

***Las Organizaciones del Nuevo Milenio:
LIDERAZGO, COMUNICACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO***
Por: Econ. Jorge A. Mier Medina, PhD. MSc.

***Las Organizaciones del Nuevo Milenio:
LIDERAZGO, COMUNICACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO***



*“Los Grandes logros de cualquier persona generalmente
dependen de muchas manos, corazones y mentes”*
Walt Disney

Las Organizaciones del Nuevo Milenio: LIDERAZGO, COMUNICACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO

Por: Econ. Jorge A. Mier Medina, PhD. MSc.

+ *Introducción*



Actualmente las organizaciones presentan equipos de trabajo desorganizados, con baja motivación y no tienen en cuenta los objetivos personales para alinearlos a los objetivos empresariales impidiendo así que se llegue al cumplimiento de los objetivos planteados. No solo se deben analizar los factores internos, si no que se deben evaluar los cambios externos y globales los cuales afectan a las organizaciones. Otros componentes que se deben tener en cuenta a nivel interno, son los valores, ideas, formas de comunicación y de hacer las cosas, los cuales se pueden convertir en lazos de convivencia complejos, pues no todos los individuos trabajan de la misma manera ni al mismo ritmo lo que puede causar que los objetivos no se cumplan o se lleven a cabo en otros tiempos los cuales se establecieron en el proceso de planeación, al igual que generar un desgaste en el personal causando desmotivación, bajo rendimiento y altos índices de rotación de personal, de ahí que, se debe identificar de forma clara cuales son las habilidades y capacidades de cada integrante para poder aprovechar estas destrezas y así asignar las diferentes tareas y labores dentro de un grupo de trabajo logrando la optimización de tiempo y productividad.

Como se mencionaba anteriormente los factores externos influyen directamente debido a que la globalización ha causado que las tendencias mundiales estén en constantes cambios, por este motivo los líderes deben estar preparados para tener proyecciones más amplias evitando que las empresas se vean afectadas de forma negativa y es acá donde se evidencia la importancia de trabajar en equipo habitual permitiendo ser más productivos e innovadores.

Cabe mencionar de donde nace la necesidad de trabajar en equipo, “el ser humano es por naturaleza un ser gregario, lo que significa que permanentemente este buscando grupos con los cuales referenciarse por diferentes motivos, sean familiares, religiosos, sociales, políticos y por empatías académicas o de otro tipo”. En cuanto a las teorías administrativas estas se han ido modificando con el correr del tiempo al evaluar los diferentes factores que

**Las Organizaciones del Nuevo Milenio:
LIDERAZGO, COMUNICACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO**

Por: Econ. Jorge A. Mier Medina, PhD. MSc.

influyen en las organizaciones, entre estas se encuentran propuestas como calidad total la cual comprende cada uno de los aspectos de la organización enfocados hacia la satisfacción del cliente; sistemas integrados de gestión como conjunto de actividades que interrelacionadas a través de acciones específicas se logra definir e implementar los lineamientos generales y de operación de las entidades y la reingeniería de procesos enfocada a lograr organizaciones competitivas modificando los procesos de negocio al ser flexibles y adaptables con el fin de realizar cambios positivos dentro de una empresa.

El trabajo en equipo esta denominado como un modelo de gestión que permite evidenciar resultados de una manera eficaz y eficiente, si es un equipo funcional se convierte en un patrón de imitar, estará finamente ligado a un positivo liderazgo, de lo contrario nos encontramos ante un grupo de trabajo en el que se cumplan resultados, pero a largo plazo.

Cuando se habla de trabajo en equipo el ejemplo más acertado es un equipo de fútbol, debido a que en este deporte todos sus jugadores deben interactúan, participar y estar unidos, pues la alianza de estos factores permite que todos los jugadores se alineen y entiendan la importancia de trabajar en torno al mismo objetivo. En las organizaciones el equipo está liderado por un director, jefe o supervisor que también debe alcanzar metas las cuales se llevan a cabo identificando la capacidad de liderazgo y el desempeño eficaz de sus trabajadores, en ambos casos si alguno falla, el equipo empresarial también.

Un aspecto clave es promover la cultura de equipo donde todos crecen juntos, como uno solo a través de la participación en los diferentes procesos de planeación, gestión y ejecución de los objetivos a un corto y largo plazo apoyándose en las habilidades de cada integrante y en los recursos para obtener una gestión efectiva. El gran entrenador de fútbol americano de Oklahoma durante los años cincuenta, Wilkinson (2001) en The Book of Football Wisdom menciona: “Si un equipo va a desarrollar todo su potencial se requiere que cada jugador esté dispuesto a subordinar sus metas personales al interés del equipo” (p.22).

En la actualidad las organizaciones deben evolucionar y fortalecer a sus líderes y equipos motivándose mutuamente en una búsqueda constante de desarrollar procesos productivos a menores costos y tiempos. El presente documento se enfocará en una serie de alternativas a tener en cuenta en las organizaciones, donde los líderes sean motivadores, recursivos, comprometidos y con objetivos claros que orienten a sus equipos al desarrollo de sus

Las Organizaciones del Nuevo Milenio: LIDERAZGO, COMUNICACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO

Por: Econ. Jorge A. Mier Medina, PhD. MSc.

capacidades, habilidades y conocimientos en beneficio de las empresas. Por lo anteriormente expuesto se plantea la investigación de: **La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales.**

Marco Teórico



El Trabajo en Equipo: en la actualidad los equipos se enfocan en mejorar la eficiencia y efectividad en una organización, siendo una técnica que se está introduciendo ampliamente en todos los sectores. Un equipo es un grupo bien integrado que trabaja con el propósito de lograr un objetivo bien definido. (Gilmore, C. & Moraes, 2002). Fritz (S.F.) afirma que las organizaciones están compuestas por un grupo de personas,

las cuales, deben trabajar en pro de un objetivo final previamente planificado.

Por lo tanto, "El trabajo en equipo es un conjunto de personas que cooperan para lograr un solo resultado general". En los equipos de trabajo, establecen una serie de reglas que permiten tener claros los comportamientos y roles de los miembros, estas permiten a cada individuo integrarse con los demás y responder apropiadamente causando una fuerza que integra al grupo y su cohesión se traduce en la colaboración y el sentido de pertenencia al interior y exterior del mismo compartiendo valores, actitudes y normas de conducta. El beneficio entonces es favorable no solo para la organización sino para el equipo, pues se genera un ambiente de confianza, respeto y colaboración apropiado a cada ámbito bien sea laboral o personal. Un equipo funciona sobre la base objetiva de unas demandas que recibe y unos servicios que ofrece y sobre una base subjetiva: **la interdependencia y confianza entre sus miembros**. Un equipo funciona mal si cualquier de esos dos pilares falla. Se debe tener en cuenta que un equipo de alto rendimiento no se mide exclusivamente por el producto final "económico" de su actividad, aunque desde luego sea el más importante.

Buenos profesionales hacen buenos equipos, pero también buenos equipos hacen buenos profesionales, lo que a la larga supone un enriquecimiento social. (Borrell, 2004).

**Las Organizaciones del Nuevo Milenio:
LIDERAZGO, COMUNICACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO**

Por: Econ. Jorge A. Mier Medina, PhD. MSc.

Principios básicos del trabajo en equipo:

- ✓ *Todo el equipo debe conocer y aceptar los objetivos “El trabajo en equipo es la habilidad de trabajar juntos hacia una visión común. Es el combustible que le permite a la gente común obtener resultados poco comunes.”-Andrew Carnegie. (2001)*
- ✓ *Todo integrante del equipo debe tener claro cuál es su responsabilidad y el trabajo que le fue asignado.*
- ✓ *Todos deben cooperar. Cada miembro del equipo debe estar comprometido con lo que se está haciendo en conjunto. El liderazgo no es de uno solo, es compartido.*
- ✓ *Un equipo debe tener buena comunicación interna.*
- ✓ *Información compartida, los miembros de los equipos deben conocer las actividades que desarrollan cada uno de ellos.*
- ✓ *Brindar estímulos en el equipo, no dedicarse a castigar las debilidades.*

❖ **Los Grupos de trabajo y satisfacción laboral**

En otro trabajo, Yi-Feng (2009) al estudiar los comportamientos de interacción de los grupos de trabajo, encontró relaciones positivas con la Satisfacción laboral, para este autor el grupo de trabajo es un grupo de tarea que comparte un propósito, objetivo, valor e interés común, donde los roles son interdependientes, y las destrezas complementarias. En otro estudio la interdependencia fue relacionada positivamente con la satisfacción laboral (Su-Fen & Hsiao-Lan, 2005). Sin embargo, este estudio al igual que el de Yukl (2002), reconoce que este tipo de comportamientos por sí solos no afectan la Satisfacción laboral, sino que deben ser incorporados al liderazgo transformacional; aunque otros autores (Jernigan & Beggs, 2010; Yusof & Mohd Shah, 2008) demostraron que elementos como la cohesión grupal pueden reemplazar al líder en relación con la Satisfacción laboral, y Walsh, Matthews, Tuller, Parks y McDonald (2010) y Steinhardt, Dolbier, Gottlieb y McCalister, (2003) demostraron que la cohesión tiene una relación positiva significativa con la satisfacción con el trabajo.

Según Roman (2001), las relaciones exitosas entre compañeros de trabajo están directamente asociadas con la Satisfacción laboral; y Zangaro y Soeken (2007) encontraron, al realizar un meta-análisis, que la colaboración médico-enfermero era la única variable cuya relación positiva con la Satisfacción laboral se mantenía homogénea a lo largo de los distintos estudios.

**Las Organizaciones del Nuevo Milenio:
LIDERAZGO, COMUNICACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO**

Por: Econ. Jorge A. Mier Medina, PhD. MSc.

En otro estudio, Cox (2003) investigó la relación entre los conflictos intrapersonales, intragrupal e intergrupales encontrando que los conflictos intrapersonales e intragrupal se relacionaban negativamente con la satisfacción con el trabajo, mientras que los conflictos intergrupales no tenían relaciones significativas con el constructo.

Sus resultados también indican que el conflicto intragrupal aumenta el efecto del conflicto intrapersonal sobre la satisfacción laboral. Esta autora encontró que el desempeño del equipo se relaciona positivamente con la satisfacción con el trabajo; siendo estos resultados congruentes con los obtenidos por Kunaviktikul, Nuntasupawat, Srisuphan y Booth (2000) sobre que los empleados que experimentan altos niveles de conflicto, tienen bajos niveles de satisfacción laboral. También se ha demostrado que el estilo de integración el cual, según Rahim and Bonoma (en Tabak & Orit, 2007), involucra altos niveles de preocupación por el interés propio y el de la otra parte al momento de la resolución de conflictos interpersonales, es el que más se relaciona con la satisfacción con el trabajo (Tabak & Orit, 2007).

Una técnica grupal que ha demostrado relacionarse con la Satisfacción laboral, es la de los grupos Balint, en las reuniones de estos grupos los miembros describen espontáneamente los encuentros con los pacientes y el grupo discute sobre estos encuentros, enfocándose en la historia y los sentimientos que despierta, para facilitar nuevas maneras de comprender la relación médica – paciente (Johnson, Nease, Milberg & Addison, 2004). En este sentido, un estudio descriptivo-cualitativo Dorte e Inger (2008) revelaron que la participación en estos grupos incrementaba la satisfacción, aunque reconocen que este método no es aplicable a todos los empleados.

❖ **El Liderazgo**

Según Bryman (1996) el liderazgo transformacional se sitúa dentro de los nuevos enfoques sobre el liderazgo, con una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización. Abandonando las teorías del súper hombre y su fuente de influencia, se centra más en dar significado a la tarea. De este modo, la visión, la cultura y el compromiso pasan a ser sus dimensiones teóricas más esenciales. Los verdaderos líderes se identifican por motivar a sus equipos de trabajo en forma constante además de transmitir su entusiasmo al equipo en pro a la consecución de los objetivos organizacionales buscando incentivar la creatividad, innovación en la labor que desempeñan tendientes a generar de forma personal y grupal un valor agregado.

***Las Organizaciones del Nuevo Milenio:
LIDERAZGO, COMUNICACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO***

Por: Econ. Jorge A. Mier Medina, PhD. MSc.

Cabe mencionar que un líder transformador cuenta con unas características específicas como: educación amplia haciendo referencia a los conocimientos que ha adquirido durante su formación profesional y experiencial, generando la curiosidad ilimitada y constante con entusiasmo sin límites, teniendo fe en la gente y en su equipo de trabajo; llevando al líder a tener una voluntad de arriesgarse a apoyar las ideas y proyectos que se plantean al interior de la organización orientado siempre a la misión y visión de la entidad. Bass (1985) manifiesta que el liderazgo transformador es una superación del transaccional e incluye cuatro componentes: carisma donde se desarrolla una visión, inspiración para motivar hacia las expectativas personales y grupales, consideración individualizada preservando el respeto y responsabilidad a los seguidores, los cuales son fundamentales para poder tener vínculos relacionales claros y efectivos que contribuyan en la labor que realizan en los puestos de trabajo.

El liderazgo transaccional, por su parte, se define por dos componentes: hacer concesiones a los intereses personales mediante recompensas contingentes (en función de consecución de resultados). Gestión-por-excepción (corrección, retroalimentación negativa, crítica, sanciones) Para que se cumplan los requerimientos y la relación entre líder y seguidores, estos deben venir marcados por una transacción contractual de intercambio, guiada por intereses (por ejemplo, costo-beneficio). Es por ello, que muchas organizaciones funcionan con el liderazgo transformacional y liderazgo transaccional donde empoderan al personal a que la rutina diaria laboral se desarrolle en forma apropiada, mientras que el liderazgo transformacional busca de forma constante que los miembros de la organización sean innovadores y creativos en propiciar nuevas iniciativas y agregar valor a lo que realizan, es así que son un complemento de gestión de conocimiento.

Este tipo de liderazgo unido al término de empowerment, vocablo que intenta expresar la capacidad de potenciación de las capacidades y talentos del personal, a través de un modo de gestionar y liderar, permite captar las ideas y deseos del personal favoreciendo sus capacidades y habilidades para el logro de las metas institucionales y las propias individuales, así como el desarrollo profesional.

Ralph M. Stogdill (2002) encontró que diversos investigadores han identificado rasgos específicos relacionados con la capacidad de liderazgo: cinco rasgos físicos como energía, apariencia y altura, cuatro rasgos de inteligencia y capacidad, dieciséis rasgos de

**Las Organizaciones del Nuevo Milenio:
LIDERAZGO, COMUNICACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO**

Por: Econ. Jorge A. Mier Medina, PhD. MSc.

personalidad como adaptabilidad, agresividad, entusiasmo y seguridad en uno mismo características relativas al desempeño de tareas como impulso de realización, persistencia, e iniciativa y nueve características sociales como sentido de cooperación, habilidades para las relaciones interpersonales, y capacidad administrativa. Indicó que todo líder posee fundamentalmente inteligencia, personalidad, confiabilidad, sabiduría, condición social y experiencia, lo que los hace diferentes a los que no son líderes.

Deepak Chopra, (2005) afirma: Se aprende a ser un líder siendo catalizador del cambio y la transformación. Los grandes líderes responden con creatividad, visión y sentido de la unidad, sin importar la magnitud del problema. La inspiración y la unidad del grupo se logran al comprender las jerarquías de necesidades. Los grandes líderes están en contacto con todos los niveles de la experiencia humana. Los ingredientes esenciales del liderazgo, aunque el liderazgo es complejo, Chopra ofrece estos consejos al líder:

- ✓ **Mira y escucha.** *Con todos los sentidos, observa, pero no juzgues nada por adelantado; después usa el corazón, obedeciendo a tus sentimientos y, finalmente, al alma, respondiendo con visión y creatividad.*
- ✓ **Delega.** *Esto procede del autogobierno, de responder a la información, pero siendo independiente de las malas o buenas opiniones de otros. Es un proceso orientado que eleva al mismo nivel al líder y sus seguidores.*
- ✓ **Conciénciate.** *Conoce las preguntas que hay detrás de cada reto: ¿Quién soy? ¿Qué quiero? ¿Cuál es mi objetivo vital? El líder debe plantearse estas cuestiones e inspirar a sus seguidores para que se las planteen ellos mismos.*
- ✓ **Actúa.** *Sé responsable de las promesas que hagas, sé persistente, pero también capaz de celebrar y ver cualquier situación con flexibilidad y humor.*
- ✓ **Sé libre emocionalmente.** *El líder está por encima del melodrama, libre de la toxicidad emocional para comprender las necesidades de los demás sin miedo, sin depresión y sin los nocivos residuos de la competitividad.*
- ✓ **Sé responsable.** *Demuestra iniciativa, asume los retos maduros, no los inútiles, teniendo integridad y viviendo de acuerdo con tus valores.*
- ✓ **Sincronía.** *Ingrediente misterioso de la inconsciencia que todos los grandes líderes tienen. Es la capacidad de crear la buena suerte y encontrar las reservas de poder que llevan a un líder más allá de los resultados previstos. Es la capacidad de conectar una necesidad con una respuesta del alma.*

**Las Organizaciones del Nuevo Milenio:
LIDERAZGO, COMUNICACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO**

Por: Econ. Jorge A. Mier Medina, PhD. MSc.

❖ **Algunos tipos de liderazgo y la satisfacción laboral**

Existen cientos de trabajos (Yukl, 2002) que estudiaron la relación entre la satisfacción laboral y los estilos clásicos de liderazgo. Sin embargo, la mayoría no han sido concluyentes o han dado resultados inconsistentes (Adler & Reid, 2008). Por ejemplo, el trabajo de Chen y Baron (2006) encontró que el estilo laissez-faire se relacionaba negativamente con la satisfacción con el trabajo, aunque ellos mismos escriben que los resultados obtenidos no alcanzan para explicar las variaciones del nivel de Satisfacción laboral. Algo similar ocurre con el trabajo de Sellgren, Ekvall y Tomson (2008) quienes encontraron relaciones entre la satisfacción laboral y los comportamientos de liderazgo, pero no encontraron diferencias entre aquellos orientados a la tarea y los orientados a las personas o a los cambios. El único hallazgo consistente es que los empleados se encuentran más satisfechos con su trabajo cuando el líder es moderadamente considerado (Yukl, 2002).

Es de considerar que en la mayoría de las investigaciones revisadas sobre liderazgo y satisfacción laboral se ha cambiado el enfoque del basado en las características del líder o la búsqueda de respuestas a la pregunta "¿cómo es el líder?" a otro basado en las conductas apropiadas para dirigir a los subordinados (Bass, 1981). Bass (1981) y Kouzes y Posner (1993) son los autores más citados, ya que han identificado conductas específicas que los líderes deben exhibir para influenciar a su gente y estas conductas pueden ser medidas y cuantificadas. Algunas aplicaciones de este enfoque, son las evaluaciones que se hacen sobre los programas de "mentoring", los cuales han demostrado mejorar la satisfacción laboral particularmente por su función modeladora del rol (Rhay-Hung et al. 2010; Selzer, 2008).

Las investigaciones revisadas muestran que los líderes que influyen en las actitudes positivas de los empleados (Villalba Moreno, 2001) y aquéllos que ejercen el liderazgo transformacional mejoran la satisfacción laboral de sus seguidores (Al Hussami, 2008; Cuadra Peralta & Veloso Besio, 2007; Emery & Barker, 2007 Judge, Piccolo & Ilies, 2004; Shieh, Mills & Waltz, 2001; Yi-Feng, 2009). Este tipo de líderes son aquéllos que cambian los valores básicos, creencias, y actitudes de los seguidores con el resultado final de inspirarlos para conseguir objetivos más altos y realizar el trabajo más allá de los niveles mínimos especificados por la organización (Bass, 1981).

**Las Organizaciones del Nuevo Milenio:
LIDERAZGO, COMUNICACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO**

Por: Econ. Jorge A. Mier Medina, PhD. MSc.

*El liderazgo transformacional es definido como un proceso comportamental comprendido por tres factores: carisma, estimulación intelectual y consideración individualizada de las necesidades de los seguidores (Bass & Avolio, 1987), siendo la estimulación intelectual la que se correlaciona significativamente con la satisfacción laboral (Emery & Barker, 2007,) aunque los otros factores también han demostrado relaciones positivas con esta (Cuadra Peralta & Veloso Besio, 2007). **En este punto cabe señalar que este tipo de líderes poseen las siguientes características:***

- a) son innovadores, se atreven a experimentar con nuevas y arriesgadas formas de hacer las cosas y alientan a otros a hacer lo mismo,*
- b) son intuitivos, imaginan el futuro y describen sus ideas de manera vívida, involucrando a otros en ellas haciendo alusión a sus valores, intereses, esperanzas y sueños,*
- c) despiertan confianza, comparten el poder, promueven el trabajo en equipo y la colaboración, lo cual ayuda a las personas a sentirse capaces y apoyadas*
- d) son buenos ejemplos a seguir, en ellos no existe diferencia entre lo que predicán y su actuación,*
- e) apoyan a sus seguidores, animándolos, reconociendo y celebrando sus logros (Kouzes & Posner, 1993).*

Los líderes que ejercen este tipo de liderazgo cuando retan el statu quo, inspiran una visión compartida, capacitan y habilitan a los demás para actuar, sirven como modelo de actuación y animan a actuar, también promueven la satisfacción (Gaertner, 2000; Villalba Moreno, 2001). Por otra parte, Jaskyte (2003) encontró que la orientación a la producción, como componente del comportamiento del liderazgo transformacional se relaciona positivamente con la satisfacción laboral. Los estudiosos que investigan la relación entre estos dos constructos, también han descubierto que en ciertas situaciones el líder puede ser innecesario (Jernigan & Beggs, 2010). Esta relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción puede verse moderada por la presencia de neutralizadores (como la orientación profesional) o sustitutos del liderazgo de gran magnitud, como la cohesión grupal, o las tareas intrínsecamente satisfactorias (Jernigan & Beggs, 2010; Yusof & Mohd Shah, 2008).

La teoría de los sustitutos del liderazgo señala que el liderazgo es efectivo en ausencia de sustitutos que actúen "en lugar de" el líder (Kerr & Jermier, 1978). Los sustitutos son aquellas variables situacionales que debilitan el liderazgo y están relacionadas con el criterio

**Las Organizaciones del Nuevo Milenio:
LIDERAZGO, COMUNICACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO**

Por: Econ. Jorge A. Mier Medina, PhD. MSc.

analizado (la satisfacción laboral en este caso). En otras palabras, la presencia del sustituto aumenta la satisfacción con el trabajo y debilita la influencia del líder. Mientras que los neutralizadores, como variable situacional, influyen en la respuesta de los subordinados en relación con el líder, pero la variable en si no está relacionada con la satisfacción laboral, de esta forma un neutralizador vuelve al liderazgo transformacional ineficaz para incrementar la satisfacción en el trabajo (Yusof & Mohd Shah, 2008).

Resulta importante destacar que también se han realizado investigaciones sobre la relación entre el modo de orientación regulatoria de las personas, la estrategia de influencia social y la satisfacción laboral. De estos estudios se concluye que la satisfacción de los empleados será más alta si las estrategias de influencia utilizadas por el líder encajan en (se ajustan con) el estilo regulatorio de los seguidores (Kruglanski, Pierro & Higgins, 2007). Por ejemplo, los individuos con preocupaciones de locomoción fuertes quieren tomar medidas, comenzar rápido con las tareas, aún si esto significa no considerar todas las opciones, esta clase de individuos encajan con aquéllos que utilizan para influenciar estrategias de forzar (forcefull) cuya naturaleza es exigente, directiva y coercitiva, pero manteniendo un tono neutro en lo que concierne a cuestiones políticas o evaluativas (liderazgo autocrático). Asimismo, se ha encontrado que las diferencias entre el estilo de liderazgo esperado y el que realmente se practica influye negativamente sobre la satisfacción laboral (Elpers & Westhuis, 2008).

Otro modelo de liderazgo que ha sido investigado en relación con la satisfacción laboral, es la teoría LMX (Leader-Member Exchange) que se basa en la relación de intercambio social entre líder y seguidor o de los beneficios psicológicos obtenidos como confianza, apoyo, consideración y estima (Erdogan & Enders, 2007; Schyns & Croon, 2006; Stringer, 2006). La relación positiva entre LMX y la satisfacción laboral aumenta si se percibe apoyo organizacional (Erdogan & Enders, 2007).

Más allá del modelo de liderazgo elegido, varios trabajos han tratado la percepción de los empleados sobre el comportamiento del líder (Jaskyte, 2003), el de la dirección o del vínculo jerárquico y su relación con la satisfacción laboral (Robles Garcia et al., 2005); pero lo que mayormente se ha indagado al respecto es la influencia del liderazgo de los supervisores sobre la satisfacción con el trabajo de los empleados (Eklund & Hallberg, 2000; Traut, Larsen & Feimer, 2000). Las investigaciones han demostrado que la calidad de la relación entre supervisor y empleado está relacionada positivamente con la satisfacción con el trabajo (Garland & McCarty, 2009; Hyrkas, Appelqvist-Schmidlechner & Haataja, 2006; Stringer,

**Las Organizaciones del Nuevo Milenio:
LIDERAZGO, COMUNICACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO**

Por: Econ. Jorge A. Mier Medina, PhD. MSc.

2006). Dentro de los modelos de supervisión relacionados específicamente con las tareas e investigado en relación con la satisfacción laboral, el modelo que destaca es el SWA. Este modelo se basa en tres características extraídas del trabajo:

- a) acuerdo mutuo con los objetivos de supervisión,
- b) tareas específicas relacionadas con la supervisión,
- c) el desarrollo de beneficios mediante bonos entre supervisor y supervisado; y cuando es visto de forma positiva, eleva la satisfacción laboral (Ramos-Sánchez et al., 2002).

❖ **La Comunicación**

Según Arias (1978) “La comunicación tiene muchos aspectos. Para comprender su importancia y mejorar la habilidad de comunicar en cualquier clase de actividad que desempeñemos, debemos comprender el proceso, los factores que determinan la comunicación y los efectos que produce” (p. 1). Estos planteamientos permiten inferir la importancia de establecer unos adecuados canales de comunicación que redunde en tener relaciones comunicacionales de doble vía. Fiske (2010) resalta que comunicación es “una interacción social por medio de mensajes”.

Por su parte, Antonio Pasquali (2010) afirma que: “la comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social empieza a configurarse justo como su esencial ingrediente estructural, y que donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social, para este autor el término debe reservarse a la interrelación humana, al intercambio de mensajes entre hombres(…)” “Una organización se caracteriza por tener una finalidad existente y conocida por todos los miembros del grupo, la distribución de roles y tareas a realizar, la división de la autoridad y del poder formal, la duración indeterminada (misión permanente) o claramente explicitada en función de un determinado objetivo y coordinación, criterios de evaluación y control de resultados” (Bartoli, 1992, p.159).

Tanto Bartoli como Thompson, reconocen que las organizaciones son grupos humanos que se hacen en las sociedades para interrelacionarse en torno a objetivos comunes de fácil aplicación para ámbitos como el empresarial, social, educativo, religioso, etc. Así mismo, estos autores resaltan el papel de la comunicación interna dentro de una estructura y tareas definidas, donde existen normas y una división de poder específica.

**Las Organizaciones del Nuevo Milenio:
LIDERAZGO, COMUNICACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO**

Por: Econ. Jorge A. Mier Medina, PhD. MSc.

*A pesar de contar con definiciones estratégicas apropiadas, y los recursos necesarios para su consecución, en gran parte las organizaciones no logran cumplir su estrategia y objetivos, de manera efectiva, como consecuencia de cometer todos o algunos de los pecados capitales de la comunicación en las organizaciones. (Aljure, 2010), los cuales se identifican de la siguiente manera: **Que los colaboradores o trabajadores de una organización:***

- ✓ *No conozcan y entiendan a la organización en que trabajan. En dónde está y para dónde va.*
- ✓ *No conozcan y entiendan su responsabilidad y cómo ésta contribuye al logro de los objetivos de la organización lo que se traduce en conocer cuál es su rol tanto en su equipo de trabajo como en la organización.*
- ✓ *No apliquen, por desconocimiento o incomprensión, los estándares y recursos con los que cuentan para cumplir su responsabilidad, cómo cumplir con su rol.*
- ✓ *No cuenten con espacios, formales o informales, para compartir sus puntos de vista.*
- ✓ *No sean reconocidos por su desempeño y sus logros.*
- ✓ *No sean objeto de las acciones de creación y mantenimiento de la imagen organizacional.*
- ✓ *No tengan desarrolladas competencias de comunicación acorde con los requerimientos y alcances de su rol y los canales de comunicación existentes.*

La comunicación en las organizaciones está marcada por ser un medio a través del cual en muchas ocasiones no se trasmite el mensaje que se quiere brindar, la tecnología y los tiempos modernos han logrado impactar desfavorablemente el desempeño laboral, no solo porque invade los espacios de interacción personal, ya no se escucha con activa por lo tanto se pierden las ideas.

❖ **La Motivación**

Es la energía direccionada al logro de un objetivo, que cuando es alcanzado habrá de satisfacer una necesidad insatisfecha, que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso a actuar puede provenir del ambiente (estimulo externo) o puede ser generado por los procesos mentales internos del individuo.

**Las Organizaciones del Nuevo Milenio:
LIDERAZGO, COMUNICACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO**

Por: Econ. Jorge A. Mier Medina, PhD. MSc.

Skinner (2012) menciona la teoría de la modificación de la conducta, en la cual todos somos producto de los estímulos que recibimos del mundo exterior. Si se especifica lo suficientemente el medio ambiente, se puede predecir con exactitud las acciones de los individuos, permitiendo estar un paso adelante y de esta manera planificar entorno a los posibles cambios que se presentan, por esta razón es imprescindible la participación de todos los integrantes del equipo de trabajo para la realización de lluvia de ideas con el fin de una toma de decisiones al tener en cuenta acciones externas que afectan el funcionamiento interno.

Para lograr el éxito en una organización con unos equipos comprometidos, puede ser sinónimo de una mayor productividad y mayores ingresos, sin embargo, el rendimiento y la calidad del trabajo precisa una dependencia en la satisfacción laboral de cada empleado, cuando se tiene en cuenta el talento humano se genera mejores resultados. Es importante conocer cómo son y cómo funcionan las organizaciones para entender sus manifestaciones, características y consecuentemente, sus éxitos y fracasos.

En realidad, el valor intrínseco de una organización reside principalmente en sus activos intangibles, es decir, que no se ven, pero que constituyen la verdadera riqueza de la organización y proporcionan la base fundamental y la dinámica que lleva directamente al éxito de las organizaciones.

*Esos activos intangibles constituyen el pilar de la innovación y la competitividad de las organizaciones en un mundo cambiante, competitivo y globalizado. Esos activos dependen de lo que llamamos capital humano, que es el conjunto de talentos, que actúan en un contexto organizacional que les proporcione estructura, respaldo e impulso. Es ahí donde interviene el capital humano, el líder y la motivación para formar el equipo y trabajar en torno a las metas establecidas por la organización, requerimientos para que se pueda desarrollar el trabajo en equipo según Lamas (2002). **Se considera tres aspectos esenciales:** participación como el nivel de intervención de sus miembros; habilidades directivas liderazgo al trabajar en equipo con un líder formado lo suficientemente y finalmente los métodos, técnicas y soportes donde se requiere saber utilizar metodologías de análisis y solución de problemas, pensamiento positivo, brainstorming (proceso en el que se generan ideas y soluciones creativas para dar respuesta oportuna a los problemas). Las técnicas de presentación en público, formas de reunirse, técnicas oratorias, entrevistas y los soportes*

Las Organizaciones del Nuevo Milenio: LIDERAZGO, COMUNICACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO

Por: Econ. Jorge A. Mier Medina, PhD. MSc.

físicos, como salas acondicionadas, computadoras, son imprescindibles para encarar un trabajo en equipo con todas las garantías de calidad.

Los líderes, por lo general, no hacen las cosas por sí mismos, sino que las hacen a través de la gente. Por eso, entender las motivaciones de la gente que trabaja con ellos es una competencia clave para ser un líder efectivo. Si comprendemos los factores de motivación resulta más fácil generar un ambiente de trabajo donde florezca la automotivación. No hay una receta única de cómo lograr este ambiente, sino que se logra apalancando los distintos factores de motivación de los individuos. Si no comprendemos esto podemos realizar acciones que sean neutras o contraproducentes para la entidad, de esta manera y para evitar efectos negativos, los empleados que participan en equipos se motivan por la experiencia de trabajar con sus compañeros en la búsqueda de maneras de mejorar sistemas y procesos de la empresa y resolver problemas. Si el equipo logra alcanzar sus metas, la experiencia suele ser muy satisfactoria y genera una fuerte identificación con el equipo y orgullo por sus logros. Herzberg (1968), publicó el artículo seguramente más popular de la Harvard Business Review “Una vez más: ¿cómo motiva usted a sus empleados?”, acuñó la expresión “job enrichment”, relacionada con el protagonismo del individuo en su ejercicio profesional (cuarto punto del decálogo). Incluso aunque el individuo forme parte de un colectivo funcional (equipo orgánico o temporal), sus tareas deben formar un bloque identificable y significativo. De este modo, el individuo desarrolla un sentimiento de propiedad-responsabilidad que propicia su motivación y mejora su rendimiento.

Conclusiones

En las organizaciones actuales el trabajo en equipo debe tener un beneficio cuantitativo y cualitativo, resultado de un trabajo sinérgico (uno más uno no es igual a dos), facilitando el logro de metas y el proceso mismo de productividad. Este trabajo debe ser una práctica diaria, sistematizada y bien estructurada en la organización, teniendo que los resultados obtenidos serán óptimos en el tiempo, redundando en satisfacción de nuestros clientes internos y externos, creando un ambiente laboral amigable estableciendo un impacto positivo en el estado de ánimo de los miembros de la organización, estableciendo relaciones sociales adecuadas y con canales de comunicación claros y efectivos. Una característica importante del trabajo en equipo es establecer espacios de creatividad e innovación, que permita la participación activa y dinámica de las personas, implementando un ambiente

**Las Organizaciones del Nuevo Milenio:
LIDERAZGO, COMUNICACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO**

Por: Econ. Jorge A. Mier Medina, PhD. MSc.

laboral de escucha mutua, sin tener en cuenta los niveles jerárquicos, sino valorando sin distinción todas las opiniones, encaminadas al cumplimiento de objetivos de la organización. El trabajo en equipo es una herramienta donde se puede llegar a conocer las capacidades, limitaciones, formas de pensar y de enfrentar diferentes situaciones, por cada uno de los que integran el equipo de trabajo y este se basa en la tolerancia por la diferencia, el respeto, convivencia, permitiendo sacar un provecho de una forma más eficiente a cada una de las ideas que individualmente no tendrían impacto en las empresas.

A través de la consulta de diferentes autores para la realización del presente artículo, se pudo establecer un proceso de interacción entre el capital humano y las organizaciones, proceso en el que se involucran las necesidades de una organización y así mismo las necesidades de un empleado, si es posible vincularlas de una forma beneficiosa, se generan efectos exitosos, se habla de ser co-responsable donde las tareas que realizan otras personas son importantes para obtener resultados que generen impacto dentro de la organización, donde las competencias, la experticia técnica y el apoyo que se pueda ofrecer a los colaboradores debe ser en el momento justo y preciso en la empresa.

En las empresas no es muy notable la presencia de líderes que estimulen a sus equipos o grupos de trabajo, por lo tanto es importante fortalecer el carisma y las habilidades del Líder, con el fin de promover su motivación e interés por mantener excelentes resultados en la organización, fomentando la interacción y el respeto entre los líderes y los miembros del equipo de trabajo, porque se genera un ciclo de confianza, claridad, comunicación y objetivos claros que permiten un desempeño reflejado en la producción en beneficio de la organización.

Los líderes deben poseer características como el sentido de cooperación, iniciativa, entusiasmo, relaciones interpersonales, siendo guías orientadores, deben fortalecer el proceso de aprendizaje y habilidades de los integrantes de los Equipos de Trabajo, si sumamos el estímulo de la motivación a este proceso, un trabajador satisfecho trabaja con gusto y representa mejores resultados. No todos aportan de igual forma unos aportan sinergia, dinamismo y otra experiencia, orientando de esta manera a un pensamiento creativo y directivo, siendo cada uno de los miembros una pieza especial de engranaje de la organización.

Las Organizaciones del Nuevo Milenio: LIDERAZGO, COMUNICACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO

Por: Econ. Jorge A. Mier Medina, PhD. MSc.

Actualmente toda organización es susceptible de implementar procesos de cambio en su interior, pero antes es necesario estudiar el estado en que se encuentra, identificando los factores que debe fortalecer, haciendo procesos innovadores que beneficien el clima organizacional de la empresa y por lo tanto la productividad para conseguir mejores resultados en la comunicación, se tiene que considerar la asertividad al interior de los equipos de trabajo, esto dando como resultado el poder expresar los pensamientos de una forma equilibrada. Esto se puede resumir que la organización, sus líderes y empleados deben ser conscientes que al emprender un proceso de cambio o de transformación en su interior, se deben implementar unas etapas que van desde la unión y formación del equipo, hasta el establecimiento de sus relaciones, expectativas y consolidación del mismo. Lo más importante de este documento es que cuando una organización prospera es porque existe un equipo competitivo, conformado por personas satisfechas, con capacidades, habilidades y objetivos conformes a la misión y visión de su organización. Se debe fomentar en las organizaciones la solidaridad humana tanto dentro como fuera de las diferentes dependencias, solidaridad entendida como camarería e interés por mí y por el otro, constituyendo en equipos más sólidos y posicionados que generen altos estándares de calidad en todas sus dimensiones personales.

Referencia Bibliográfica

- *Aljure, A. (2010) Pecados capitales de la comunicación en las organizaciones. Recuperado de <http://www.dinero.com/opinion/opinion-on-line/articulo/pecados-capitales-comunicacionorganizaciones/94777>*
- *Andrade, H. (2005). Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica. España: NetbibloS.L Borrell, F (2004). Como Trabajar en Equipo y creas relaciones de calidad con jefes y compañeros. España: Ediciones Gestión 2000.*
- *Bolívar, A. (2010) ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? (Revisión de la investigación y propuesta), Universidad de Granada. España Castañeda, C. (2012) Liderazgo Carismático y Liderazgo Transformacional. Recuperado de [http://www.monografias.com/trabajos93/liderazgo-carismatico-y-liderazgo-transformacional.shtml](http://www.monografias.com/trabajos93/liderazgo-carismatico-y-liderazgotransformacional/liderazgo-carismatico-y-liderazgo-transformacional.shtml)*
- *Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones 2da Edición, México: Editorial Mc Graw Hill.*

**Las Organizaciones del Nuevo Milenio:
LIDERAZGO, COMUNICACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO**

Por: Econ. Jorge A. Mier Medina, PhD. MSc.

- Chopra, D. (2005) "Todos tenemos talento para el éxito". Recuperado de <http://www.emprendedoresnews.com/liderazgo/todos-tenemos-talento-para-el-exito.html>
- Fernel, O. (2013) Implementación del trabajo en equipo para el mejoramiento organizacional de una empresa. Recuperado de <http://es.slideshare.net/danieljurado12576/diapositivas-25038597>
- Gaertner, S. (2000). Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models, *Human Resource Management Review*, 9, 479-493. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
- Garland, B. & McCarty, W. (2009). Job satisfaction behind walls and fences: A study of prison health care staff. *Criminal Justice Policy Review*, 20, 188–208. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://cjp.sagepub.com/content/early/2009/03/12/0887403409333261.full.pdf+html>
- Kouzes, M. & Posner, Z. (1993). *El Desafío del Liderazgo*. Granica, Buenos Aires.
- Kruglanski, A., Pierro, A. & Higgins, E. (2007). Regulatory Mode and Preferred Leadership Styles: How Fit Increases Job Satisfaction. *Basic & Applied Social Psychology*, 29(2), 137-149. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
- Luthans, F. (2002). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A
- Martínez Caraballo, N. (2007). Recursos humanos y management empresarial. El caso de Satisfacción laboral. *Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales*, (1er semestre) (52). Recuperado el 2 de diciembre de 2010 de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/dcart?info=link&codigo=2692060&orden=163608>
- McIntyre, R., Bartle, S., Landis, D. & Dansby, M. (2002). The effects of equal opportunity fairness attitudes on job satisfaction, organizational commitment, and perceived work group efficacy. *Military Psychology*, 14, 299–319. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>
- Mohr, R. & Zoghi, C. (2008). High-Involvement Work Design And Job Satisfaction. *Industrial & Labor Relations Review*, 61(3), 275-296. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>

**Las Organizaciones del Nuevo Milenio:
LIDERAZGO, COMUNICACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO**

Por: Econ. Jorge A. Mier Medina, PhD. MSc.

- Traut, C., Larsen, R. & Feimer, S. (2000). *Hanging on or Fading out? Job Satisfaction and the Long-term Worker*. *Public Personnel Management*, 29 (3), 343-351. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de http://eric.ed.gov/ERICWebPortal/search/detailmini.jsp?_nfpb=true&_ERICExtSearch_SearchValue_0=EJ615987&ERICExtSearch_SearchType_0=no&accno=EJ615987
- Villalba Moreno, O. (2001). *Incremento de la satisfacción y del compromiso organizacional de los empleados a través del liderazgo efectivo*. *Revista Latinoamericana de Administración*, 26, 5-17.
- Walsh, B., Matthews, R., Tuller, M., Parks, K. & McDonald, D. (2010). *A Multilevel Model of the Effects of Equal Opportunity Climate on Job Satisfaction in the Military*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(2), 191-207. Recuperado el 6 de diciembre de 2010 de <http://www.ovid.com>
- Wilson, B. & Crowe, M. (2008). *Maintaining equilibrium: a theory of job satisfaction for community mental health nurses*. *Journal of Psychiatric & Mental Health Nursing*, 15(10), 816-822. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
- Yammarino, F. & Dubinsky, A. (1994). *Transformational Leadership Theory: Using Levels Of Analysis To Determine Boundary Conditions*. *Personnel Psychology*, 47(4), 787-811. Recuperado el 4 de diciembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>
- Yi-Feng, Y. (2009). *An investigation of group interaction functioning stimulated by transformational leadership on employee intrinsic and extrinsic job satisfaction: An extension of the resource-based theory perspective*. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 37(9), 1259-1277. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*, 5^{ta} Ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Yusof, A. & Mohd Shah, P. (2008). *Transformational Leadership and Leadership Substitutes in Sports: Implications on Coaches' Job Satisfaction*. *International Bulletin of Business Administration*. EuroJournals. Recuperado el 8 de enero de 2011 de http://www.eurojournals.com/IBBA_3_03.pdf
- Zangaro, G. & Soeken, K. (2007). *A meta-analysis of studies of nurses' job satisfaction*. *Research in Nursing & Health*, 30(4), 445-458. Recuperado el 4 de diciembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>