



FLACSO
2022

EFICIENCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO SEGÚN EL TIPO LIDERAZGO MEDIANTE UN JUEGO SERIO.

MsC. Mariana López Roldan

Universidad Nacional de Colombia, Sede Medellín

PhD. Laura Marcela Londoño Vázquez

Universidad de Antioquia, Sede Medellín

Ph.D. Miguel David Rojas López

Universidad Nacional de Colombia, Sede Medellín

Eje temático 04: Educación, innovación, ciencia y tecnología

V Congreso Latinoamericano y Caribeño de Ciencias Sociales. *“Democracia, justicia e igualdad”*

FLACSO URUGUAY. www.flacso.edu.uy. Teléf.: 598 2481 745. Email: secretaria@flacso.edu.uy



FLACSO 2022

Resumen

El trabajo en equipo, la calidad de las personas y las relaciones que establecen entre sí al interior de las organizaciones son factores críticos para el éxito y permanencia en el tiempo de estas (Vignolo, 2006). El trabajo en equipo es guiado por un líder, es la persona que toma la iniciativa de influir en los demás integrantes logrando un trabajo motivado y el alcance de los objetivos propuestos. En las organizaciones existen diversos tipos de líderes y surge la importancia de conocer y potencializar los estilos de liderazgo de cada integrante, con la finalidad de que se alcance eficientemente el trabajo en equipo y permita que con mayor facilidad se alcancen los objetivos finales. Los tipos de liderazgo presentados con los que se evalúa la eficiencia son: Liderazgo autocrático (autoritario), Liderazgo democrático (participativo) y Liderazgo de Laissez-Faire (abdicrático). El juego serio diseñado busca enseñar a los participantes diferentes tipos de liderazgo presentados en el trabajo en equipo y cuál de estos presenta mayor eficiencia en la resolución de problemas al interior de las organizaciones, permitiendo que el liderazgo ayude a tomar de decisiones y el éxito de las organizaciones. El trabajo en equipo se convierte eficiente cuando varias personas trabajan bajo un mismo objetivo, guiados por alguna persona que tenga un tipo de liderazgo, donde el juego pretende comprobar que los tipos de liderazgo en los equipos de trabajo influyen en la efectividad del logro de los objetivos. Los resultados durante la aplicación del juego evidencian que los mejores resultados se logran cuando el tipo de liderazgo permite intervención y toma de decisiones de cada integrante. Se recomienda que se aplique en escenarios laborales, para que el desarrollo del trabajo en equipo sea consciente y alcancen objetivos de una manera eficiente.

Palabras claves. liderazgo, resolución de problemas, juego serio.



FLACSO 2022

INTRODUCCIÓN

Los investigadores en administración anuncian un nuevo paradigma empresarial en que la calidad de las personas, las relaciones que establecen entre sí y los ambientes que generan, son factores críticos del éxito y la permanencia en el tiempo de las empresas (Vignolo, 2006), motivo por el cual la creación de equipos y el trabajo colaborativo se convierten en temas de primera necesidad al interior de la organización.

Un conjunto de personas que trabaja de manera conjunta para lograr una meta que es común para todos, se denomina trabajo en equipo. Sin embargo, en la práctica no es tan simple, debido a que no siempre se producen los resultados propios del trabajo en equipo. Trabajar en equipo se basa en el propósito de colaborar organizadamente con el fin de obtener un objetivo común (Cardona y Wilkinson, 2006).

Para Franco y Velásquez (2000), el trabajo en equipo se explica bajo dos posibles perspectivas, las cuales son:

Desde la óptica individual, trabajar en equipo se justifica por:

- Razones de seguridad (protección de amenazas comunes).
- Autoestima (reconocimiento de la contribución individual en el logro de los objetivos).
- Beneficios mutuos (recibir el reconocimiento y los beneficios obtenidos colectivamente).
- Sociabilidad (satisfacción de la necesidad de estar con otros). Desde la óptica organizacional, se justifica porque:
 - Se reúnen habilidades más allá de las que un individuo puede adquirir.
 - Crea sinergia (desempeño superior a la suma de los desempeños individuales).
 - Genera mayor compromiso y desarrollo de los empleados (querer



FLACSO 2022

hacerlo versus tener que hacerlo).

- Libera tiempo de los jefes para las decisiones estratégicas.
- Facilita una mayor comunicación entre los niveles de la organización.
- Incrementa la eficiencia en la toma de decisiones.
- Proporciona mayor flexibilidad para asumir cambios.
- Se da aprendizaje de la organización.
- Incrementa la creatividad.

Las tareas han aumentado en su dificultad, haciendo que la resolución individual sea complicada e insuficiente. Es por este motivo que las organizaciones, hoy más que nunca, comprenden la importancia de desarrollar y mantener una competencia transversal de trabajo en equipo entre sus colaboradores (Torrelles, et al., 2011), por lo que los equipos empezaron a ser la principal forma de trabajo, considerada como una unidad, que genera más beneficios a las organizaciones que el trabajo individual (Ficapal-Cusí, et al., 2014). Estudios demuestran la incorporación de esta nueva manera de trabajo que tomó fuerza en los años noventa, donde se afirma que para el año 1993 se aumentaría en un 60% la incorporación de equipos de trabajo en las organizaciones (Cohen, 1993), y que para el año 97, 82% de las empresas con más de 100 trabajadores trabajan en equipo (Cohen y Bailey, 1997).

El trabajo en equipo por lo general es guiado por un líder, que es aquella persona quien toma la iniciativa y tiene la capacidad de influir en los demás integrantes para que trabajen motivados y alcancen los objetivos propuestos, sin embargo, en las organizaciones existen diversos estilos de líderes y surge la importancia de conocer y potencializar los estilos de liderazgo de cada integrante, además de propiciar la participación del género dentro de las prácticas de liderazgo (González, et al., 2017).

En las organizaciones existen diversos estilos de líderes, como los mencionan Dessler y Starke (2004):



FLACSO 2022

Liderazgo autocrático (autoritario): El líder autocrático es aquel que encontraría solución para todo un grupo por su cuenta. El líder autocrático generalmente resolvería un problema y tomaría decisiones para el grupo usando observaciones y lo que sienten que es necesario o más importante para la mayoría de las personas del grupo, para beneficiarse en ese momento.

Liderazgo democrático (participativo): Los líderes democráticos son aquellos que tienen un enfoque abierto, pero bajo control para liderar el grupo. El líder participativo, la mayoría de las veces, consultará con el equipo al abordar un problema y considerará sus sugerencias, sin embargo, será él como líder quien tendrá la última palabra de decisión.

Liderazgo de Laissez-Faire (abdicrático): Este estilo de líderes proporciona poca orientación cuando se trata de cuestiones de equipo y permitirá a las personas llegar a decisiones por su cuenta. El líder abdicrático toma un enfoque "manos-fuera" para liderar con el fin de fomentar la resolución de problemas y pensamiento crítico del grupo, sin permitir que los participantes dependan del líder para la decisión final.

Es importante resaltar que el estilo de liderazgo que exista en los equipos de trabajo aporta a un desarrollo más efectivo de las metas propuesta, siendo el liderazgo autocrático el que más tiempo requiere para alcanzar los objetivos, en orden descendente el liderazgo democrático y por finalmente el abdicrático.

Teniendo en cuenta lo planteado, a continuación, se muestra la metodología a partir de la cual se propone el juego Lideratto, el cual se enfoca en el trabajo en equipo y su eficiente cuando varias personas trabajan enfocadas en un mismo objetivo, guiados por un líder. Posteriormente, se muestran los resultados del proceso de diseño y la aplicación del juego serio diseñado. Finalmente, se muestran los resultados y conclusiones.



FLACSO 2022

METODOLOGÍA

Los juegos serios han sido propuestos como alternativas a los métodos de enseñanza tradicionales. Presentan una relación directa entre conceptos abstractos y problemas del mundo real, permitiendo simular escenarios donde los participantes deben tomar decisiones. El objetivo principal de los juegos serios es brindar a los estudiantes la oportunidad de aprender haciendo (Rojas, Londoño y Alis, 2017).

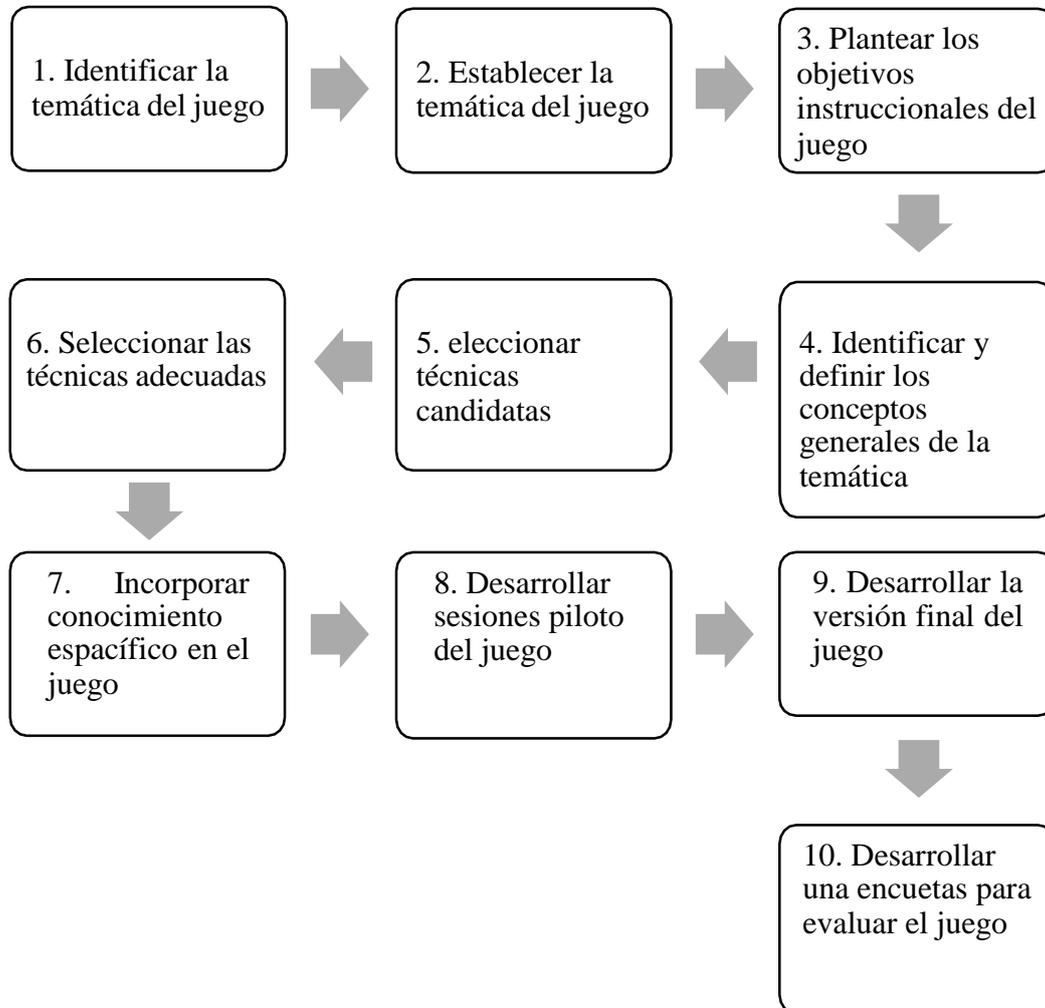
Por otro lado, Rumeser y Emsley (2019) expresan que un juego es una actividad interactiva que replica las condiciones esperadas en el mundo real con el fin de estimular el aprendizaje en la toma de decisiones (Gómez y Zapata, 2022). Adicionalmente, para que un juego se pueda considerar educativo, se deben añadir las siguientes características (Burgos, Tattersall y Koper (2007) citado por Gómez y Zapata (2022)):

- Que parta de una premisa a resolver.
- Que tenga por lo menos una solución cierta.
- Que el usuario/jugador aprenda algo por medio de alguna de las siguientes técnicas:
 - Introducción de nuevos conocimientos.
 - Fijación de conocimientos previamente adquiridos.
 - Ejercicio de habilidades.
 - Descubrimiento de conceptos.
 - Desarrollo de creaciones.
 - Socialización de experiencia.

El diseño del juego serio Lideratto se realizó teniendo en cuenta la metodología propuesta en la Facultad de Minas de la Universidad Nacional de Colombia (Gómez, 2010), la cual consta de diez pasos fundamentales presentados en la Figura 1.



Figura 1. Metodología para el diseño de juegos.



Fuente: Elaboración propia a partir de Gómez (2010).

A continuación, se describirán los principales procedimientos realizados para el diseño del juego Lideratto, a partir de la metodología previa.

Temática del juego: Estilos de liderazgo en el trabajo en equipo.

Propósito del juego: Enseñar a los participantes los diferentes estilos de liderazgo presentados en el trabajo en equipo y cuál de estos presenta un mejor resultado.



FLACSO 2022

Objetivos instruccionales:

- Aprender e identificar los diferentes estilos de liderazgo presentados en el trabajo en equipo.
- Generar reflexión en cuanto a la habilidad de liderazgo, la comunicación efectiva entre las personas de un equipo y el trabajo individual o colaborativo.
- Despertar diferentes habilidades de los participantes que generen mayor eficiencia en la resolución de problemas.

Técnicas candidatas: de acuerdo con la temática, el propósito y los objetivos instruccionales, se seleccionan las palabras claves de estos para determinar las técnicas candidatas, en este caso las palabras claves son:

- Eficiencia
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Roles

Luego de analizar las palabras claves se seleccionan las posibles técnicas candidatas, entre las cuales se consideraron inicialmente; Tangram, Origami y Rompecabezas. Después de realizar un ejercicio comparativo, fue posible determinar que la mejor técnica para cumplir con los objetivos instruccionales del juego es rompecabezas.

Incorporar conocimiento específico del juego: se toma como base la plantilla de la técnica “Rompecabezas” y se adecua de acuerdo con la nueva técnica (Ver Tabla 1):



FLACSO 2022

Tabla 1. Plantilla técnica del juego Lideratto.

Nombre de la técnica	Rompecabezas
Objetivo del juego	Emplear los distintos estilos de liderazgo presentes en el trabajo en equipo para armar una figura en el menor tiempo posible
Número de jugadores	2-4 personas por tablero
Nombre de la temática	Eficiencia del liderazgo en el trabajo en equipo
Propósito	Enseñar a los participantes los diferentes estilos de liderazgo presentados en el trabajo en equipo y cuál de estos es más eficiente

Fuente. Elaboración propia.

RESULTADOS

El principal resultado de la investigación fue lograr la versión final del juego Lideratto, el cual se basa en la técnica de rompecabezas, se juega en equipos de tres o cuatro personas y consta de las siguientes tres fases (Ver tabla 2.).



FLACSO 2022

Tabla 2. Fases del juego Lideratto.

Fase	Tipo de liderazgo	Descripción
1	Liderazgo autocrático (Autoritario)	El líder debe guiar al equipo para armar el rompecabezas, limitándose únicamente a dar indicaciones para mover las fichas, pero solo los otros dos integrantes pueden ubicarlas. Solo el líder observa la fotografía base.
2	Liderazgo democrático (Participativo)	El líder es el único que mueve las fichas, puede o no aceptar las sugerencias de sus compañeros de equipo, pero es él quien toma la decisión. Todos pueden observar la fotografía base.
3	Liderazgo de <i>Laissez-Faire</i> (Abdicrático)	El equipo completo puede mover fichas y aportar para armar el rompecabezas, todos tienen acceso a la fotografía base.

Fuente: Elaboración propia.

Antes de iniciar el juego, se hace una explicación de los estilos de liderazgo planteados por Dessler y Starke, (2004), donde se pretende reforzar los conocimientos de los participantes en las temáticas expuestas, para posteriormente proceder a jugar Lideratto. Se dividen los equipos de trabajo y se escogen aleatoriamente los líderes para cada fase del juego.

Para la evaluación del juego, durante cada fase se tomará el tiempo que tarda el equipo en armar el rompecabezas, si pasados 10 minutos un equipo no ha finalizado, se toma ese tiempo como máximo. Al finalizar el juego se realizará un promedio de los tiempos alcanzados por cada equipo.



FLACSO 2022

El juego Lideratto en su versión final fue aplicado a un grupo de 20 estudiantes de la Facultad de Minas de la Universidad Nacional de Colombia, sede Medellín, con el objetivo de comprobar la hipótesis y mostrar a los participantes que los estilos de liderazgo influyen en la eficiencia del trabajo en equipo. En la Figura 2 se muestran algunas fotografías de la aplicación del juego.

Figura 2. Aplicación del juego serio Lideratto.



Los resultados del tiempo que le tomó a cada equipo superar las fases del juego se presentan en la tabla 3.



FLACSO 2022

Tabla 3. Tiempo en minutos, utilizado por cada equipo en los diferentes niveles

Equipo	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Total
1	10,0	7,3	6,2	23,5
2	4,5	4,4	3,2	12,0
3	8,5	10,0	6,6	25,1
4	5,6	5,1	3,3	13,9
5	10,0	6,2	3,4	19,7
Total	38,6	33,0	22,7	

Fuente: Elaboración propia.

A partir de los resultados obtenidos durante el juego, se puede evidenciar que, para la primera fase, liderazgo autocrático, el tiempo total que tomaron los equipos para lograr el objetivo del juego fue 38,6 minutos. Para la fase dos, liderazgo democrático, el tiempo total fue 33 minutos, mientras que, en la tercera fase, liderazgo Laissez-Faire, les tomó 22,7 minutos, mostrando una diferencia de 15,9 minutos entre la primera y la tercera fase. De esta manera, se evidencia que la tercera fase del juego, en la cual se utiliza el liderazgo Laissez-Faire, es la que utiliza la menor cantidad de recursos, es decir, toma el menor tiempo para la consecución del objetivo que tenía el equipo, por lo que se puede comprobar que el trabajo de un líder y el estilo de liderazgo predominante en un equipo de trabajo, es valioso para el logro de las metas propuestas con los menores recursos posibles (Repetto, 2004).

Una vez finalizada la aplicación del juego, se realiza una encuesta a los participantes para identificar el cumplimiento de los objetivos de Lideratto. De los 20 participantes del juego, 82% conocían con anterioridad los estilos de liderazgo que se trabajaron y el 18% restante consideró que la

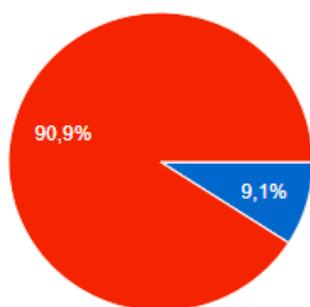


FLACSO 2022

introducción teórica brindada fue útil para llevar a cabo el juego correctamente. Posteriormente, se indaga a los participantes sobre las definiciones de los tres tipos de liderazgo tenidos en cuenta, con el objetivo de determinar si logran identificar correctamente cada uno de ellos (Ver Figura 3, 4 y 5).

Figura 3. Jugadores que identifican el liderazgo autocrático después de jugar Lideratto.

El líder Autocrático (Autoritario) es...



	Aquel que consulta al equipo para abordar un problema y considera sus sugerencias, aunque es él quien toma la decisión.
	Aquel que encuentra por su cuenta una solución para todo el equipo.
	Aquel que proporciona poca información y permite a los miembros del equipo llegar a sus propias decisiones.

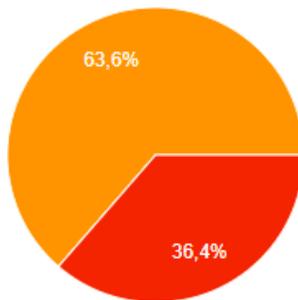
Fuente: Elaboración propia.



FLACSO 2022

Figura 4. Jugadores que identifican el liderazgo democrático después de jugar Lideratto.

El líder Democrático (Participativo) es...

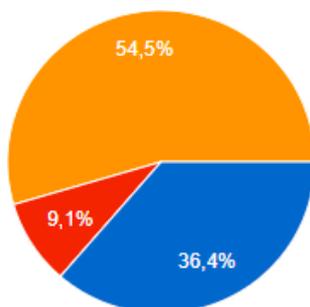


●	Aquel que consulta al equipo para abordar un problema y considera sus sugerencias, aunque es él quien toma la decisión.
●	Aquel que encuentra por su cuenta una solución para todo el equipo.
●	Aquel que proporciona poca información y permite a los miembros del equipo llegar a sus propias decisiones.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 5. Jugadores que identifican el liderazgo abdicrático después de jugar Lideratto.

El líder Abdicrático (Laissez-Faire) es...



●	Aquel que consulta al equipo para abordar un problema y considera sus sugerencias, aunque es él quien toma la decisión.
●	Aquel que encuentra por su cuenta una solución para todo el equipo.
●	Aquel que proporciona poca información y permite a los miembros del equipo llegar a sus propias decisiones.

Fuente: Elaboración propia.

A partir de la encuesta se observa que los estilos de liderazgo fueron identificados por 55% de los participantes, sin embargo, el liderazgo



FLACSO 2022

abdicrático fue el que tuvo mayor dificultad para ser identificado, posiblemente no quedó muy claro desde su definición y esto permite generar nuevas ideas de mejora para refinar el juego en el futuro. Finalmente, 100% de los participantes considera que el juego aportó a sus conocimientos de liderazgo y el impacto que tienes este sobre el trabajo en equipo en los grupos de trabajo de las organizaciones.

CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos con la aplicación del juego Lideratto, en cada una de las diversas fases propuestas, permiten concluir que el estilo de liderazgo es fundamental para lograr eficiencia en el trabajo en equipo; entendiendo la eficiencia como el grado en que se cumplen los objetivos de una iniciativa.

La observación realizada en el desarrollo del juego permite evidenciar factores externos que influyen en el trabajo en equipo, los cuales son:

- La baja proactividad del líder no beneficia al equipo y no lleva a que los integrantes se motiven a alcanzar la meta propuesta.
- Tener instrucciones claras es vital para lograr mayor eficiencia.
- Las intervenciones y opiniones de todos los integrantes son valiosas en el desarrollo del trabajo en equipo.
- En la mayoría de los casos existe un integrante del equipo que tiende a llevar el control de los recursos, siendo importante para alcanzar eficientemente los objetivos.

Finalmente, la aplicación del juego refleja que los conceptos de estilo de liderazgo son valiosos en el interior de las organizaciones para el trabajo en equipo, donde es de gran importancia que las personas tengan claridad,



FLACSO 2022

que al ser guiados por cierto estilo de líder pueden ser más eficientes en alcanzar las metas propuestas.

Los resultados obtenidos durante la aplicación del juego evidencian que los mejores resultados se logran cuando el estilo de liderazgo permite la intervención y toma de decisiones de cada integrante, es decir, a partir del liderazgo abdicrático. Por lo tanto, se recomienda que se aplique en escenarios laborales, para que el desarrollo del trabajo en equipo sea más consciente y se alcancen objetivos de una manera más eficiente.

Referencias bibliográficas

- Cardona, P. y Wilkinson, H. (2006). Trabajo en equipo. IESE Business School – Universidad de Navarra. <https://doi.org/10.2307/j.ctvk3gprm.14>
- Cohen, S. G. (1993). New approaches to teams and teamwork. En J. R. Galbraith, E.E. Lawler, & Associates (Eds.), *Organization for the future: The new logic for managing complex organizations*, 194-226. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239- 290.
- Dessler, G. y Starke, F. A. (2004). *Management: Principles and practices for tomorrow's leaders* (2nd ed.). Toronto, Ontario: Pearson Education Canada Inc.
- Ficapal-Cusí, P., Boada-Grau, J., Torrent-Sellens, J., y Vigil-Colet, A. (2014). Adaptación al español de la escala de Funcionamiento Interno de los Equipos de Trabajo (QFI-22). *Psicothema*, 26 (2), 273–278.



FLACSO 2022

- <https://doi.org/10.7334/psicothema2013.148> Franco, C. A. y Velásquez, F. (2000). Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. *Estudios Gerenciales*, (76), 27–35
<https://doi.org/10.18046/j.estger.2000.42>.
- Gómez, M.C. (2010). Definición de un método para el diseño de juegos orientados al desarrollo de habilidades gerenciales como estrategia de entrenamiento empresarial. Universidad Nacional de Colombia.
- Gómez, M.C. y Zapata, C.M. (2022). Una propuesta de clasificación de juegos con propósito educativo para ingeniería de software. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 30 (2), 239-254.
- González, R., Arteaga, A., Valadez, R., y Mexicano, M. (2017). Diferencias de género en las prácticas de liderazgo en estudiantes de licenciatura. *Universidad Politécnica de Guanajuato Management Review*, 2 (2).
- Repetto, F. (2004). Capacidad Estatal: requisito para el mejoramiento de la Política Social en América Latina. In Banco Interamericano de Desarrollo.
<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=220291>
- Rojas, M. D., Londoño, L. M. y Alis, J. E. (2017). Proposal of a Game to Learn Individual and Team Decision Making. *Espacios* 38(18), 1–13.
- Torrelles, C., Coiduras, J. L., Isus, S., Carrera, F. X., París, G., y Cela, J. M. (2011). Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización. *Profesorado: Revista de Curriculum y Formación del Profesorado*, 15 (3), 329-344.
- Vignolo, C. (2006). “Emprendiendo e Innovando por la Vida (Segunda Parte): El Juego de Aprender y Empezar”. 8–10.