



**3344-2**

**“EL LIDERAZGO COMO ACCIÓN ADMINISTRATIVA  
PARA MEJORAR EL CLIMA Y LA INTEGRACIÓN DE  
EQUIPOS DE TRABAJO”**

# **T E S I N A**

**Que para obtener el título de:**

**LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

**Presenta:**

**ATZIN MONSERRAT CUEVAS GÓMEZ.**

**ASESOR:**

**DR. RENE ESTRADA CERVANTES**

CDMX

Octubre 2019



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# El liderazgo como acción administrativa para mejorar el clima y la integración de equipos de trabajo.

Índice.....	1
Introducción.....	2
<b>CAPITULO I SITUACIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
1.1.    Planteamiento de problema.....	4
1.2.    Supuesto de partida.....	5
1.3.    Preguntas de investigación.....	6
1.4.    Objetivo General.....	7
1.5.    Objetivos Específicos.....	8
1.6.    Justificación.....	9
1.7.    Metodología.....	10
<b>CAPITULO II LIDERAZGO EMPRESARIAL.....</b>	<b>11</b>
2.1.    Concepto de liderazgo empresarial.....	12
2.2.    Enfoques del Liderazgo.....	13
2.3.    Tipos de Liderazgo.....	14
2.4.    Teorías de liderazgo.....	15
2.5.    Características de liderazgo.....	16
2.6.    Inteligencia en el liderazgo.....	17
2.7.    Conceptos de Inteligencia.....	18
<b>CAPITULO III CLIMA LABORAL.</b>	
3.1.    Conceptos de clima laboral.....	19
3.2.    Teorías del clima laboral.....	20

3.3. Causa y efecto del clima laboral.....	21
3.4. Medida perceptiva de los atributos	
Individuales.....	22
3.5. Satisfacción laboral.....	23
3.6. Insatisfacción laboral.....	24
3.7. Medida para evitar la insatisfacción	
Laboral.....	25
<b>CAPITULO IV TRABAJO EN EQUIPO.</b>	
4.1. Conceptos trabajo en equipo.....	26
4.2. Características de equipos de trabajo.....	27
4.3. Tipos de equipos de trabajo.....	28
4.4. Importancia del trabajo en equipo en la	
Institución.....	29
4.5. Ventajas y desventajas del trabajo en	
equipo... ..	30
<b>PROPUESTA.....</b>	<b>31</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>32</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>33</b>

# INTRODUCCIÓN

Partiendo de la definición general de liderazgo empresarial, la cual hace referencia a la habilidad o al proceso a través del cual el líder influye para satisfacer objetivos y necesidades de la empresa, surge la inquietud de cuestionarse por qué esos liderazgos en algunas oportunidades, no generan un ambiente de trabajo adecuado, que produzca satisfacción y motivación en los trabajadores en el desarrollo de sus actividades, para mantener el entusiasmo dentro de una dinámica orientada a obtener excelentes resultados empresariales; por el contrario, se perciben en esas oportunidades bajos niveles en la medición del clima laboral, lo cual impacta directamente en la productividad y en los colaboradores, donde se refleja gradualmente una pérdida del sentido de pertenencia frente a la organización

Las Instituciones hoy en día están en constante crecimiento y en competencia con otras empresas, para lo cual es importante que cada una de estas empresas, cuente con un buen líder, quien será el responsable de implementar diversas estrategias administrativas para ser competitivos y enfrentar los retos que la globalización impone.

Los líderes guiarán a los equipos de trabajo con base a la misión, visión que maneja la empresa, los cuales deberán obtener habilidades competitivas que les van a permitir obtener, una productividad eficiente, calidad en los trabajos, y, por ende, mejorar el clima laboral dentro de las empresas, en cada área y sobre todo en cada formación de equipos de trabajo.

Se sabe que al interior de las empresas los trabajadores pueden socializar, interactuar con los demás para poder alcanzar sus objetivos, contar con una satisfacción laboral, con un rendimiento óptimo y estar

en un constante aprendizaje de nuevas habilidades y estrategias para cumplir con la misión y la visión de las compañías, si las empresas cuentan con un líder comprometido, podrán desarrollar un excelente clima laboral que permitirá el desarrollo personal de los colaboradores.

Es esencial e importante generar la integración de los integrantes de los equipos de trabajo en todas las áreas, generando de esta integración grandes habilidades, capacidades, compromiso, realizar actividades que promuevan sentimientos de pertenencia, motivación, comunicación en un grupo con la finalidad de crear equipos de trabajo para aumentar la productividad de la empresa.

La integración de equipos es un proceso para convertir a un grupo de empleados individuales, en un equipo unido. Será un grupo de personas organizadas para trabajar juntas, de manera independiente y cooperativa, para cubrir las necesidades de sus clientes, alcanzando metas y objetivos en común.

Las nuevas estructuras en las organizaciones, requieren normalmente equipos de trabajo multidisciplinarios para desarrollar procesos productivos, los cuales utilizan una tecnología que evolucione a un ritmo rápido y son cada vez más complejos.

Así mismo, las estructuras de las empresas deben de estar conformadas por líderes empresariales, que son aquellos que desarrollan habilidades y competencias para fomentar la integración de equipos de trabajo, un clima laboral adecuado dando como resultado el satisfactorio cumplimiento de los objetivos de las empresas, sin perder de vista la misión, visión y los valores de las mismas.

Las empresas enfatizan con mayor impacto en que deberán de contar con un liderazgo que genere a los colaboradores de cada área de trabajo su creatividad, iniciativa, obteniendo buenos resultados, siendo competitivos a nivel nacional.

Teniendo como resultado competencias altas, excelente integración de equipos de trabajo estableciendo mayor crecimiento laboral, obteniendo mayor estabilidad económica y satisfacción laboral, sobre todo obteniendo un clima laboral adecuado para poder alcanzar las metas y objetivos institucionales.

La fuerza que lleva a las empresas al éxito es el grupo de personas que participan en el proceso, quienes proporcionan la inteligencia, el dinamismo, le dan vida a la organización a través de su conocimiento, que se va a traducir en decisiones y gestiones eficaces. Donde el líder es fundamental, ya que éste tiene la facultad de influir, donde su conducta y sus palabras logran incentivar a los miembros de un grupo para que trabajen en conjunto por un objetivo común. Por esta razón, las personas dirigidas por líderes inspiradores, constituye hoy la diferencia principal frente a la competitividad, que lleva a las empresas a lograr grandes ventajas, en cuanto al éxito y a la sostenibilidad en el tiempo, el lograr mantenerse a la vanguardia de un mercado, cada vez más dinámico y exigente de hoy.

Derivado de lo anterior, para efectos del siguiente trabajo se desarrolló el Capítulo I, denominado situación problema, en el cual se especifica los aspectos necesarios para conformar la metodología que se siguió para encausar o dirigir la investigación de tipo cualitativa, que contribuye al desarrollo del tema propuesto.

En el Capítulo II el Liderazgo Empresarial, contienen los conceptos, tipos y características de los líderes que dirigen a las empresas públicas o privadas de nuestro país, para dimensionar la importancia de este factor administrativo, cuya psicología se analiza para referenciar su trascendencia en la calidad, productividad y competitividad que desarrollan las empresas actualmente.

El Capítulo III Clima Laboral se desarrollan las características, e importancia de los ambientes laborales, como variables fundamentales en el accionar de las empresas y que incide en la satisfacción laboral y el desarrollo de los sentidos de identidad y de pertenencia de los trabajadores.

El Capítulo IV Trabajo en Equipo, aborda los aspectos fundamentales organizacionales como psicológicos que se requieren en las empresas para trabajar alrededor de equipos de trabajo, para generar el talento, innovación y la creatividad que las organizaciones requieren para cumplir con sus objetivos institucionales.

# **CAPITULO I**

## **SITUACIÓN PROBLEMA**

### **1.1 Planteamiento de problema**

Hoy en día dentro de las empresas a nivel Nacional, se considera que uno de los factores importantes a considerar en esta investigación, es la existencia de buenos líderes, que puedan dirigir con sentido humano, administrativo y psicológico, en la contribución del logro de los objetivos institucionales y que impacten en la integración de equipos de trabajo dentro de un buen clima laboral, de tal manera que les permita desarrollar, diversas habilidades laborales como seres humanos vamos obteniendo con el paso del tiempo, y aunado a la experiencia laboral, impactara en nuestro desarrollo personal y profesional.

El liderazgo en las empresas en todos los niveles es de mucha importancia porque es la base principal para la formación de equipos de trabajo, lo que va a facilitar y a generar que todo se maneje con facilidad y sobre todo un excelente ambiente laboral, sin este pilar dentro de las empresas seguirán teniendo altos índices de rotación de personal en todas las áreas, baja productividad y calidad, ambientes adversos de trabajo, derroche de recursos y por consecuencia, la mayoría de los trabajadores no podrán obtener una satisfacción en el trabajo que les permita innovar, emprender y mejorar sus competencias.

Las empresas del siglo XXI ponen especial énfasis en los temas de liderazgo, trabajo en equipo y sobre todo en el clima laboral, por consecuencia, esos pilares permitirán a las empresas continuar en el

mercado siendo altamente competitivas, convertirse en las mejores empresas, en donde los seres humanos puedan generar de manera más exitosa su trayectoria laboral.

Los líderes son personas que a lo largo del tiempo pueden desarrollar su potencial o pueden ser personas que a lo largo de su experiencia laboral lo han llevado a desarrollar ciertas habilidades y estrategias para poder cumplir con los objetivos institucionales. Con el buen funcionamiento de los líderes dentro de las empresas, podemos tener diversas ventajas las cuales pueden ser entre otras: El equivalente de un buen equipo de trabajo, metas y tareas claras en sus áreas de trabajo y por ultimo un excelente clima laboral, siendo este último, el que más buscan hoy en día, las empresas.

Las compañías lo que buscan constantemente es el crecimiento en territorios como en la eficacia de la producción de sus trabajadores, por lo cual las estrategias que se ocupan es la formación de los equipos de trabajo, lo cual ayudara a minimizar la carga de trabajo de los líderes para realizar con mayor responsabilidad la selección de estos equipos de trabajo, para en conjunto puedan llagar a las metas a corto, mediano y largo plazo de las empresas hoy en día.

El trabajo en equipo, liderazgo y sobre todo el clima laboral son temas de suma importancia desde hace mucho tiempo actualmente son de mayor impacto en las empresas, en el crecimiento, productividad y competitividad de las mismas a no contar con estas competencias.

El no contar con estas competencias en diversas empresas se encontrará múltiples inconformidades.

## **1.2. Supuesto de partida**

La falta de líder dentro de las empresas, nos va a imposibilitar la formación de equipos de trabajo dentro de las áreas de interés, obteniendo como resultado un inadecuado clima laboral institucional.

## **1.3 Preguntas de Investigación**

¿En el ambiente laboral será esencial tener a un líder para que éste fomente a la formación de equipos de trabajo y poder obtener un buen clima laboral dentro de la empresa, logrando así los objetivos institucionales?

¿Cómo mejorar el clima laboral dentro de las empresas y de la formación de equipos de trabajo a través de un líder?

¿Qué alternativa se podrá implementar en las empresas para mantener un buen manejo de los equipos de trabajo, clima laboral y liderazgo en las empresas hoy en día?

#### **1.4 Objetivo General**

Conocer y describir las cualidades del liderazgo, cómo promotor de integración de equipos de trabajo, que posibiliten una mejora en el clima laboral dentro de las empresas en la actualidad.

#### **1.5 Objetivos Específico**

Definir y analizar la acción del liderazgo al interior de las empresas y sus efectos en el clima organizacional, y la formación de equipos de trabajo.

1. Comprender el papel importante que juega el clima laboral dentro de las empresas, tomando en cuenta que dentro de este su tiene como pieza fundamental el liderazgo y la integración de equipos de trabajo.
2. Describir la importancia de la formación de equipos de trabajo, clima organizacional y del liderazgo que va a permitirá alcanzar los objetivos institucionales, para la satisfacción laboral por parte de los trabajadores y su impacto en el logro de los objetivos institucionales.
3. Señalar que el objetivo se centra en ofrecer una propuesta de capacitación, desarrollando temas cómo son: la importancia del trabajo en equipo, el liderazgo dentro y fuera de las empresas y

por último y no menos importante el clima laboral dentro de las compañías.

## **Justificación**

El liderazgo hoy en día en las instituciones es fundamental para el desarrollo del clima organizacional, obteniendo como resultado la formación de equipos de trabajo, donde podemos observar y tomar en cuenta muchos aspectos como puede ser la satisfacción, rendimiento, el cumplimiento de los objetivos, el incremento de productividad y el crecimiento personal. Se considera que estas variables van a ser fundamentales para mejorar el clima laboral y la formación de equipos de trabajo, pilares de nuestra investigación, considerados grandes factores para las empresas hoy en día en cuestiones laborales.

Como se sabe los seres humanos son seres individualistas que solo se enfocan en sus intereses personales, pero sabemos que ellos no pueden estar solos, sino que necesitan de la interacción de otras personas, lo cual los convierte en seres sociales capaces de generar un clima laboral, el cual nos va a permitir explotar el potencial de los miembros del equipo de trabajo y con la ayuda de un buen líder, las metas que se tienen a corto plazo se van a poder cumplir sin problema alguno.

Una organización bien construida tiene un enorme potencial, lo que nos da como resultado satisfacción laboral, rendimiento de los trabajadores, resultados óptimos institucionales. En ellas, el líder no es un superdotado o un ser sobrenatural, es un producto de un proceso de crecimiento personal, que lo lleva a conocer y medir sus capacidades y debilidades, para saber dónde y cómo contribuir al logro institucional.

Desde la Psicología Organizacional el liderazgo se traduce como “capacidad que tiene una persona de formular planes que tengan éxito y de persuadir y motivar a otras personas para que dichos planes se lleven a cabo, a pesar de las dificultades y riesgos que se tengan que enfrentar.

Con eso la importancia de los líderes, equipos de trabajo dentro de las empresas y de un buen clima laboral, podemos cumplir con grandes metas institucionales.

La clave del liderazgo se encuentra en las fortalezas grupales y en las relaciones basadas en la confianza, el respeto, en la creatividad para la resolución de problemas, en los retos compartidos y en el afecto hacia la gente.

El trabajo en equipo es una de las bases de las empresas el cual es el resultado de un buen líder si estas dos bases son positivas vamos a lograr cumplir con las expectativas de la empresa, ya que los miembros del equipo van a por el mismo motivo de cumplir los objetivos institucionales.

Un aspecto importante es promover la cultura de equipo donde todos crecen juntos, 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 clima organizacional es una pieza fundamental en todos los aspectos de las empresas hoy en día, ya que es una variable que está en constante cambio por parte de los trabajadores, sobre todo de esta manera porque dentro del equipo de trabajo, es donde se puede sentir mejor el clima laboral, ya que se pueden presentar tensiones, bajo rendimiento y sobre todo escases de cumplimiento de las metas institucionales.

Las empresas para poder cumplir las metas institucionales, son importante o esencial que tome en cuenta muchos parámetros, uno de ellos, es el buen manejo de un buen líder dentro de los equipos de trabajo, para que con ello tengamos los mejores resultados esperados y sobre todo constante capacitaciones para todo el personal, es decir que se desarrollen alternativas de crecimiento laboral y personal.

El clima organizacional nos va a ayudar a que cada miembro del equipo de trabajo, como el mismo líder de la empresa, puedan lograr sus objetivos empresariales que se tiene en ese momento en puerta, de tal manera que los líderes van a tener mayor productividad profesional, satisfacción personal, y sobre todo la eficacia de los proyectos.

Y con la ayuda de la formación de equipos lo hacen más rápido y más factible alcanzar una buena gestión empresarial y un buen clima laboral, alcanzando metas institucionales y crecimiento de las empresas dentro del mercado.

A lo largo del tiempo se ha estudiado el fenómeno del clima laboral, se realizó un estudio en una compañía de sector salud en el año 2014 por estudiantes de la carrera de psicología, los cuales dentro de su estudio querían identificar como la importancia del clima laboral afectaba mucho en la integración de equipos de trabajo. Durante el estudio analizaron los diferentes comportamientos de los líderes en las diferentes áreas de trabajo, los estudiantes aplicaron un test que mide el clima laboral a los trabajadores, obteniendo cómo resultado que el liderazgo se ve involucrado en el desarrollo de la integración de equipos de trabajo, el cual va a tener un impacto importante en el clima laboral, por eso se concluye que estos tres papeles son de mayor importancia dentro y fuera de las grandes empresas a nivel nacional e internacional. (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, pág. 17).

## **Método**

Para efecto de la presente tesina la metodología que se utiliza consiste en la revisión de diferente material bibliográfico necesario para la construcción de un marco teórico que guie la presente investigación por lo tanto el tipo de investigación es de carácter documental.

# CAPITULO II

## LIDERAZGO EMPRESARIAL

Tradicionalmente las empresas han contado con la necesidad de líderes que guíen a una empresa, para que puedan alcanzar sus objetivos institucionales y las metas personales.

Los líderes dentro de las empresas pueden fomentar a la formación de equipos de trabajo lo que nos dará como resultado un buen clima organizacional lo que nos lleva a que las personas se van a sentir con confianza en sí mismo, además de que van a poder proponer nuevas ideas para que la empresa siga creciendo e innovando y desarrollando nuevas metas y objetivos empresariales.

Dentro las empresas han contado con la necesidad de líderes que guíen a las empresas, para que puedan alcanzar sus objetivos institucionales y las metas personales, desarrollando equipos de trabajo para favorecer la productividad y la minimizar la carga de trabajo en partes iguales.

Por lo cual se ven obligados a capacitar o fomentar el desarrollo de líderes empresariales que puedan manejar con audacia las mejores soluciones y alternativas de las tareas asignadas para cada equipo de trabajo, con la ayuda de estos líderes empresariales pueden generar mayor productividad, rendimiento laboral y sobre todo y lo más importante hoy en día dentro de las empresas un buen clima laboral.

Los líderes dentro de las empresas pueden fomentar a la formación de equipos de trabajo lo que nos dará como resultado un buen clima laboral lo que nos lleva a que las personas se van a sentir con confianza en sí mismos desarrollando nuevas habilidades para mejorar la productividad de su trabajo y sobre todo sin perder la calidad del servicio que al final también es un punto de mayor importancia en las empresas para poder cumplir con las metas y objetivos institucionales.

Dentro de este aparatado se mencionarán diversos conceptos de los diferentes conceptos de liderazgo empresarial, los cuales nos ayudara

a entender mejor este importante pilar de las empresas, tomando en cuenta teorías, características, rasgos, que nos van ayudar a comprender cada concepto que deben poseer los líderes de una empresa que son las personas que van a motivar a su equipo de trabajo para que entre todos logren los objetivos institucionales. (Espinoza, Desarrollo de liderazgo, 2005, p.284-286).

El líder es una persona que tiene las cualidades para poder guiar a un grupo de personas que tienen afinidad de cumplir con la misión, visión y valores de la empresa, sin perder sus metas personales.

El liderazgo dentro de las empresas es de fundamental porque son una pieza importante, por lo cual nos va ayudar a generar equipos de trabajo, los cuales van a desarrollar tareas importantes para la empresa teniendo como resultado positivo un excelente clima laboral.

## **2.1. CONCEPTOS DE LIDERAZGO EMPRESARIAL**

El liderazgo, proviene del inglés “lead” que significa **guía**, más que un componente de la organización es un proceso gerencial que orienta, dinamiza, conduce el componente humano de las empresas, con el que nos van ayudar a lograr metas institucionales, fomentar equipos de trabajo con mayor facilidad y menor rotación de personal. (Espinoza, 2008, p.8-10).

De igual manera, Vilar (2006) define el liderazgo como el comportamiento de ciertos directivos que tienden a convertir a sus profesores en líderes de la actividad educativa que llevan a cabo, como son actividades empresariales, tareas importantes, desarrollar a personas de mejor calidad laboral y sobre todo de un buen rendimiento óptimo. (Vilar, 2006, p.26- 30).

Otro concepto no menos importante es el de Chiavenato (2006), quien define el liderazgo como la influencia interpersonal ejercida en una situación, donde se establece un sistema intercomunicación con los colaboradores, a fin de conseguir las metas organizacionales. (Chiavenato, 2006, p, 56- 60).

James y Lindsey (2008), definen al liderazgo como la “habilidad de influir positivamente en la gente y los sistemas bajo la autoridad de uno a fin de tener un impacto significativo y lograr resultados importantes. (James y Lindsey, 2008, p, 23- 26).

El liderazgo es aquella actividad que ciertas personas que tienen las habilidades para llevar a un grupo de personas para lograr los mismos objetivos y lo va a lograr a través de la motivación, y no con órdenes porque todos sabrían el papel que están jugando dentro de las empresas, dando como resultado ser una empresa competitiva como las demás empresas que tienen un buen nivel de liderazgo.

Los líderes están de apoyo y motivan a sus trabajadores para que entre todos logren las metas institucionales. Muchas veces pensamos que si se nace con las habilidades o capacidades de ser un líder dentro de la empresa o se tendrá que desarrollar dándole las bases para su desarrollo de esas habilidades que ellos logren tener.

Durante tiempo nos hacemos preguntas que muchas veces no tiene respuesta por ejemplo de él líder nace o se hace, muchas veces se puede pensar que se nace y con el tiempo se desarrollan ciertas habilidades para poder llevar a un grupo de personas, otras personas dicen que el líder se hace ya que fortalecen habilidades, adquieren otras para mejorar ciertas técnicas, con esta pregunta podemos saber cuál es la verdadera respuesta si es que se nace o se hace un líder.

## **2.2. ¿EL LÍDER NACE O SE HACE?**

El líder puede ser que nazca porque desde el primer momento de su vida tener el poder de manejar la vida de los demás porque, con un solo llanto la mamá tiene que saber que tiene hambre, está sucio, quiere que lo carguen o simplemente necesita atención y cariño por parte de los padres.

El líder se puede hacer a través del tiempo, tomando en cuenta sus experiencias que ha tenido a lo largo de su vida, y tiene las habilidades para poder llevar a cabo un grupo de personas o simplemente les va mejor en las tomas de decisiones de su vida.

Los seres humanos podemos tener de las dos un poco y a través del tiempo puede que se desarrolle más una que otra, es importante saber manejar todas nuestras habilidades que tenemos porque son la llave del éxito en muchos aspectos de nuestra vida.

La opinión generalizada es que hay líderes que nacen con capacidades innatas y hay otros que se van formando en su desarrollo profesional. Las habilidades innatas favorecen el desarrollo del líder, pero a veces resulta más determinante la formación que uno va adquiriendo y la experiencia que va acumulando.

Hay técnicas de liderazgo, de toma de decisiones, de conducción de equipos, de motivación, de comunicación, etc. que el líder tiene que conocer y dominar. Por este motivo, no es bueno “súper proteger” a las personas en su desarrollo humano y profesional. Es importante que desde pequeño vayan conociendo el valor del esfuerzo, que se vayan enfrentando a ciertos “dificultades”, en definitiva, que aprendan a desenvolverse por la vida.

La preparación y la experiencia son aspectos que hay que cuidar en la formación de toda persona y es conveniente empezar a hacerlo desde su juventud, para ir desarrollando sus capacidades de liderazgo.

El liderazgo se basa es un reconocimiento espontaneo por parte del resto del equipo, lo que exigirá dar la talla, estar a la altura de las circunstancias. Si el grupo detecta carencias significativas en el grupo terminara por rechazarlo. (Peralta, 2009, p. 20-22).

El liderazgo tiene un poco de las dos bases como es algo natural como también a lo largo del tiempo va mejorando sus técnicas y sus habilidades para poder llevar y cumplir las metas institucionales, de igual manera favorece a la formación de equipos de trabajo y tener un excelente clima laboral, que son los tres puntos que abordaremos en esta investigación.

A continuación, hablaremos un poco de algunas teorías de cómo es un comportamiento de los líderes dentro de una empresa y cuáles serían sus funciones dentro de una empresa para que logran las metas institucionales los cuales los ayudara hacer una empresa competitiva. Pero los líderes tienen que cumplir con un cierto perfil para lograr formar un equipo de trabajo y poder tener y contar con clima laboral adecuado

lo que va a ayudar a que los trabajadores se pueden sentir a gusto con su trabajo y puedan ser más competitivos en sus áreas de trabajo.

Andrés Ramírez (2004), nos dice que el líder es un don genético que se tiene de nacimiento, concedido por la naturaleza para dirigir a los seres humanos.

David Fischman (2002), nos dice que el líder de nacer, ya que se inicia desde de la infancia con la autoestima de los individuos, creatividad, visión hacia la vida, equilibrio y capacidad para aprender a través de sus experiencias vividas. Él nos dice que un buen líder se va a ver reflejado desde la educación que el ser humano recibe desde de su casa, por eso dice que la educación es de mayor importancia en los seres humanos.

Con la ayuda de la personalidad que van desarrollando durante su desarrollo humano, nos van ayudar al formar el carácter de las personas, el cual juega un papel importante en la toma de decisiones que los líderes deben de tomar en las acciones de las empresas, es donde van a demostrar la capacidad que tienen para manejar sus emociones al momento de las tomas de decisión y sobre todo al momento de asignar actividades y tareas a las diferentes áreas que tiene a su cargo dentro de las empresas. (David Fischman, 2002, pág, 180).

### **2.3. ENFOQUES SOBRE EL LIDERAZGO**

En este apartado veremos ciertos enfoques sobre el liderazgo organizacional y las diferentes posturas que tienen los autores sobre el tema, tomando en cuenta algunas teorías que son interesantes en su definición.

De tal manera que estas teorías nos van a ayudar a comprender más sobre los diferentes enfoques del liderazgo que podemos encontrar en el ambiente laboral. Como sabes los líderes de las empresas son la base del éxito de las empresas obviamente con la ayuda o con el apoyo del clima organizacional y la formación de equipos de trabajo con esta mancuerna las empresas el día de hoy podrían ser competitivas y lograr sus objetivos institucionales.

James (2006), establece que el surgimiento de estas teorías o enfoques se debe a que ciertos rasgos o conductas que presentaban los líderes dentro de las empresas no mostraban los rasgos adecuados para cierta situación o viceversa que cierta situación no era favorable para el tipo o los rasgos de algún líder en particular. (James, 2006, p. 30-36).

**2.3.1 Enfoque funcional** el líder es el que desempeña la función adecuadamente de la supervivencia del grupo, es decir de un comportamiento en específico y de un lugar en específico.

Es el encargado de tomar las mejores decisiones en cuestión del equipo y de las actividades a realizar para poder cumplir con los objetivos institucionales de la empresa, es decir asigna las actividades que tienen que hacer de acuerdo con sus habilidades de los miembros del equipo de trabajo. (Minsal Pérez, 2007, p. 50-53).

**2.3.2 Enfoque institucional** se basa en el estatus ocupado por el líder en relación con las demás posiciones en el seno del grupo. El líder es quien tiene la posibilidad de que una orden suya, con un contenido específico, sea ejecutada por un grupo dado de personas. El equipo de trabajo cuando recibe la orden del líder sabe que ellos son el grupo indicado para llevar a cabo la tarea que dejó y que si hay una forma más sencilla de realizar la actividad el líder está abierto a sugerencias para la actividad y todos van en el mismo camino de la línea de la empresa. (Scott, 2001, p.20-22).

**2.3.3 Enfoque cognoscitivo** el líder es designado por sus cualidades de experto y por la fama de sus conocimientos y de su experiencia en un dominio que interesa al grupo. El líder está investido de un prestigio carismático y encarna el yo colectivo. Es decir, se pone en una mesa de debate a varios candidatos que saben que tienen las cualidades que la empresa y el grupo de equipos requiere para un crecimiento en todos los ámbitos laborales y de competencia. (Torre Muñoz, 2004, p. 30-35).

**2.3.4 Enfoque naturalista** afirma que el líder posee de ordinarios una fuerte personalidad, se expresa fácilmente y con mucha convicción. La influencia que ejerce sobre el grupo proviene de su facilidad para comprometerse e implicarse en las actividades laborales, es más fácil acceder a un tipo de líder como ellos en cuestiones de problemas porque nos pueden encontrar la solución sin tener que darlas el, es

decir nos va a ser reflexionar para nosotros llegar a la solución adecuada para el problema.

Cuando se le pide un permiso es de las personas que puede exceder con mayor facilidad y lo va a comprender mejor. (Torre Muñoz, 2004, p. 26-29).

**2.3.5 Enfoque conductista**, está centrado en las funciones y en los estilos de liderazgo, es decir este tipo de liderazgo es el más centrado para poder llegar al éxito dentro de las empresas ya que uno de los enfoques más importantes.

Este tipo de enfoque los líderes se basan directamente con estructuras bien desarrolladas para las metas institucionales y son de las personas que revisan más de dos veces que el trabajo está bien hecho, se podría decir que son de las personas más cerradas y este tipo de enfoque es más complicado que acepten algún tipo de comentario porque para ellos lo que ellos dicen es la pura verdad y de cómo se deben de hacer las cosas. (James,1996, p.10-15).

**2.3.6 Enfoque de contingencia** pretende pronosticar aquel estilo de liderazgo que será más efectivo en una situación dada para lograr los objetivos institucionales, es decir puede ser de los enfoques más cambiantes ya que se puede estar cambiando diferentes estilos de liderazgo para ver cuál es el más funcional para poder cumplir con las metas de la empresa.

El líder puede que con equipo de trabajo trabaje de una forma y con otro equipo de otra forma, pero esto le puede traer muchos problemas dentro de la empresa y dentro de los equipos de trabajo porque le pueden tomar la medida y luego van a poder hacer lo que quiera y va a ser muy permisible en todos los aspectos. (Scott, 2001, p.12-18).

**2.3.7 Enfoque autocrático**, se caracteriza por estar altamente centrado en la figura del líder, el líder es el único que tiene la razón y los seguidores no tienen otra alternativa. Otra característica de ellos es que son normativos y contralores. Lo que no permita que haya mucha convivencia entre el equipo de trabajo y del líder, lo que va a tener como

resultado es un pesado clima laboral, porque por naturaleza los seres humanos buscamos estar en interacción con otras personas.

Y por lo tanto hacen que el trabajo sea más pesado lo cual nos va dar como resultado un bajo rendimiento por parte de los trabajadores. (Minsal Pérez, 2001, p.10-15).

**2.3.8 Enfoque democrático**, este estilo de liderazgo está basado en la participación de todos los integrantes del grupo, la libertad, el respeto, la consideración y la aceptación a opinar de manera distinta a otras personas sin riesgos a ser discriminada y/o irrespetada.

Este tipo de enfoque se presta mucho para un proyecto porque todos los miembros del equipo tienen la posibilidad de aportar ideas para incrementar y enriquecer el proyecto o simplemente en un trabajo o en una exposición siempre es importante escuchar las opiniones de los demás para poder llegar a un acuerdo oportuno para todos los involucrados. (Scott, 2004, p.5-10).

Como sabes hoy en día dentro de las empresas nos vamos a encontrar de todos los tipos de enfoque que se citó en el apartado. Pero la pregunta más importante que se tienen que hacer los líderes es ¿Qué tipo de líder queremos ser? Si los líderes que les gusta facilitar las cosas o los que motivan a su equipo de trabajo e interacción con ellos para lograr los objetivos institucionales y mucho menos contar con un buen líder y como resultado se tendrá un mal clima laboral y los miembros de esa área se podrían ver con las alas rotas para poder crecer profesionalmente y personalmente, se generara disgusto en ese trabajo y es cuando aparecen los problemas laborales y los despidos por la falta de atención o de compromiso con la empresa y con el área en particular.

Hablaremos de unas teorías que son importantes para esta investigación y de las pautas para poder comprender este gran fenómeno que es el liderazgo, como ya se ha mencionado anteriormente es un fenómeno importante hoy en día dentro del sector de las grandes empresas, y para las competencias dentro del mercado del éxito y de certificaciones de las mejores empresas.

## 2.4 TIPOS DE LIDERAZGO EMPRESARIAL

**2.4.1 Liderazgo Orientado a las Personas o Liderazgo Orientado a las Relaciones:** con el liderazgo orientado a las personas, los líderes están completamente orientados en organizar, hacer de soporte y desarrollar sus equipos. Es un estilo participativo, y tiende a empoderar al equipo y a fomentar la colaboración creativa. En la práctica la mayoría de los líderes utilizan tanto el liderazgo orientado a las relaciones y el liderazgo orientado a las personas, se prestan para hacer participe en las diferentes actividades que la empresa tenga este tipo de liderazgo se presta para poder crecer en todos los ámbitos posibles. Es más común que nos encontremos este tipo de líderes dentro de las empresas unas que se preocupan por sus colaboradores y otros que se preocupan por los clientes o por los intereses de la compañía.

**2.4.2 Liderazgo Orientado a la Tarea.** Los líderes orientados altamente a la tarea se focalizan solo en que el trabajo se haya cumplido y pueden ser un poco autocráticos. Estos líderes pueden ser muy buenos para definir el trabajo y los roles necesarios, ordenar estructuras, planificar, organizar y controlar. Pero no tienden a pensar mucho en el bienestar de sus equipos, así que tienen problemas para motivar y retener a sus colaboradores, es más complicado que sean participativos de las actividades este tipo de líder como su nombre lo dice se enfoca más en realizar bien las tareas y poder cumplir con todas las metas institucionales. (James, 2008, p.10, 11).

**2.4.3 Liderazgo Burocrático.** Los líderes burocráticos hacen todo según “el libro”. Siguen las reglas rigurosamente y se aseguran que todo lo que hagan sus seguidores sea preciso. Es un estilo de liderazgo muy apropiado para trabajar cuando existen serios riesgos de seguridad (como trabajar con maquinaria, sustancias tóxicas, o peso peligroso) o cuando largas sumas de dinero están en juego.

Este tipo de líder, son los más complicados ya que se cierran literal a realizar las cosas y tal como se lo piden, es decir si le piden blanco lo hacen blanco, aunque saben que ese puede tener malas decisiones, pero ellos como se cierran a ese proceso pues lo hacen hasta con los ojos cerrados y sin escuchar a los demás y mucho menos tomar en cuenta opiniones de los demás.

Este tipo de teoría de liderazgo puede ser bueno como malo porque sabemos que la parte de seguridad vamos a estar al 100% porque siguen las reglas y solo realizarían la pura actividad solicitada esa sería la parte buena de esta teoría, la mala es que como es muy cuadrada no permitirá la formación de equipos de trabajo y mucho menos habría interacción con el resto del personal y solo cada quien trabajaría por sus intereses y por su crecimiento personal y no de la empresa como tal, por eso es recomendable tener en cuenta todos estos puntos de vista.

**2.4.4 Liderazgo Participativo o Democrático.** A pesar que es el líder democrático el que toma la última decisión, ellos invitan a otros miembros del equipo a contribuir con el proceso de toma de decisiones. Esto no solo aumenta la satisfacción por el trabajo, sino que ayuda a desarrollar habilidades. Los miembros de equipo sienten el control de su propio destino, así que están motivados a trabajar duro, más que por una recompensa económica.

Este tipo de teoría de liderazgo puede ser bueno como malo porque sabemos que la parte de seguridad vamos a estar al 100% porque siguen las reglas y solo realizarían la pura actividad solicitada esa sería la parte buena de esta teoría, la mala es que como es muy cuadrada no permitiríamos la formación de equipos de trabajo y mucho menos habría interacción con el demás personal y solo cada quien trabajaría por sus intereses y por su crecimiento personal y no de la empresa como tal por eso es recomendable tener en cuenta todos estos puntos de vista.

Una de las teorías más importantes es la teoría de la personalidad ya que nos puede definir con facilidad el tipo de líder que podemos encontrar dentro de las grandes empresas hoy en día porque como lo hemos dicho antes el líder es seleccionado mucho por su tipo de

personalidad que puede tener y por las habilidades que puede tener al momento de tener enfrente un problema.

Ver la facilidad que puede generar una estratégica para poder cumplir con las metas de la empresa y poder favorecer la formación de equipos de trabajo y con ello tener como resultado un buen clima laboral lo que va a permitir que los miembros del equipo de trabajo puedan alcanzar su potencial.

## **2.5 TEORIA DE LIDERAZGO**

### **2.5.1 Teoría de rasgos de personalidad.**

James refiere que los líderes tienen ciertos rasgos innatos, pero que algunos de los rasgos identificados pueden ser resultado de la experiencia en el liderazgo. La teoría de los rasgos, afirma que el líder posee características que los demás no cuentan.

Estos rasgos pueden ser fisiológicos (talla, estatura, timbre de voz, fuerza, etc.), intelectuales (Inteligencia, vivacidad de espíritu) o psicológicos que son factores secundarios (estabilidad emocional, empatía, capacidad de percepción, etc.). Estos rasgos por mencionar algunos son de mayor importancia al momento de tener que tomar las decisiones de la empresa por eso es que el líder tiene la capacidad de tomar por todos esos rasgos. (James, 2006, p. 10- 15).

### **2.5.2 Teoría del liderazgo carismático.**

Al respecto esta teoría, indica que las personas a quienes se les atribuyen capacidades de liderazgo heroicas o extraordinarias son porque se les observa ciertas actitudes y comportamientos carismáticos. Las características del líder carismático se resumen en siete las cuales pueden influir en el comportamiento de las personas y son las siguientes:

- confianza en sí mismo
- visión

- capacidad de articular la visión
- convicciones firmes acerca de la visión
- comportamiento que va más allá de lo ordinario
- presentación como un agente del cambio
- Sensibilidad ambiental. (Warren,2006, p, 22-26).

### **2.5.3 Teoría del comportamiento.**

Los comportamientos distintivos de un líder son adquiridos en el transcurso de su vida y, como consecuencia de esto se podría decir que es la formación de líderes. En la teoría del comportamiento como su nombre lo dice es que como es que se va a comportar el líder en ciertos aspectos de la vida laboral.

Lo que se va a reflejar en el resultado de la formación de equipos de trabajo y que a los miembros de ese equipo se sientan bien con su esfuerzo y con su lugar de trabajo, lo cual tendríamos como resultado los objetivos institucionales al 100% cubiertos. Lo cual nos ayudara a que tengamos menos rotación de personal y ser más competitivos en el ámbito laboral. (Cosío,2005, p.20-22).

Hoy en día dentro de las empresas vamos a encontrar de muchos tipos de liderazgo unos que realmente puedan trabajar en equipo y llevar un buen clima organizacional, habrá algunos que pueden ser buenos líderes, pero pueden tener fallas al momento de trabajar en equipo por lo tanto les va a costar trabajo tener un buen clima organizacional, podemos también encontrar unos malos líderes y los resultados van a ser escasos de trabajo en equipo y por lo tanto no va a ver un clima organizacional.

Por ejemplo, dentro de un área puede estar formada por varias coordinaciones y en una coordinación vamos a encontrar a un líder que los motiva a que cumplan con sus sueños y metas, logrando destacar su potencial y sus conocimientos logrando así los objetivos de su área y las metas institucionales obviamente este líder va a poder trabajar en equipo y tener un excelente clima organizacional y fortalecer la unión con su equipo de trabajo y los logros obtenidos.

Un buen líder va a decir lo hicimos juntos fue esfuerzo de todos sin embargo por el otro lado encontramos a otro tipo de líder que solo puede ver por sus intereses personales, que no sabe trabajar en equipo, que sus tratos no son los adecuados para hablar con la gente o para solicitar apoyo a otras personas, los logros que se pueden tener en ese momento su frase es “lo hice sola (o)” y obviamente este tipo de líderes nunca va a poder favorecer a la formación de equipos de trabajo y mucho menos a contar con un buen clima organizacional y las metas institucionales se verán complicadas de alcanzar o no poder llegar a ellas como se espera.

Un buen líder, pero tu equipo de trabajo no sabe llevar a cabo ciertas metas, también ese tipo de personas va a complicar la formación de equipos y por resultado no se va a formar un buen clima organizacional y todo esto nos va a llevar a que cada miembro del área vea y trabaje por sus intereses, dejando de lado las metas de la empresa.

Por eso es importante saber cómo llevar a cabo a un grupo de personas así vamos a lograr poder formar un buen equipo de trabajo que todos trabajan por el mismo objetivo y como resultado vamos a tener un excelente clima organizacional y todo lo que hemos estado hablando de sentirse satisfecho con lo que se está realizando dentro de esa empresa.

Podemos concluir que los tipos de líderes que pueden influir en muchos aspectos no solo en ámbito empresarial sino también en lo personal de cada uno de sus trabajadores o miembros del mismo equipo de trabajo y lo podemos ver a nivel de la política, escuela, con los amigos, en la casa o en la familia, en todos los aspectos de la vida de una persona vamos a estar bajo el régimen de una persona porque esa es la naturaleza del ser humano la necesidad de tener a un ejemplo de superación.

En nuestra vida nos encontramos con diferentes tipos de líderes que nos manejan de acuerdo a los interés de las personas involucradas por ejemplo: en la política cuando son las elecciones para el país, los líderes de la campaña nos dicen que sí votamos por su candidato las cosas van a cambiar y así son todos, en las amistades, es una persona que da propuesta de actividades, de crecer como persona y de apoyar a los

miembros de una colonia, en la formar de trabajar en los diferentes proyectos que se tiene en la escuela.

Los seres humanos tenemos la necesidad de pertenecer a un grupo de personas en donde nos sentamos con la confianza que nuestro punto de vista se va a poder tomar en cuenta en cuestiones importantes para el crecimiento de ese grupo y que siempre que cuando tengamos un error en lo que estamos diciendo tengamos la capacidad de reconocer que fue un error porque muchas de esas son causas de que los grupos se rompan por malos entendidos dentro de los integrantes.

Mencionaremos algunas de las características que debemos tomar en cuenta en el momento que vamos a elegir a un líder para que lleve a cabo las actividades institucionales y nos puede ayudar a la formación de los equipos de trabajo, como ya hemos hablado anteriormente las personas estamos en las necesidades de interactuar con otro grupo de personas para poder lograr nuestros propios objetivos y por cierto los intereses de la empresa.

## **2.6 CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO**

Las características son los fundamentos que nos van a decir los diferentes tipos de liderazgo que podemos encontrar dentro de las empresas, ya que son la pauta de cómo se pueden comportar dentro de las tareas de la empresa, y como ellos pueden o tienen la capacidad de poder cumplir con las metas institucionales, como es que pueden fomentar el desarrollo de los equipos de trabajo para llegar como resultado un clima organizacional excelente.

Los puntos importantes en torno a los que se construye el liderazgo son los siguientes: conseguir objetivos, hacer equipos de trabajo y desarrollar a los colaboradores a lograr sus metas.

En líder en toda regla es capaz de contagiar, ilusión a sus colaboradores, de estimularse, de hacerlos crecer profesionalmente y por supuesto de fomentar un clima laboral favorable y positivo.

Las principales características del líder son seis muy importantes que se van a describir a continuación.

- Un líder sabe llevar su estilo de dirección a cada momento y a cada persona. Consigue que las personas hagan las cosas porque quieren y no que lo sientan como una obligación.
- Un líder escucha las sugerencias y no se conforma con lo mínimo. Es un ser reflexivo que no se maneja por impulsos, y su objetivo es alcanzar la perfección.
- Un líder tiene autoconfianza, separa lo emocional y mantiene independencia de criterio, un líder maduro de la razón (si la tiene) a un miembro del equipo, aunque vaya en contra del planteamiento que él como jefe haya realizado anteriormente.
- Un líder sabe ser generoso, sobre todo en el fracaso. Pero la generosidad debe aplicarse sobre todo cuando hay un problema, evitando culpar a terceros y asumiendo responsabilidades.
- Un líder se preocupa y se ocupa de su gente, tanto en sus necesidades personales como en su crecimiento profesional. Da feed- back (retroalimentación) continuamente.
- Un líder habla en plural, siempre utiliza el “nosotros” y no se “cuelga medallas”. Es humilde y se remanga las mangas si es necesario, y predica con el ejemplo de igualdad y solidaridad. (Noriega,2008, p.40-43).

James (2007), nos dicen que unas de las características que debe tener un buen líder dentro de las empresas y para la formación de equipos de trabajo ya que con estas características poder tener como resultado positivo un excelente clima laboral que es lo que buscan hoy en día las grandes empresas y los miembros buscan que dentro de una empresa cuenten con eso y puedan encontrar una estabilidad laboral importante para poder cumplir con las metas institucionales por eso a continuación mencionaremos las características que deben tener el líder:

**2.6.1 Carisma:** es una de las habilidades que debe contar un buen líder dentro de las empresas, el cual va a tener la facilidad de ganarse al equipo de trabajo y que estos saquen lo mejor de sí mismos para el beneficio de la empresa.

Este tipo de líderes los vemos más seguido en casi todas las empresas, porque son el tipo de líderes que como dicen por ahí se levantan los cuellos por el logro de su equipo de trabajo sin dar el crédito de las personas que realmente hicieron el trabajo y el esfuerzo de sacar adelante la carga o la meta que se tenía estipulada desde un principio.

**2.6.2 Organizador:** obviando la parte de que debe tener un conocimiento profundo sobre la empresa, el líder tiene que saber manejar y organizar los recursos que tiene a su disposición. Deberá tener todo bajo control y estar atento a futuros conflictos que pueden surgir y tener buena capacidad de reacción, así como de resolución de problemas.

En este punto es importante que como el líder como el equipo de trabajo asuman bien sus papeles de cada uno, es decir su rol dentro de la empresa y del área para que el líder los motive y los enseñe a trabajar bajo presión y si uno de los integrantes comete un error en lugar de regañar ponerse con él y entre los dos buscar una solución ante el problema y poder prevenir otra consecuencia como lo menciona en el punto de arriba.

**2.6.3 Visionario:** no se trata únicamente de tener una buena idea sino de que esta sea única y encima poder llevarla a cabo. Todo líder se caracteriza por su visión a largo plazo, por adelantarse a los problemas, por detectar oportunidades que sólo él ve, por estar en constante búsqueda de la perfección y de ir siempre por delante.

Es decir; los líderes nos adiestran a tener perfección en nuestros trabajos y aprender a trabajar bajo presión, dar lo mejor de nosotros en todo lo que tenemos que entregar y lo que tenemos a nuestro cargo, para poder lograr las metas institucionales y los objetivos personales.

**2.6.4 Comunicador:** el líder tiene que ser un buen orador para transmitir de manera acertada sus pensamientos con el resto del

equipo. Esta habilidad le va a permitir “vender” sus ideas de manera sugerente y persuasiva. Si no se es capaz de hacer comprender el mensaje de forma clara, entonces el mensaje deja de tener sentido.

Esto nos habla de que en todo momento el líder tiene la capacidad de poder comunicar los objetivos de una manera clara y específicas que se necesita para alcanzar las metas del área como la de la empresa.

Y así todos los miembros se sientan parte de un grupo de trabajo en el cual su punto de vista será tomado para mejorar y crecer las oportunidades de crecimiento profesional.

**2.6.5 Entusiasta:** muy relacionada con la anterior ya que debe saber transmitir todo este entusiasmo al resto de personas para que crean en él y que perciban el mensaje del líder como para la organización. Tiene que conseguir que todo el equipo le siga y remen en la misma dirección.

Es decir que el líder tiene las habilidades de palabra que permite que los equipos que tiene a su lado los motive para crean en él y entre todos puedan cumplir con las normas y con los objetivos de la empresa en la que están trabajando.

**2.6.6 Resolutivo:** el líder quiere resultados ya que al fin y al cabo es lo más importante. Debe poner soluciones a los problemas que vayan surgiendo de manera inmediata y efectiva. Toma decisiones, es valiente y no se esconde ante sus posibles consecuencias.

Es importante que las empresas de hoy en día los que son líderes realmente cuenten con estas características ya que para ellos lo primero que les importa son los intereses de la empresa y después los de ellos y lo primero que buscan cuando tienen el problema es que buscan soluciones conclusas, es decir, que tengan lógica y puedan salir del problema. Y hoy en día las empresas cuentan con personas que dicen ser líderes, pero cuando tienen el problema lo primero que hacen es echar la culpa a su gente y dejar que ellos lo solucionen cuando las dos partes involucradas saben que el problema fue del líder y aun así los líderes decir que ellos sacaron adelante el problema.

**2.6.7 Disciplina:** el líder basa su éxito en su capacidad de liderazgo y en el arte de la convicción, pero en ocasiones tiene que saber imponer su autoridad cuando la situación lo requiera. Es comprensivo sí, pero no

es blando ni se empequeñece ante los problemas. Debe saber transmitir la exigencia no sólo a su equipo de trabajo sino también a sí mismo.

La situación de las empresas es muy importante la formación de grandes líderes que puedan pulsar a su equipo de trabajo y esto se puede hacer de muchas formas una de hechas puede ser la celebración del cumpleaños de uno de los integrantes del equipo de trabajo, eventos con el personal pero que los miembros del equipo que el líder puede ser su amigo y recibir el apoyo de él , pero también debe ser que en cuestiones del trabajo es su jefe y el cual tiene la capacidad de poner un alto y poner el ejemplo de cumplir con las políticas de la empresa y con los objetivos institucionales.

**2.6.8 Negociar:** un buen líder es un gran negociador que trata con clientes, empleados, proveedores etc. Sabe venderse muy bien él y sus ideas a través de la persuasión y la convicción ya que presenta sus argumentos de forma que consigue ganarse la atención de la otra parte.

Es decir que los líderes tienen que saber cómo dicen ganarse a la gente y poner en los zapatos de los clientes, proveedores y con sus empleados para que logre a los objetivos de la empresa y así demostrar que se puede lograr muchas cosas si nos empeñas a ellas y seguir soñado en grande esa es la meta de los grandes líderes que buscan y deben contar las compañías hoy en día. (Robbins y James,2007, p. 50-60).

## **2.7 INTELIGENCIA EN EL LIDERAZGO**

**2.7.1 El Líder es un ser inteligente:** la inteligencia permite, no solamente que el líder sea aceptado y valorado en su grupo, pero también permite que tome decisiones coherentes y exactas, lo cual llevara al grupo por un camino correcto y libre de obstáculos.

Con este punto de la inteligencia de un líder es muy importante ya que les va a dar la facilidad de la toma de decisiones sea más acertada porque va a poner en una balanza las consecuencias, beneficios que puede tener esa decisión además de que ser valorado por los miembros del grupo y este punto nos lleva hablar de la inteligencia emocional que debe contar los líderes de cada empresa hoy en día pero antes tendremos que saber que es la inteligencia, para poder entender con este punto.

La inteligencia en los líderes es muy importante dentro de las empresas ya que es una de las herramientas más importantes por lo cual nos va a llevar a tener un manejo importante de las emociones como de sus comportamientos. (Daniel Goleman, 2005, p. 20-24).

### **2.7.2 INTELIGENCIA EMOCIONAL**

La inteligencia como tal es una de las funciones más importantes para el ser humano y para cualquier tipo de ser vivo y esto se ve desde la supervivencia que tenemos día con día por ejemplos en los animales tienen que tener un grado de inteligencia para la reproducción de su especie y para la supervivencia de la misma, en los seres humanos es la misma ficha que de los animales porque también nosotros luchamos por nuestra supervivencia en este mundo.

Si esto lo paso al plano empresarial las personas que están en la cabeza tienen que ser muy inteligentes para saber cómo pueden mover sus piezas y que estrategia deben de tomar para que los puedan llevar al éxito.

La inteligencia en el líder es fundamental porque ellos tienen que saber asignar tareas de acuerdo a que la ve cuales son las fortalezas de cada miembro de su equipo de trabajo y con eso saben que tienen las metas institucionales cumplidas al 100%.

### **2.8 CONCEPTOS DE INTELIGENCIA**

Es la capacidad de entender y manejar tus propias emociones y las de las personas que te rodean. Las personas con alto grado de inteligencia

emocional saben lo que sienten, lo que significan sus emociones y cómo estas emociones pueden afectar a otras personas. La inteligencia emocional en el liderazgo es esencial para conseguir el éxito. Después de todo, ¿Quién es más probable que tenga éxito, un líder que grita a su equipo cuando está bajo estrés, o un líder que controla y evalúa con calma la situación? (Daniel,2007, p. 24-30).

Dentro de la inteligencia vamos a ver ciertos rasgos que sobre salen de los líderes o simplemente de las cabezas de una empresa y estos conceptos nos van a ayudar entender mejor el termino de inteligencia dentro de las empresas hoy en día.

### **2.8.1 Conciencia de sí mismo:**

Si eres consciente de ti mismo y siempre sabes cómo se sientes, sabrás cómo tus emociones y tus acciones pueden afectar a las personas que te rodean. Ser consciente de uno mismo cuando se está en una posición de liderazgo también significa tener una imagen clara de sus fortalezas y debilidades, y significa comportarse con humildad.

Una de las formas de cómo podemos mejorar una conciencia de nosotros mismo es a través de un diario, es decir; escribiendo nuestros pensamientos y manejando nuestra ira u otras emociones fuertes para poder examinar el porqué de las cosas, siempre tendremos la capacidad de cómo podemos reaccionar ante los problemas que se nos presenta, si logramos llevar acabo estos tips podremos tener un mejor control de nosotros mismos y poder lograr a la formación de equipos de trabajo.

**2.8.2 La autorregulación:** Los líderes que se autorregulan de forma eficaz no atacan verbalmente a otros, ni toman decisiones apresuradas o emocionales. Tampoco consideran a las personas como estereotipos ni comprometen sus valores.

La autorregulación es lo que ayuda a mantener el control, este elemento de la inteligencia emocional, según (Goleman,2008, p.23-25) cubre también la flexibilidad y el compromiso de un líder con la responsabilidad personal.

Es decir que los líderes como cualquier miembro del equipo tienen que aprender autorregularse y la forma en que lo pueden es conociendo sus

valores y su código de ética, aprender a enfrentar sus problemas con las consecuencias que trae al momento de tomar esa decisión y esto a su vez los va a llevar aprender a trabajar con la frustración que también es un punto que no todos saben manejar o controlar cuando están en un problema o no aceptan que cometieron un error.

Hoy en día hay muchas empresas que tienen este tipo de líderes que no saben manejar estos conceptos, pero tampoco los capacitan o les enseñan a cómo manejarlo y como resultado pueden generar que no se cumplan las metas institucionales, un clima laboral desgastador y no permitir la formación de equipos de trabajo.

### **2.8.3 Motivación:**

Los líderes motivados trabajan de forma constante hacia sus objetivos y tienen estándares muy altos para la calidad de su trabajo.

Esto nos lleva a que este tipo de líderes controlan muy bien los puntos anteriores y son el tipo de personas que motivan, son ejemplo para los demás miembros, con este tipo de personas que saben trabajar en equipo, motivan a la vez logran que las empresas logren estar en los niveles más altos de productividad y de contar con un excelente clima laboral y como resultado obtienen menos rotación de personal en todas las áreas involucradas.

Por eso es importante que las empresas manden a sus colaboradores a cursos de habilidades personales para que puedan desarrollar y fortalecer estas uniones que se tiene en las áreas y los buenos líderes hoy en día.

### **2.8.4 Empatía:**

Para los líderes, tener empatía es fundamental para la gestión de un equipo y la organización exitosa. Los líderes con empatía tienen la capacidad de ponerse en la situación de otras personas. Ayudan a que las personas de su grupo o equipo se desarrollen, desafían a otros que están actuando injustamente, dan una retroalimentación constructiva y escuchan a los que lo necesitan.

Este punto es muy importante porque hoy en día en las empresas los jefes o los que dicen que son líderes se manejan por solo sus intereses personales y no les importa pisar o pasar por encima de los demás y las empresas o más bien los miembros de los equipos de trabajo para ellos es importante que el líder se ponga en los zapatos de su equipo de trabajo para poder comprender mejor la situación o el problema que se está presentando en ese momento y que tome en cuenta su punto de vista.

Con este punto tendremos mucho mejor resultado en las empresas por que serán más competentes en el mercado.

### **2.8.5 Las Habilidades sociales:**

Los líderes que dominan las habilidades sociales de la inteligencia emocional son grandes comunicadores. Son igual de abiertos a escuchar malas noticias como las buenas noticias, además son expertos en conseguir apoyar a los suyos y que se sientan con una nueva misión o proyecto.

Los líderes que tienen buenas habilidades sociales también son buenos en la gestión del cambio y en la resolución de conflictos laborales.

Los líderes tienen la capacidad de proponer nuevas metas y motivar a sus integrantes a poder alcanzar las metas que se ponen éstas metas pueden ser a corto plazo como a largo plazo muchos prefieren primero cumplir con las metas a corto plazo incluso tienen la obligación de estar comunicado a todos los integrantes las noticias de lo que se está llevando como proyecto sin importar el resultado, por eso es importante que las empresas lleven a los líderes a participar en ciertos de crecimiento personal y laboral porque ellos son la base junto con su gente para el crecimiento de la empresa y poder obtener un clima laboral excelente. (Goleman,2006, p. 30-40).

El psicólogo (Isaí Sierra Nolasco,2009, p.30-34) nos dice que las personas pueden tener cansancio emocional y cansancio físico el primer término podemos decir que el cansancio emocional es un bloqueo mental consiente y una resistencia emocional, que repercute directamente en nuestras energías físicas (dolor de cabeza, frustración, y mal humor). De esta manera muchas personas se frustran e irritan más rápido y carecen del buen sentido del humor.

El segundo término que es el cansancio físico nos habla que hay personas que crece con sus experiencias negativas por lo tanto como resultado no tiene éxito, uno de los puntos más importante que podemos decir es que si no tienen o abandonan sus proyectos, carecen de pasiones, no se entregan y mucho menos aman lo que hacen y físicamente también se enferman más rápido. Por eso es importante que tengan amor ya que es un ingrediente fundamental para saber que están en el camino correcto y que disfrutan de lo que hacen.

Por eso es importante tener una junta con cada uno de los integrantes del equipo y una con todos los integrantes del área para entre todos lograr acuerdos de cómo se van a manejar las situaciones y en qué postura se encuentra cada uno de ellos para ver cuáles son sus áreas de oportunidad y cuáles pueden ser su crecimiento personal y profesional dentro de la empresa.

Dentro de la inteligencia emocional de los líderes podemos encontrar que hay dos tipos de emociones el primero es el sentimiento positivo y los sentimientos negativos, el primer término aumenta el bienestar y el sentido de plenitud los cuales se pueden encontrar en los éxitos y en las metas cumplidas de la empresa y los sentimientos negativos agotan, bloquean y proporcionan vacío y soledad.

Los sentimientos deben reflejarse el presente, no deben ser arrastrados del pasado, porque se obtiene como resultado la ansiedad es, esencia, el miedo al dolor o a la pérdida. Como el dolor exige energía para aplacarlo, si esa energía no se exterioriza y se dirige contra el yo, genera sentimiento de culpa y, por tanto, ansiedad.

Como conclusión pensamos que los líderes para ser eficaces deben tener una comprensión sólida de cómo sus emociones y cómo sus acciones afectan al grupo de su entorno.

El mejor líder se relaciona y trabaja con los demás, se toma el tiempo para trabajar con la autoconciencia, autorregulación, con su motivación, con la empatía y con sus habilidades sociales.

Trabajando estas áreas les va a ayudar a poder sobresalir en el futuro y a saber manejar la situación en las que tengan que cumplir con un papel de liderazgo. Ya sea en su entorno familiar, en el colegio y/o en su

entorno. La inteligencia emocional en el liderazgo como vemos juega un papel fundamental para las empresas hoy en día.

La inteligencia emocional es un fundamento importante dentro del contexto de los seres vivos porque es que nos da las fuerzas y las herramientas necesarias para poder salir adelante, sobre todo el de poder cumplir con las metas.

Dentro de las empresas la inteligencia puede jugar dos papeles fundamentales dentro de las organizaciones, la primera y la más importante es que es fundamental que los líderes de cada empresa y de cada equipo de trabajo debe de saber controlar para poder tener un buen clima organizacional, y el segundo el de los trabajadores, por parte de ellos es el poder controlar las emociones para poder saber el cómo poder contestar de la forma correcta y el poder resolver cualquier tipo de problema que se le presente durante la jornada laboral y en lo personal.

La inteligencia emocional en los aspectos personales como laborales es de mayor importancia porque juegan un papel determinante en las vidas por ejemplo en los aspectos personales la inteligencia emocional debemos de tener la capacidad de poder saber manejar la forma de cómo nos vamos a tomar en cuenta con cada uno de los comentarios que podemos tener durante nuestra vida, en los aspectos laborales es de cómo podemos tener la capacidad de poder resolver problemas que tengamos si está en nuestras manos lo hacemos sino aprender a decir que no podemos hacer nada y buscar alternativas que nos puedan ayudar a poder resolver esos problemas. (Daniel Goleman, 2000, p. 30-45).

# CAPÍTULO III

## CLIMA LABORAL

El clima laboral hoy en día en las empresas es de mayor importancia porque con ello las empresas pueden cumplir con las metas y objetivos institucionales, para poder meterse en las grandes de las mejores empresas donde las personas pueden ver en donde se pueden desarrollarse profesionalmente.

De hecho, hay una certificación donde justo evalúan el clima laboral de las empras y en donde como resultado obtiene el mejor de los empleados para poder crecer como personas y profesionales.

Los líderes como los miembros de cada equipo de trabajo son los encargados de evaluar este tipo de clima organizacional porque es en donde pasa la mayor parte de su tiempo de vida, por ello es que lo hace de mayor importancia en las empresas.

Como sabes el clima laboral dentro de las empresas vamos a encontrar de muchas variedades porque es una variable muy complicada, de hecho si encontramos clima laboral de mal gusto los trabajadores empiezan con comportamientos de disgusto por el trabajo y simplemente por las metas de la empresa, ahora bien si vemos el otro lado del punto y vemos un clima laboral adecuado las personas empiezan a proponer nuevos proyectos nuevos que pueden funcionar para que la empresa pueda crecer en todos los ámbitos que se puede, y va a permitir que los miembros de la empresa puedan tener un rendimiento adecuado y que ellos mismo luchen por un crecimiento personal.

### 3.1 CONCEPTOS DEL CLIMA LABORAL

El clima laboral fue introducido por primera vez en psicología.

El clima va a influir en el comportamiento de las personas, es una variable interviniente entre la estructura organizacional y la conducta. De alguna manera va a influir en la forma de sentir de los individuos respecto a la organización y a sus miembros reflejándose ello en las prácticas.

El clima laboral se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él (se refiere a las características del medio ambiente de trabajo y son percibidas por los trabajadores).

En la búsqueda de la información del clima laboral nos dice que es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción de los colaboradores por lo tanto en la productividad del trabajo.

Llamamos clima laboral a la percepción de los miembros de lo que ocurre en una organización. El clima organizacional al igual que el atmosférico se respira, se siente, vienen a ser aquellas actitudes y conductas a la percepción de los miembros de lo que ocurre en una organización (Marín,2006, p. 20-24).

Galván (2006), indica que el clima laboral sea adecuado, es decir, es necesario que el líder asuma las actitudes de instrucción hacia el personal, una planificación sistemática del trabajo, es decir de cómo vamos a realizar las actividades para la empresa y poder cumplir las metas institucionales. (Galván,2006, p. 28-30).

James (2006), él nos habla que la organización es un patrón de relaciones, por medios de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes, líderes o personas arriba de ellos persiguen metas en común, para poder generar competitividad en el mercado industrial, es decir lograr poder cumplir con las metas institucionales con ello tener como resultado un excelente manejo de clima organizacional. (James,2006, p. 25-29).

Etkin (2007), dice que utilizar el concepto del clima laboral tiene un sentido metafórico y que se refiere al estado del tiempo, en el cual se trabaja en la organización, es decir es donde pasamos mayor tiempo de nuestras vidas por lo tanto buscamos un espacio en donde el ambiente que se respire o se tiene sea lo más sano y productivo posible porque con ello podemos lograr grandes metas de la empresa y con las interacciones sociales. (Etkin,2007, p.10-13).

Márquez (2001), menciona que la satisfacción podría definirse como la actitud del trabajador frente a sus propios trabajos, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. (Márquez,2001, p. 05-09).

Acero (2003), conceptualiza el clima laboral como la percepción que los individuos tienen sobre diferentes aspectos de la organización, por ejemplo, la forma de trabajar del líder con el equipo de trabajo, de los diferentes equipos de trabajo para poder cumplir las metas de la empresa o de empresa a empresa es decir poder poner acuerdos para ambas partes acerca de los proyectos que tengan en común. (Acero,2003, p, 10-11).

Chiang (2010), en colaboración con, Campbell, Dunnette, Hawler y Weike, lo definen como un conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser inducido en el modo como la organización se enfrenta con sus miembros y su entorno es decir como todos contribuyen con una idea para el mejoramiento de las actividades y de la relación entre los trabajadores junto con el líder o la empresa como tal. (Chiang, Campbell, Dunnette, Hawler y Weike,2010, p.06- 09).

Esto nos habla de la importancia que tiene el clima laboral dentro de las empresas hoy en día por eso es importante contar con buenos líderes, lo cual nos va a ayudar a tener como resultado dos pilares importantes que son el clima laboral y la formación de equipos de trabajo.

Muchas empresas hoy en día hacen campañas institucionales, excursiones de verano, apoyo a los colaboradores, eventos de integración con los colaboradores y con sus familias, con tableros de comunicación, y con un buzón de quejas y sugerencias con estas acciones se busca que las empresas aumenten la productividad de sus

trabajadores a si mismo que se sientan a gusto dentro de su área de trabajo y dentro de la empresa.

## **3.2 TEORÍA DEL CLIMA LABORAL**

Dentro de la teoría vamos a tocar ciertas teorías importante de como autores han estudiado el fenómeno del clima laboral y de cómo hoy en día dentro de las empresas es de mayor importancia para poder tener menor rotación de personal y poder contar con un buen rendimiento y crecimiento de los colaboradores, con ello poder cumplir las mejores metas institucionales.

Uno de los primeros autores que vamos a hablar acerca del clima laboral es:

### **3.2.1 LIKERT**

Define con claridad el concepto de clima como percepción, es decir vuelve a insistir sobre la idea de que la reacción de las personas va a estar determinada por la percepción que tengan de la organización y sus componentes.

Este modelo incluye tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales van a influir en la percepción individual del clima: variables explicativas o estructurales, intermedias, y finales o dependientes.

Dentro de las primeras se encuentran las estructuras de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencias y actitudes. Si las mismas se modifican, hacen que se modifiquen las demás variables.

Las intermedias reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituye los procesos organizacionales de una empresa.

Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones. Sin ninguna duda entre estas está el clima de la organización.

Likert (2002), plantea su modelo teórico según el cual el comportamiento de los trabajadores es causado por las características

administrativas y organizacionales, así como por la información que los trabajadores poseen de la empresa, sus percepciones y capacidades. Ello supone diferenciar el clima organizacional como causa y como efecto, ya que la conducta del trabajador puede ser influida por el clima laboral, pero también puede influir en él.

Por ejemplo puede ser una buena empresa pero si tu sientes que el clima no es lo más apto para tu crecimiento profesional lo que vamos a tener como resultado es que la persona empiece a sentir el trabajo como una obligación y no disfrutara del y/o el colaborador optara por buscar otro lugar de trabajo aunque debes de tomar en cuenta es que en todos los lugares donde vallamos vamos a encontrar de todo tipo de clima, tanto que lo podemos ver en nuestras casas cuando las cosas están muy tensas o simplemente cuando sabes que podemos tener un momento divertido. (Likert,2002, p.05-09).

Ruiz Olabuénaga (1995), el habla es su teoría que el clima laboral es una de la fuente de trabajo más importante y que es la base fundamental para el éxito de las empresas hoy en día.

Las cuales las puede describir en ciertos puntos importantes que van a ser el impulso para el crecimiento de los colaboradores y para el rendimiento que ellos pueden tener dentro de las jornadas laborales, esos puntos son los siguientes:

- Atributos: es decir lo que define a la persona y de cómo se va a desarrollar con su entorno y con sus compañeros de trabajo, la facilidad que va a tener para poder desempeñar las actividades que se le pide.
- Conducta: esta conducta va más enfocada a las actitudes que puede presentarse en los trabajadores ante los problemas que se pueden presentar con las actividades y a la forma de enfrentar esos mismos y al control de sus emociones.
- Valores: nos va a decir de la educación que los trabajadores tienen y sobre todo de las emociones que tienen, este punto es importante porque con ello podemos evaluar que tan honesto, dedicado y profesional puede ser una persona.

De hecho, cuando se hacen las entrevistas hoy en día es donde le dan mayor peso para saber si la persona va a hacer contratada o no. (Ruiz Olabuénaga,1995, p, 284-286).

### **3.2.2 Teoría de la jerarquía de necesidades**

Abraham Maslow (2011), él nos dice que la motivación de las personas depende de las satisfacciones de cinco tipos de necesidades, por ejemplo: fisiológicas, de seguridad, de afecto, de estima y de autorrealización.

Estas necesidades se satisfacen en un orden jerárquico, debido que en tanto la primera necesidad o básica no se ha satisfecho, ésta tiene el poder exclusivo de motivar la conducta; sin embargo, al ser lograda, pierde su poder de motivación.

#### **Necesidades Básicas**

##### Fisiológicas.

Surgen de la naturaleza física del ser humano y son imprescindibles para sobrevivir, como la necesidad de alimento techo, vestido; éstas se satisfacen mediante los sueldos, prestaciones, en algunas empresas dan apoyos de transporte, bonos de puntualidad como bonos de productividad, el cual es un ingreso extra para los colaboradores el cual tiene dos resultados favorables para la empresa el aumento de la productividad de los trabajadores y la rotación se hace menos.

##### Seguridad.

Se refieren a la necesidad de no sentirse amenazado por las circunstancias del medio; incluye estabilidad en el empleo, ambiente de trabajo agradable, pensiones, salud, seguros de vida, higiene y seguridad, como también son las capacitaciones que tiene la obligación la empresa de dar a todos los colaboradores que tiene en la empresa.

### Afecto, amor, pertenencia.

Se evidencian por la necesidad de mantener relaciones afectivas con otras personas, se satisfacen mediante el establecimiento de condiciones que faciliten la interacción y cooperación entre los grupos, por ejemplo: desarrollo de equipos, actividades culturales, deportivas y recreativas.

### Estima o reconocimiento.

Implica de ser respetado por los demás y por uno mismo; es la necesidad de reconocimiento al esfuerzo y al trabajo. Se obtiene mediante el diseño de sistemas de recompensa y premios que proporcionen reconocimiento orgullo y dignidad a las personas que desempeñan un trabajo.

### Autorrealización.

Aparece una vez que se han satisfecho todas las necesidades básicas. Se refieren al deseo de todo ser humano de realizarse a través del desarrollo de sus potencialidades. Esta necesidad es permanente y no se satisface nunca por completo, ya que cuanto mayor es la satisfacción que obtienen las personas más aumenta la necesidad de seguir autorrealizándose; se obtiene cuando se encuentra un sentido de vida en el trabajo.

De ahí que el Clima Laboral refleje la interacción entre características personales y organizacionales. Estos factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros.

Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos, por lo que las empresas deben de cuidar, el clima interno en la organización, pues la productividad de los empleados puede bajar o aumentar según el clima organizacional, además puede ser que aumente los factores de rotación de personal, factores que traen gastos a la empresa.

El clima laboral de una organización puede ser sentido por un individuo sí que esté, necesariamente consciente del papel y de la existencia de los factores que lo componen; de esta forma resulta difícil medir el clima, puesta que nunca se sabe muy bien si el empleado lo evalúa en función

de sus opiniones personales o de las características verdaderas de la organización, es decir que dentro de una organización va tener mayor peso siempre el cómo el colaborador siente y evalúa el clima o el desarrollo dentro de su área de trabajo, por eso muchas personas se van de las empresas por la mala vibra que se siente al momento que entran a trabajar a ese lugar. (Abraham Maslow,2011, p.84-88).

### **3.2.3 Teoría de la motivación e higiene de Herzberg**

A partir de los resultados obtenidos en una encuesta practicada a ejecutivos, Herzberg determinó que existen dos factores que inciden en la satisfacción en el trabajo, los motivadores o intrínsecos al trabajo tales como el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad, así como el progreso y desarrollo; y los factores externos o de higiene, que comprenden las políticas de la empresa, sueldo, relaciones con los compañeros, posición, seguridad, relación con los superiores y subordinados.

Los motivadores contribuyen a la satisfacción de las necesidades de alto nivel: autorrealización y estima; mientras que los de higiene satisfacen las necesidades fisiológicas de seguridad y afecto. Los factores de higiene ayudan a mantener un buen ambiente de trabajo, mientras que los motivadores mejoran notablemente el desempeño en el trabajo.

Frederick Herzberg (2007), postula que los factores que intervienen en la motivación y conducta en el trabajo son:

- a). Factores de higiene o mantenimiento. Son aquellos que evitan la falta de satisfacción, pero no motivan, es decir, son los mínimos que deben existir en toda institución, tales como el sueldo, prestaciones, políticas y estilos de supervisión.
- b). Motivadores. Como su nombre lo indica, promueven la motivación, incluyen la autorrealización, reconocimiento, responsabilidad y el trabajo mismo. (Herzber,2007, p.88-90).

### **3.2.4 Teoría de las necesidades de McClelland**

David McClelland (2000), postula que la motivación en el trabajo está en relación con las necesidades de cada persona y el predominio de alguna de éstas: es el factor que habrá de satisfacerse a través del puesto. Dichas necesidades son:

- a). Poder. Está constituida por la necesidad que existe en ciertas personas por el poder o de difundir sobre otros y con el ejercicio de la autoridad; esta necesidad puede ser considerada como una variedad de la necesidad de estima.
- b). Afiliación. Esta necesidad es impulsada por la satisfacción de tener buenas relaciones con los demás y disfrutar de la compañía de otros. La afiliación representa en gran medida lo que Maslow denominó necesidad de afecto.
- c). Logro. cuando esta necesidad predomina, se manifiesta por la satisfacción que se obtiene al alcanzar metas y resultados. El individuo que es motivado por el logro obtenido y por su esfuerzo consigue siempre sus objetivos y experimenta una gran satisfacción cuando los obtiene. Una fuerte necesidad de logro va acompañada de una gran insatisfacción cuando el trabajo carece de desafíos. Para que el personal esté motivado deberá ubicarse en los puestos en donde se satisfaga su necesidad predominante de acuerdo con su perfil psicológico; ya sea el logro, el poder o la afiliación. (Mc Clelland, 2000, p, 88-92).

Por eso es importante que las personas se ubiquen en donde pueden explotar sus conocimientos y poder adquirir nuevos conocimientos para su persona profesional.

### **3.2.5 Teoría X y Teoría Y de McGregor**

Douglas McGregor (2007), es el creador de las teorías "Teoría X" y "Teoría Y". Son dos teorías contrapuestas de dirección; en la primera, los directivos consideran que los trabajadores sólo actúan bajo amenazas, y en la segunda, los directivos se basan en el principio de

que la gente quiere y necesita trabajar. “Después de observar la manera en que los gerentes tratan con sus empleados, McGregor concluyó que la opinión de aquellos sobre la naturaleza humana se basa en un conjunto de premisas con las que moldean su comportamiento hacia sus subordinados.”

Primero vamos a hablar de la **teoría X** que se en cuatro puntos importantes para los gerentes dentro de las empresas y éstas son:

- A los empleados no les gusta el trabajo y, siempre que pueden, tratan de evitarlo.
- Puesto que no les gusta el trabajo, hay que obligarlos, controlarlos o amenazarlos con castigos para conseguir las metas.
- Los empleados evitarán las responsabilidades y pedirán instrucciones formales siempre que puedan.
- Los empleados colocan su seguridad antes que los demás factores del trabajo y exhibirán pocas ambiciones.
- Como contraste con estas ideas negativas sobre la naturaleza humana, McGregor señaló cuatro premisas que llamó teoría Y:
- Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como descansar o jugar.
- Las personas se dirigen y se controlan si están comprometidas con los objetivos.
- La persona común puede aprender a aceptar y aún a solicitar responsabilidades.
- La capacidad de tomar decisiones innovadoras está muy difundida entre la población y no es propiedad exclusiva de los puestos administrativos”.

En la teoría X se supone que las necesidades de orden inferior dominan a los individuos. En la teoría Y se asume que rige las necesidades de orden superior.

El propio McGregor sostenía la convicción de que las premisas de la teoría Y son más validas que la teoría X. Por tanto, proponía ideas como la toma participativa de decisiones, puestos de trabajo de responsabilidad y estimulantes, así como buenas relaciones en los grupos, como medios para aumentar al máximo la motivación laboral de los empleados. Las premisas de una y otra teoría serán las apropiadas dependiendo la situación, considerando que la base de toda motivación consiste en hacer el trabajo atractivo y lleno de satisfacciones para quien lo ejerce, se considera importante que el trabajo se debe hacer más fácil y agradable. (Robbins, Stephen P, 2007, pag 93-96).

Con esto podemos darnos cuenta que cada autor en su momento pensó que así era una imagen perfecta o correcta de un clima laboral.

Aunque sabemos que dentro del trabajo solo vamos a contar con compañeros de trabajo porque es muy complicado hoy en día poder decir que podemos tener amigos dentro del ámbito laboral.

Nuestra naturaleza es estar en contaste interacción con muchas personas, pero, dentro de esa interacción esta las personas que día con día estamos en el juego de la supervivencia laboral. (Mc Gregor,2006, p, 54-57).

### **3.3 CAUSA Y EFECTO DEL CLIMA LABORAL**

Los efectos del clima laboral pueden resumirse en dos grandes categorías, que son efectos directos y los efectos de interacción. El primer término nos hacer referencian a la influencia de las propiedades o de los atributos propios a una organización sobre el comportamiento de la mayoría o de una parte de los miembros de una organización, el efecto de esta causa el comportamiento de un individuo varía de un clima a otro.

Así el clima puede tener efectos sobre el comportamiento de un empleado o del equipo de trabajo ya que éste define los estímulos que son o no apoyados dentro de la organización y que viene a determinar la libertad de acción de los actores en ese sistema. Es decir que, si el clima organizacional es adecuado y con una estabilidad podremos

lograr mejores resultados, pero si encontramos que no hay buen clima organizacional la consecuencia que puede encontrarse es que los miembros de ese equipo empiece a tener conflictos porque no hay una estabilidad dentro de su área. (Colleman,2000, p.08-10).

Ahora nos ponemos a pensar que pasaría si en una organización encontramos de las dos como es que funciona este clima organizacional dentro de las instituciones.

Lo que podemos tener como resultado de este tema es que podemos contar con un buen líder, con un buen equipo de trabajo, pero el clima laboral u organizacional es malo lo que vamos a tener como resultado.

Es que las personas van a empezar a buscar otras nuevas alternativas para poder sentirse a gusto con su trabajo o simplemente busquen otro trabajo por eso es importante que los líderes aparte de trabajar con su equipo de trabajo para lograr los objetivos institucionales también deben en buscar alternativas para mantener o lograr un buen clima laboral y motivar a que cada miembro siga creciendo personal y profesionalmente.

### **3.4 MEDIDA PERCEPTIVA DE LOS ATRIBUTOS INDIVIDUALE**

Como se a mencionado con anterioridad los seres humanos van a mostrar de muchas formas de interacción dependiendo los contextos y de las personas que se tiene un intercambio de ideas, dentro de esto se van a ver involucrados las emociones, la cultura, las preferencias semejanzas de las personas, intereses personales, sociales y laborales, porque sabemos que también juega un papel sumamente importante hoy en día dentro de las empresas.

Ahora bien, la definición que el autor nos dice acerca de este tema es la siguiente, ya que es un tema de mayor importancia para las empresas hoy en día.

La medida perceptiva de los atributos individuales representa más bien una definición deductiva del clima laboral que responde a la polémica que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones

personales de los empleados y considera, incluso su grado de satisfacción.

Importancia del clima laboral, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza se transforma a su vez en elementos del clima.

Así se vuelve importante para un administrador ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su laboral por tres razones:

- Evaluar las fuentes de conflicto: es decir ver el origen del problema y buscar las soluciones.
- Indicar y sostener un cambio: este punto es muy importante ya que si los empleados ven un cambio en el clima organizacional podemos obtener mejores resultados profesionalmente y personalmente.
- Seguir el desarrollo de su organización: es decir tratar de capacitar al su equipo de trabajo, hacer reuniones de integración, tener juntas, realizar talleres de crecimiento personal con eso podemos lograr tener un alto nivel de clima organizacional dentro de nuestra empresa. (Brunet,2004, p.15-18).

Las empresas hoy en día están obligadas a capacitar a todos los trabajadores en las diferentes actividades que pueden realizar y en las que pueden crecer como personas y como profesionales dentro de las empresas porque con esas personas entre mayor estén capacitadas mayor oportunidad de crecer todos es mucho mejor, y podemos cumplir con las metas estimuladas o planteadas desde un principio ya sea por área o en general como empresa. (Robbins Stephen P,2007, p.20-24).

Los atributos en todos los aspectos de las personas son de mayor importancia porque son las que nos definen de otras personas es como que dicen nos hacen únicas en nuestras especies, porque es que lo tocamos porque es lo que nos van a permitir desarrollar ciertas habilidades para poder conseguir y obtener diferentes beneficios como personales como laborales.

Sin dejar a un lado la educación que nos dieron desde que estamos pequeños y de cómo nos debemos de comportar en los diferentes escenarios de la vida.

Entonces se puede decir que los atributos van a estar ligados con la inteligencia emocional y los atributos que los empleados como los jefes de todas las empresas tienen que tener muy identificados, para poder conciliar un gran equipo de trabajo y, sobre todo, un excelente clima laboral.

Con ello las empresas van a tener un grado menor de rotación de personal y ser una de las mejores empresas en donde la gente le gustaría estar trabajando y sobre todo el poder desarrollar nuevas habilidades de crecimiento profesional que es lo que buscan hoy en día dentro de las grandes empresas.

### **3.5 SATISFACCIÓN**

La satisfacción dentro de las organizaciones tiene que ver más con el rendimiento de los trabajadores, es decir; la calidad de los trabajos que ellos realizan día con día.

Davis y Newstrom (2007): define satisfacción laboral como el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo, ya que es donde pasa la mayor parte de su vida en el ámbito laboral. Por eso es que los trabajadores están en constante cambio de trabajo, el cual es la causa de que las personas no se pueden desarrollar al 100% en las áreas de interés para ellos. (Davis y Newstrom, 2007, p, 276).

Según Larouche & Delorme: la satisfacción en el trabajo es una resultante efectiva del trabajador a la vista de los papeles de trabajo que este detecta, resultante final de la interacción dinámica de dos conjuntos de coordenadas, llamados necesidades humanas e incitaciones del empleo. La satisfacción es el buen resultado de la motivación que tienen los trabajadores por parte de los líderes y de la misma empresa a la cual les está prestando sus servicios porque al final es un servicio lo que hacemos al estar trabajando tantas horas en un mismo lugar. (Larouche y Delorme, 2007, p.280).

Este proceso como tal en un pilar dentro del clima organizacional de las empresas hoy en día, y donde empezó a tomar mayor impulso en la cultura laboral y es porque la satisfacción es un pilar fundamental

porque con él nos damos cuenta cuando las personas ya no se sienten a gusto con las actividades a realizar, dentro de la empresa, con sus compañeros o simplemente ya no tiene como un fin igual que los demás y es cuando el mismo trabajador toma la decisión de dejar de trabajar, sobre todo de que la calidad de los trabajos deja un mal sabor de boca.

En este apartado vamos a hablar del papel importante que juega la satisfacción dentro de las empresas hoy en día y el cómo poder manejar esta satisfacción al 100 dentro y fuera del trabajo.

En la vida personal la satisfacción es importante por qué es el bienestar que la persona tiene al momento de terminar una actividad que le hace bien a su vida o simplemente está feliz con el resultado que obtuvo con él.

En el trabajo la satisfacción es importante para los trabajadores porque es cuando el jefe o el líder toma en cuenta su esfuerzo y su dedicación al momento de entregar la actividad solicitada, o simplemente el que lo impulsa para poder obtener algo mejor y con ello tener nuevos retos para poder realizarlos y aprender nuevas habilidades.

La satisfacción laboral es el grado de conformidad del empleado respecto a su entorno y condiciones de trabajo. Es una cuestión muy importante, ya que está directamente relacionada con la buena marcha de la empresa, la calidad del trabajo y los niveles de rentabilidad y productividad.

Los factores que históricamente se han relacionado con altos grados de satisfacción laboral son: las tareas intelectualmente estimulantes, los retos continuados, las recompensas equitativas, las posibilidades reales de promoción, unas condiciones ambientales, higiénicas y de seguridad idóneas y una buena relación con jefes y compañeros

Es obvio que un clima que permite al empleado alcanzar su plenitud personal y desarrollarse es más susceptible de engendrar en esta una visión positiva de su empleo.

El rendimiento en el trabajo es función de las capacidades de un individuo y de un clima laboral que permita la utilización de las diferencias individuales.

Por eso es importante que los líderes o jefes se pongan a ver como es el rendimiento de sus colaboradores y si notan que algo está mal en ellos o en el trabajo no está siendo funcional antes de tomar una decisión que puede provocar una baja en la empresa, hay que ponernos en los zapatos del otro, platicar con él para ver qué es lo que le está pasando o ver porque está presentado ese bajo rendimiento en el trabajo y ya sobre eso podemos tomar la mejor decisión para ambas partes y las empresas están obligadas a dar capacitaciones a cada uno de su plantilla de trabajadores para que ellos se puedan actualizar y mejorar su rendimiento, las capacidades, desarrollar nuevas habilidades para facilitar su trabajo, dar un mejor resultado a la empresa seguir generando productividad.

Ahora vamos hablar de la contra parte de la satisfacción laboral, en este apartado vamos a hablar de las diferentes definiciones que los psicólogos han tenido respecto con este tema, veremos el resultado negativo que tiene dentro de las empresas hoy en día, ver cómo podemos hacer que sea menos la insatisfacción laboral hoy en día dentro de las empresas.

### **3.6 Insatisfacción Laboral**

En la insatisfacción laboral es uno de los factores que hoy en día las empresas tratan de evitar ya que es el resultado negativo de un mal clima laboral conjunto el mal manejo de un líder que padecía de carácter para poder llevar acabo ciertas tareas o el simplemente, manejar de forma adecuada al equipo de trabajo dentro de las empresas. (Michael Page,2000, p. 30).

Por ello vamos a encontrar una serie de factores que afectan negativamente a los trabajadores y que pueden llegar a producir una profunda insatisfacción y deseo de abandonar o cambiar de trabajo.

Veamos a continuación las causas principales que producen en algunos trabajadores insatisfacción labora:

- **Salario Bajo:** para que un trabajador se sienta satisfecho en su trabajo es fundamental que reciba un salario justo, además de

tomar en cuenta si el trabajador se queda más tiempo de su hora de salida poder compensar eso con horas extras o de otra forma para reconocer su esfuerzo y dedicación al trabajo, sobre todo a la empresa.

- Mala relación con los compañeros o jefes: en ocasiones, la mala relación suele ser causada por celos, envidias o recelos profesionales, o bien por comportamientos excesivamente pasivos o competitivos por parte de algún de los compañeros, de todas estas y otras más podemos generar que el trabajador busque por otro lado una oportunidad laboral, aunque sabes que en cualquier trabajo nos podemos encontrar de este tipo de personas y más bien nosotros como seres humanos debemos de aprender a manejar con estas situaciones laborales.

En el caso de los jefes, suele deberse a una actitud prepotente y desconsiderado del jefe hacia sus subordinados o por excesivas exigencias o cumplimientos de funciones que no le competen al trabajador, por ejemplo, el ir por un café, o si trabajas en su casa el ir por su hijo a la escuela, etc.

Incluso por celos profesionales y envidias que hacen que consideren a ciertos empleados como una amenaza que podría sustituirla en su jefatura.

Las malas relaciones en el ámbito laboral harán que las personas sientan deseos de abandonar su empleo.

- Escasa o nulas posibilidades de promoción: cuando una persona ambiciosa con aspiraciones profesionales está estancada en su puesto de trabajo y observa cómo pasa el tiempo y, ni prospera ni asciende de categoría, se sentirá apática e insatisfecha ante su trabajo, pues no consigue lo que esperaba. Se produce un desequilibrio entre lo que ella esperaba y lo que ha obtenido realmente.
- Personas inseguras: personas que poseen poca confianza en sí misma, en sus habilidades y aptitudes para desempeñar un trabajo. Sienten que son incapaces de realizarlo correctamente o

de adaptarse al entorno laboral, esto les provoca temor y una profunda inseguridad en insatisfacción.

- Dificultades para adaptarse al ambiente laboral: hay trabajadores poco pacientes o constantes que continuamente están cambiando de empleo porque se cansan o aburren de su trabajo con rapidez o, porque desean alcanzar objetivos profesionales en un corto espacio de tiempo. Se sienten continuamente insatisfechos y necesitan cambiar de ocupación para intentar lograrlo.
- Malas condiciones laborales, la insatisfacción laboral también puede ser como consecuencia de las políticas de las empresas, del entorno físico o de un empleo precario o rutinario, lo cual nos da como resultado un mal clima laboral y las personas cambian de trabajo más rápido.
- Circunstancias personales y laborales, son aspectos como la experiencia laboral, la edad, el sexo, el nivel de estudios, cultura o preparación, son factores que determinan el tipo de empleo que podemos desarrollar, por lo que un empleo por debajo de la preparación o experiencia que tenga una persona le causará cierta insatisfacción profesional.

Igualmente ocurrirá en aquellas personas que no puedan dedicar suficiente tiempo a su familia y sus circunstancias familiares así lo requieran, como es el caso de trabajadores con hijos pequeños o con otras cargas familiares, (Navarrete,2008, p. 40).

La insatisfacción laboral puede afectar al rendimiento de los trabajadores y a la productividad de la empresa, por lo que las empresas u organizaciones deben tratar que sus empleados se encuentren satisfechos profesionalmente.

Para ello, han de procurar que trabajen en un entorno físico adecuado y con unas condiciones favorables, otras consecuencias de la insatisfacción es la desmotivación o falta de interés por el trabajo, que puede llegar a producir en el trabajo tal apatía, que incumpla con sus funciones laborales, (Esparza,2009, p. 50).

### 3.7 Medidas para evitar la insatisfacción laboral

El descontento en el trabajo perjudica tanto al empleado como a la empresa, que pierde talentos y productividad, conforme a los criterios revelados por la investigación de Michael Page, dice que hay tres errores que provocan la insatisfacción laboral:

- Mala gestión: señalada por el estudio como la mayor causa de la insatisfacción laboral entre los empleados, la mala gestión indica la necesidad de revisar los procesos de las empresas. Sin embargo, esencialmente para emprendedores principiantes, desarrollar una gerencia planeada y bien estructurada en un desafío.

Lo ideal es dejar la gestión de las personas a cargo de un empleado del área de recursos humanos o de tener un departamento completo para manejar este tema. La misión de esta área es manejar la contratación; el desarrollo y capacitaciones de los empleados además de buscar su motivación.

- Falta de feedback: es un error común sucede cuando los gestores no conceden un feedback a sus empleados y como resultado surgen los problemas entre jefe y colaborador, además de insatisfacción laboral en el trabajo, por lo tanto, esta postura del líder debe ser corregida.

El feedback es una práctica importante de recursos humanos e incentiva al trabajador a mejorar sus actitudes profesionales, ya que influye en sus resultados, pero sobre todo en su desempeño.

Es necesario siempre conversar con los trabajadores de cualquier empresa sobre los cambios necesarios en la rutina del trabajo y las actividades que están haciendo éxito.

- Falta de reconocimiento: retener talentos en la empresa es una tarea difícil si los profesionales no reciben reconocimiento por el trabajo, más que conceder un salario, el líder debe valorar a los empleados, elogiando aspectos positivos y motivando para mejorar de manera constante.

Cuando esta relación de valor no existe, el empleado pierde el interés por el trabajo y permanece descontento con la rutina, entonces, para

mantener la insatisfacción lejos de tu negocio, reconocer los resultados y no olvides de los comentarios positivos en el feedback reconocimiento y un plan para gerencias.

En la insatisfacción influyen factores organizacionales como la retribución monetaria (salario), los aumentos, las promociones internas (y reconocimientos por la labor) y los beneficios (seguro médico, vacaciones, descuentos especiales en productos de la compañía, etc.). Asimismo, la sensación de equidad; es decir, la percepción de recibir igual salario ante iguales tareas, influye directamente en la motivación hacia el trabajo. (Michael Page,2008, p.20- 30).

Las dimensiones de la satisfacción laboral más mencionadas son las siguientes: la satisfacción con la supervisión, con la organización, con los compañeros de trabajo, con las condiciones de trabajo, con el progreso en la carrera, con las perspectivas de promoción, con la paga, con los subordinados, con la estabilidad en el empleo, la satisfacción extrínseca en general, la satisfacción con el tipo de trabajo, con la cantidad de trabajo, con el desarrollo personal y la satisfacción intrínseca general, (Bravo,2002, p. 35-40).

Márquez, menciona que la satisfacción podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser". (En red).

Como vemos en los capítulos el liderazgo, el trabajo en equipo y el clima laboral son tres fuerzas importantes dentro de las empresas hoy en día porque con ellos las empresas pueden lograr cosas grandes, cumpliendo las metas institucionales.

Las empresas han sufrido muchos cambios hoy en día, porque antes solo se pensaba en las metas de la empresa sin tomar en cuenta a los trabajadores y mucho menos las ideas que se tenían para el mejoramiento de las empresas sino simplemente crecer en las metas.

Los líderes, el trabajo en equipo y el clima laboral se tienen que tomar en cuenta en todas las empresas ya que las empresas hoy en día están en constante competencias para ser las mejores empresas y ser una de

las mejores empresas para que las personas las escogen para ingresar a trabajar y poder desarrollar sus habilidades profesionales, personales.

Por eso es muy importante en las empresas empezar a tener juntas a lo mejor semanales con todos los integrantes de los equipos de trabajo para saber cómo están de trabajo, como se sienten ellos, si tienen problemas con las tareas en cargadas y platicar sobre las actividades y las metas nuevas que se tienen para la empresa.

La insatisfacción como la satisfacción laboral es de mayor importancia dentro de las empresas hoy en día, porque es cuando los directivos, sobre todo los líderes se tienen que dar cuenta cuando los trabajos empiecen a tener este tipo de actitudes porque es cuando deberían de cambiar ciertos cambios de la forma de cómo llegar a las metas institucionales.

Las empresas lo que pueden hacer para evitar este tema en los colaboradores es tener, platicas o talleres dentro de la misma empresa para saber cómo se sienten, que les hace falta, como les gustaría trabajar es importante tener del lado positivo a la gente porque es cuando nos van a dar mejor resultados en las métricas de cumplimiento de los objetivos por equipo y por empresa en general. (Márquez, 2001, p. 40-43).

# CAPÍTULO IV

## TRABAJO EN EQUIPO

El trabajo en equipo es importante para la vida de los seres humanos, de las empresas, de las escuelas y sobre todo de las experiencias que se van formando con el paso del tiempo en el desarrollo del ser humano.

Dentro de las empresas el trabajo en equipo es uno de los papeles más importantes que tienen en las compañías, porque es el conjunto de personas que trabajan todos los días para cumplir o alcanzar las metas de la empresa y poder llegar a ser una de las mejores empresas en estos días.

En la formación de equipos de trabajo siempre vamos a tratar de formarlos de acuerdo a las características más similares que pueden tener las personas como son: la puntualidad, productividad, compromiso, aunque dentro del equipo se va a presentar rivalidad entre ellos por ser mejor que todos, es donde el líder de cada área tienen que tomar la mejor decisión para poder nombrar a un representante de ese equipo de trabajo para que así sea mejor la escala de resolver los conflictos que se pueden presentar con cada uno de los integrantes de los equipos.

El trabajo en equipo facilita las tareas de cada área de las empresas porque sabemos con esa formación la productividad de las personas que forman esa alianza va a estar en su máximo potencial por lo tanto las actividades van a ser un éxito para la empresa y todos los involucrados van a sentirse satisfecho con su rendimiento y va a ser dar más de si para poder seguir creciendo como persona, sobre todo profesionalmente.

## 4.1 CONCEPTO DE EQUIPO DE TRABAJO

Es un grupo pequeño de colaboración que mantiene contacto regular y que realiza una acción coordinada.

Cuando los miembros conocen sus objetivos, cuando contribuyen de manera responsable y entusiasta a la realización de las tareas y se apoyan mutuamente, decimos que están realizando un trabajo en equipo. Los integrantes que contribuyen al desarrollo de este tipo de actividad: un ambiente propicio, adecuación entre las habilidades y las exigencias de los papeles, metas de orden superior y premios al equipo. (Márquez,2009, p. 20-24).

Gutiérrez 2010, explica que el trabajo en equipo es como un grupo de personas que colaboran e interactúan para lograr objetivos en común, fundamentado en la unidad dando aportaciones de conocimientos, habilidades y acciones de sus integrantes. (Gutiérrez,2010, p.10-15).

En toda compañía siempre hay trabajo en equipo, ya que el éxito depende en gran medida de la unión de sus miembros siendo parte fundamental la comunicación y el compromiso de los miembros de cada equipo de trabajo.

Un equipo es un grupo de personas que cooperan activamente para conseguir el mismo objetivo o propósito, los integrantes del equipo trabajan los unos con los otros para alcanzar las metas institucionales no se limitan a solo realizar su trabajo sino más bien en conjunto realizan las tareas para alcanzar lo que se proponen como equipo de trabajo.

El equipo de trabajo es un determinado tipo de grupo en el que se desarrollan unas conductas razonablemente eficientes, así un equipo de trabajo consta de un pequeño número de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito en común, utilizando parámetros de desempeño y métodos estructurados y son mutuamente responsables de su realización.

El equipo deportivo es una imagen muy poderosa, pero muchas veces está muy alejada de la realidad del trabajo de equipo en las organizaciones. Lo que normalmente se denomina equipo consiste en realidad en un grupo.

Para conformar un equipo de trabajo, el grupo inicial debe evolucionar desde su constitución hasta llegar a las siguientes características:

- Objetivos comunes y acordados
- Tareas definidas y negociadas
- Procedimientos explícitos
- Buenas relaciones interpersonales
- Alto grado de interdependencia. (Smith,2009, p.30-31).

El equipo de trabajo es un conjunto de personas con habilidades complementarias comprometidas con una meta y con unos objetivos comunes.

- meta: es lo que proporciona una identidad y estabilidad a lo largo del tiempo, se puede tomar como un motor o una inspiración para ser obtener mejores resultados día con día dentro de la empresa y poder generar un clima laboral adecuado.
- objetivos: permiten que el equipo transforme las metas comunes en metas específicas y medibles, con ello tener mejor equipo de trabajo, menor rotación de personal dentro de las empresas y sobre todo tendríamos como resultado mejor resultados en poco tiempo de las metas establecidas.

En esencia, el equipo de trabajo se basa en la responsabilidad y la interdependencia de todos sus miembros. Esto significa que todos los miembros, a partir del cumplimiento de las tareas encargadas, deben sentirse implicados en los objetivos generales del equipo y deben ser sus responsables. Los equipos de trabajo necesitan una figura que desarrolle el rol de dirección.

La moderna concepción de liderazgo de equipos y las teorías de estilos de dirección entienden al directivo/a con un perfil "mixto" de dirección y liderazgo. Algunas de sus funciones más importantes son:

- Dirigir y controlar al equipo: marcar objetivos, definir funciones, repartir tareas, organizar, convocar y moderar las reuniones, evaluar resultados.
- Comunicar e informar, siendo el vínculo formal entre el equipo y la alta dirección.
- Seleccionar la información y difundir la relevante para el desarrollo del trabajo del resto de miembros.
- Negociar objetivos y supervisar el cumplimiento de los acuerdos consensuados.
- Facilitar el consenso como sistema de toma de decisiones.
- Estimular la creatividad, velar por la integración de las personas del equipo.
- Motivar y animar en el proyecto.
- Formar y dar apoyo a los miembros según las necesidades de cada profesional, (Carles,2003, p. 10-15).

Landy y Conte: (2005), determinan que es el conjunto de dos o más individuos que se relacionan, son interdependientes y que se reúnen para conseguir objetivos específicos, en donde los equipos de trabajo existentes deben de pasar por una evolución o una secuencia básica llamada modelos, varios de estos modelos de equipos deben realizar tareas específicas en un tiempo determinado, pero muchos otros siguen un esquema diferente de acuerdo a seguridad, estatus, autoestima, afiliación, poder y consecución de metas. (Landy, Conte,2005, p. 10-13).

Robbins y Coulter: indican, que se trata de un grupo donde sus miembros trabajan intensamente en un objetivo común y específico, donde dan uso a su sinergia positiva, responsabilidad mutua e individual, y destrezas complementarias, en conjunto deberían de revisar día con día como van con las tareas asignadas y si tienen temas o alguna problemática platicarla en él momento, para poder tener mucho mejores resultados dentro de la organización y sobre todo no complicar el ambiente de trabajo del equipo.

Robbins y Coulter (2007): indican, que el desarrollo de los equipos es un proceso dinámico y la mayoría se encuentran en un estado continuo de cambio, aunque los grupos quizá nunca alcancen una estabilidad completa, existe un patrón general que describe cómo evoluciona la mayoría de ellos. Esta evolución se divide en formación, tormenta, establecimiento de normas, desempeño y suspensión, las cuales son descritas a continuación:

- La primera etapa, formación, tiene dos aspectos. En primer lugar, los colaboradores se interrelacionan con otros individuos debido a la asignación de trabajo, como en el caso de un grupo formal o por un objetivo común. Una vez que el grupo está conformado inicia la segunda parte de la etapa de la formación, la cual involucra la definición y establecimiento de los objetivos y dar una estructura al equipo de trabajo, durante esta etapa existe una gran cantidad de incertidumbre y cada miembro comienza a verse y sentirse como parte de un equipo,
- La etapa de tormenta, se caracteriza por discrepancias dentro del equipo de trabajo. Cuando esta etapa finaliza se establece una jerarquía de liderazgo el cual permite crear una dirección para el grupo,
- La tercera etapa es aquella en la que se desarrollan las relaciones y el equipo comienza a unirse ya que en este punto existe un fuerte sentido de identidad grupal y camaradería. En esta etapa se establecen normas de acuerdo a la estructura de grupo y se asimila una expectativa de lo que es el comportamiento correcto entre cada uno de los miembros.
- La cuarta etapa se refiere al desarrollo de un equipo funcional y aceptable, el grupo tiene un enfoque de cada uno tener un desempeño.
- Los grupos temporales tienen otra etapa la cual es la separación del equipo, en donde el enfoque principal es la conclusión y cierre de actividades y tareas. (Robbins y Coulter,2007, p. 10-16).

## 4.2 CARACTERISTICAS DE EQUIPOS DE TRABAJO

Un grupo que funciona de manera armoniosa tiene las siguientes características

- **Cohesión:** Unión física y emocional al enfrentar diferentes situaciones y en la toma de decisiones de las tareas cotidianas.
- **Roles:** Es decir tareas aceptadas por cada uno de los miembros del grupo.
- **Adaptabilidad:** Que se refiere a la habilidad del grupo para cambiar de estructura de poder, relación de roles y reglas ante una situación que lo requiera.
- **Permeabilidad:** Que se refiere a la capacidad del grupo para brindar y recibir experiencias de otras instituciones
- **Comunicación:** Que se refiere a la capacidad de los integrantes del grupo para transmitir sus experiencias de forma clara y directa.
- **Afectividad:** Que se refiere a la capacidad de los integrantes del grupo para vivenciar, demostrar sentimientos y emociones positivas unos a los otros.
- **Armonía:** Que se refiere a la correspondencia entre los intereses y las necesidades individuales con los del grupo en un equilibrio emocional positivo, (Jorge Aguilar,2008, p.14-16).

Para que un equipo sea eficaz, es necesario que cumpla con las siguientes características:

- **Tener objetivos de equipo:** deben existir metas e intereses en común que sean cuantificables y claros, de modo que todos sus componentes conozcan y comprendan sus propósitos y sus metas.
- **Funciones bien definidas:** facilitan el uso de los talentos de cada persona y así cada una conoce y entiende sus deberes y responsabilidades sobre los objetivos y tareas.
- **La interdependencia:** es decir, que cada miembro del equipo necesite de la experiencia, la habilidad y entrega de los demás para lograr objetivos mutuos.
- **Comunicación eficaz:** muy relacionado con el anterior, ya que el líder y los miembros del equipo deben intercambiar información

y retroalimentación para saber cómo lo están haciendo y cómo lo pueden mejorar, además de tener claro qué necesitan sus compañeros de él para mejorar el trabajo.

- **Eficiencia en el desempeño:** todos los participantes deben estar convencidos de la idea de que el equipo de trabajo, si es realmente eficiente, consigue siempre mejores resultados que los individuos que trabajan aislados.
- **Responsabilidad:** el equipo debe tener responsabilidad sobre sus actuaciones y sobre los logros obtenidos.
- **Liderazgo:** el buen liderazgo hace posible que el equipo de trabajo alcance sus objetivos. Para ello, el líder ha de tener la visión de hacia dónde va la organización, debe ser capaz de comunicar a su equipo las metas para que los esfuerzos se dirijan hacia la dirección correcta, y reconocer los esfuerzos realizados, alabar cuando se está trabajando bien y redirigir cuando no es así.
- **Pensamiento positivo:** permitiendo que surjan ideas nuevas e innovadoras. Los errores se consideran como oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Se estimula la asunción de riesgos en pos de la creatividad y se estimulan las nuevas ideas.
- **Reglas fundamentales bien definidas:** creadas muchas veces por el mismo equipo para regular aquello que es permitido y lo que no se debe tolerar. Deben formalizarse para que no se interpreten subjetivamente, (Rubbins,2009, p. 30-36).

La creación de un equipo de trabajo está estrechamente ligada a los objetivos que se tengan en la empresa en un momento determinado. Un equipo de trabajo es ante todo autogestionado, donde cada uno comparte la información con la que cuenta. Por tanto, la gestión de equipos es la clave principal para que aumente la eficacia. Algunas de las características más importantes del trabajo en equipo están relacionadas con:

- **Objetivos comunes.** Las metas establecidas deben de ser iguales para todos y conocidas por todos. La consecución del

éxito depende del objetivo y de un mismo camino para conseguir el resultado.

- **Liderazgo.** En todos los equipos se necesita la figura de una persona que lleve las riendas del trabajo, que sean capaces de dirigir a los trabajadores hacia la buena dirección comunicando los objetivos.
- **Impulso de la comunicación.** La falta de comunicación es uno de los problemas más graves para el conflicto y los problemas en el trabajo. Hay que involucrar a todas las personas intercambiando información.
- **Resolución de problemas.** Autoevaluación para detectar los errores y corregirlos. Se deben tomar las decisiones de manera conjunta para llegar a la mejor solución.
- **Motivación.** Compromiso de trabajo en equipo y estimulación de nuevas ideas para aumentar el nivel de satisfacción. La motivación de los trabajadores es lo que hará que la gente cumpla con sus obligaciones para conseguir los objetivos comunes.
- **Interdependencia.** De algún modo todos aprenden de todos, experimentando nuevos métodos, (Laura Sánchez, 2015, p. 20-25).

#### 4.3 TIPOS DE EQUIPOS DE TRABAJO.

Un equipo es un grupo de individuos organizados para lograr un propósito común, que son interdependientes, y que pueden ser identificados entre ellos mismos y observados como un equipo. Los equipos existen dentro de una organización e interactúan con otros equipos y con la organización. Los equipos son una forma de que las organizaciones recopilen información de los miembros y de

proporcionar a los miembros de la organización un sentido de participación en la búsqueda de objetivos organizacionales. Además, los equipos permiten a las organizaciones flexibilidad en la asignación de miembros a los proyectos y permiten la formación de grupos multifuncionales. Existen seis tipos principales de equipos en las organizaciones: informal, tradicional, orientado a la resolución de problemas, de liderazgo, autos dirigidos y virtuales.

- Equipos Informales: generalmente se forman con fines sociales. Pueden ayudar a facilitar los temas de preocupaciones comunes de los empleados, tales como mejorar las condiciones de trabajo. Más frecuentemente, sin embargo, estos equipos se forman a partir de un conjunto de intereses comunes, que pueden o no ser los mismos que los de la organización. Los líderes de estos equipos generalmente surgen de los miembros y no son nombrados por nadie en la organización.
- Equipos Tradicionales: son las áreas de la organización comúnmente consideradas como departamentos o áreas funcionales. Los líderes o directivos de estos equipos son nombrados por la organización y tienen poder legítimo en el equipo. Se espera que el equipo produzca un producto, entregue un servicio o realice una función que la organización haya asignado.
- Equipos para resolver problemas: o las fuerzas de tarea se forman cuando surge un problema que no puede ser resuelto dentro de la estructura organizativa estándar. Estos equipos son generalmente interfuncionales; es decir, sus miembros provienen de diferentes áreas de la organización, y se encargan de encontrar una solución al problema.
- Equipos de liderazgo: generalmente están compuestos por un management que se reúne para abarcar los límites entre las diferentes funciones de la organización. Para que un producto sea

entregado al mercado, los gerentes de finanzas, producción y comercialización deben interactuar y elaborar una estrategia común para el producto. En los niveles superiores de gestión, los equipos se utilizan en el desarrollo de objetivos y una dirección estratégica para la empresa en su conjunto.

- Equipos autos dirigidos: se les da autonomía para decidir cómo se hará un trabajo. Estos equipos reciben una meta de la organización y luego determinan cómo lograr esa meta. Frecuentemente no hay un gerente o líder asignado y muy pocas, si las hay, diferencias de estatus entre los miembros del equipo. A estos equipos se les permite comúnmente elegir a los nuevos miembros del equipo, decidir sobre las asignaciones de trabajo, y se les puede asignar la responsabilidad de evaluar a los miembros del equipo. Deben cumplir con los estándares de calidad e interactuar con compradores y proveedores, pero de lo contrario tienen gran libertad para determinar lo que hace el equipo. Los equipos se forman alrededor de un proyecto en particular y un líder emerge para ese proyecto. El equipo es responsable de llevar a cabo el proyecto, reclutar a los miembros del equipo y evaluarlos. A menudo cuando termina el proyecto que los convocaba el equipo se disuelve.
- Equipos virtuales: La tecnología está modificando la forma en que los equipos se encuentran y funcionan. El software colaborativo y los sistemas de conferencias han mejorado la capacidad de los individuos para reunirse, realizar negocios, compartir documentos y tomar decisiones sin estar jamás en el mismo lugar. Si bien la dinámica básica de otros tipos de equipos puede seguir siendo relevante, la dinámica y la gestión de los equipos virtuales pueden ser muy diferente. Hay que dominar muy bien las nuevas tecnologías ya que no hay intercambio de señales faciales o auditivas. La palabra o el compromiso se toma al pie de la letra y debe ser cumplida también a recatada.

Cada miembro de un equipo de trabajo virtual es responsable de sus tareas y del equipo en general, normalmente con una supervisión mínima. Los factores clave en el éxito de un equipo virtual son la formación eficaz del equipo, la confianza y la colaboración entre los miembros, y una excelente comunicación. (Laura Sánchez,2015, p. 30-33).

#### **4.4 IMPORTANCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO EN LA INSTITUCIÓN**

Las personas frecuentemente sienten que es difícil influir en la institución, sin embargo, como equipo de trabajo pueden impactar fuertemente en ella a través de la generación de resultados.

Los equipos satisfacen las necesidades de pertenecer y de identificarse con un objetivo en común, además de proveer mayor variedad de estímulos y reconocimientos. Los equipos son capaces de tomar decisiones de mejor calidad que los individuos aislados. El trabajo en equipo genera decisiones dirigidas a la solución de problemas de la institución.

Una organización se adapta más rápido a su ambiente cuando apoya y fomenta el trabajo en equipo, porque permite a sus miembros desarrollarse continuamente, al tener la oportunidad de aportar conocimientos entre sus miembros. Todo trabajo en equipo necesita de una formación y capacitación continua que provea a sus integrantes de las habilidades administrativas, técnicas y en materia de calidad que requieren para el desempeño de sus funciones. No es lo mismo reunirse en equipo que trabajar en equipo.

Dentro de las empresas el trabajo en equipo es de importancia porque es que nos permite crecer como empresas ya que la calidad del trabajo y de la productividad de los mismos miembros de las empresas nos dan ese resultado por eso tenemos las cinco razones de la importancia del trabajo en equipo dentro de las empresas. El trabajo en equipo no es la única forma de desempeño en los ámbitos profesionales, pero si la que hasta el momento ha dado mejores resultados.

Los talentos individuales son indispensables para el rendimiento, sin duda, pero lo son mucho más cuando se integran a grupos con una serie de objetivos concretos, por lo cual en las empresas es importante que tengan 5 razones importantes:

- Creación de sinergias: los conocimientos individuales tienen un mayor impacto cuando se suman a otros. Un solo talento, por excepcional que sea, no tiene el mismo impacto que el de un equipo sólido, con dinámica y objetivos claros y sus roles bien definidos.
- Estructuras más flexibles y participativas: las empresas que apuestan por métodos de trabajo en equipo dependen menos las jerarquías y sus integrantes tienen un margen de acción mucho mayor. Aparte, son el escenario perfecto para valores como la solidaridad, la colaboración mutua y el sentido de pertenencia hacia el grupo y la empresa en su conjunto.
- Empoderamiento y responsabilidad: formar parte de un grupo no significa que las responsabilidades se diluyan es al revés: se refuerzan, pues cada integrante asume un rol dentro del equipo y debe responder a los demás por las tareas que le han asignado.
- Fomenta el desarrollo de habilidades sociales: además, dadas las dinámicas que se producen dentro de los equipos de trabajo, sus integrantes desarrollan habilidades sociales que en entornos más autoritarios y rígidos no podrían salir a flote, empatía,

comunicación eficaz, resolución de conflictos, entre otros, son algunos ejemplos de ello.

- Fortalece a las empresas ante el cambio: las sinergias hacen más fuertes a las empresas ante los cambios o las amenazas que puedan obstaculizar sus objetivos, los grupos fuertes, unidos y con metas claras son menos permeables a los contextos de crisis. (Cabrera y Díaz,2008, pag, 26- 30).

#### **4.5 VENTAJAS Y DESVENTAS DEL TRABAJO EN EQUIPO**

La principal ventaja del trabajo en equipo está en la búsqueda de resultados en conjunto y en este sentido, podemos observar tres tipos de efectos:

- Efecto social: los seres humanos tendemos a interrelacionarnos, porque no podemos satisfacer todas nuestras necesidades solos, necesitamos a los demás para lograr obtener lo que necesitamos.
- Efecto aditivo: se refiere al enriquecimiento que se tiene tanto en calidad como en cantidad, de los recursos de que se dispone, gracias a la diversidad que tiene cada persona. Todas estas capacidades juntas, se complementan unas a otras y hay crecimiento para cada una de las partes.
- Efecto Factorial: se logra cuando hay sinergia, es decir, cuando la interacción entre los diferentes miembros del equipo se hace de forma positiva y el resultado es que el aporte de todo el equipo supera la simple suma de los aportes individuales. (Díaz, J,2005, p. 2-6).

Mencionaremos las ventajas más importantes de la formación de equipos de trabajo dentro de las empresas hoy en día estas ventajas son las siguientes:

- Los equipos aumentan la productividad y son menos costosos.

- Los equipos mejoran la comunicación, hay mayor interacción entre los participantes y se comparte la información.
- Los equipos realizan trabajos que los grupos corrientes no pueden hacer, ya que las metas son trabajadas por personas con diferentes conocimientos y habilidades, que se integran y se complementan.
- Los equipos aprovechan mejor los recursos, ya que se comparten y se usan de forma más inteligente.
- Los equipos son más creativos y eficientes para resolver problemas.
- Los equipos generan decisiones de alta calidad.
- El trabajo resulta menos estresante.
- Conduce a mejores ideas y decisiones.
- Produce resultados de mayor calidad.
- Hay un involucramiento de todos en el proceso.
- Aumenta el empoderamiento y el compromiso de los miembros.
- Alta probabilidad de implementación de nuevas ideas.
- Se ensancha el círculo de la comunicación.
- La información compartida significa mayor aprendizaje.
- Aumenta la posibilidad de mostrar las fortalezas individuales.
- Habilidades de compensar las debilidades individuales.
- Provee un sentido de seguridad.
- Desarrolla relaciones interpersonales.
- Permite afrontar con mayor éxito tareas complejas.
- Facilita la dirección, el control y la supervisión del trabajo.
- Se mejora el clima laboral. (Gómez y Suarez,2009, pag.23-26).

Cuando las personas se comprometen a actuar de una manera determinada, su decisión se ve fortalecida por el conocimiento de que los demás están comprometidos de una manera similar. Una de las más poderosas fuerzas motivadoras de los individuos, es sentirse respetado

y apoyado por los integrantes del grupo al que consideran importante y mantener su posición de él.

#### **4.5.1 DESVENTAJAS DEL TRABAJO EN EQUIPO**

El trabajo en equipo también presenta una serie de desventajas que hay que tener en consideración. Entre ellas, pueden referirse las siguientes:

- Tomar las decisiones de forma prematura.
- Que impere el dominio de pocas personas, en particular el de un líder.
- Consumir mucho tiempo en reuniones discutiendo soluciones y acciones, retrasando su puesta en marcha.
- Que existan presiones sobre miembros del equipo para aceptar soluciones.
- Que impere el dominio de pocas personas.
- Responsabilidad ambigua, porque queda diluida en el grupo. (Sánchez, 2009, p. 02-04).

Para formar un equipo de trabajo es necesario considerar no sólo las capacidades intelectuales de sus posibles miembros, sino también las características socio-psicológicas y de personalidad de cada componente. Ciertos equipos se forman para realizar tareas concretas, otros para asesorar y otros para gestionar. Una participación disfuncional en el equipo indica que algo marcha mal.

Es entonces necesario un diagnóstico más profundo de la organización. Muchas veces nos preguntamos porque en algunas organizaciones hay cierto tipo de resistencia al trabajo en equipo. Para llevar adelante cualquier proyecto, trabajando en equipo fluye mucho mejor la creatividad, la ejecución de tareas, las relaciones interpersonales y el crecimiento personal. La consistencia de los equipos, muchas veces virtuales, otras inter-áreas, otras veces son equipos de profesionales de

diferentes países. Con el fácil acceso a las tecnologías, el ahorro de costos, es más fácil trabajar, comunicarse y elaborar ideas para llevar a cabo en equipo. Otras desventajas pueden ser:

- Se pueden dar ciertos procesos que inciden negativamente en la calidad de las decisiones y la solución de problemas.
- Pueden generarse conflictos duraderos entre los miembros ya que habrá muchas diferencias en las formas de pensar y puede llevar a discusiones que dividan al grupo.
- El trabajo en equipo puede consumir más tiempo.
- Entendiéndose que el trabajar en equipo implica asumir responsabilidades, es posible que al cometer errores nadie quiera asumirlos en forma individual.

La administración general resalta además que el trabajo en equipo no es fácil. Los grupos pasan por una serie de fases antes de convertirse en equipos efectivos, y esta evolución exige tiempo; en ocasiones, surgirán tensiones durante las cuales el equipo parece no avanzar, de todos los peligros que se pueden presentar en la evolución de un grupo, tal vez el más peligroso sea la prisa, sobre todo si ésta procede del líder.

Para que el equipo de personas que se integran a tu proyecto, piense en forma creativa es importante que sean previamente capacitados o entrenados. (Martínez y Aguilar,2005, p.10-14).

En un equipo cuyos integrantes se conocen y tienen confianza van surgir muchas más ideas que en un grupo de desconocidos. Hay resultados imposibles de generar si no existe verdadero trabajo en equipo.

Aunque el trabajo en equipo bien llevado puede ofrecer grandes satisfacciones, no siempre será fácil conseguir que las cosas marchen como deben. Dentro del grupo pueden surgir conflictos y se pueden

generar pérdidas de tiempo y energía que terminen provocando que lo mejor sea que cada uno se vuelva por donde ha venido. Veamos algunos posibles problemas.

- El grupo puede dividirse en subgrupos.
- Es un clásico. Unas veces, en cuanto surja un problema, el grupo se dividirá. En otras ocasiones, será la división previa la que generará los conflictos. Normalmente los subgrupos se formarán en base a afinidades personales y harán que algunas personas terminen defendiendo ideas o posturas en base a dichas simpatías y no en base a criterios profesionales. Si no se pone remedio, esto puede provocar no sólo un descenso en el rendimiento, sino incluso la ruptura del grupo en su conjunto. Para evitarlo, conviene fomentar la interacción entre todos los miembros del grupo y tener claro que dividido será más débil.
- Alguna persona puede intentar imponer su criterio.
- Aunque es conveniente que el trabajo en equipo sea guiado por un líder, esto no debe confundirse con imponer un criterio por encima del de los demás. Sea el jefe, sea otra persona la que tome la iniciativa, todas las opiniones deben ser respetadas y tenidas en cuenta. De lo contrario, perderemos la oportunidad de aprovechar algunas buenas ideas, y estaremos sembrando semillas para la discordia...
- Puede perderse demasiado tiempo.
- Para que el grupo se sienta motivado, es conveniente que todos sus integrantes –o al menos la mayor parte- estén de acuerdo con las decisiones tomadas, y a veces eso no será fácil y conllevará invertir una gran cantidad de tiempo en alcanzar una postura común. En otras ocasiones, el encontrarse en grupo puede generar distracciones si las conversaciones derivan hacia temas personales o que no tengan que ver con el trabajo que se

tiene que llevar a cabo. Hay que tener cuidado con este tipo de situaciones o de lo contrario los resultados del trabajo se resentirán.

- Puede disminuir el rendimiento.
- En especial cuando los grupos son demasiado grandes, puede darse el fenómeno de que algunas de las personas que lo integren trabajen menos de lo que lo harían individualmente, esperando que el trabajo del resto del grupo compense su desgana. Para evitar este tipo de situaciones, se hará imprescindible implicar a todos los miembros del grupo y controlar que todos estén poniendo su granito de arena para que el trabajo salga adelante con eficacia.
- Algunas personas pueden causar problemas.
- El trabajo en equipo no está hecho para todo el mundo. Para algunas personas, hacerlo puede suponer una tortura; no se sentirán cómodas y causarán continuos problemas. No las obligues a hacerlo. Busca otras soluciones, como permitir que sean más autónomas en su trabajo. (Díaz, Juárez,2007, p. 20-25).

Como podemos ver, aunque el trabajo en equipo sea, en principio, una buena costumbre, hay que llevarlo a la práctica de tal manera que no termine causando más perjuicios que beneficios. (Sánchez,2009, p. 01).

***“Si te dan la oportunidad, no dudes en formar parte de un equipo, recuerda que siempre que te pregunten si puedes hacer un trabajo, contesta que sí y ponte enseguida a aprender cómo se hace”.  
Franklin D. Roosevelt.***

## PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO DENTRO DE LAS EMPRESAS

Esta propuesta tiene como objetivo el mejoramiento del clima laboral dentro de las organizaciones, partiendo del entendimiento de dos temas importantes como son el liderazgo y el trabajo en equipo dentro de las empresas.

La propuesta es a través de talleres informativos los cuales van a apoyar a comprender cómo poder ser mejor líder dentro de las áreas de trabajo y sobre todo en el poder cumplir las metas como equipo de trabajo para poder ser una de las mejores empresas.

Es importante para las empresas porque les va a funcionar en todos los aspectos del mundo empresarial, este taller va a tener diversos temas, por ejemplo:

- El manejo de las emociones al momento de la toma de decisiones: el cual va estar formado de dos secciones, la primera sección se va a hablar de las emociones en general y de como éstas influyen en la vida de los seres humanos y su papel fundamental en las tomas de decisiones, la segunda sección se tocará el tema de la importancia de las emociones dentro de las empresas y de como es importante en la toma de decisiones de los líderes.
  - Realizando actividades individuales como grupales.
- Las mejores técnicas para liderar a un grupo de personas: este apartado será de una sola sección, las cuales va a estar dirigido a todos los líderes de cada área que tengan gente a su cargo, porque se les dará herramientas que les pueden funcionar para la integración de equipos de trabajo dentro de las áreas.

- Formando equipos de trabajo para la realización de diversas actividades para que cada miembro juegue el papel del líder.
- Alternativas para mejorar el clima laboral dentro de los equipos de trabajo: esté será solo una platica y poder llegar alternativas, de incentivos, como pueden ser bonos, descuentos, convivios de integración de los equipos de trabajo, con eso se mejorar el clima laboral dentro de las empresas y dentro de las áreas de trabajo.
- El desarrollo de las mejores habilidades de trabajo para el cumplimiento de las metas institucionales: sé dará una platica informativa, a todos los talentos de las empresas en donde se les va a explicar con términos entendibles, cual es su posición ósea cual es su perfil, después, acerca de cada una de sus funciones que tienen dentro de las empresas y de cómo deben de realizar sus tareas.
  - Realizar una ronda de preguntas de cada uno de los perfiles y de las actividades que tienen, todas las actividades y las funciones de las áreas de la empresa.

## CONCLUSIONES

En esta investigación, el liderazgo como acción administrativa para mejorar el clima y la integración de equipos de trabajo, fue planteado desde una perspectiva psicológica, como una posibilidad para considerar algunos de los factores que toda empresa debe tener en cuenta para incrementar la productividad, la eficiencia, facilitar la resolución de problemas con la presencia de un líder o sin él, disminuir la rotación de personal, generar un ambiente laboral grato que detone la iniciativa y la creatividad de cada individuo dentro de la empresa en un ambiente abierto y tolerante.

Lo antes mencionado, sería el resultado de que las empresas cuenten con líderes y equipos de trabajo que al sumarse, traerán grandes beneficios para la organización, siempre y cuando se construya una relación de confianza entre ambas partes.

El líder juega un papel clave en el ámbito emocional del equipo y la empresa, cada cambio de actitud que tenga hacia el equipo puede beneficiar o no el cumplimiento de las metas y por ende la productividad de la empresa.

Cuando un líder posee y fomenta la actitud de servicio, consultiva y participativa, la paciencia, la tolerancia y el compromiso entre sus colaboradores, todo lo anterior se logra,

A través de programas de liderazgo de equipos, transforman a los integrantes en agentes de cambio y cooperación, capaces de aportar soluciones para convertir desafíos en oportunidades de crecimiento.

El hombre es un ser social que necesita mantener contactos en las empresas, los equipos de trabajo sustituyen cada vez más al trabajador individual que toma decisiones y ordena, los grupos asumen decisiones con más riesgo y aprenden con más rapidez. Por ello, dentro de las empresas es de vital importancia el papel que juegan todas las personas involucradas para el éxito de la misma el clima laboral que se tiene tanto dentro como fuera de las empresas deberá ser favorable, para que los equipos de trabajo y los líderes puedan manejar cualquier tipo de problemática que se les puede presente.

Sobre todo, contarán, con las habilidades necesarias para tomar las mejores decisiones en los cierres de negocios, en base a sus conocimientos, experiencia y sobre todo contando con un equipo de trabajo que los respaldará para obtener resultados de calidad, desarrollando las mejores técnicas, aun trabajando bajo presión

Sabes que el líder es una pieza fundamental, porque él va a saber cómo poder desarrollar los mejores equipos de trabajo y asignar las tareas a los integrantes de su equipo en base a sus aptitudes, para lograr resultados óptimos dentro de un buen clima laboral, que es lo que todas las empresas y líderes esperan para concretar los proyectos que se les tienen asignados y sobre todo para poder obtener el éxito de ser una de las mejores empresas con las mejores personas capacitadas, y realizar cualquier actividad que se les puede presentar tanto en ámbito profesional como personal.

El liderazgo organizacional es un método de gestión empresarial que se relaciona específicamente con el cumplimiento de los retos y metas planteadas por una organización en su conjunto, los líderes a menudo ocupan los puestos administrativos, ejecutivos más importantes de sus empresas debido a sus habilidades para mejorar el presente mientras miran hacia el futuro.

Las instituciones en la actualidad están en constante desarrollo en todos los aspectos, sobre todo en extensión de territorio a nivel nacional e internacional, lo cual tendrá que generar mayor responsabilidades en las diferentes áreas de su empresa, teniendo como mayor impacto en la integración de exitosos líderes, con las habilidades necesarias para formar grandes equipos de trabajo, en un favorable clima laboral, lo cual generará en los trabajadores satisfacción laboral, productividad, competitividad sana entre ellos, resultado de alto impacto en las métricas sin perder de vista, la misión, visión y los valores que tiene su empresa.

El liderazgo como acción administrativa es una de las fuentes principales para la integración de equipos de trabajo, para obtener excelentes resultados institucionales, satisfacción laboral, productividad, generando estabilidad laboral, y sobre todo generando un adecuado clima laboral que es lo que se busca actualmente en todas las empresas.

La integración de equipos de trabajo está vinculada en las empresas para facilitar la carga de trabajo, disminuyendo el estrés dentro del trabajo, generar interacción con compañeros de trabajo, satisfacción personal al saber que dentro de una empresa las ideas de cada trabajador se tomarán en cuenta al momento de decidir por el mejor manejo de la empresa en donde estamos generando conocimientos y sobre todo donde estamos obteniendo grandes habilidades corporativas.

El clima laboral es el impacto generado por la formación y el desarrollo de grandes líderes empresariales, que a su vez propicien la integración de grandes equipos de trabajo y que orientará hacia los objetivos generales de la empresa.

Se puede decir que las empresas que fomenten el liderazgo y el trabajo en equipo experimentarán resultados benéficos como productividad y eficiencia. Esto no solo será benéfico para las empresas u organizaciones, sino también para los individuos y estos se sentirán más satisfechos con su trabajo

Es importante resaltar que el líder de hoy, conforme a las características del actual entorno empresarial, debe cambiar la perspectiva de ver las personas, solo como un objeto de producción, un “simple indicador”, en el resultado del ejercicio de maximización de utilidades. Los líderes modernos, deben tener una aproximación personal con sus inmediatos colaboradores, donde inspiren sus equipos en forma permanente, transmitan entusiasmo, motiven y eleven la autoestima de sus trabajadores; deben lograr que las personas adopten un modelo de desarrollo tanto personal como organizacional, estos son aspectos trascendentales, que se resaltan de un líder como ejemplo a seguir. Y en este plano se encuentra el liderazgo transformacional, el cual paralelamente al enfoque de revisar que se cumplan las tareas, metas y objetivos, es primordial propiciar y mantener un excelente ámbito laboral, el cual aumenta la productividad y la permanencia de sus colaboradores, logrando consolidarse como un estilo de liderazgo integrales.

Los objetivos de dicha investigación se comprobó los objetivos específicos y generales de dicha revisión de tema, los cuales se recupera que el liderazgo es un papel fundamental para las empresas, desarrollando las habilidades y capacidades de integración de equipos de trabajo y generando un apto clima laboral, el cual va a permitir cumplimiento de la visión, misión de las empresas. Garantizando el éxito de las mismas.

En nuestro país día con día están en constantes cambios en sectores gubernamentales y laborales, lo cual tienen como necesidad el estar

actualizado en los aspectos de expansión, desarrollos de proyectos, y sobre todo de capacitación para el personal de las empresas, cómo sabemos hay empresas que padecen de un buen liderazgo dentro y fuera de las empresas lo cual imposibilita la integración de equipos de trabajo, óptimo clima laboral y sobre todo el crecimiento y satisfacción laboral y personal de los colaboradores.

Los psicólogos jugamos un gran papel dentro de las compañías ya que estamos calificados para generar y analizar problemáticas laborales, rotaciones de personal, planes de carrera, capacitaciones para todos los colaboradores en todas las áreas involucrados, y sobre todo en la integración de las áreas administrativas, operativas a través de campañas de salud y bienestar, y desarrollando eventos para la misma causa de la integración.

Se desarrollará un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), con este diagnóstico podemos programar las capacitaciones de acuerdo a las necesidades de cada área, cómo pueden ser trabajo en equipo, inteligencia emocional, habilidades de la formación de líderes dentro de las empresas, cómo también salud e higiene, capacitaciones gerenciales los cuales se hablarán de los proyectos y estrategias que se tomarán para cumplir con las metas de las empresas.

Desarrollar las habilidades y capacidades de generar óptimos equipos de trabajo, para lograr un equilibrio en el clima laboral ya que estos tres juegan un papel importante en la formación de estrategias laborales y de capacidades laborales para cumplir con las metas institucionales, lo cual tendremos como resultado mayor satisfacción laboral, menor rotaciones de personal y mayor crecimiento laboral.

## BIBLOGRAFÍA

- ✓ Coffey y Appley. Psicología de la Motivación. Ed. Trillas. México.
- ✓ Maslow, A.H. Motivación y Personalidad. Sagitario. 1994.
- ✓ Herzberg, F., Mausner, B. y Snyderman, B.: "The motivation to work", John Wiley, Nueva York. 1967.
- ✓ McClelland, D.C.: "Estudio de la motivación humana", Madrid. Narcea. 1989.
- ✓ Rodríguez, M. Cómo desarrollar autoestima. Centro de asesoría y capacitación.
- ✓ Satir, V. (1991) Nuevas relaciones en el núcleo familiar. México. PAX.
- ✓ Watzlawick, P., Beavin, J. y Jackson, D. (1983). Teoría de la Comunicación Humana. Bercelesona: Herder.
- ✓ Elton Mayo: Estudios Hawthorne en Dirección y Clase Obrera. (1939).
- ✓ Meredith Belbin. Roles de Equipo en el trabajo (1993).
- ✓ "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail". John P. Kotter. Harvard Business Review March-April, 1995.
- ✓ Hersey, P., Blanchard, K.H., "So you want to know leadership style? Training & Development Journal, Vol. 28(2) Feb.1997, 22-37.
- ✓ The Pfeiffer Book of Successful Team-Building Tools. Best of the annuals. Ed. JosseyBass/Pfeiffer 2001.
- ✓ Cleary, Thomas. *El arte de liderazgo*. Edaf, Madrid, 1995.
- ✓ Colunga Dávila, Carlos. *La administración del tercer milenio*. Panorama, México, 1996.
- ✓ Scholtes, Peter R., (2000) El manual del equipo. Joiner Associates Incorporated, Madison, WI, EUA. Manual de

referencia sobre la mejora de la calidad y el trabajo en equipo. Muy recomendable para personas implicadas en la mejora mediante el trabajo en equipo, y muy especialmente para líderes y formadores.

- ✓ Ortiz J.A & Arraiz J.I. (2002) ¡Un Gran Equipo! El fútbol como metáfora empresarial. Prentice Hall, Madrid. Una obra amena en la que los autores se sumergen en el mundo del fútbol y aplican algunos de los factores fundamentales que conducen al éxito de los equipos en el mundo de las organizaciones.
- ✓ Alcover, C. M., Gil, F., & Barrasa, A. (2004). Team learning: Adaptation of learning activities scales in a spanish sample. [Aprendizaje de equipo: Adaptación en una muestra española de las escalas de actividades de aprendizaje] *Psicothema*, 16(3), 378-383.
- ✓ Allen, D., & Tanner, K. (2006). Rubrics: Tools for making learning goals and evaluation criteria explicit for both teachers and learners. *CBE Life Sciences Education*, 5(3), 197-203.
- ✓ Annett, J. A. et Stanton, N A. (2000) Editorial. Team work: a problem for Ergonomics? *Ergonomics*, 43(8), 1045-1051
- ✓ Aritzeta, A., et Balluerka, N. (2006). Cooperation, competition and goal interdependence in work teams: A multilevel approach. *Psicothema*, 18(4), 757-765
- ✓ Baker, D.P., et al., (2005). The all Teamwork Framework, in *International Adult Literacy Survey. Measuring Adult Literacy and Life Skills: New Frameworks for Assessment*, T.S. Murray, Y. Clermont, and M. Binkley, Editors, pp. 229 – 272. Minister of Industry: Ottawa.
- ✓ Baker, D.P.; Day, R.; et Salas, E. (2006). Teamwork as an Essential Component of High-Reliability Organizations. *HSR: Health Services Research*, 41:4, Part 2, 1576-1598.
- ✓ *Avances de la Salud Familiar en Chile*, Santiago de Chile. Ministerio de Salud, volumen 1, página 14, 1999.

- ✓ Bastidas M. Estrada Juan Carlos, Clima organizacional y su incidencia en la calidad de los servicios públicos, <http://www.monografias.com>. 2001.
- ✓ Díaz M. Factores que inciden en el clima laboral. <http://www.gestiopolis.com>. Febrero 2005.
- ✓ Espinoza E, Zarazúa J. Equipos de trabajo en la eficiencia organizacional”, México, volumen 5 UAM, páginas 163 – 176, noviembre 2000.
- ✓ Meneses A., Liderazgo y trabajo en equipo. <http://www.monografias.com>. 2005.
- ✓ Vidrio Fabiola, Hacia nuevas formas de liderazgo, <http://www.azc.uam.mx>.