

ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACIÓN DE LIDERAZGO EN LAS ACTIVIDADES DE TRABAJO EN EQUIPO.

AUTOR: MELVIN CORDERO AGUILAR



INTRODUCCIÓN

La naturaleza compleja de la reinversión depende de factores internos y externos, por lo que es muy importante contar con procesos de mejora continua y dinámica. Las organizaciones deberán reforzar los procesos internos en pro de que estos sean instrumentos para alcanzar los objetivos y que permitirán realizar una valoración de la situación actual y futura en la organización logrando que el profesional aplique conocimientos y habilidades.

Considerando todas las perspectivas sobre el futuro del trabajo desde una visión más completa de las transformaciones que están ocurriendo y lo relacionado a la formación de personas que combina el desarrollo de nuevas prácticas, como formar líderes que se identificaran con las fuerzas impulsoras y son las más importantes para configurar las realidades laborales del mañana.



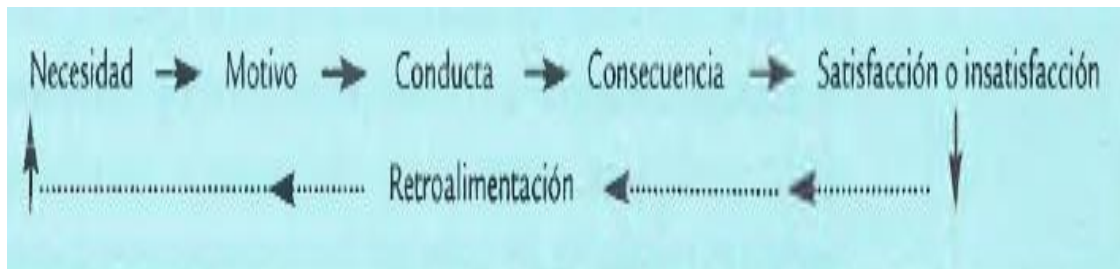
Contenido

Contenido.....	2
Motivación, satisfacción y desempeño.....	3
1.1 La motivación del seguidor	3
1.2 Individuos, grupos y equipos.....	4
1.3 La naturaleza de los grupos y equipos.....	7
1.4 Modelo de liderazgo para la efectividad de los equipos.....	9
2. Enfoque del liderazgo.....	10
2.1 El modelo normativo de decisión	10
2.2 El modelo del liderazgo situacional	11
2.3 El modelo de contingencia	13
2.4 La teoría del camino-meta.....	13
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	17
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	17

Motivación, satisfacción y desempeño

1.1 La motivación del seguidor

Figura N° 1
Proceso de motivación.



Fuente: Robert N. Lussier(2016).

Robert N. Lussier(2016) describe el proceso de motivación como:

El proceso de motivación es el resultado de los efectos conjuntos de los rasgos de la personalidad o de las características del trabajo social que explican la conducta laboral. A través del proceso de motivación, las personas pasan desde la necesidad de motivación a la conducta, luego a la consecuencia, y por último a la satisfacción o insatisfacción. Por ejemplo, usted tiene sed (necesidad) y siente el impulso (motivación) de conseguir una bebida. Obtiene una bebida (conducta) que sacia su sed (consecuencia y satisfacción). Sin embargo, si no puede conseguir una bebida o la bebida que realmente quería, estará insatisfecho. Normalmente, la satisfacción es pasajera.

Obtener esa bebida le satisface, pero tarde o temprano necesitará otra. Por esta razón, el proceso de motivación tiene un ciclo de retroalimentación.

Una descripción general de las tres principales clasificaciones de las teorías de la motivación. No existe una teoría única y aceptada universalmente sobre cómo motivar a las personas o cómo clasificar las teorías. Analizaremos las teorías de la motivación y la

forma de usarlas para motivar a otros y a nosotros mismos. En las siguientes secciones usted aprenderá acerca de las teorías de la motivación del contenido, las teorías de la motivación del proceso y la teoría de reforzamiento.
específica.(p110)

Figura N° 2
Proceso de motivación.

Una comparación de las teorías de la motivación del contenido

TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE NECESIDADES (MASLOW)	TEORÍA DE LOS DOS FACTORES (HERZBERG)	TEORÍA DE LAS NECESIDADES ADQUIRIDAS (MCCLELLAND)
Desarrollo personal →	Motivadores →	Éxito y poder
Estima →	Motivadores →	Éxito y poder
Pertenencia →	Mantenimiento →	Afiliación
Seguridad →	Mantenimiento →	No clasificada
Fisiológicas →	Mantenimiento →	No clasificada
Las necesidades deben cumplirse en orden jerárquico.	Los factores de mantenimiento no motivan a los empleados.	Los empleados deben ser motivados de diferentes formas con base en sus necesidades adquiridas.

Fuente: Robert N. Lussier(2016).

1.2 Individuos, grupos y equipos

Robert N. Lussier(2016) describe los equipos como:

El trabajo en equipo es una forma de vida en la organización posmoderna. Hubo una época en la que el uso de equipos en los procesos de producción fue noticia porque pocas compañías lo hacían. Hoy en día es exactamente lo opuesto. Las organizaciones que no usan equipos se han vuelto noticia. Con el paso de los años, las organizaciones han adoptado las estructuras con base en equipos como la herramienta para promover la cooperación y la coordinación de acciones y, por lo tanto, mejorar el desempeño. El

mensaje básico detrás del trabajo en equipo es que los grupos ofrecen una mayor oportunidad de desempeño organizacional en forma de un incremento en la productividad y las ganancias. En otras palabras, los beneficios sinérgicos del trabajo en equipo son tales que los miembros de uno que trabaja de manera cooperativa con otro pueden lograr más contribuciones que los que lo hacen de forma independiente. Debido a esto, los equipos se han convertido en la unidad básica de la atribución del poder: suficientemente grande para la fuerza y la sinergia colectivas de diversos talentos y suficientemente pequeños para la participación y la vinculación efectivas. Esto se analiza con mayor detalle en la presentación de los beneficios y las restricciones del trabajo en equipo.

Desde principios de la década de 1990 diferentes estudios han reflejado un incremento de corporaciones estadounidenses que utilizan equipos para cumplir con las tareas organizacionales.

**DE ACUERDO CON ALGUNOS
CÁLCULOS, MÁS DE 50% DE TODAS
LAS ORGANIZACIONES Y 80% DE LAS
QUE TIENEN MÁS DE 100 EMPLEADOS
USAN ALGUNA FORMA DE EQUIPOS.**

Muchas organizaciones han rediseñado sus procesos y procedimientos laborales para ejecutarlos con equipos. Las razones de esta tendencia son obvias. Muchas compañías, grandes y pequeñas, enfrentan serios desafíos a partir de la economía global dinámica y compleja, retos que han cuestionado la efectividad de los esfuerzos del individuo o de

quienes no trabajan en equipos para cumplir con el trabajo. Como consecuencia, muchas organizaciones buscan líderes que posean capacidades de liderazgo en equipo.

Los empleadores esperan que los colegios y las universidades estén a la vanguardia



para preparar graduados que puedan trabajar efectivamente en equipos. Buscan activamente aspirantes que posean habilidades y capacidades para el trabajo en equipo.(p300).

Robert N. Lussier(2016) plantea la diferencia grupo y un equipo:

Todos los equipos son grupos, pero no todos los grupos son equipos. Un gerente puede reunir a un grupo de personas y nunca construir un equipo. Un grupo es un conjunto de individuos que interactúan principalmente para compartir información y tomar decisiones que permiten a cada miembro desempeñarse dentro de su área de responsabilidad. Como tal, el desempeño del grupo es simplemente la suma de cada contribución individual del miembro del grupo. No hay sinergia.

Un equipo crea sinergia. Es decir, los esfuerzos colectivos de los miembros resultan en un nivel de desempeño que es superior a la suma de las contribuciones de los individuos. En otras palabras, el todo es superior a la suma de sus partes ($1 + 1 = 3$).

Un equipo reúne individuos con diferentes antecedentes para contribuir a un resultado colectivo. Los miembros del equipo tienen tanto responsabilidad individual como colectiva respecto a los resultados. Por lo tanto, definimos a un equipo como una unidad de individuos interdependientes con habilidades complementarias que están comprometidos con un propósito común y establecen resultados de desempeño y expectativas comunes, por las que se responsabilizan. En su extenso estudio sobre grupos y equipos laborales.

Kozlowski y Bell describen a los equipos como: “colectivos que existen para realizar tareas relevantes para la organización, compartir una o más metas comunes, interactuar socialmente, presentar interdependencias de tareas, mantener y administrar

limites y se encuentran en un contexto organizacional que establece limites, restringen al equipo e influyen en los intercambios con otras unidades en la entidad mas amplia". Esto apoya y refuerza nuestra definicion de un equipo.(p301)

1.3 La naturaleza de los grupos y equipos

Maximiliano (2008) menciona que la característica principal de un equipo con un desempeño de esta magnitud es la capacidad de trabajar de forma autónoma y coordinada. Cada persona procura y se esfuerza en hacer bien lo que le corresponde junto con los colegas, a fin de alcanzar la sinergia, el efecto multiplicador que hace que el resultado de un grupo sea mayor que la simple suma de las contribuciones individuales. El líder busca que las personas se conduzcan por sí mismas, mientras él se dedica a otras situaciones importantes, como cuidar de los negocios y las estrategias. ¿Cómo lograr esto? A continuación se presentan algunas directrices usadas por líderes exitosos.

Robert N. Lussier(2016) menciona los beneficios de los grupos de trabajo:

Existen varios beneficios del trabajo en equipo:

1. Los equipos ofrecen beneficios sinérgicos que los acuerdos fuera del equipo no ofrecen. La sinergia se da cuando los resultados totales de un equipo exceden la suma de las diferentes contribuciones de los miembros. Esto implica la cooperación creativa de las personas que trabajan juntas para lograr algo más allá de las capacidades de los individuos que lo hacen solos.
2. Los miembros del equipo pueden ayudarse unos a otros a evitar errores graves. Esta tendencia de apoyo mutuo y revisión de ideas por parte de los pares ayuda a los equipos a tomar mejores decisiones y puede proporcionar a una organización inmunidad contra sorpresas perjudiciales.
3. Los equipos ofrecen más oportunidades de ideas nuevas que promueven la

innovacion.

4. Los equipos ofrecen un ambiente laboral en el que las personas se sienten competentes y satisfechas con su trabajo. La satisfaccion laboral es importante porque esta asociada con otros resultados organizacionales positivos. Por ejemplo, se dice que los empleados satisfechos tienen menos posibilidades de renunciar, se ausentan menos y es mas probable que muestren una conducta de ciudadanía organizacional. Ser miembro de un equipo hace posible satisfacer la necesidad de afiliacion de la persona. Los miembros de los equipos confian unos en otros y ven al equipo como una red social que satisface otras necesidades.(p303)

Robert N. Lussier(2016) indica que es un equipo efectivo:

En un ambiente de trabajo en equipo se requiere que los integrantes sean capaces de formar relaciones de intercambio positivas, no solo con el lider sino tambien entre ellos. La primera situacion es a lo que nos hemos referido como intercambio entre lider y miembro.

Entonces surge la pregunta obvia, que hace a un equipo eficaz y a otro no eficaz? Un modelo de la eficacia del equipo se enfoca en sus procesos internos como aprendizaje grupal, eficacia, autoliderazgo, interdependencia y cohesion. De acuerdo con este modelo, se dice que los equipos que sobresalen en todas estas areas son eficaces.

Otro modelo examina tres factores contextuales como determinantes de la eficacia del equipo: su diseño, sus recursos y recompensas organizacionales, y su asistencia para el proceso. A partir de estos dos modelos nosotros presentamos la eficacia del eq u ip o como un constructo que consiste en tres componentes:

1) desempeño de la tarea: el grado en el que los resultados del equipo (producto o

servicio) cumplen con las necesidades y las expectativas de quienes las utilizan.

2) proceso grupal: el grado en el que los miembros interactúan o se relacionan en formas que permiten al equipo trabajar juntos cada vez mejor con el paso del Tiempo.

3) satisfacción individual: el grado en el que la experiencia del grupo, en resumen, es más satisfactoria que frustrante para sus miembros. Esta definición expresa un número de resultados del desempeño que otros han usado como base para evaluar la eficacia del equipo. Esto incluye la innovación, la eficiencia, la calidad y la satisfacción del empleado. Los equipos innovadores son aquellos que cuentan con la capacidad de responder rápidamente ante problemas nuevos y cambios con soluciones creativas. Son equipos que han dominado lo que se conoce como “aprendizaje en equipo”(p305)

1.4 Modelo de liderazgo para la efectividad de los equipos

**SE RECOMIENDA AL LECTOR CONSULTAR ROBBINS, S. P. (2009).
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL (13A. ED.). PEARSON EDUCACIÓN.
[HTTPS://ELIBRO.NET/ES/EREADER/USANMARCOS/39534?PAGE=; PP.
382-430](https://elibro.net/es/ereader/usanmarcos/39534?page=; pp. 382-430)**

Robert N. Lussier(2016) efectividad de los equipos:

El liderazgo directivo es adecuado cuando los seguidores quieren un liderazgo de autoridad y tienen un locus de control externo, y cuando la capacidad del seguidor es baja. El liderazgo directivo también es adecuado cuando la tarea ambiental es compleja o ambigua, la autoridad formal es fuerte y el grupo de trabajo provee satisfacción laboral. El líder brinda consideración alta. Es adecuado cuando los seguidores no quieren un

liderazgo autocrático y tienen un locus de control interno y cuando la capacidad del seguidor es alta. El liderazgo de apoyo también es apropiado cuando las tareas ambientales son simples, la autoridad formal es débil y el grupo de trabajo no provee satisfacción laboral.

El líder incluye la contribución de los empleados en la toma de decisiones. El liderazgo participativo es adecuado cuando los seguidores quieren aportar y tener un locus de control interno, y cuando su capacidad es alta; cuando la tarea ambiental es compleja, la autoridad es tanto fuerte como débil y la satisfacción laboral de los colaboradores es tanto alta como baja.

El líder establece metas difíciles pero alcanzables, espera que los seguidores se desempeñen en el nivel más alto y los recompensa por hacerlo. Básicamente, el líder provee tanto una conducta directiva alta (estructura) como una conducta de apoyo alta (consideración); intenta hacer que el trabajo sea desafiante. El liderazgo orientado hacia el éxito es adecuado cuando los seguidores están abiertos al liderazgo autocrático y tienen un locus de control interno y cuando la capacidad del seguidor es alta; cuando la tarea ambiental es simple, la autoridad es fuerte y la satisfacción laboral de los colaboradores es tanto alta como baja.(p151)

2. Enfoque del liderazgo

2.1 El modelo normativo de decisión

Robert N. Lussier(2016) describe el modelo normativo de la siguiente manera:

Una pregunta importante sobre el liderazgo actual es: ‘.Cuando debería hacerse cargo el gerente y cuando debería dejar que el grupo tome la decision?’. En 1973, Victor Vroom (sí, la misma persona que desarrollo la teoria de la expectativa) y Philip Yetton publicaron un modelo para responder esta pregunta que tambien mejoro la efectividad

de la toma de decisiones. Vroom y Arthur Jago refinaron el modelo y lo ampliaron a cuatro diferentes en 1988. En 2000, Víctor Vroom publicó una versión revisada titulada “Liderazgo y el proceso de la toma de decisiones”. Nosotros presentamos la última.³⁸ El modelo de liderazgo normativo tiene un árbol de decisión con base en el tiempo y con base en el desarrollo que permite al usuario seleccionar uno de los cinco estilos de liderazgo (decidir, consulta individual, consulta grupal, agilizar y delegar) adecuado para la situación (siete preguntas/ variables) para maximizar las decisiones. Se le llama modelo normativo porque proporciona un conjunto secuencial de preguntas que son reglas (normas) que deben seguirse para determinar el mejor estilo de liderazgo para una situación dada. (p153)

El modelo de liderazgo normativo tiene un árbol de decisión con base en el tiempo y el desarrollo que permite al usuario seleccionar uno de los cinco estilos de liderazgo (decidir, consulta individual, consulta grupal, agilizar y delegar) adecuado a la situación para maximizar los resultados de la decisión. Cada uno de los cinco estilos de liderazgo afecta el nivel de participación en la decisión de los seguidores. Los líderes que emplean los estilos de liderazgo de “facilitación” y “delegación” permiten más participación del equipo en la toma de decisiones. Esto es lo que algunos han descrito como liderazgo de empowerment. A diferencia del liderazgo directivo, este se caracteriza por las conductas diseñadas para una adhesión estricta a la estructura por medio de direcciones e instrucciones claras. El liderazgo de empowerment provee a los miembros del equipo un sentido de propiedad psicológica de sus tareas con mayor libertad en la toma de decisiones. (p316)

2.2 El modelo del liderazgo situacional

Robbins, S. P. (2009). describe el modelo situacional de la siguiente manera:

Teoría situacional de Hersey y Blanchard Paul Hersey y Ken Blanchard desarrollaron



un modelo que tiene muchos seguidores entre los especialistas en desarrollo gerencial. Este modelo –llamado teoría del liderazgo situacional (TLS)– ha sido incorporado a los programas de capacitación para el liderazgo en más de 400 de las 500 compañías de la revista Fortune; y se piensa que sus elementos básicos se enseñan a más de un millón de gerentes al año procedentes de una amplia variedad de organizaciones. El liderazgo situacional es una teoría de la contingencia que se centra en los seguidores. El liderazgo exitoso se logra por medio de la selección del estilo de liderazgo correcto, el cual, según plantean Hersey y Blanchard, es contingente al nivel de la disponibilidad de los seguidores. Antes de continuar, hay que aclarar dos puntos: ¿por qué centrarse en los seguidores? y ¿qué quieren decir con el término disponibilidad? El énfasis en los seguidores en cuanto a la eficacia del liderazgo refleja la realidad de que son ellos quienes aceptan o rechazan al líder. Sin que importe lo que haga éste, la eficacia depende de las acciones de los seguidores. Ésta es una dimensión importante que se ha pasado por alto o en la que no hace énfasis la mayoría de las teorías sobre el liderazgo. El término disponibilidad, según lo definen Hersey y Blanchard, se refiere al grado en que las personas tienen la aptitud y están dispuestas para cumplir una tarea específica. La TLS considera la relación líder-seguidor como análoga a la que existe entre un padre y su hijo. Así como los padres necesitan renunciar al control conforme un hijo se hace más maduro y responsable, los líderes también lo deben hacer. Hersey y Blanchard identifican cuatro comportamientos específicos del líder desde el muy directivo hasta el que deja hacer mucho. El comportamiento más eficaz depende de la aptitud y motivación del seguidor, por lo que la TLS dice que si éste es incapaz y no está dispuesto a realizar una tarea, el líder necesita darle instrucciones claras y específicas; si los seguidores son incapaces pero están dispuestos el líder necesita desplegar mucha orientación a la tarea para compensar su falta de habilidad, y mucha

orientación a la relación para hacer que ellos “compren los deseos del líder”; si los seguidores son capaces y no están dispuestos, el líder necesita utilizar un estilo participativo y de apoyo; y si el empleado es tanto capaz como dispuesto, el líder no necesita hacer mucho. (p 396).

2.3 El modelo de contingencia

Robert N. Lussier(2016) describe el modelo contingencia de la siguiente manera:

Paradigma de la teoría del liderazgo de contingencia.

Tanto la teoría de rasgos como la teoría del liderazgo conductual fueron intentos de encontrar el mejor estilo de liderazgo en todas las situaciones, por lo que se les conoce como teorías universales.

En la década de 1960, se hizo evidente que no existe un mejor estilo de liderazgo en toda circunstancia; a menudo, la respuesta correcta depende de la situación. Por lo tanto, el paradigma del liderazgo fue modificado por la teoría de la contingencia. Las teorías del liderazgo de contingencia intentan explicar el estilo de liderazgo adecuado con base en el líder; los seguidores y la situación. En otras palabras, ¿qué rasgos y o conductas resultarán en el éxito del liderazgo de acuerdo con las variables situacionales? (p47)

2.4 La teoría del camino-meta

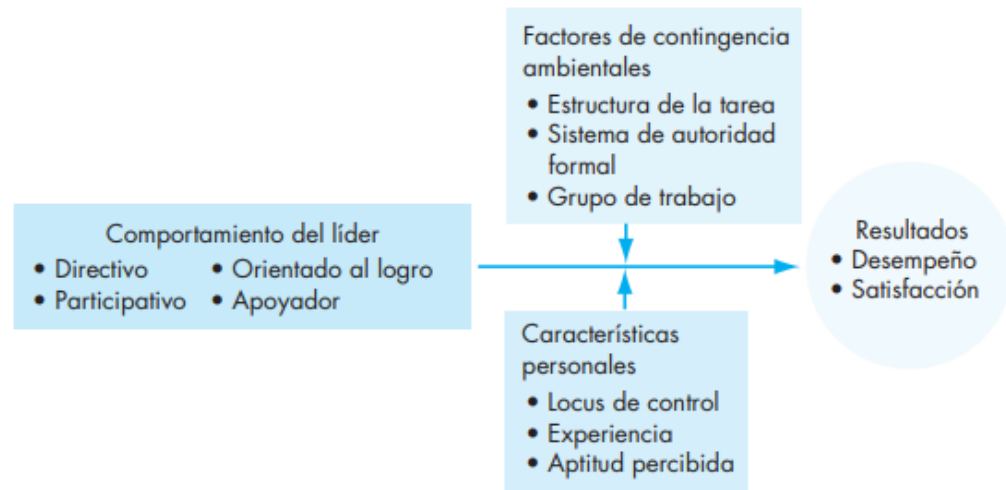
Robbins, S. P. (2009). describe el modelo situacional de la siguiente manera:

Teoría del camino-meta Desarrollada por Robert House, la teoría del camino-meta toma elementos de las investigaciones acerca del liderazgo de la universidad de Ohio State, sobre la estructura de iniciación y la consideración, así como la teoría de las expectativas acerca de la motivación.

La teoría La esencia de la teoría del camino-meta es que el trabajo del líder consiste

en facilitar a sus seguidores información, apoyo u otros recursos necesarios para que logren sus metas. El término camino-meta se deriva de la creencia de que los líderes eficaces aclaran la ruta para auxiliar a sus seguidores a ir de donde están hacia el logro de sus metas de trabajo y hacer de su jornada algo más fácil al quitar las piedras del camino. Comportamientos del líder House identificó cuatro comportamientos de los líderes. El líder directivo hace saber a sus seguidores lo que se espera de ellos, programa el trabajo por hacer y proporciona guías específicas acerca de cómo cumplir las tareas. El líder apoyador es amistoso y se preocupa por las necesidades de sus seguidores. El líder participativo consulta con sus seguidores y usa sus sugerencias antes de tomar una decisión. El líder orientado al logro establece metas difíciles y espera que sus seguidores se desempeñen a su máximo nivel. Al contrario de Fiedler, House supone que los líderes son flexibles y que el mismo líder muestra cualquiera de dichos comportamientos, o todos, en función de la situación. Variables del camino-meta y predicciones Como lo ilustra la figura 12-3 la teoría del camino-meta propone dos clases de variables de contingencia que moderan la relación del liderazgo-comportamiento-resultado, las que están en el ambiente fuera del control del empleado (estructura de la tarea, sistema de autoridad formal y grupo de trabajo) y las que son parte de las características personales del trabajador (locus de control, experiencia y habilidad percibida). Los factores ambientales determinan el tipo de comportamiento del líder que se requiere como complemento si han de maximizarse los resultados del seguidor, al tiempo que las características personales del seguidor determinan la forma en que se interpretan el ambiente y el comportamiento del líder.(p397)

Figura N° 3
La teoría del camino-meta



Fuente; Robbins, S. P. (2009).

Robert N. Lussier(2016) describe el modelo liderazgo de trayectoria-meta de la siguiente manera:

Teoría y modelo de liderazgo de trayectoria-meta

Robert House desarrolló la teoría del liderazgo de trayectoria-meta con base en una versión anterior de la teoría de M. G. Evans y la publicó en 1971 y en otros artículos a lo largo de los años.

Especificaba diferentes moderadores situacionales de las relaciones entre el liderazgo orientado hacia las tareas y las personas y sus efectos. Intentó explicar la forma en la que la conducta de un líder influye sobre el desempeño y la satisfacción de los seguidores (subordinados).

El líder es responsable de incrementar la motivación de los seguidores para cumplir las metas organizacional y personales. La motivación se incrementa al:

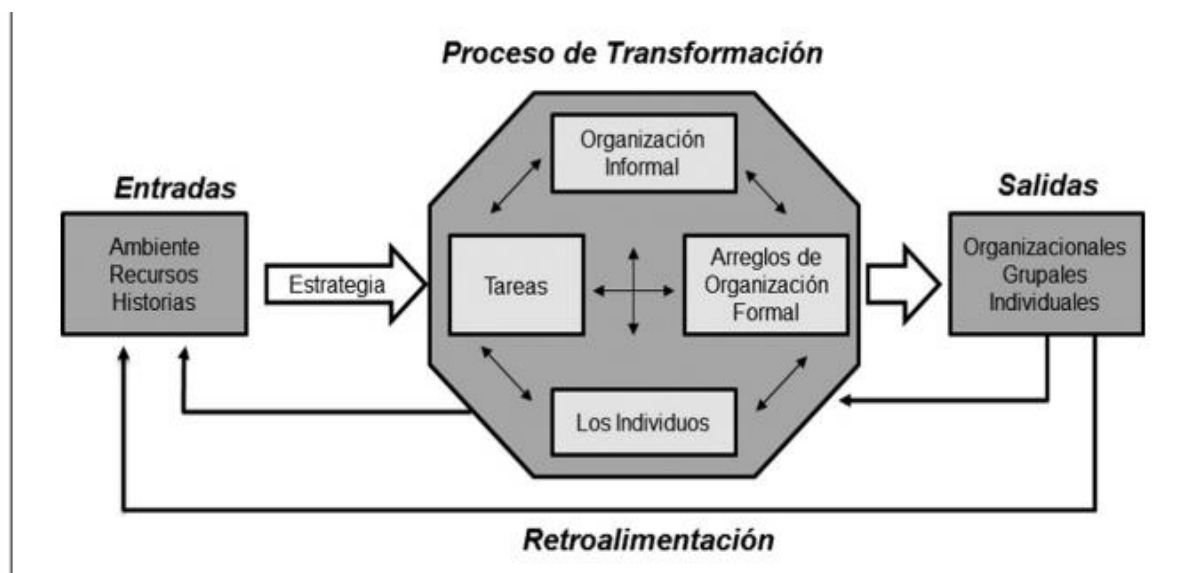
- 1) aclarar la trayectoria del seguidor hacia las recompensas disponibles.
- 2) aumentar las recompensas que el seguidor valora y desea. La aclaración de la trayectoria significa que el líder trabaja con los seguidores para ayudarles a identificar y aprender las conductas que los llevarán al cumplimiento exitoso de una tarea y a las recompensas organizacionales.(p149)

2.6 El modelo de congruencia

Nadler & Tushman, (1980)

El modelo de congruencia del comportamiento organizacional, propone que la gestión para la innovación en la organización se hace mediante directrices corporativas y a través de las personas. En este planteamiento la organización se observa compuesta por cuatro dimensiones:

Figura N° 4
El modelo de congruencia.



Fuente: Nadler & Tushman (p. 47, 1980).

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La naturaleza compleja de las personas depende de factores internos y externos por lo que es muy importante contar con una motivación continua y dinámica.

La comunicación es importante en todo tipo de organización y el gestor, administrador y líder tiene que definir los canales de comunicación que existen en una organización sean estos de carácter formal e informal y sacar el mejor provecho de los mismos.

Es también parte importante el inculcar y promover el liderazgo en los niveles bajos de la empresa que les permita a los empleados tener un mayor compromiso con los objetivos y misión de la empresa. Además de que el implementar estas ideologías ayuda a que las personas se sientan más cómodas en la empresa brindando mejores resultados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Robert N. Lussier, Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades (6ta edición)2016

Ruiz Speare, o. (2017). Liderazgo. editorial alfil, s. a. de c. v.
<https://elibro.net/es/ereader/usanmarcos/117658>

ROBBINS, S. P. (2009). COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL (13A. ED.). PEARSON EDUCACIÓN.
[HTTPS://ELIBRO.NET/ES/EREADER/USANMARCOS/39534](https://elibro.net/es/ereader/usanmarcos/39534)





www.usanmarcos.ac.cr

San José, Costa Rica