

**EL LIDER MODERNO Y LA TOMA DE DECISIONES EN EQUIPO EN LOS
PROCESOS ORGANIZACIONALES**



AUTOR

MARCO ANTONIO MARTINEZ SANCHEZ

Código del Estudiante: D0106036

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

Director: ANGELICA RODRIGUEZ PEDRAZA

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

BOGOTÁ D.C., COLOMBIA

Enero 25 de 2022

Resumen

A partir de revisiones bibliográficas y de reflexiones conceptuales, se trata de argumentar la importancia del líder moderno en la toma de decisiones en equipo manteniendo este propósito en los procesos organizacionales que resultan relevantes para mantener las exigencias y la competitividad de las empresas en los mercados. Se aborda la relevancia que tiene el líder moderno en la identificación y poder de reacción en los cambios que se deben realizar en la organizaciones para no permitir que el crecimiento, la globalización o las tendencias comerciales desvíe o estanque el propósito original de la estrategia corporativa y su permanencia en la competitividad.

Palabras claves

Procesos, liderazgo, gestión, decisiones, trabajo en equipo.

Abstract

Based on bibliographic reviews and conceptual reflections, we try to argue the importance of the modern leader in team decision making, maintaining this purpose in the organizational processes that are relevant to maintain the demands and competitiveness in the markets. The relevance of the modern leader in the identification and reaction power in the changes that must be made in the organizations in order not to allow growth, globalization or commercial trends to deviate or stagnate the original purpose of the corporate strategy and its permanence in competitiveness is addressed.

Keywords

Processes, leadership, management, decisions, teamwork.

INTRODUCCION

Las organizaciones de las primeras décadas del siglo XXI constantemente están bombardeadas por tensiones generadas a partir de un ambiente competitivo cada vez más dinámico y agresivo, que pone a prueba su capacidad de acción y reacción desde la perspectiva de satisfacer mercados cambiantes y crecientemente exigentes. Es por eso que la capacidad de crear y mantener un sistema - y más aún, una cultura- que facilite los cambios que se requieran, no solo en sus procesos de operación sino en su forma de percibir y responder a las exigencias de sus partes interesadas, se asume como una de las responsabilidades más importantes de la dirección de las organizaciones (Minoja, 2012, p 67).

Este es el reto que se plantea en este ensayo, cómo el líder moderno a través de la influencia en sus equipos de trabajo logra encontrar en esos cambios (que los mercados impulsan hacia una satisfacción cada vez mas acelerada y exigente) una transformación organizacional coherente, centrando la atención en los procesos organizacionales como un determinante no solo es su capacidad de liderazgo sino en el alcance de los objetivos corporativos.

OBJETIVO GENERAL

Argumentar la importancia del liderazgo en la toma de decisiones en los procesos organizacionales, acudiendo además de la experiencia, a la habilidad del trabajo en equipo para llevar a cabo las transformaciones que requieren las empresas para subsistir y competir en un mundo cambiante lleno de retos y desafíos que el líder moderno debe leer de una manera más ágil, oportuna y efectiva que antes.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Analizar las herramientas para la toma de decisiones en los equipos de trabajo
2. Estudiar la importancia de los procesos en las organizaciones
3. Destacar el papel del liderazgo transformacional en los procesos organizacionales.

1. Analizar las herramientas para la toma de decisiones en los equipos de trabajo.

En todo lo que hacen durante una crisis, los líderes resilientes expresan empatía y compasión por el lado humano de la agitación. Por esto deben centralizar la toma de decisiones en menos nodos para lograr coherencia, velocidad y especialmente decisión, porque la incertidumbre puede paralizar algunos tomadores de decisiones (Renjen, 2021).

Para ello existe hoy en día una cantidad de información de todo tipo y enfoque, de varias corrientes de pensamientos, estilos y características que buscan potencializar el poder de las decisiones en equipo, como las siete (7) estrategias para la toma de decisiones grupales que mencionan Emmerling & Rooders (2020), las cuales nos orientan a: (1) mantener un grupo pequeño para decisiones importantes, (2) elegir un grupo heterogéneo sobre uno homogéneo, (3) nombrar un disidente estratégico (incluso dos), (4) recoger decisiones en forma independiente, (5) proporcionar un espacio seguro donde se pueda alzar la voz manteniendo el foco en la decisión o la estrategia discutida, no en el individuo, donde se pueda expresar las opiniones como sugerencias y no imponerlas, así como empatía y aprecio por las personas que están en el mismo interés

de alcanzar el objetivo conjunto, (6) no confiar demasiado en los expertos para evitar sesgos, y finalmente (7) compartir la responsabilidad colectiva asignando roles en función a la experiencia e incluso llevándolos a firmar una declaración de responsabilidad conjunta que conduce a una distribución más equilibrada del poder e intercambio de ideas.

Como vemos, estas estrategias que ayudan a tomar decisiones en equipo se pueden emplear cuando se hace necesario realizar cambios en los procesos organizacionales, los cuales, además de permanecer presentes transversalmente en toda la organización pueden aportar al rediseño o el cumplimiento de la estrategia. El líder moderno debe tener la habilidad de “maniobrar” teniendo en cuenta el cumplimiento de los objetivos y sobre todo del propósito (misión, visión) hacia donde se enfoca su empresa, por eso puede utilizar una o varias de las estrategias en la toma de decisiones grupales en esos momentos cuando la competitividad demanda de las empresas los cambios necesarios para permanecer vigentes en el mercado. A manera de ejemplo: puede nombrar un par de disidentes estratégicos (estrategia 3) que cuestionen la manera demorada y engorrosa de realizar un trámite simple, en un espacio de libre debate (estrategia 5), generando una alternativa efectiva que obvie un par de pasos, compartiendo la responsabilidad colectiva en su ejecución. (estrategia 7).

Además de las estrategias de toma de decisiones grupales, todo líder debe tener la capacidad de comunicar. Según Robbins & Judge (2009), la comunicación fluye vertical o lateralmente, la primera se subdivide hacia arriba y hacia abajo, detallan que la que fluye hacia el nivel inferior es denominada descendente y se usan para asignar metas, instrucciones y procedimientos, señalan los problemas que pueden ser resueltos

y brindan retroalimentación. En esta dimensión el líder debe explicar porqué tomó la decisión y aunque a primera vista carece de sentido común, las evidencias demuestran que las explicaciones incrementa el compromiso de los subalternos y su apoyo en la toma de las decisiones. La comunicación hacia arriba fluye hacia un nivel superior de un grupo u organización, se utiliza para proporcionar retroalimentación a los superiores, informándoles el progreso hacia las metas y plantearles problemas actuales. Por otro lado, la comunicación lateral tiene lugar entre los mismos miembros de grupos de trabajo del mismo nivel, esto ahorra tiempo y facilita la coordinación, sin embargo, tienen dos caras: pueden ser benéficas cuando se dan con el apoyo y conocimiento de la gerencia y pueden ser ineficientes en el seguimiento estricto de la estructura vertical de las comunicaciones, de igual manera crean conflictos disfuncionales cuando evitan los canales verticales formales. De igual manera los autores señalan otra estrategia en la comunicación organizacional denominada redes formales de grupos pequeños que tienden a ser muy complicadas y que para su comprensión las clasifica en tres redes, la *cadena* que sigue en forma rígida la cadena de mando formal, la *rueda* que depende de una figura central y la red de *todos los canales* que permiten que todos los miembros del grupo se comuniquen activamente uno con otro, finalmente complementan enseñándonos que la comunicación formal no es la única red de comunicación en un grupo u organización y señalan a los *rumores*, que aunque son informales representan una fuente importante de información al interior de las empresas. (pág 353-359)

Como vemos, el líder moderno puede emplear diferentes estrategias de liderazgo en equipo para la toma de decisiones empleando la manera correcta de comunicar dentro de los grupos de trabajo, logrando en el momento adecuado, tomar las decisiones

coherentes en los procesos organizacionales que este alineadas con las exigencias de la competitividad de los mercados. El propósito del líder moderno se debe centrar en que la estrategia corporativa se ajuste a las exigencias de esos cambios, ya que “todos los líderes saben que, solo por su cuenta, no pueden lograr mucho. Deben emprender sus tareas en conjunto con otros para alcanzar objetivos sostenibles para ellos mismos, para sus equipos y sus organizaciones” (Baldoni, 2015).

2. Estudiar la importancia de los procesos organizacionales

Autores como Porter (2002) sustentan que los procesos son la base estructural y funcional de toda empresa, por medio de los cuales se agrega valor a su cliente. Por su parte Hammer (2007), otro estudioso de los procesos, indica que éstos pasan por diferentes etapas de madurez. Bajo este precepto, las organizaciones y los procesos maduran al basarse en un número finito de modelos y de metodologías de evaluación. Como administradores de empresas y líderes modernos no se puede pasar por alto la importancia que los procesos tienen para las organizaciones y cómo su impacto es relevante en sus resultados. Hoy en día la administración como función es una de las actividades humanas más importantes, pues se aplica a cualquier tipo y tamaño de organización, se da desde la alta dirección hasta el nivel operacional y es más necesaria según la complejidad de la organización (Arellano González, A., Ríos Vázquez, N. J., Carballo Mendivil, B., 2017)

En cuanto a la gestión por procesos afianzada a raíz de la implementación de los sistemas de gestión de la calidad, ésta destaca que la interrelación organizada y sistemática de todas las actividades de la organización permite tener en cuenta las

percepciones de todos los participantes de manera directa o indirecta en dichos procesos, lo cual facilita que los procesos se direccionen para satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes internos y externos al proceso y a la organización. La gestión por procesos, además, impulsa la generación de valor, aspecto fundamental para el aumento de la eficacia y eficiencia de la empresa y, por tanto, de su competitividad en el mercado (Palma, Sierra, y Arbelaez, 2016).

En concordancia con los autores anteriores, el líder moderno debe influir en cada uno de los procesos que hacen parte de la base estructural de las organizaciones. La forma como deben liderar a sus equipos de trabajos es ahora el reto que deben enfrentar para la consecución efectiva y eficiente de los objetivos estratégicos.

Si se tienen las herramientas adecuadas para la toma de decisiones en equipo, si además se ha elegido la manera eficiente de comunicación en todas las direcciones y si existe claridad en el papel que juegan los procesos en las organizaciones, se puede entonces ampliar el panorama estratégico para la toma de decisiones. Se ha identificado que el resultado de las decisiones no es casual ni forma parte de salir del momento de una situación sencilla o compleja, pues sus componentes y variables tienen al equipo de trabajo en medio (personas) y a una organización esperando que lo planeado, además de ser ejecutado, sea relevante para todas las partes interesadas, veamos entonces como el líder moderno puede hacer uso de lo aprendido tomando un estilo propio que lo identifique y le ayude en el análisis de los procesos organizacionales.

3. Destacar la importancia del liderazgo transformacional en los procesos organizacionales.

Una de las habilidades humanas que debe tener un administrador es la que menciona Chiavenato (2006) como “la capacidad de discernimiento para trabajar con las personas, comunicarse, comprender sus actitudes y motivaciones, y aplicar un liderazgo eficaz”. Por ello es necesario explorar los estilos mas relevantes que pueden ser adaptados por el lider moderno. El mismo autor apoyandose en las teorias de estilos de liderazgo señala tres estilos de liderazgo: autoritario, liberal y democrático, el primero centraliza las decisiones e impone las ordenes al grupo, el liberal delega todas las decisiones en el grupo y no ejerce ningun control y el democratico conduce y orienta al grupo e incentiva la participación de las personas. Este ultimo lo podemos complementar con el estilo de liderazgo transformacional, el cual ha sido considerado como unos de los tipos de liderazgo más adecuados para impulsar los procesos de cambio e innovación en las organizaciones. Los líderes transformacionales comunican una visión clara, inspiran al compromiso con esa visión y logran confianza y motivación de los subordinados. En consecuencia, los subordinados tienden a actuar más allá de sus propias expectativas de tal modo que fomentan la efectividad organizacional (Bass, B. M. y Avolio, B. J., 1995). De acuerdo con autores como B.M. Bass (1997) los componentes principales del liderazgo transformacional son: a) carisma e influencia idealizada, b) inspiración motivacional, la cual implica el origen de un modelo de rol carismático y la articulación de una visión de futuro que puede ser compartida, c) atención a las diferencias individuales y d) la estimulación intelectual definida. Adicional a lo anterior, el mismo

autor indica la capacidad que debe tener este líder transformacional para inspirar, motivar y crear compromisos con los objetivos comunes como un factor crucial.

De igual manera en el estudio que relaciona el artículo publicado por los autores (Daniel Herмосilla, Alberto Amutio, Silvia da Costa, DarioPáez, 2016) se concluyen que el liderazgo transformacional se asocia a la satisfacción, efectividad y motivación. Estos autores observan también la superioridad del liderazgo transformacional sobre el liderazgo transaccional.

De acuerdo con la investigación realizada por Montoya, Zuluaga-Correa y López-Zapata (2018), se establece que los rasgos del liderazgo transformacional conformado por carisma o influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada influyen positivamente en el proceso de mejoramiento continuo de pequeñas y medianas empresas colombianas.

Coincido entonces con los autores en que la creciente globalización demanda liderazgos adaptativos que ayuden a las empresas a transformar las culturas organizacionales. En este sentido cuando hablamos de cultura estamos hablando de comportamientos, es decir, de la manera de conducir empresarialmente los procesos organizacionales y para ello además de tener claro que los procesos sustentan la base estructural y funcional de toda empresa, citando nuevamente a Porter (2002), se hace imperativo que el líder moderno tome las decisiones oportunas que generen el impacto necesario en sus equipos de trabajo reaccionando de manera adecuada ante los desafíos de la competitividad y las exigencias de las necesidades de las partes interesadas.

CONCLUSIONES

Encontramos que los desafíos de la competitividad, la globalización y las exigencias de los mercados, así como de las partes interesadas siguen vigentes en las estrategias corporativas de las empresas. Se evidencia que es necesario poder advertir los cambios que se le demanda a las organizaciones y pasar a un enfoque de acción y reacción, es decir, las decisiones deben tener una especial atención hacia el interior de las organizaciones en sus procesos estructurales teniendo para ello que influenciar de manera más participativa y transformacional en los equipos de trabajo.

El líder moderno debe emplear su capacidad de influencia de una manera más efectiva y eficiente en los equipos de trabajo buscando mantener el foco en la visión organizacional para convertir la empresa en una fuente de competitividad relevante de manera ordenada, transparente y ágil que disminuya la complejidad de los procesos organizacionales.

El líder moderno también debe tener la capacidad de comunicar y en el momento oportuno dar una explicación detallada de la toma de una decisión relevante para la compañía, esperando que la retroalimentación del grupo pueda afirmar o ajustar lo necesario para lograr que el proceso fluya y no se quede enredado en la crítica o la desmotivación sin arrojar el resultado que dio lugar a su planteamiento.

Los estilos de liderazgo marcan la pauta para que los objetivos se cumplan. Desde el modelo más rígido hasta el más conciliador, se encontró que en el estilo transformacional, la manera como se involucre a las personas (equipos de trabajo) teniendo en cuenta sus opiniones, aportes y disensiones en la construcción de las

soluciones que benefician la organización y logrando su satisfacción, efectividad y motivación, crean el ambiente propicio para centrar su atención en lo estructural: los procesos.

Referencias

- Arellano González, A., Ríos Vázquez, N. J., Carballo Mendivil, B. (2017). *Análisis y diseño de procesos: una metodología con enfoque de madurez Organizacional*.
Obtenido de <http://ezproxy.biblored.gov.co:2057/?il=7289>
- Baldoni, J. (2015). *El Líder MOXIE*. Sunrise: Taller de Éxito.
- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1995). Transformational leadership development. Manual for. *Manual for the MultifactorLeadership Questionare*.
- Chiavenato, I. (2006). *Introduccion a la Teoria General de la Administración*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Daniel Herмосilla, Alberto Amutio, Silvia da Costa, DarioPáez. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables. *ELSEVIER*.
- Emmerling, T., & Rooders, D. (22 de Septiembre de 2020). *7 Strategies for Better Group Decision-Making*. Obtenido de <https://hbr.org>: <https://hbr.org/2020/09/7-strategies-for-better-group-decision-making?language=es>
- Hammer, M. (2007). "La auditoría de proceso". *Harvard Business Review*, 92-104.
- Minoja, M. (2012). Stakeholder management theory, firm strategy, and ambidexterity. *Journal of Business Ethics*, 109 (1), pp. 67-82.
- Palma, H. H., Sierra, D. M., & Arbelaez, D. C. (2016). Enfoque basado en procesos como estrategia de dirección para las empresas de transformación. *Saber, ciencia y libertad*, 11(1), 141-150.
<https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/saber/article/view/499>

Porter. (2002). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. España: Alay Ediciones (Grupo Patria Cultural).

Renjen, P. (16 de 03 de 2021). *El corazón del liderazgo resiliente: responder al COVID-19*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/global/en/insights/economy/covid-19/heart-of-resilient-leadership-responding-to-covid-19.html>

Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Pearson, pp 353-359.