

Tesis para Seminario de Graduación

Universidad: del Norte Santo Tomás de Aquino

Facultad: Economía y Administración

Carrera: Licenciatura en Recursos Humanos

Materia: Comportamiento Organizacional

Tema: EFECTIVIDAD DEL TRABAJO EN EQUIPO EN
DISTINTOS CLIMAS ORGANIZACIONALES

Profesor Titular: C.P.N. SUELDO, Jorge Eduardo

Profesor Guía: Lic. CADIÑANOS, María Laura

Alumnos: BRACAMONTE, Luciano L.U. N° 0289

GARCIA, Juan Gabriel L.U. N° 0317

GONZALEZ, Rubén L.U. N° 0312

LIVERANI, Bruno L.U. N° 0285

Lugar y Fecha: Concepción, II° Cuatrimestre de 2021

Prólogo

Al momento de comenzar nuestro trabajo y analizando una de las problemáticas que viven las organizaciones en la actualidad, que es enfrentarse a constantes cambios, nos propusimos a investigar las distintas variables que pueden volver eficiente y eficaz a un equipo de trabajo para poder enfrentar los distintos climas organizacionales.

Esta no se podría llevar a cabo sin el apoyo de nuestra familia y amigos, quienes nos acompañaron durante esta etapa, además sin olvidar y destacando su incondicionalidad, labor, dedicación y apoyo como docente guía a la Lic. María Laura Cadiñanos y al C.P.N. Jorge Sueldo, quienes durante este tiempo supieron acompañarnos y orientarnos en la realización de este trabajo. De igual manera agradecer a las distintas organizaciones de nuestra ciudad, y a su personal por brindarnos la información necesaria para nuestro trabajo. Como así también a todos los que forman parte de nuestra Universidad quienes de manera desinteresada nos brindaron su colaboración.

Para concluir agradecemos a Dios por darnos el conocimiento, la voluntad y paciencia para corregir nuestros errores y el logro exitoso de esta Tesis.

Los alumnos

Introducción

Teniendo en cuenta los desafíos de las organizaciones en la actualidad a la hora de enfrentar diferentes y continuos cambios, tanto internos como de mercado, así también del ambiente que las rodea como por ejemplo, cambios culturales, tecnológicos, metódicos, mercadotécnicos, económicos etc. Los cuales afectan directamente en el clima laboral de la organización. Nos enfocamos en uno de los recursos más importantes que tienen las empresas para lograr el éxito, el trabajo en equipo.

Ya sabemos que las organizaciones son un grupo social de personas que, interactuando coordinadamente entre sí, persiguen un objetivo en común. Por esto creemos que el trabajo en equipo es muy importante para el logro de esos objetivos, y para la solución conjunta de problemas.

El presente trabajo tiene como principal objetivo, indagar y analizar, la importancia de la efectividad de los equipos de trabajo y su directa relación con los diferentes climas organizacionales que puedan presentarse.

La importancia de estudiar este tema en particular, es obtener ciertas variables que logren potenciar a los equipos de modo que, se adapten de la mejor forma posible a lo que el ambiente de la organización demande. Así las organizaciones actuales dejaran de vivir en incertidumbre y tendrán la seguridad que, contando con equipos de trabajo de alto desempeños podrán hacer frente ante cualquier adversidad que generen los cambios organizacionales y este afecte al clima laboral.

Nos centramos en la hipótesis de trabajar con las principales variables del trabajo en equipo como la confianza, la personalidad, la adaptabilidad, el liderazgo y los valores, que pueden potenciar el desempeño de los individuos teniendo un impacto directo con el trabajo en equipo, generando una gran adaptabilidad para cualquier contingencia.

Capítulo I

Grupos o Equipos

Sumario: 1.- Introducción. 2.- Definición. 3.- Clasificación. 3.1.- Clasificación de los Grupos de Trabajo. 3.2.- Clasificación de Equipo de Trabajo. 4.- Etapas del Desarrollo. 5.- Roles.

1.- Introducción

Para lograr un adecuado estudio acerca de la efectividad del trabajo en equipo en distintos climas organizacionales, es necesario adquirir la correcta información acerca de lo que nos brindan los grupos y equipos de trabajo, sus clasificaciones y sus influencias que tienen dentro de una organización.

2.- Definición

Es cierto que los grupos y equipos de trabajo, tienen conceptos roles y funciones muy similares, pero es un error común en las personas y en ciertas organizaciones creer y pensar que comparten los mismos criterios y significan lo mismo. Por ello, a través de este capítulo aprenderemos a diferenciar con exactitud un grupo de un equipo de trabajo.

Un grupo se define como dos o más individuos que interactúan, que son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos particulares. Los grupos son formales y no formales. Se entiende por grupos formales aquellos que define la estructura de la organización, con trabajos designados que establecen tareas. En los grupos formales los comportamientos que alguien debe tener quedan estipulados por las

metas organizacionales y se dirigen al cumplimiento de éstas. Un ejemplo de grupo formal es la tripulación de un avión comercial que consta de seis miembros. A diferencia de éstos, los grupos no formales son alianzas que no están estructuradas de manera formal ni determinadas por la organización. Dichos grupos son formaciones espontáneas en el ambiente de trabajo que aparecen en respuesta a la necesidad de tener contacto social. Ejemplo de grupo no formal son los tres empleados de departamentos diferentes que almuerzan juntos de manera regular¹.

Los miembros que componen un grupo, están comprometidos e influenciados con el enfoque y el objetivo del líder del grupo. Generalmente, los grupos son más grandes que los equipos (teniendo en cuenta la cantidad de miembros). El grupo respalda los objetivos del líder. La responsabilidad del grupo radica en cada uno de los individuos, por lo tanto no es compartida. Mientras que el liderazgo es enfoque de una sola persona.

Chiavenato sostiene que “el grupo es una importante unidad de análisis, de igual manera, adquiere gran relevancia conocer su dinámica grupal, es decir, las fuerzas que están detrás de las relaciones entre miembros de un grupo en una situación social²”.

Teniendo en cuenta esta definición, los equipos de trabajo son pequeños grupos de personas con habilidades complementarias que están comprometidos con un objetivo en común y una forma de trabajo que prioriza la responsabilidad de cada uno de las personas que lo conforman. Existe una diversidad de equipos de trabajo en cuanto a su formación, pero la mejor medida es entre 7 y 12 individuos. Esto es producto de que a mayor cantidad de personas, los equipos necesitan de una mayor estructura y soporte, y los equipos más pequeños presentan ciertas complicaciones cuando alguno de sus miembros se ausenta.

Un factor muy importante a tener en cuenta son las características de los miembros, ya que estos presentan habilidades y competencias que complementan el propósito del equipo. Si bien no todos los miembros poseen exactamente las mismas habilidades, pero juntos son mejor que la suma de todas sus partes.

Otro factor importante a tener en cuenta dentro de un equipo es que sus miembros están constantemente desarrollando nuevas habilidades para mejorar el desempeño del equipo ya que dentro de este la responsabilidad es sostenida y

¹ Robbins, 2009, p. 284

² Chiavenato, 2017, p. 272

compartida entre los mismos. Generalmente, cuando existe algún conflicto con no de sus miembros, se comunica directamente con ese individuo en vez de manifestarse con un superior o supervisor.

Teniendo en cuenta esta información acerca de los grupos y equipos de trabajo, podemos llegar a la conclusión de que es más sencillo formar un grupo de trabajo que un equipo.

Básicamente para poder formar un grupo hay que identificar un líder y empoderarlo para que reclute a los miembros del grupo, formule un objetivo principal, manifieste una forma de trabajo y sepa tomar decisiones.

En cambio, los miembros de equipo tienen habilidades que son complementarias entre sí, comparten una tarea en común y sus objetivos son definidos por ellos en conjunto, por lo cual cada uno tiene responsabilidad dentro del equipo. Su finalidad es compartida.

A continuación, mostraremos una serie de características basados en los Recursos Humanos, para diferenciar fácilmente a los equipos y los grupos de trabajo:

Tabla 1-1: Diferencias entre Equipos y Grupos de Trabajo

Equipo de Trabajo	Grupo de Trabajo
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo compartido. • El equipo decide. • La finalidad la decide el equipo. • El producto del trabajo es grupal. • El equipo discute y realiza reuniones para resolver problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hay un solo líder. • El líder decide, discute y delega. • La finalidad del grupo es la misma que la misión de la organización. • Responsabilidad individual. • El producto de trabajo es individual. • Las reuniones son propuestas por el líder.

Fuente: www.cursos.tienda

Los términos “equipo” y “grupo” se han utilizado equivocadamente en forma indistinta. Existen diferencias entre estos dos conceptos, sobre todo en cuanto a resultados.

El desempeño de un grupo de trabajo depende de lo que hace cada uno de sus miembros. El desempeño de un equipo incluye los resultados individuales y lo que

llamamos el producto del trabajo colectivo, es decir, aquello que dos o más miembros producen juntos como aportación real³.

No es lo mismo un grupo que un equipo: Grupo son dos o más individuos que interactúan, son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos particulares. Un grupo de trabajo es aquel que interactúa principalmente para compartir información y tomar decisiones que ayuden al desempeño de cada uno de sus miembros en su área de responsabilidad. Su desempeño es únicamente la suma de la contribución individual de cada uno de sus integrantes.

Un equipo de trabajo genera una sinergia positiva gracias al esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de las aportaciones individuales. El uso extenso de los equipos crea el potencial para que una organización genere mejores resultados sin aumentar sus insumos⁴.

3.- Clasificación

3.1.- Clasificación de los Grupos de Trabajo

Los grupos de trabajo, principalmente pueden ser formales o informales. Cuando hablamos de grupos formales, nos referimos a los que define la estructura de la organización, con determinadas asignaciones de trabajo que fijan tareas. En los grupos formales, el comportamiento de los individuos se dirige hacia las metas de la organización.

Por otro lado, los grupos informales son alianzas que no tienen una estructura formal ni están definidos por la organización. Estos grupos generalmente son formaciones que surgen dentro del entorno laboral de manera natural como respuesta a la necesidad del contacto social.

Es importante destacar que los grupos informales, prestan un servicio muy importante puesto a que satisfacen diferentes necesidades sociales de sus miembros. Debido a que interactúan entre sí, se observa muchas veces que los miembros de grupo realizan actividades en conjunto, desde practicar algunos deportes juntos, trasladarse en

³ Chiavenato, 2017, p. 283

⁴ Robbins, 2009, p. 324

grupo del trabajo a casa o viceversa, tomar el almuerzo y hablar en los descansos. Cabe reconocer que estas relaciones entre los individuos, por más que sean informales, influyen de gran manera en su comportamiento y desempeño.

Es cierto que, dentro de los grupos, generalmente son diferenciados en formales e informales, de igual manera todavía es posible clasificar los grupos en grupos de mando, de tareas, de interés de amigos. Los grupos de mando y de tareas, están dictados por la organización formal, en tanto que los grupos de interés y de amigos son alianzas informales.

A continuación, lo ampliaremos con más detalle:

- ***Un grupo de mando***, está determinado por el organigrama de la empresa, se compone por los individuos que reportan directamente a un determinado jefe.
- ***Los grupos de tareas***, también determinados por la organización, representan la asociación de aquellos que se unen para culminar una encomienda de trabajo. Sin embargo, el límite de un grupo de tareas no termina con el superior jerárquico inmediato, sino que pueden cruzar las relaciones de mando.
- ***Un grupo de interés***, hace referencia a ciertos empleados que forman parte no de un mando único o un grupo de tareas y pueden congregarse para alcanzar un objetivo específico que les toca.
- ***Los grupos de amigos***, les llamaremos a aquellos grupos los cuales sus integrantes comparten una o más características. Aquellas llamadas alianzas sociales, que con frecuencia rebasan el contexto laboral, se basan en una edad o unos orígenes semejantes, la afición por un equipo de fútbol o de la defensa de opiniones políticas afines, por citar unas pocas características.

Tabla 1-2: Diferencias entre Equipos y Grupos de Trabajo

Grupos Formales	Grupos Informales
<ul style="list-style-type: none"> • Grupos de Mando. • Grupos de Tareas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Grupos de Interés. • Grupos de Amigos.

Fuente: Elaboración Propia.

3.2.- Clasificación de Equipo de Trabajo

Los equipos de trabajo, se clasifican según distintos criterios, a continuación, lo explicaremos:

❖ *Según su duración en el tiempo pueden ser:*

- **Permanentes:** son aquellos que se hayan preestablecidos por la propia estructura de la empresa, resultando en componentes inexorablemente necesarios, para el funcionamiento de la misma y para sus objetivos.

- **Temporales:** corresponden a grupos que se consolidan o bien que se forman en torno a una necesidad o bien a un objetivo en específico y que una vez satisfecha aquella o bien alcanzado este, el grupo llega a desaparecer, ya que se vio cubierto, el fin para el cual fue creado.

❖ *Por el grado de formalidad podemos encontrar:*

- **Formales:** se instituyen acorde a una serie de requisitos de modo al que su estructura sigue una serie de lineamientos, y también sigue una jerarquía preestablecida.

- **Informales:** aquellos que aparecen o se conforman de acuerdo a una serie de eventos que ocasionan su existencia, por lo que también pueden definirse como grupos sobrevenidos.

❖ *Por su finalidad podemos encontrar:*

- **De solución de conflictos:** básicamente son aquellos grupos que se conforman para aclarar las dudas o bien que puedan dirimir conflictos que lleguen a presentarse entre los demás miembros de la organización.

- **De toma de decisiones:** existen especialistas que consideran que estos grupos pueden hallarse sincronizados con los de solución de conflictos, aunque en realidad lo que estos grupos buscan es la conciliación de opiniones para la toma de decisiones que resultan ya reclamadas y necesarias para la operatividad de la empresa.

- **De producción:** son grupos de consolidación o de concepción moderna, se instituyen con el fin de hacer parte activa de la empresa a los trabajadores de la misma, bien sea por medio del aporte de opiniones, la construcción de planes de acción o bien por medio de la reunión de los mismos para ejecutar acciones urgentes necesarias.

❖ *Por la jerarquización de sus miembros podemos encontrar:*

- **Horizontal:** no existe una jerarquía como tal, ya que todos sus miembros se encuentran en un mismo nivel de mando o bien forman parte de una misma categoría.
- **Vertical:** Considerada la verdadera línea de mando y conforme a la cual se instituyen todas las organizaciones, en las que se reconocen los niveles de subordinación.

4.- Etapas del Desarrollo

Entre las distintas etapas del desarrollo en un equipo y grupo de trabajo, podemos encontrar dos modelos: *Modelo de las 5 etapas* y *Modelo del Equilibrio Interrumpido*.

A continuación, desarrollaremos ambos:

A. Modelo de las 5 etapas:

Etapa 1. Formación del equipo: Cuando se reúnen varias personas con el fin de formar un equipo de trabajo, sin importar su perfil, es imposible esperar datos rápidamente. El foco se pone en conocerse y entender las motivaciones y expectativas propias y de los demás miembros del grupo, antes que en el trabajo en sí mismo.

Etapa 2. Tormenta. A medida que las personas se van conociendo y evalúan, suelen surgir conflictos por el liderazgo del grupo. Surgen algunas preguntas como por ejemplo ¿Quién decide cómo se va a trabajar? ¿A quién se consulta cuando hay problema?

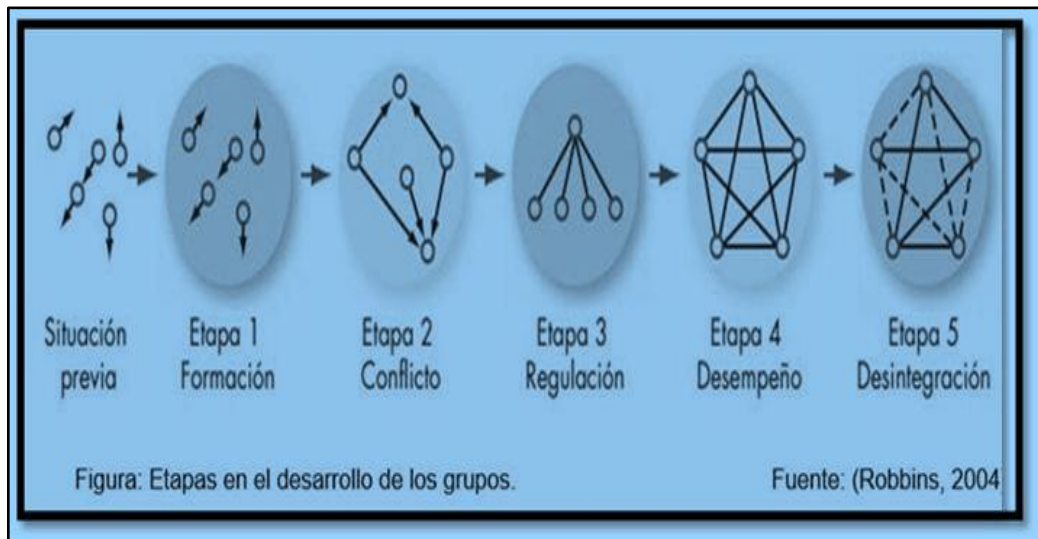
Etapa 3. Normalización. Si se logran superar las tormentas, los equipos avanzan hacia una etapa en la que se quedan claras las reglas para el funcionamiento, aun cuando no se hagan explícitas. Quién lidera, qué roles debe cumplir cada uno, cómo se trabajará, qué está permitido y qué no.

Etapa 4. Rendimiento o desempeño. Con un rumbo claro y superados los conflictos de integración del equipo, por fin se puede poner las energías en el trabajo. En poco tiempo puede lograrse lo que durante las primeras etapas parecía imposible y todos trabajan tras la consecución de los objetivos.

Etapa 5. Desarticulación. Cuando el grupo ya está cerca de finalizar su tarea, por lo general la atención decae, ya que cada persona comienza a preocuparse por lo que

viene a continuación. Mantener el foco y la motivación es tarea esencial del líder para que el desempeño permita alcanzar los objetivos propuestos.

Figura 1-1: Etapa en el Desarrollo de los Grupos



Fuente: Robbins, 2004

B. Modelo de equilibrio interrumpido:

El modelo de equilibrio interrumpido combina la teoría teleológica con la evolutiva. La creciente importancia de esta teoría en los últimos años es consecuencia de que en un ambiente de globalización, gran competencia e incertidumbre, los fuertes cambios organizativos que están sufriendo las organizaciones se ajustan en muchos casos a lo que esta teoría establece.

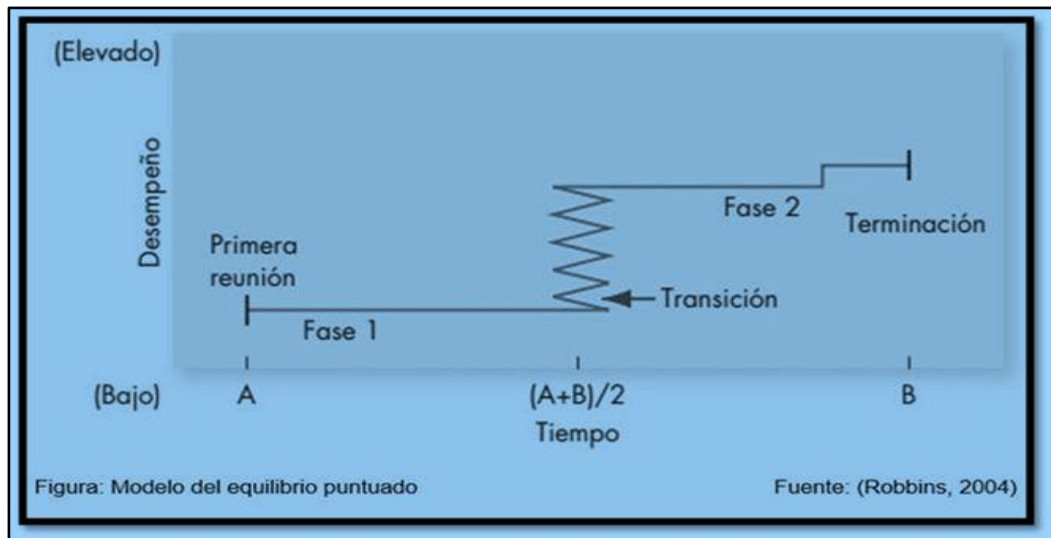
Tushman y Romanelli describen un proceso evolutivo en el cual las organizaciones alternan dos modos de comportamiento. Por una parte, durante largo períodos de estabilidad y convergencia el cambio consiste únicamente en ajustes incrementales que consolidan las orientaciones estratégicas existentes. Por otra parte, de modo poco frecuente y en un espacio corto de tiempo se producen cambios drásticos llamados reorientaciones o recreaciones.

Por lo tanto, se alternan motores o factores evolutivos que actúan en períodos relativamente largos y de modo incremental con motores o factores teleológicos que suponen interrupciones breves y poco frecuentes pero radicales por parte del alta dirección.

⁵ Tushman y Romanelli, 1985, p. s/d

La mayoría de los grupos adoptan este modelo de equilibrio interrumpido.

Figura 1-2: Modelo del Equilibrio Puntuado



Fuente: Robbins, 2004

5.- Roles

Aunque en este capítulo existe la información necesaria para comprender la diferencia entre equipo y grupo de trabajo, los roles son muy similares entre ambos, aquí explicamos en detalle cuáles son cada uno:

- **Coordinador:** aquella persona que muestra un comportamiento maduro y seguro de sí mismo. Promueve la toma de decisiones y coordina bien los esfuerzos del grupo.
- **Cohesionador:** como su nombre indica es la persona que vela por el buen clima dentro del equipo, es cooperador y diplomático. Es un buen mediador en cualquier conflicto o enfrentamiento.
- **Investigador de recursos:** es una persona generalmente extrovertida que se ocupa de los contactos con el exterior del equipo, es comunicativo y su función es desarrollar contactos.
- **Cerebro:** es la creatividad del grupo o equipo de trabajo, es imaginativo y nada ortodoxo. De él surgen las ideas.

- **Especialista:** aporta cualidades y conocimientos clave sobre la tarea que desarrolla el equipo.
- **Monitor evaluador:** es un buen estratega, suele añadir esa parte crítica que todos los equipos necesitan. Juzga todas las opciones.
- **Implementador:** transforma cualquier idea en una acción, es disciplinado y eficiente.
- **Impulsor:** trabaja bajo presión y tiene mucha iniciativa y coraje, es retador y puede pecar de ejercer demasiada presión sobre los demás.
- **Finalizador:** claramente como su nombre lo indica, su papel es que las tareas se hagan con el estándar de calidad exigido en el plazo exigido. Son concienzudos y esmerados.

Capítulo II

Constitución de Equipos de Alto Desempeño

Sumario: 1.- Introducción. 2.- Habilidades. 3.- Diversidad. 4.- Metas. 5.- Holgazanería Social. 6.- Personalidad.

1.- Introducción

Los equipos de alto desempeño, han demostrado a lo largo del tiempo que son resultados de grandes procesos que nunca llegan a su fin. El trabajo constante de cada miembro es crucial para fortalecer las habilidades necesarias para ser parte de dicho equipo.

Cuando hablamos de Equipos de Alto Desempeño, es importante destacar una palabra “Sinergia”. Cada integrante es el recurso más importante que se pueda tener, porque es quien realizara cada una de las actividades y tareas en conexión con los demás miembros de manera que el éxito buscado sea el fruto de un trabajo en conjunto y coordinado. Esta forma eficaz de trabajo es la que marca la diferencia de los equipos de alto desempeño con los demás grupos de trabajos.

Condiciones para formar parte de un Equipo de Alto Desempeño:

- Tranquilidad, paciencia. No desesperar.
- Pensar con claridad y hablar con inteligencia.
- Ser del futuro, no del pasado.
- Responsabilidad.
- Estar siempre dispuesto a aprender.
- Pro actividad y predisposición.

❖ ¿Qué beneficios puede tener formar este tipo de Equipos?

- Promueve el desarrollo y la confianza de los individuos.
- Ofrece herramientas necesarias en el manejo de conflictos que se den dentro de la organización.
- Logra metas individuales.
- Eleva el nivel de satisfacción en el puesto.
- Mejora la comunicación entre los trabajadores.
- Transforma el ambiente de trabajo en la empresa, haciendo más agradable la estadía en ella.
- Conduce a la empresa a una mayor rentabilidad
- Incrementar la productividad y calidad del trabajo
- Mejora el conocimiento de los puestos a todos los niveles

2.- Habilidades (Complementarias)

Otra manera de considerar lo que los gerentes hacen es fijarse en las aptitudes o competencias que necesitan para alcanzar sus metas. Se identifican tres aptitudes gerenciales esenciales: técnicas, humanas y conceptuales.

- **Aptitudes técnicas** Éstas comprenden la capacidad de aplicar conocimiento o experiencia especializados. Cuando pensamos en las aptitudes que poseen los profesionales como las de los ingenieros civiles o cirujanos dentistas a menudo nos centramos en su habilidad técnica. A través de una educación formal extensa, han adquirido el conocimiento y la práctica especiales en su campo. Por supuesto, los profesionales no tienen el monopolio de las aptitudes técnicas, y no todas se aprenden en las escuelas o con programas formales de capacitación. Todos los trabajos requieren cierta experiencia especializada, y muchas personas desarrollan en el trabajo su habilidad técnica.

- **Aptitudes humanas** La habilidad para trabajar en grupo o individualmente con las personas, y el saber entenderlas y motivarlas, es lo que define las aptitudes humanas. Muchos individuos son eficientes en lo técnico, pero no en lo interpersonal. Quizá no sepan escuchar, o sean incapaces de entender las necesidades de los demás, o tengan dificultad para manejar conflictos. Puesto que los gerentes logran objetivos a

través de otras personas, deben tener buenas aptitudes humanas para comunicar, motivar y delegar.

- ***Aptitudes conceptuales*** Los gerentes deben tener la capacidad mental de analizar y diagnosticar situaciones complejas. Dichas tareas requieren una aptitud conceptual. Por ejemplo, la toma de decisiones requiere que los gerentes identifiquen los problemas, desarrollen alternativas de solución para corregirlos, evalúen esas soluciones alternativas y seleccionen la mejor. Los gerentes podrían ser aptos en cuanto a técnica y relaciones interpersonales, pero aun así fracasar debido a una incapacidad de procesar e interpretar la información de manera racional⁶.

3.- Diversidad

Con el simple hecho que se reúnan dos personas, debemos saber que estamos en frente de individuos distintos (tanto físicamente como psicológicamente) Prácticamente cualquier equipo que se construya estará afectado por un tipo u otro de diversidad.

Es más complejo de lo que nos podemos llegar a imaginar, por eso a continuación vamos a detallar dos grupos a la hora de hablar de Diversidad:

- ***Diversidad demográfica:*** caracterizada por una serie de atributos primarios, como la edad o el género de los integrantes. Por esta parte, el nivel educativo, el tipo de formación recibida, la antigüedad y las áreas de la empresa en las que ha desempeñado algún tipo de actividad.

- ***Diversidad de capital humano:*** Podemos considerarla, no tan visible, pero que también presenta efectos significativos, incluso más intensos que la anterior. Es decir, las diferencias entre los miembros del grupo en cuanto a sus conocimientos, habilidades y destrezas, donde reside verdaderamente el valor que las personas aportan a las organizaciones⁷.

Los equipos de trabajo pueden diferir en los siguientes aspectos:

- ***Conocimiento de los procesos de trabajo.***
- ***Habilidades,*** es decir aptitudes no necesariamente técnicas (“saber hacer el trabajo”)

⁶ Robbins, 2009, p. 8

⁷ Sánchez Gardey, 2007, p. s/d

- **Experiencia:** además de tener los conocimientos y las aptitudes necesarias, los trabajadores pueden ver enriquecido su capital humano por haber experimentado con carácter previo situaciones laborales o procesos de trabajo a los que ahora se enfrentan en el grupo. La presencia de personas con grados y tipos de experiencia dispares fortalecerá.

- **Valores:** Tal vez en los aspectos antes mencionados, los integrantes pueden llegar a alcanzar mismos niveles, pero al hablar de Valores, es más complejo. Cada uno de los individuos llega a la escuela, trabajos, etc. Con sus valores que aprendió a lo largo de su vida. Posiblemente se pueda llegar a tener a coincidir y compartir muchos valores personales, pero no todos. A la hora de trabajar en equipo se busca que lo que se respete sean los valores empresariales y/u organizacionales. Por ejemplo: Respeto, Honestidad, Responsabilidad, etc.

4.- Metas

¿Hacia dónde vamos? ¿Cómo vamos a llegar? Son dos preguntas claves para el éxito. Los equipos exitosos traducen sus propósitos comunes en metas de desempeño realistas, medibles y específicos, de esta forma aseguran no realizar gastos innecesarios.

Por lo tanto, el primer paso que se debe realizar a la hora de planear un trabajo, conformación de equipos, etc. Es clarificar las metas que se desean alcanzar

Los objetivos se actualizan periódicamente para hacer frente a los nuevos desafíos o problemas que se tiene sobre la marcha, y son la fuerza que lleva al equipo a centrarse en lo que necesita realizar. Estos objetivos deben ser motivadores, que impliquen un desafío. Además, el equipo debe disponer de los medios necesarios, tanto técnicos como humanos.

Cuando nos proponemos metas a largo plazo es importante realizar y proyectar metas intermedias, ya que esto ayudara a la motivación y no a la frustración de los individuos al ver que nunca pueden llegar a lo planeado.

Los objetivos del equipo deben ser:

- Específicos y claros, de fácil entendimiento para todos.
- Orientados a la acción. Suelen empezar con verbos de acción: crear, diseñar, desarrollar, lograr, producir, etc.

- Centrados en los resultados y en las prioridades.
- Enmarcados en el tiempo. El objetivo debe una fecha límite, un tiempo para cumplirlo. Esto ayuda a que los equipos se centren en conseguir los resultados.
- Fáciles de medir y evaluar.
- Realistas, de lo contrario el fracaso puede ser inmediato.

Una vez que las metas están definidas, es primordial planear los trabajos que se deben llevar a cabo para lograr dichos objetivos. De igual manera, la división y coordinación de roles y responsabilidades de cada uno de los integrantes del equipo. (Respondiendo a las preguntas; ¿Qué se va hacer? ¿Quién lo va hacer?) A esto llamamos roles bien definidos.

Por último, no debemos olvidar las convicciones que inspiran las prácticas del equipo y guían a sus miembros mientras trabajan. Los valores fundamentales son los principios que gobiernan el comportamiento y refuerzan la cultura organizativa o el clima que buscamos mantener en el grupo.

5.- Holgazanería Social

Es la tendencia que tienen los individuos de realizar menos esfuerzo cuando trabajan de manera colectiva que cuando trabajan de manera individual, sin duda es la principal dificultad e impedimento para formar equipos de trabajo. Es a menudo provocada por una sensación de relajación o de protección dentro de un grupo.

El tamaño del equipo, la falta de controles individuales, ausencia de motivación y/o falta de reconocimientos, pueden también ser motivos de Holgazanería Social.

- Sinergia negativa.
- El todo es menos que la suma de las partes.
- La situación grupal encubre la falta de acción.
- Hacen responsables a otros por sus errores.
- Incumplimiento de tareas y como resultados, grandes inconvenientes.
- Si existen, es por mal liderazgo.

Un buen líder de equipo puede llegar a disminuir o eliminar los efectos de la holgazanería social. Identificando los errores individuales y en privado animarles a

aumentar sus esfuerzos por el bien de todo el grupo. Una recompensa tangible o incentivo para un mayor rendimiento en equipo también pueden dar a los miembros individuales de una razón para trabajar más duro. Dar la impresión de que el rendimiento individual se está supervisando, puede contrarrestar los efectos negativos de la holgazanería social, etc.

Otra forma de evitar la Holgazanería Social es: conformar equipos pequeños, de no más de 12 miembros. Si una unidad natural de trabajo es mayor y se desea un esfuerzo de equipo, conviene considerar la división en sub equipos.

Hacer observable el rendimiento o esfuerzo de cada participante. En estas condiciones las personas no pueden escaparse y dejar a los demás haciendo su trabajo. Incrementar el compromiso de los miembros del grupo con el éxito de la tarea. Aumentar el valor aparente de una de las tareas que se han de llevar a cabo. Por último la cohesión del grupo impide en gran medida la aparición de la holgazanería social.

6.- Personalidad

Los atributos que tienden a tener una connotación positiva en la cultura personal, también tienden a estar relacionados con la productividad, la moral y la cohesión de los equipos.

La importancia de cada rasgo viene determinada por el tipo de trabajo que la persona hace, por lo que la medida óptima debe adaptarse a esas condiciones particulares.

5 características de la personalidad que te pueden llevar al éxito en Equipos de Alto Desempeño:

1. Detallista: La persona detallista se asegura de cumplir sus planes al pie de la letra. Es positivo a la hora de controlar impulsos y en recordar la sabiduría de sus decisiones para el largo plazo. En el ambiente laboral, la atención a los detalles es esencial para una buena planificación estratégica, pero en exceso puede convertirte en alguien demasiado rígido e inflexible, y a su vez genera estrés y tensión en la persona.

2. Adaptabilidad: Todas las personas pasan por momentos en los que el nerviosismo, entusiasmo y ansiedad, se apoderan completamente e inmovilizan a la hora de actuar, pero quienes tienen gran capacidad de adaptación pueden trabajar con más

facilidad bajo presión, sin permitir que esto afecte negativamente su comportamiento y decisiones. Las personas que no tienen una buena dosis de este rasgo parecen tener un desempeño pobre en el trabajo.

3. Investigador: Nuevas ideas traen muchas ventajas al lugar de trabajo, puede significar que eres más creativo y flexible en los procedimientos que usas, te ayuda a aprender con más facilidad y aumenta tu satisfacción general con el trabajo. Un exceso, sin embargo, también puede llevarte a tener una "mente de mariposa", volando de un proyecto a otro sin terminar de ejecutarlos.

4. Tolerancia al riesgo: ¿Evitas una confrontación que puede ser demasiado desagradable o preferís ir adelante ante ella sabiendo que el malestar en el corto plazo resolverá la situación y traerá beneficios a largo plazo? La capacidad para hacer frente a situaciones difíciles es crítica para los equipos de alto desempeño porque es donde necesitas tomar decisiones difíciles y trabajar constantemente tolerando el riesgo.

5. Visionario: Es capaz de visualizar objetivos claros en un largo plazo, y de organizar a su equipo para trazar los objetivos, llegando así al feliz cumplimiento de los mismos para llevar a cabo la estrategia. Es común que siempre se adelante a posibles hechos negativos, que sin tener este tipo de personalidad pueda afectar directamente el funcionamiento del equipo y el logro de los objetivos. Una persona visionaria posiblemente siempre tenga la solución apropiada para cualquier problema.

Capítulo III

Liderazgo en Equipo

Sumario: 1.- Introducción. 2.- Liderazgo definición, 3.- Teorías 3.1.- La teoría del liderazgo funcional. 3.2.- Teorías tradicionales de liderazgo. 3.3.- Teoría de rasgos del liderazgo. 4.- Tipos de Liderazgo, Contingencia. 4.1.- El liderazgo en la historia. 4.2.- El líder en la actualidad. 4.2.1.- Características que poseen los líderes en la actualidad. 4.3.- Líder adaptativo. 4.3.1.- Factores en contra. 4.3.2.- Requerimientos del liderazgo adaptativo. 4.3.3.- Beneficios del liderazgo adaptativo. 4.4.- Tipos de Liderazgo. 4.5.- Las ocho Funciones del Liderazgo. 4.6.- Implicancias para el debate de si un líder nace o se hace. 5.- Liderazgo en equipo. 5.1.- Características de un líder. 5.2.- Habilidades para el liderazgo de equipos.

1.- Introducción

Antes de poder adentrarnos en lo que es liderazgo de equipo y sus definiciones primero debemos saber que el hombre desde sus orígenes, ha descubierto que puede lograr casi cualquier cosa si trabaja en equipo ya sea de poder matar a un animal diez veces su tamaño o trabajar en la actualidad en una organización con personas que no conoce.

2.- Liderazgo: Definición

“La palabra liderazgo define a una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común”.

Quien ejerce el liderazgo se conoce como líder. El liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas

para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común. Por esta razón, se dice que el liderazgo implica a más de una persona, quien dirige (el líder) y aquellos que lo apoyen (los subordinados) y permitan que desarrolle su posición de forma eficiente. La labor del líder consiste en establecer una meta y conseguir que la mayor parte de las personas deseen y trabajen por alcanzarla.

Es un elemento fundamental en los gestores del mundo empresarial, para sacar adelante una empresa u organización, pero también lo es en otros ámbitos, como los deportes (saber dirigir un equipo a la victoria), la educación (profesores que consiguen que sus alumnos se identifiquen con su forma de pensar) y hasta en la familia (padres o hermanos mayores que son tenidos como absoluto ejemplo por parte de sus hijos, por ejemplo).

Existen distintas clasificaciones de los líderes, que se establecen a partir de diversos criterios. Cuando un líder es escogido por una organización, se habla de un líder formal. Los líderes informales, en cambio, emergen de manera natural o espontánea dentro un grupo⁸.

3.- Teorías

3.1.- La Teoría del Liderazgo Funcional

Es la teoría particularmente útil para hacer frente a los comportamientos específicos del líder, se espera que contribuyan a la eficacia de la organización o unidad. Esta teoría sostiene que la principal tarea del líder es ver que todo lo que sea necesario para las necesidades del grupo es atendido; por lo tanto, un líder puede decir que han hecho su trabajo bien cuando han contribuido a la eficacia del grupo y la cohesión.

Las teorías funcionales de liderazgo se desarrollan mediante el estudio de los líderes exitosos e identificar las acciones y comportamientos que muestran.

Los grandes estudios con una gran cantidad de datos permiten correlacionar lo que los líderes realmente hacen, es decir, sus acciones o funciones con sus resultados exitosos.

⁸ Chiavenato, 2017, p. 458

En este modelo el liderazgo no recae en una persona, sino que se basa en un conjunto de comportamientos del grupo que realiza las tareas. Como cualquier miembro del equipo puede demostrar estas conductas, cualquiera puede participar en el liderazgo. La teoría funcional de liderazgo, pone mayor énfasis en cómo está siendo liderada una organización o una tarea a la asignación formal del cargo⁹.

Uno de los más conocidos y de mayor influencia de las teorías funcionales de liderazgo, que se utiliza en muchos programas de desarrollo de liderazgo, es "Liderazgo Centrado en la Acción" de John Adair.

Adair desarrolla el modelo de Liderazgo Centrado en la Acción, representado con tres círculos que representan:

1. El logro de la tarea.
2. Desarrollo y consolidación del equipo
3. Desarrollo de los individuos.

El modelo crea una importante diferencia entre liderazgo y gestión. Adair superpone los círculos están superpuestos para indicar que:

- La tarea sólo puede ser realizada por el equipo y no por una sola persona.
- El equipo sólo puede lograr la ejecución de tareas excelente si todos los individuos están completamente desarrollados.
- Los individuos requieren de la tarea para estar desafiados y motivados¹⁰.

3.2.- Teorías Tradicionales de Liderazgo

Existen diversas bases teóricas para el liderazgo. En primer lugar, se creía que los líderes nacen, no se hacen. Esta teoría, conocida como teoría de la gran persona, implicaba que algunos individuos nacen con ciertas características que les permiten surgir de cualquier situación o período de la historia para convertirse en líderes.

Aunque esta investigación aún está en marcha, los resultados obtenidos hasta ahora indican que la genética parece desempeñar algún papel en áreas como el surgimiento en papeles de liderazgo, aunque la mayor parte de éste todavía proviene del desarrollo.

⁹ Hackman, J.R. y Walton, R. E., 1986, p. 72

¹⁰ Adair, J. (1973) Action-Centred Leadership. New York: McGraw-Hill.

3.3.- Teoría de Rasgos del Liderazgo

El análisis científico del liderazgo inició concentrándose en esta teoría que prestó atención a la búsqueda de los rasgos universales que poseían los líderes. Los resultados de este enorme esfuerzo de investigación fueron por lo general muy desalentadores. Solo la inteligencia parecía mantenerse con cualquier grado de congruencia.

Cuando estos resultados se combinaron con los de estudios sobre rasgos físicos, la conclusión parecía ser que los líderes eran más grandes e inteligentes que las personas a quienes dirigían, pero no demasiado.

Cuando el modelo de los rasgos se aplicó al liderazgo organizacional, el resultado fue todavía más ambiguo.

Uno de los problemas más grandes es que todos los administradores creen saber cuáles son las características de un líder exitoso.

❖ *De los rasgos al desarrollo de estados y habilidades*

Después del modelo anterior siguieron los estados, de reciente aparición, y las habilidades, más conocidas, para el desarrollo del liderazgo.

El estudio de la competencia del líder está muy relacionado con el modelo de habilidades.

Una corriente de investigación identificó varias de estas competencias que se relacionan con la eficacia de liderazgo:

- ***Iniciativa***, o la motivación interna para perseguir metas.
- ***Motivación de liderazgo***, que es el uso de poder social para influir en otros con el propósito de lograr el éxito.
- ***Integridad***, que incluye veracidad y el deseo de transformar las palabras en hechos.
- ***Confianza en uno mismo***, que hace que otros sientan confianza, mostrada cómodamente a través de diversas formas de administración de impresiones dirigidas a los empleados.
- ***Inteligencia***, que se centra generalmente en la habilidad para procesar información, analizar alternativas y descubrir oportunidades.

- **Conocimiento del negocio**, de tal manera que las ideas generadas ayuden a la empresa a sobrevivir y prosperar.

- **Inteligencia emocional**, basada en una personalidad de auto supervisión, que aumenta tanto la sensibilidad de los líderes de calidad a diversas situaciones como su habilidad para adaptarse a las circunstancias según se requiera¹¹.

Las primeras teorías del liderazgo se centraron en qué cualidades distinguían entre líderes y seguidores, mientras que las teorías del liderazgo posteriores analizaron otras variables, como los factores de situación y los niveles de habilidad.

4.- Tipos de Liderazgos

4.1.- El liderazgo en la Historia

Se debe entender que el liderazgo no ha sido siempre igual puesto que los requerimientos del hombre también han evolucionado a lo largo de la historia, ya sea por los avances tecnológicos o por la necesidad de organizar esfuerzos ante las adversidades que se presentaban en el entorno; según esto podemos distinguir tres etapas bien diferenciadas:

1. El liderazgo clásico: se dio desde tiempos inmemoriales hasta el siglo XIX; durante todo este periodo el líder se escogía por su valentía, fortaleza, riqueza o astucia; ofrecía seguridad a cambio de lealtad.

2. El liderazgo durante el siglo XX: en esta etapa los estándares de vida eran más fáciles de alcanzar, pues la innovación se encontraba en todos los ámbitos de la sociedad y el manejo de la información era transcendental. Gracias a estos avances los procesos eran rápidos y cambiantes, también el líder debía ser capaz de adaptarse a estos cambios y entenderlos.

3. Liderazgo en el siglo XXI: en la actualidad las empresas requieren líderes que tengan la capacidad de enfrentarse a la incertidumbre, los cambios constantes, la flexibilidad organizacional y la responsabilidad social, que afectan al individuo como centro de los procesos en una organización, comunidad o sociedad. Estas exigencias del entorno, no solo aplican al ámbito organizacional, sino a todo el entorno social¹².

¹¹ www.eco.aulavirtual.unc.edu.ar

¹² www.adelantepymes.com

4.2.- El Líder en la Actualidad

Hoy en día se necesitan líderes con capacidad para cumplir los objetivos empresariales, pero también se requiere que sean lo suficientemente hábiles para hacer partícipes a sus equipos y seguidores de estos éxitos, de forma que se sientan igualmente inspirados a hacer lo mismo con las personas bajo su cargo o supervisión.

Estas figuras deben ser lo suficientemente creativas para lograr que sus organizaciones destaquen sobre las demás, ya sea por sus logros, su innovación o su tecnología; al mismo tiempo deben ser líderes suficientemente justos para lograr que cada persona obtenga de su trabajo lo que adecuadamente necesite. Para ello es imprescindible que este nuevo líder sea multifocal, pues debe tener la capacidad de saber dar confianza a los miembros de su organización, comunidad o equipo y de esta forma poder obtener mejores resultados que contribuyan al éxito del conjunto.

No podemos olvidar que estos líderes deben buscar siempre una visión compartida, que debe ser diseñada, transmitida y entendida tanto por el cómo por sus seguidores¹³.

4.2.1.- Características que Poseen los Líderes en la Actualidad

Los líderes en empresas de éxito deben poseer los hábitos, las creencias, la pasión, la flexibilidad y la actitud necesarios para comprender, entender y abordar los procesos y retos a los que se enfrentan sus compañías; además, es importante que tengan estos atributos:

- ***Tener valor***, pues gran parte del éxito depende de ser capaz de aventurarse a lo desconocido, asumiendo la posibilidad de que no se logren los objetivos. Los grandes líderes no siempre han tenido éxito en sus primeras experiencias, lo que realmente marca la diferencia es la capacidad de aprender de los fracasos y crecer como individuo.
- ***Tener una actitud positiva***, pues con ello se aumenta la capacidad de lograr los objetivos. El éxito no suele suceder de repente y hay que trabajar duro para llegar a las metas fijadas.

¹³ www.adelantepymes.com

- **Elegir buenos equipos**, quienes rodean al líder son tan importantes como la estrategia para alcanzar un objetivo, pues basta una sola persona para destruir la moral de un equipo de trabajo.

- **Adoptar metas propias**, un buen líder debe alinear sus propios objetivos con los de la empresa ya que de esta manera se encontrará más motivado para lograrlo, pudiendo así establecer y transmitir mejor la visión y el propósito de la organización.

- **Ser agradecido**, la gratitud es uno de los pilares de los líderes, pues implica el reconocimiento del esfuerzo realizado por su equipo y las personas implicadas en la tarea.

- **Ser decidido**, los nuevos líderes deben tener la firmeza de aceptar lo que ocurra. Las personas que destacan del resto suelen ser atacadas y criticadas, por este motivo deben tener la fortaleza para saber llevar la situación y no dejar que les afecte.

Por todo esto, los directivos que son líderes o que quieren serlo en sus organizaciones, deben poseer y desarrollar la mayor parte de estos atributos para ayudarles a lograr sus objetivos¹⁴.

4.3.- Líder Adaptativo

El liderazgo adaptativo se refiere a la manera en la que el líder se adapta a las personas de una organización, en vez de tratar de moldear a todos a su forma de dirigir. A diferencia del liderazgo situacional, no trata de adaptarse al entorno o al contexto, sino a la dinámica de las personas¹⁵.

4.3.1.- Factores en Contra

Los críticos de este sistema mencionan que los líderes adaptativos terminan por orientarse tanto en las personas que pueden perder la claridad de las metas y no alcanzar los objetivos, por ello, creen que este enfoque da como resultado un equipo muy contento, pero poco productivo.

Por otro lado, mencionan los críticos que si bien hay líderes con cualidades

¹⁴ www.adelantepymes.com

¹⁵ www.forbes.com.mx

empáticas que de manera natural se pueden desarrollar en un entorno adaptativo y que desempeñarían este quehacer fácilmente, también hay otros que no tienen dichas cualidades y estarían en desventaja, por lo que no darían los mismos resultados.

Algo muy cierto es que este modelo de liderazgo demanda más recursos, pues el líder debe disponer de tiempo para acercarse a su equipo, estar con él y fabricar los lazos necesarios.

Esto puede ser visto como un costo negativo para la empresa. Ahora bien, no se trata de crear un nuevo centro de costos o de pedirle al líder que se vuelva terapeuta de su equipo, se trata de proyectarlo hacia los objetivos y esto se logra cuando conoce mejor a cada integrante¹⁶.

4.3.2.- Requerimientos del Liderazgo Adaptativo

El líder adaptativo busca inspirar a todo el equipo, y para ello existen dos maneras: la primera es lograr la cercanía con éste. Dejar atrás la figura mítica e intocable del jefe, para convertirse en un líder que hable con su equipo, que sea visto y percibido como un miembro de la comunidad organizacional y que, sin tener que llegar a una amistad necesariamente, sea alguien de confianza.

La segunda es el elevar la vista de todo el equipo hacia objetivos de mayor trascendencia, lograr una mirada a largo plazo, sin olvidar los objetivos del día a día y tomando en cuenta la manera en la que se adaptan a cada colaborador. Todo esto debe tener un equilibrio y para lograrlo el líder adaptativo requiere flexibilidad, sentido de transformación y compromiso con el equipo y la compañía¹⁷.

4.3.3.- Beneficios del Liderazgo Adaptativo

Para entender mejor los beneficios del liderazgo adaptativo, lo compararemos con otro estilo muy común: el liderazgo autoritario, impositivo y tecnócrata. Este modelo es muy bueno a corto plazo, ya que logra objetivos de manera veloz y aumenta los porcentajes de productividad, pero a largo plazo crea dependencia al líder,

¹⁶ www.forbes.com.mx

¹⁷ www.forbes.com.mx

empequeñece al talento interno, vuelve equipos frágiles y en un extremo, termina por destruir a la organización.

El líder adaptativo busca resultados, pero no a costa de la gente, sino gracias a ellos. Pretende que cada uno de los participantes saque lo mejor de sí mismo. Por esto, construye organizaciones que permanecen a lo largo del tiempo.

El liderazgo adaptativo es todo un arte, un reto, una herramienta valiosa de la gestión empresarial para contar con equipos de trabajo comprometidos, estables y productivos.

Los tipos de liderazgo son los distintos conjuntos de actitudes, habilidades y formas de dirigir procesos con grupos de personas y que favorecen los resultados de una organización.

Por tipos de liderazgo entendemos una clasificación de los mismos. Estos tipos de liderazgos dependen del contexto, el grupo y la posición de influencia del líder. De lo que podemos extraer que existen muchos tipos.

En esta entrada explicaremos algunos tipos. Entre ellos se encuentran los más conocidos y populares. Eso sí, no debemos confundir conocidos y populares como más efectivos. En este sentido, debemos recordar que al final lo importante del liderazgo es motivar, es influenciar a las personas que trabajan en una organización para obtener los mejores resultados de una manera satisfactoria y con un buen ambiente en el grupo de trabajo¹⁸.

4.4.- Tipos de Liderazgo

Como ya se ha dicho, existen diferentes tipos de liderazgo. Concretamente muchos tipos. Además, cabe destacar que el liderazgo es esencial para la evolución y desarrollo de las organizaciones. A continuación, mostramos los tipos más conocidos y populares:

- ***Liderazgo paternalista:*** El liderazgo paternalista es un tipo de liderazgo basado en la influencia que tienen figuras referentes sobre otros.

Por ejemplo, un mentor. Sería el caso de un futbolista que es veterano, laureado y capitán de un equipo. Este, podría ejercer un liderazgo paternalista sobre otros jugadores más jóvenes.

¹⁸ www.forbes.com.mx

- **Liderazgo carismático:** El líder es favorecido por habilidades personales naturales en las que abunda la empatía, comprensión y buen trato hacia los demás. Cualidades que, si son sustentadas en una posición de toma de decisiones, cobran mayor relevancia, ya que consigue el respeto del grupo de personas bajo su cargo.

- **Liderazgo democrático:** El liderazgo democrático se da en aquellas ocasiones en las que pudiendo actuar unilateralmente, se decide optar por una opción participativa. En estos casos, estaríamos hablando de un liderazgo democrático, que saca provecho de los conocimientos experiencia de los integrantes de su equipo.

- **Liderazgo natural:** Son líderes que tienen habilidades naturales para influir en otras personas, debido a su experiencia profesional, como también a rasgos de crianza. Estos líderes tienen un fuerte pilar emocional y social, por lo tanto, sólo hace falta que sean técnicamente competentes para estar en frente de un gran desafío.

- **Liderazgo empresarial:** Personas que conducen procesos de negocios consiguiendo resultados y relaciones excepcionales, a través de un conjunto de habilidades personales, sociales y técnicas. Este tipo de liderazgo delega responsabilidades en las personas más adecuadas para cumplir funciones clave, por lo que además de ejercer el liderazgo, lo delega en cuotas que harán a la organización más exitosa, siempre y cuando se resguarde el bienestar emocional y la seguridad social de los trabajadores de la compañía.

- **Liderazgo negativo:** Es un tipo de liderazgo que sólo se sustenta en la posición de poder de una persona al mando de un equipo, dado principalmente por los conocimientos técnicos y buenos resultados en su historial de trabajo. Pero estos buenos resultados están acompañados de procesos adecuados en la gestión de personas, ya que pueden haberse conseguido por medio de estresantes jornadas de trabajo, metas inalcanzables y medidas de presión y división al interior del equipo. Las principales habilidades que carecen los líderes negativos son las naturales y sociales.

- **Liderazgo liberal:** El liderazgo liberal destaca por ser una mezcla de muchos otros tipos de liderazgo. Incluye varios estilos a la vez, buscando la integridad en las decisiones y la participación.

Los tipos o estilos de liderazgo se han definido porque son actitudes que se repiten en el mundo empresarial y organizacional, por lo que es posible identificarlos luego de un periodo de análisis. Lo importante además de reconocerlos, es tomar lo

mejor de cada uno de ellos, para así convertirse en un líder técnicamente competente, pero, además, ético, humilde y consecuente en cada una de sus acciones¹⁹.

4.5.- Las Ocho Funciones del Liderazgo

Adair estableció las siguientes ocho funciones para que los jefes de equipo sean responsables:

1. Definición de la tarea. Establecer objetivos claros que sean: específicos, medibles, realizables, realistas y en tiempos definidos (conocidos como SMART por sus siglas en inglés).

2. Planificación buscando alternativas para lograr las metas con una mente abierta y una actitud optimista. Definir planes de contingencia en caso de problemas.

3. Informar al equipo, creando un clima adecuado, promover las sinergias y sacando el máximo de cada individuo.

4. Mantener el control de lo que sucede, para conseguir los máximos resultados con los menos recursos.

5. Evaluar los resultados evaluando las consecuencias y definiendo cómo mejorar el rendimiento del equipo.

6. Motivar mediante los motivadores externos tales como premios e incentivos o internos como la satisfacción por el logro de cada miembro del equipo.

7. Organizar al equipo mediante una buena gestión del tiempo y una delegación efectiva.

8. Dar el ejemplo del comportamiento que las personas a su cargo deben emular²⁰.

4.6.- Implicancias para el Debate de si un Líder: Nace o se Hace

El Liderazgo Funcional parte de la base que lo que puede hacer una persona, puede ser aprendida por otra. Sobre esta base, Adair sostiene que el liderazgo no es una habilidad heredada.

¹⁹ www.economipedia.com

²⁰ Adair, 1973, p. s/d

Las teorías y modelos posteriores del liderazgo construyeron sobre esta base²¹.

5.- Liderazgo en Equipo. Definición

En el sentido más estricto, el liderazgo es la forma de ejercer influencia sobre una persona o un grupo para lograr unos objetivos. El liderazgo de equipos representa el mejor modo de entender la función del liderazgo.

El liderazgo se ha ido transformando en los últimos tiempos. Los líderes modernos están optando por métodos más efectivos y responsables, basados en la combinación de modos consultivos y participativos. Es decir, el líder decide pero involucrando en el proceso de decisión a sus colaboradores. El liderazgo de equipos se fundamenta en este principio de cooperación, haciendo uso de técnicas para favorecer las ideas y la integración de los miembros del grupo²²

5.1.- Características de un Líder

Los modelos de liderazgo que triunfan en la actualidad tienen más que ver con un estilo natural, carismático o participativo (lejos de ideas autocráticas, de poder absoluto). El liderazgo transformacional es el que mejor representa este estilo y el más idóneo para el liderazgo de equipos.

El líder transformacional antepone el beneficio del grupo al suyo, es una fuente de inspiración para sus equipos y busca el apoyo del grupo para lograr los fines propuestos. Aparte de cumplir con los objetivos marcados, de la mejor manera posible, es el encargado de proponer nuevas iniciativas y agregar valor a las decisiones tomadas.

Podemos resumir las mejores características de un líder en estos puntos:

- **Guiar al equipo**, dando ejemplo y consiguiendo una implicación voluntaria.
- **Saber respetar**, ser un buen educador y crear un ambiente grato de trabajo.
- **Saber comunicar**, de forma efectiva y natural.
- **Tener una gran adaptación a los cambios**, para corregir y redefinir las

estrategias para lograr las metas.

²¹ Adair (1973), p. s/d

²² www.universidadviu.com

Un buen liderazgo de equipos es el resultado de una influencia recíproca. El líder influye en el equipo y el equipo en él.

La clave más importante es la comunicación. No sólo lleva implícita el saber comunicar sino también el saber escuchar. Una escucha activa permite comprender, informarse y aprender. Conocer al equipo y las dificultades que tienen en su trabajo es el mejor modo de ofrecer las mejores respuestas (feedback). El aprendizaje y la empatía son las mejores herramientas para un liderazgo realmente productivo²³.

5.2.- Habilidades para el Liderazgo de Equipos

Un equipo es un grupo de personas que colaboran para realizar un trabajo y lograr un resultado común. Lo más valioso es su compromiso con el propósito y la meta que se persigue. Deben tener personas con capacidades complementarias, para aumentar las posibilidades de acción, y han de ser receptivas al planteamiento general con la base de una responsabilidad mutua compartida. El liderazgo de equipos, debe potenciar esas bases entre los integrantes del grupo de trabajo.

Las mejores prácticas del líder para lograrlo son:

- **Saber escuchar:** implica prestar atención, es decir, tener interés en lo que se plantea. Es clave para comprender lo que se nos comunica y poder evaluarlo correctamente.

- **Respeto:** la clave está en que no se confunda el respeto con la falta de autoridad. El respeto también ayuda a saber escuchar, a conocer las distintas opiniones y saber aceptar las críticas positivas y negativas como valores constructivos.

- **Concreción:** la comunicación en este punto es la protagonista. Hay que definir de forma clara como se realizarán las tareas y evitar hacer correcciones genéricas que no conducen a nada, como: “siempre actúas igual...” La comunicación debe ser abierta, directa, sana y natural; basada en el respeto y la coherencia en las decisiones. Esto permite evitar confrontaciones y facilita los acuerdos.

- **Empatía:** para muchos expertos es la mayor de las cualidades, y la más compleja. Es el poder de entenderse con otra persona, de comprender lo que está pasando, las dificultades que tiene y lograr afinidad con ella.

²³ www.universidadviu.com

El trabajo en equipo, apoyado en una buena dirección y liderazgo, permite afrontar proyectos más amplios y complejos, y produce mejores resultados al aprovechar las sinergias del grupo. Además, aporta beneficios psicológicos al enriquecer a todos con valores como: colaboración, tolerancia, comunicación, confianza, comprensión, voluntad y compromiso. Bueno para cada uno y bueno para la empresa²⁴.

²⁴ www.universidadviu.com

Capítulo IV

Climas Organizacionales

Sumario: 1.- Clima Organizacional: Concepto. 2.- Tipos de Climas Organizacionales. 2.1.- Percepción del Clima Organizacional. 2.2.- Medición del clima laboral. 2.3.- ¿Qué debemos evaluar? 3.- Factores que influyen en el Clima Organizacional, según la teoría de Litwin y Stinger. 3.1.- Factores que provocan un el clima laboral negativo. 4.- ¿Cómo mejorar el desempeño laboral de los trabajadores? 4.1.- Tips para mejorar el Clima Organizacional.

1.- Clima Organizacional: Concepto

Es el medio físico y humano en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, o el ambiente que se vive en la empresa en un momento determinado, la calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en sus comportamientos.

Un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, mientras que, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ideal, ocasionando situaciones de conflicto, malestar y un bajo rendimiento en las personas.

La calidad del clima laboral se encuentra íntimamente relacionada con el manejo social de los directivos, con la conducta de los trabajadores, con su manera de trabajar y relacionarse, con su interacción con la empresa, con los recursos que se utilizan y con las características de cada puesto.

Propiciar un buen clima laboral es responsabilidad de la alta dirección, con la cultura organizacional y sus sistemas de gestión, preparan el terreno adecuado para que se desarrolle un ambiente confortable.

El clima laboral, es una variable importante en una organización para lograr la armonía que se necesita, para el logro de los objetivos. Influye mucho en el desarrollo personal y profesional de los trabajadores²⁵.

Un ambiente laboral ameno, con una cultura empresarial que promueva el sentido de pertenencia y el compromiso con las tareas, será siempre una ventaja competitiva para las empresas, ya que la calidad, la productividad y el mejor desempeño de los trabajadores, tiene una relación directa con el ambiente que gira a su alrededor.

Las percepciones y respuestas que abarca el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores, relacionados con el liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.); con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, interacción entre sus miembros, etc.) y aspectos de tipo económico (remuneración, sistemas de incentivos, apoyo social) las que inciden en el comportamiento en el trabajo.

La teoría de los profesores, establece nueve factores que repercuten en la generación del Clima Organizacional: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad²⁶.

2.- Tipos de Clima Laboral

Likert, determinó que el clima laboral es influenciado por: la comunicación, la motivación, la toma de decisiones y el interés por el personal.

Diferenció 4 sistemas:

❖ *Sistema I: Sistema Autoritarismo Explotador:*

Es un sistema totalmente cuadrado, los empleados no tienen ni voz, ni voto, en cada una de las situaciones de la empresa.

- ***La mano de Obra:*** Es su único aporte, se les considera solo como materia humana, para generar un buen trabajo que les genere ganancias.

- ***Ambiente Hostil:*** Los empleados se encuentran insatisfechos por el tipo de trabajo y el ambiente en que se vive.

²⁵ Robbins, 2009, p. s/d

²⁶ Litwin y Stinger, citado por Concalvez (1998), p. s/d

- **Fuerzas Motivacionales:** Al generarse una atmosfera de miedo los empleados se ven obligados a cumplir al pie de la letra cada una de las instrucciones dadas por un jefe.

- **Método de Comunicación:** El trato es estrictamente en forma de órdenes o directrices, no se toman en cuenta las opiniones de los empleados.

- **Proceso de tomas de decisiones:** La toma de decisiones es dada únicamente por las personas en orden jerárquico.

- **Método de Mando:** Es un sistema burócrata, estricto e imponente ante los de menor rango en orden jerárquico.

- **Establecimiento de Objetivos:** Los objetivos son marcados por el rango superior, sin importar el exceso de trabajo a delegar, lo importante es cumplir con el objetivo.

❖ **Sistema II: Autoritarismo Paternalista**

Son condescendientes con los empleados. La empresa juega un papel importante en la vida y el accionar de los colaboradores. Ambiente estable y estructurado.

- **Fuerzas Motivacionales:** Su motivación es el dinero, el ego y el poder. La dirección tiene un trato condescendiente hacia sus empleados.

- **Modo de Comunicación:** Se caracteriza porque hay confianza entre la dirección y sus empleados.

- **Proceso de toma de decisiones:** Las decisiones se toman la mayoría de veces en altos mandos, sin embargo, existen decisiones en base a escalones inferiores.

- **Proceso de Influencia:** Las recompensas y los castigos algunas veces son métodos de influencia para los empleados.

❖ **Sistema III: Consultivo**

En este tipo de administración los líderes tienen una confianza sustancial, aunque no total con sus subalternos. Utilizan las ideas de sus colaboradores. Dan un uso constructivo a las opiniones de sus colaboradores.

- **Método de Mando:** Es la manera en la cual se manejará el liderazgo para que se pueda influir en cada uno de los trabajadores.

- **Método de comunicación:** Comunicación activa y dinámica para trabajar en base al logro de objetivos.

- **Fuerza Motivacional:** Aval para participar en temas de decisiones. Existen muy buenas relaciones interpersonales.
- **Proceso de Influencia:** Influencia en la consolidación de metas por los colaboradores, sin embargo, la última decisión es tomada por los altos mandos.
- **Toma de Decisiones:** Los problemas son analizados por los jefes, pero algunas decisiones son delegadas.

❖ **Sistema IV: Participación de Grupos**

Es el que se considera ideal para todas las organizaciones, la dirección tiene plena confianza en los empleados. Los Empleados y la Dirección forman un equipo para lograr objetivos establecidos. Corresponde a un Clima Abierto. La organización es percibida con dinamismo. Hay confianza y seguridad. Capacidad para alcanzar sus objetivos. Se interesan por las necesidades sociales de los empleados, a través de la toma de sus decisiones internas.

- **Método de Mando:** Alta credibilidad entre superiores y subalternos. Se da por medio de dialogo.
- **Modo de Comunicación:** Su comunicación es en orden descendiente, ascendente y lateral, con el único fin de comunicar a todas las áreas, de forma activa y asertiva.
- **Fuerza Motivacional:** Los empleados están motivados por la participación que tienen dentro de la empresa.
- **Proceso de toma de Decisiones:** Este proceso es bien diseñado, tomando en cuenta a toda la empresa, así como a cada uno de sus niveles.
- **Proceso de influencia:** Los empleados trabajan en conjunto con la dirección y estos tienen bastante influencia en ellos²⁷.

2.1.- Percepción del Clima Organizacional

La percepción se define como la “sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos” y que es diferente en cada uno de los colaboradores.

²⁷ Likert, 1967, p. s/d

La forma como se perciban cada una de los elementos que conforman la generación del Clima Organizacional en la empresa, produce en los individuos, una también variada gama de actitudes, positivas o negativas, de acuerdo a las circunstancias y a la forma como estas se evalúen. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Las percepciones dependen en buena medida de:

- **Las actividades**, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Organización, y pueden tender a la determinación de creencias, mitos, conductas y valores que harán parte de la Cultura Organizacional.

- **Un buen clima**, depende de la calidad del liderazgo en la empresa: líderes cercanos, que motiven, formen equipos interdisciplinarios y que les den la mayor importancia a las comunicaciones, como eje fundamental en las relaciones.

- **La cultura interna positiva**, es esencial en la búsqueda de un clima organizacional en donde los conflictos internos apenas tienen lugar, despertando un gran compromiso con la organización, creando además una imagen de empleador destacado entre sus competidores.

- **Por su parte, un clima organizacional negativo**, repercute directamente en los objetivos de la empresa, y aunque los directivos pasen desapercibidos, los expertos gerenciales concuerdan en que tarde o temprano, su influencia generará además de un mal ambiente laboral, una repercusión negativa en la satisfacción de los trabajadores, aumento de conflictos internos, disminución en la productividad, alta rotación, inadaptación, ausentismo, baja innovación o creatividad, etc., y todo ello, en los resultados económicos de la empresa.

- **Es de extrema importancia que las empresas trabajen sobre su capital humano**, y aproveche las consecuencias favorables generadas por un excelente clima organizacional. Lograr en la empresa un adecuado clima necesariamente estará acompañado por las acciones de los jefes hacia sus subordinados, ajustados a las claras políticas establecidas por la empresa, a cómo se den las comunicaciones, se apliquen los programas de capacitación, a una retribución justa, etc.

Siempre resultará difícil, el que la dirección de la empresa, por mera observación, pueda hacerse a un concepto centrado de lo que acontece en la empresa y que pudiera estar repercutiendo de una u otra manera en el clima organizacional.

El clima organizacional resulta ser un aspecto sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos intervinientes²⁸.

2.2.- Medición del Clima Laboral

Las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que está ligado con la motivación del personal y con los resultados esperados por la empresa en sus actividades del día a día. Es de suma importancia, el que podamos conocer a ciencia cierta la calidad de clima organizacional de nuestra empresa y de hecho vital, el que apliquemos algún tipo de herramienta, para lograr los resultados que esperamos en nuestra intención de medida.

El lograr una calificación para el clima organizacional en nuestra empresa, nos permitirá conocer si la idiosincrasia y las prácticas de la empresa tienen una percepción positiva o negativa en los colaboradores, si se consideran a sí mismos como espectadores apáticos o parte activa de los procesos organizacionales.

Un equipo motivado da mejores resultados, ¿Cómo medir el clima laboral?

A través de encuestas anónimas especialmente diseñadas, Orientadas a las personas y a los resultados, para que reflejen la percepción de los empleados sobre el lugar y el ambiente de trabajo en el que se desenvuelven. Así también como el nivel de satisfacción y motivación que incide en el desempeño del talento humano²⁹.

2.3.- ¿Qué debemos evaluar?

- Capacitación y desarrollo.
- Compromiso con la organización.
- Comunicación interna.
- Liderazgo.
- Condiciones Laborales.
- Incentivos: Motivar, Premiar y Promocionar.

²⁸ www.grandespymes.com.ar

²⁹ COPEME, 2009, p. 1

- Reconocimiento.
- Toma de decisiones.
- Valores.
- Trabajo en equipo.

Hasta encontrar lo que debemos mejorar. Los resultados nos bridarán el estado en que se encuentra el clima laboral sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Evaluar las fuentes de conflicto y crear un plan de trabajo: Llevarlo a cabo y darle seguimiento para fortalecer el capital humano y a la Organización.

La calidad de las encuestas, la forma como se aplique la herramienta y la oportunidad para lograr los mejores resultados en su aplicación, son aspectos muy importantes a tener en cuenta.

Finalmente, los resultados obtenidos en la medición, una vez analizados y debidamente ponderados, deben conducir a un plan de acción que tienda a corregir las situaciones consideradas problemas o que pudieran ser en cierto grado causante de malestar emocional y comportamental en los trabajadores²⁹.

3.- Factores que Influyen en el Clima Organizacional

- **Estructura:** Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente conocemos como Estructura Organizacional. Dependiendo de la organización que asuma la empresa, para efectos de hacerla funcional será necesario establecer las normas, reglas, políticas, procedimientos, etc., que facilitan o dificultan el buen desarrollo de las actividades en la empresa, y a las que se ven enfrentados los trabajadores en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización visualice y controle el efecto sobre el ambiente laboral.

La conformación de una adecuada estructura organizacional en la empresa,

²⁹ COPEME, 2009, p. 1

facilita o dificulta el flujo de las comunicaciones, aspecto transcendental en cualquier tipo de comunidad que aspire a convivir de la mejor manera.

- **Responsabilidad:** Este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores.

Para cada uno de nosotros, independientemente del cargo que ocupemos o del oficio que realicemos, si estamos desarrollando la actividad que nos place hacer, nuestra labor siempre será importante, manteniendo la idea de que estamos aportando un grano de arena a la organización, y esa importancia la medimos con una relación directa vinculada con el grado de autonomía asignada, los desafíos que propone la actividad y el compromiso que asumamos con los mejores resultados.

- **Recompensa:** Qué se recibe a cambio del esfuerzo y dedicación y ante todo de los buenos resultados obtenidos en la realización del trabajo.

Un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, constituye el primer incentivo en una relación laboral.

Es importante no olvidar que a pesar de que el salario justo y los resultados del trabajo logren el equilibrio esperado, los humanos “reclamamos” reconocimiento adicional.

- **Desafíos:** En la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización para su crecimiento.

- **Relaciones:** Estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento en base a la efectividad, productividad, utilidad y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral (mobbing) y otros inconvenientes de este estilo.

- **Cooperación:** Está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.

- **Estándares:** Un estándar, sabemos, establece un parámetro o patrón que indica su alcance y cumplimiento.

En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante

todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad.

- **Conflicto:** El conflicto siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.

- **Identidad:** Hoy día la conocemos como Sentido de Pertenencia. Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos por lograr los objetivos de la organización.

- **Conclusiones:** Cada uno de los aspectos mencionados produce en los colaboradores diferentes tipos de percepción que inciden de manera directa en la Moral Laboral individual y la suma de todas a nivel grupal, termina conformando el clima organizacional³⁰.

3.1.- Factores que Provocan un Clima Laboral Negativo

Son muchos los factores y variables que conforman el clima laboral de una organización, en este caso haremos referencia a 4 de estos factores que provocan un clima organizacional negativo:

- **Comunicación débil:** La falta de comunicación vertical y horizontal, o una comunicación sesgada donde no se informa suficientemente a los empleados de los cambios que tienen lugar en la empresa, de la situación de la misma, se transforma en una falta de confianza en los altos cargos y en sus decisiones. Los trabajadores comienzan a sentirse desplazados, fuera de lugar y desciende su compromiso con los objetivos organizacionales.

- **Reconocimiento del trabajo:** En muchas organizaciones los superiores sólo dan feedback a los empleados cuando hacen algo mal. No reconocer nunca el trabajo bien hecho por un trabajador, minará su motivación, dejará de sentirse cómodo al realizar esa actividad, no tendrá ganas de acudir a su puesto de trabajo y creará un mal clima laboral, además de afectar a la productividad de la persona.

- **Lugar de trabajo:** Contar con unas características medioambientales

³⁰ Chiavenato, 2017, p. 260

negativas en el lugar de trabajo, como pueden ser una iluminación insuficiente, ruido ambiental, mala distribución de los espacios, una mala ubicación de las personas y de los objetos de trabajo, hacen que los trabajadores no se sientan cómodos en el lugar de trabajo, lo que repercute negativamente en su productividad y en la calidad de sus tareas.

- ***Estilo de Liderazgo:*** Un líder autoritario que ejerce su poder a la hora de tomar decisiones, que no cuenta con la opinión de sus empleados, que no deja libertad a la hora de hacer una actividad o tarea, genera un clima negativo, de desmotivación. Los trabajadores se sienten observados continuamente y no pueden expresar sus ideas libremente, lo que se traduce en una falta de compromiso con los objetivos a alcanzar.

Contar con un buen clima laboral es imprescindible para que los empleados se sientan comprometidos con la empresa, pero también es un factor útil de cara a la atracción de talento, es por esto por lo que las organizaciones no deben de olvidarse de este factor y deben de trabajar para generarlo, desarrollarlo y mantenerlo³¹.

4.- ¿Cómo mejorar el desempeño laboral de los trabajadores?

Mientras mejor entiendan los trabajadores qué es lo que se espera de ellos, mejor se desempeñarán en sus labores. Debemos hacerles tener en bien en claro cuáles son sus funciones o tareas específicas, cuáles son los procedimientos que deben seguir, políticas que deben respetar, qué es aquello que pueden hacer, y aquello que no pueden hacer, cuáles son los objetivos que deben cumplir, cualidades que deben tener (honestidad, diligencia, puntualidad, capacidad para trabajar en equipo, etc.).

A los trabajadores hay que tratarlos con equidad y justicia, ya sea al momento de determinar su remuneración (la cual debe ser equitativa con los sueldos de sus compañeros, y con los de los trabajadores de la competencia), al momento de reconocer o recompensar sus desempeños o resultados obtenido momento de incentivarlos o motivarlos, al momento de castigarlos, al momento de establecer políticas o reglamentos, o, simplemente, al momento de relacionarse con ellos. Para ello se depende de varios factores como: el ambiente, la política general de la empresa y las recompensas que este recibe.

³¹ Letwin y Stringer, 1968, p. s/d

En una empresa con un clima sano:

- La productividad fluye.
- Se retiene y atrae a los mejores talentos.
- Se incrementa el compromiso con la organización y el sentido de pertenencia.
- Se consolida como un empleador destacado.
- Se reducen los conflictos internos.
- Hace de la comunicación el eje central de la relación empleado-empleador.
- El empleado toma parte activa en la toma de decisiones.
- Se forman equipos multidisciplinarios.
- Propone retos y desafíos.
- Es generador de nuevas ideas y acciones.
- Mantiene una actitud dinámica y en constante evolución.
- Disminuye el ausentismo laboral y presencial.
- Privilegia el liderazgo horizontal.
- Ofrece salarios justos y apropiados a la actividad desempeñada.
- Se brindan espacios adecuados.
- Se permite a los empleados encontrar el equilibrio de la vida laboral y familiar.
- Disminuye el índice de rotación.

Medir e interpretar estas variables claves, nos servirán para alinear la cultura de la organización con las actividades diarias, y así crear ambientes de trabajos creativos, saludables y productivos; ambientes que sean reconocidos interna y externamente donde la gente quiera ingresar y quedarse³².

4.1.- Tips para Mejorar el Clima Organizacional

❖ ¿Cómo mejorar el clima laboral?

- *Cultivar un buen vínculo con los colaboradores:* alcanzar y superar los objetivos de la empresa depende de un buen trabajo en equipo. Tener un trato igualitario para evitar el favoritismo y no intoxicar el ambiente.

³² www.horizontum.mx

- **Promover una buena comunicación:** No atacar otras opiniones ni estar a la defensiva, ser cordial y respetuoso al dialogar, buscando una meta en común con el otro, enfocarse en ella para actuar y lograr resultados.

- **Escuchar a los demás:** Esto puede ser una oportunidad para generar innovación en la empresa e influirá positivamente en uno mismo, en los otros y en lo que emprendan juntos.

- **Ser un líder:** Comprometerse, comunicarse y actuar siempre que sea necesario; tomar decisiones de forma responsable y fijar metas comunes que motiven a todos.

- **Cuidar el ambiente:** Brindar un espacio de trabajo cómodo, luminoso y con buena distribución para que el equipo esté a gusto.

- **Reconocer sus logros:** las palabras de reconocimiento estimulan como por ejemplo ¿trabajaron bien? No fijar sueldos bajos por desmotivan, sino fijar salarios orientados a objetivos y así se involucrarán más.

- **Dejarlos SER:** Si se puede, darles libertad a los colaboradores para realizar sus actividades de la forma en que lo crean más convenientes.

Capítulo V

Equipo Efectivo

Sumario: 1.- Introducción. 2.- Adaptabilidad 3.- Valores. 4.- Confianza. 5.- Personalidad. 6.- Liderazgo Adaptativo.

1.- Introducción

En este capítulo, explicaremos que es un equipo efectivo, sus funciones y características. Es importante destacar que un equipo efectivo tiene características similares a un equipo de alto rendimiento (mencionado en el capítulo 2), por lo que fácilmente se pueden encontrar similitudes entre éstos, aunque sus fines sean diferentes. Por ello es importante saber diferenciarlos dentro de una organización.

La definición de equipo efectivo, está trazado en la misma palabra “efectividad” tan mencionada y tan importante dentro de los recursos humanos dentro de una empresa, esto quiere decir que un equipo efectivo está comprometido a completar su objetivo usando los recursos disminuyendo el costo y el tiempo lo máximo posible.

Esto no hace referencia a que todos los individuos tengan el mismo punto de vista y estén de acuerdo a todas las ideas planteadas dentro del grupo.

Al crear trabajo en equipo efectivo, se forman una serie de características propias que demuestran la esencia del equipo efectivo, diferenciándose de un equipo común. Al ser efectivo, los resultados que se obtendrán serán productivos.

A continuación, mencionaremos algunas características de un equipo efectivo:

- ***Compromiso unificado hacia una meta:*** Un equipo se crea para completar las metas que se le asignan. Un equipo efectivo está comprometido a completar su

objetivo usando los recursos del equipo. Esto no significa que los individuos que constituyan el equipo tengan que compartir el mismo punto de vista o estar de acuerdo respecto a qué es mejor para el grupo. Significa que cuando el equipo tiene una meta, ellos pueden unirse y trabajar como una sola unidad para completar la tarea.

- **Participación:** Para que un equipo actúe como tal, todos deben participar en la creación de una solución. Un equipo no tiene miembros de más. Cada miembro es esencial para el éxito del grupo, y cuando les asignan una tarea, cada uno sabe cuál es su trabajo y se dispone a poner su parte del esfuerzo.

- **Comunicación abierta:** Un equipo es capaz de comunicarse efectivamente y hay una sensación de comunicación abierta entre todos los miembros del grupo. Los problemas dentro de un equipo se manejan con comunicación cara a cara. Los miembros no se critican entre sí a sus espaldas, ya que se desarrolla un respeto entre los miembros del equipo que necesita de una comunicación abierta y directa en todas las cuestiones.

- **La toma de decisiones:** Un equipo tiene una jerarquía y un sistema de toma de decisiones que lo ayuda a reaccionar rápida y efectivamente ante cualquier situación. Los miembros del grupo son respetados por sus muchos tipos de habilidades, y el líder del grupo ha desarrollado la habilidad de obtener las opiniones de los miembros para formular la respuesta del equipo. Esto se aplica a las decisiones hechas dentro del grupo, que van desde resolver conflictos internos hasta un cambio potencial del liderazgo del equipo.

- **El uso eficiente de las ideas:** La lluvia de ideas es una forma de que a los grupos se les ocurra la solución a un problema. Un equipo efectivo puede reunir información de parte de cada miembro y formular esa información en una respuesta. El equipo se vuelve adepto a descartar las ideas que no funcionarán y a incluir las ideas efectivas en lo que se volvería la solución del equipo ante un problema³³.

2.- Adaptabilidad

Este concepto nos presenta la idea de que el estudiante, el trabajador o el directivo que mejor se adapte a los cambios continuos y exigentes será aquel que tendrá más fácil encontrar un hueco en el cada vez más complejo mercado laboral.

³³ www.pyme.lavotzx.com

Las investigaciones nos dicen que el mercado de trabajo está fuertemente sometido a los avances tecnológicos, a la innovación, a las competencias, a la adaptabilidad. Y es que la historia de la humanidad, es la historia de la adaptación permanente.

La adaptabilidad "es la capacidad para resolver problemas y reaccionar de manera flexible a las exigencias cambiantes e inconstantes del ambiente".

Es decir, es la capacidad para acomodarse a los cambios sin que ello redunde en una reducción de la eficacia y el compromiso. El origen de la palabra 'adaptabilidad' viene de la palabra latina 'adaptare' (ad- hacia y aptare, ajustar, ceñir, aplicar...) que significa 'ajustarse'.

En el mundo de los recursos humanos, la adaptabilidad es considerada una característica muy importante, que todos los individuos necesitan para poder crecer y desempeñarse adecuadamente dentro de una organización. El término adaptabilidad se expande hacia todos los sectores, desde los más formales hasta los más informales, desde los más importantes, hasta los más importantes. Todos los días nos estamos adaptando ante cualquier cambio que surja en nuestra vida diaria, por eso es muy importante para una persona su capacidad de adaptación³⁴.

3.- Valores

Cada integrante del Equipo más allá de tener en claro las metas y objetivos, tanto individuales como compartidos, no constituyen una motivación máxima en el día a día para guiar a detalle la conducta y mantener al equipo con altos niveles de eficacia. Se necesita poseer una escala de valores compartidos.

No solo se debe buscar formar un equipo de exitosos, sino también encontrar personas que posean buenos valores. Constituyen la base para que el equipo pueda crecer y mantenerse firme frente a las dificultades. Estos deben expresarse de manera clara.

Las personas con los mismos valores buscarán aportar al desarrollo de los mismos y en consecuencia al desarrollo del equipo. Por ejemplo, si los integrantes tienen como principal valor la innovación, las personas que va a atraer ese equipo serán

³⁴ Chiavenato, 2017, p. 487

innovadoras, y se van a sentir cómodas trabajando en un equipo que lleva su mismo valor. Esto explica la razón por la cual hay personas que se adaptan muy bien a un equipo mientras que otras no.

A continuación, detallaremos algunos valores que son importantes a la hora de formar un Equipo:

- **Compromiso:** el compromiso es lo que transforma una promesa en realidad, es la palabra que habla con valentía de nuestras intenciones, es la acción que habla más alto que las palabras, es hacerse al tiempo cuando no lo hay, es cumplir con lo prometido cuando las circunstancias se ponen adversas, es el material con el que se forja el carácter para poder cambiar las cosas, es el triunfo diario de la integridad sobre el escepticismo. Comprometerse y mantener los compromisos, son la esencia de la pro actividad. El trabajo en equipo debe $1+1=3$, si todos damos un poco más de lo que se espera de nosotros, el esfuerzo de todos crea un componente más y conseguiremos el resultado que buscamos.

- **Pro actividad:** Hay que tener ganas, hay que dar ideas, hay que aportar todo aquello que se pueda y que ayude al equipo. Tener una actitud pasiva en la que vengas a decirte lo que tienes que hacer, perjudicará a todos. Por lo tanto, es indispensable que cada integrante tenga una pro actividad constante, para que el Equipo este constantemente en funcionamiento.

- **Autocontrol:** Sin autocontrol, ninguna relación en la que puedan surgir discusiones, va a funcionar, y es que el trabajo conlleva estrés, desacuerdos, diferentes puntos de vista y es necesario que tengamos autocontrol para saber gestionar determinadas situaciones desde la calma para conseguir un acuerdo positivo por el bien del equipo.

- **Organización:** Sin orden, el caos tomará las riendas de todo y de todos, y someterá a todos al continuo fracaso. Gracias a la organización, se puede administrar de forma correcta los recursos que puedan asignarles para la realización de las actividades, y de la misma manera definir los roles dentro de equipo.

- **Capacidad de comunicación:** Tener la capacidad de enviar, recibir, elaborar y emitir información, ideas, opiniones, emociones, actitudes, etc. Para eso es de suma importancia tener en claro la Escucha Activa, que es lo que permitirá que todos los individuos sientan que la comunicación es primordial a la hora de trabajar en equipo.

- **Responsabilidad:** Cada uno tiene que tener claro, su responsabilidad. El trabajo en equipo comienza por uno mismo y hay que ser muy responsable en conocer cuáles son las tareas de cada uno y desempeñarlas de manera competente. Al igual que en todo el equipo, cada integrante debe tener un nivel muy elevado de responsabilidad y compromiso. Sin esto, nada va a funcionar porque cada uno irá por su lado sin pensar en el conjunto.

- **Humildad:** Cada individuo debe conocer sus limitaciones y es importante el dejarse ayudar y apoyarse en los demás cuando haga falta; pedir ayuda cuando no estamos realizando bien nuestro trabajo para que no limite al equipo; pedir consejo cuando no se tiene la solución ya que todos dependemos de todos, son algunas de las situaciones en las que la humildad juega en beneficio del grupo.

Este concepto nos presenta la idea de que el estudiante, el trabajador o el directivo que mejor se adapte a los cambios continuos y exigentes será aquel que tendrá más fácil encontrar un hueco en el cada vez más complejo mercado laboral³⁵.

4.- Confianza

La confianza es la base sobre la cual las personas y los equipos pueden crecer de manera exponencial. Cuando hay confianza, las personas dan un paso al frente de manera voluntaria y trabajan de forma óptima, conjunta y eficiente. Adoptan un propósito común, asumen riesgos, piensan de forma creativa, se ayudan mutuamente, y se comunican de manera abierta y sincera.

Muchas veces la falta de confianza se debe a experiencias negativas del pasado. Confiar es saberse seguro de sí mismo. No podemos detener la incertidumbre en la que vivimos diariamente, pero si podemos construir raíces fuertes desde las cuales sea más fácil la toma de decisiones.

En muchos casos la confianza se ha visto estropeada por acciones de compañeros, jefes o líderes, como, por ejemplo; No dejar que las personas aporten lo suyo o el simple hecho de no delegar tareas a miembros por temor a que lo hagan mal, generando una desconfianza directa.

Es increíble como la falta de confianza en los miembros de los equipos está

³⁵ www.amazonia-teamfactory.com

presente en las más destacadas empresas, siendo el principal obstáculo a que se desarrollen nuevas ideas y se cree un ambiente de alto rendimiento, por eso lo que en la actualidad lo primero que se busca motivar es la Confianza en cada trabajador.

Los líderes deben ayudar a construir confianza.

- Utilizando la retroalimentación como algo positivo.
- Convirtiendo pensamientos negativos en pensamientos positivos.
- Entendiendo que todos cometemos errores.

Los miembros necesitan sentirse escuchados, saber que sus ideas y sugerencias son tenidas cuenta.

- Reconocer las capacidades y habilidades de las personas.
- Compartir la información.
- Delegar tareas de manera adecuada.
- Gestionar las expectativas³⁶.

5.- Atributos de la Personalidad que influyen en el Comportamiento Organizacional

Se han encontrado atributos que tienen un gran poder de predecir del comportamiento de las personas y los equipos de trabajos en las organizaciones.

Sitio de control o Locus de control: Hay dos tipos:

- ***Locus de control interno:*** Lo presentan aquellas personas que creen que ellos controlan lo que sucede.

- ***Locus de control externo:*** Aquellos que creen que la vida está controlada por fuerzas externas, como la suerte o la casualidad.

- ***Maquiavelismo:*** Es el grado en que un individuo quiere obtener y manipular el poder. Mantienen una distancia emocional y creen que los fines justifican los medios. Es un atributo útil cuando se requieren habilidades de negociación.

- ***Autoestima:*** Es el grado de gusto o disgusto que los individuos sienten por ellos mismos. Este ámbito está relacionado con las expectativas de éxito. Los individuos con alto autoestima piensan que tienen más de las habilidades necesarias para tener éxito. Tienden a enfrentar positivamente los riesgos y prefieren trabajos desafiantes.

³⁶ www.ccl.org

- **Autocontrol:** Es la capacidad de un individuo para adoptar su comportamiento a factores externos o situacionales. Las personas con mucho autocontrol muestran una gran adaptabilidad a las distintas situaciones y puede considerarse que son las más aptas para puestos administrativos que exijan múltiples papeles e incluso, sean contradictorios.

Predisposición a asumir riesgos: Tiene impacto en 2 cuestiones:

- En el tiempo que requieren las personas en tomar decisiones.
- En la cantidad de información que necesitan para seleccionarla. Cuando más adverso riesgo sea, se necesita más tiempo e información³⁷.

6.- Liderazgo Adaptativo

El liderazgo adaptativo se refiere a la manera en la que el líder se adapta a las personas de una organización, en vez de tratar de moldear a todos a su forma de dirigir. A diferencia del liderazgo situacional, no trata de adaptarse al entorno o al contexto, sino a la dinámica de las personas. Con una visión humanista, se enfoca en entender, más allá de los problemas técnicos, los problemas a nivel humano, reconociendo las emociones y adaptando elementos de los avances que cada persona tiene dentro de la organización³⁸.

El liderazgo adaptativo se trata de cambiar para ir más allá de adaptarse a los problemas y retos diarios, ayuda a enfrentar retos donde el status quo ha sido desafiado y donde el cambio es muy profundo; en este tipo de circunstancias, necesitamos ir más allá de soluciones de corto plazo, por tanto, el foco principal debe ser retar a la organización y a sus individuos, lo que conlleva una gran cantidad de riesgos para el líder involucrado³⁹

❖ *Ventajas*

Este modelo es muy bueno a corto plazo, ya que logra objetivos de manera veloz y aumenta los porcentajes de productividad.

³⁷ Robbins y Judge, 2009, p. 111

³⁸ Ronald Heifetz, director y fundador del Center for Public Leadership en la Harvard Kennedy School en Cambridge, Massachusetts. www.forbes.com.mx

³⁹ Jean Vanhoegaerden, experto mundial en Liderazgo Adaptativo. www.revistaempresarial.com

❖ *Desventajas*

A largo plazo crea dependencia al líder, empequeñece al talento interno, vuelve equipos frágiles y en un extremo, termina por destruir a la organización.

Los críticos de este sistema mencionan que los líderes adaptativos terminan por orientarse tanto en las personas que pueden perder la claridad de las metas y no alcanzar los objetivos, por ello, creen que este enfoque da como resultado un equipo muy contento, pero poco productivo⁴⁰.

⁴⁰ www.forbes.com.mx

Capítulo VI

Los Equipos y los Climas Organizacionales

Sumario: 1.- Introducción. 2.- Satisfacción en el puesto. 2.1.- Motivación intrínseca y motivación extrínseca. 2.2.- Factores que favorecen la satisfacción laboral. 2.2.1.- Factores de insatisfacción. 3.- Flexibilidad de los equipos de trabajo en los climas organizacionales. 4.- Rendimiento en un clima hostil. 4.1.- ¿Cómo sobrevivir a un ambiente laboral hostil?

1.- Introducción

Históricamente el trabajo en equipo ha constituido una necesidad del hombre para el logro de sus metas, tanto a nivel personal como laboral. Su efectividad depende en gran medida de las relaciones interpersonales, de apoyo y colaboración que se desarrollan entre los miembros del equipo de trabajo. Las causas y consecuencias que tiene éste en el clima organizacional de las empresas, específicamente en las áreas de Talento Humano. Entre los motivos más relevantes se evidencian el liderazgo, la comunicación y la cultura; aspectos que se traducen en relaciones armoniosas, compromiso, productividad, cambios y satisfacción en el puesto.

El clima laboral puede llegar a representar entre un 20 % y un 30 por ciento de la productividad de un equipo de trabajo. A más calidad en el clima laboral, mayor productividad, aunque esta resulta estar influenciada por la satisfacción, tanto individual como grupal. ¿Trabajar en equipo es mejorar el clima laboral? Pues sí, efectivamente, siempre que se gestionen bien los equipos, y se dé respuesta tanto a los objetivos empresariales, como a las necesidades de los individuos. Entonces, los líderes serán capaces en todo momento de actuar e influir para conseguir una mejora en las dinámicas

de los equipos de trabajo, y por lo tanto un clima laboral superior. Usualmente se utilizan encuestas de clima laboral como herramienta para medirlo. La encuesta es muy útil y es certera, y mide de forma estandarizada todo lo que nos interesa saber para después poder mejorar el clima laboral. Es importante tener en cuenta cualquier aspecto, y estos cuestionarios son un conjunto de preguntas que se reparten entre todos los trabajadores, o solo una muestra de ellos (dependiendo del tamaño de la organización). La opinión de diferentes personas (de forma anónima) sobre elementos diversos de la empresa, sirve de evaluación realista.

Las relaciones, la satisfacción, las percepciones están contenidas en la encuesta sobre clima laboral. Se desprende de ella la importancia de mejorar la comunicación interna en la empresa⁴¹.

- **Teniendo en cuenta el bienestar de las personas:** hay acciones sencillas que se pueden emprender como la decoración del espacio de trabajo y el establecimiento de tiempos cortos de relajación. Respecto al primer punto (decoración), existen varias posibilidades. Cambiar el mobiliario para facilitar que los miembros del equipo trabajen juntos, proporcionar lugares para reuniones improvisadas, incluyendo máquinas expendedoras de agua, alimentación saludable o café. Cabe la posibilidad de incluir algún juego para que se distraigan (de mesa, electrónico), o libros.

- **Flexibilizar:** a las personas les importa la conciliación (personal para unos, familiar para otros). A veces no es tan importante que la distribución horaria sea fija, y se puede permitir el teletrabajo para algunas tareas. También (si el tamaño de la empresa lo permite) se puede considerar la posibilidad de incluir un servicio de cuidado de niños de entre 0 y 3 años.

- **Trabajo en equipo:** ¿qué puedes hacer para mejorarlo?

- **Comunicación intra y extra grupal:** Tan importante es establecer mecanismos y diseñar acciones para optimizar las relaciones de los miembros de un equipo, como facilitar que estos tengan acceso fácil a los directivos de la empresa.

- **Las herramientas tecnológicas de trabajo:** deben servir para cumplir con los objetivos, así que unos equipos anticuados o que no se mantienen resultan ser un obstáculo para la productividad, y producen frustración a los empleados.

- **Utilización de incentivos y recompensas:** teniendo en cuenta siempre tanto a

⁴¹ Robbins y Judge, 2017, p. 320

los miembros de la empresa como a los equipos de trabajo. Se debe procurar que el sistema sea justo, y que sea conocido de antemano. También es importante establecer facilidades para que las personas que tienen más dificultades, adquieran las capacidades necesarias para un mejor desempeño.

- **Entrenamiento en habilidades sociales:** Todas y todos (líderes, empleados, miembros de equipos, directivos), necesitan mejorar determinadas habilidades como la resolución de conflictos, la asertividad, la escucha, el reconocimiento del otro, la expresión verbal y no verbal, etc.

2.- Satisfacción en el Puesto

La satisfacción en el puesto “Es una resultante afectiva del trabajador a la vista de los papeles de trabajo que este detenta, resultante final de la interacción dinámica de dos conjuntos de coordenadas llamadas necesidades humanas e incitaciones del empleado”

La satisfacción en el puesto su 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 compañeros⁴².

2.1.- Motivación Intrínseca y Motivación Extrínseca

La motivación intrínseca es la que tiene su origen en el interior de la persona con el objeto básico de satisfacer sus deseos de autorrealización y crecimiento personal. Cuando alguien está motivado intrínsecamente obtiene placer por la propia realización

⁴² Sikula, 1992 en Morrillo, 2006, p. 47

de la tarea, es decir, disfruta con el propio proceso. Por el contrario, la motivación extrínseca depende de las satisfacciones que recibamos del exterior, de las otras personas. En el ámbito laboral, dichas satisfacciones suelen estar relacionadas con recompensas económicas: aumento de sueldo, bonificaciones, beneficios o un ascenso. Los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad individual y retos intelectuales⁴³.

2.2.- Factores que Favorecen la Satisfacción Laboral

Además de lo anteriormente expuesto, los siguientes factores suman a favor del bienestar y las sensaciones positivas de los empleados:

- Contratar a las personas adecuadas para cada puesto.
- Crear lazos con los trabajadores.
- Contar con un sistema de incentivos.
- Promover el trabajo en equipo y la formación adecuada.
- Crear espacios de descanso y desconexión, donde los empleados puedan charlar mientras toman agua o un buen café⁴⁴.

2.2.1.- Factores de Insatisfacción

Los siguientes factores influyen en el sentido contrario, es decir, provocan insatisfacción laboral y sus temibles consecuencias, lo que hace que el trabajador no se sienta involucrado con el proyecto general de la empresa, cometa errores, baje la calidad del trabajo y los mejores talentos acaben marchándose a la competencia.

- **Salario bajo.** Para que un trabajador se sienta satisfecho en su trabajo es fundamental que reciba un salario alineado con su formación, experiencia, capacidad, funciones y responsabilidad.

- **Mala relación con los compañeros o jefes.** Las actitudes prepotentes y desconsideradas, por parte de los superiores, son el motivo de un mal ambiente laboral

⁴³ www.aguaeden.es

⁴⁴ www.aguaeden.es

- ***Escasa o nulas posibilidades de promoción.*** Es necesario flexibilizar las plantillas y que las personas vean en la empresa un lugar donde poder desarrollarse en lo personal y en lo profesional.

- ***Malas condiciones laborales.*** Falta de higiene en el trabajo, iluminación deficiente o espacios insuficientes, son algunos de los factores que crean sensación de malestar y fastidio en los trabajadores, impidiendo su bienestar.

- ***Imposibilidad de conciliar la vida familiar y laboral.*** Las empresas deben poner los medios necesarios, implantando unos horarios racionales, para que las personas puedan cuidar y atender a sus familias, en especial cuando tienen a su cargo personas mayores o enfermas y niños pequeños.

Por otra parte, el equilibrio es fundamental para conseguir la satisfacción laboral. Un empleado al que se le exige un trabajo por debajo de sus expectativas y posibilidades puede causarle frustración y sentimientos de fracaso. Pero el caso contrario, es decir, exigirle demasiado es muy probable que le provoque excesiva presión y estrés. Estas situaciones, aunque diferentes, deben siempre evitarse, pues ambos casos conducen al malestar e insatisfacción del empleado. Post relacionados:

- La motivación en el trabajo: cómo potenciarla.
- Las ventajas del trabajo en equipo.
- Viajes de incentivos: una buena inversión para mejorar la motivación y la productividad⁴⁵.

3.- Flexibilidad de los Equipos de Trabajo en los Climas Organizacionales

Para poder entender como los equipos de trabajo se adaptan a distintos climas laborales, primero debemos saber que influencia tiene esos climas sobre los equipos, y como estos perciben el ambiente organizacional.

La flexibilidad es mucho más que un término de moda, se trata de una forma de obtener ventaja competitiva con los mismos recursos que ya tienes disponibles.

La gestión de proyectos se flexibiliza a la vez que se torna más ágil, la estructura

⁴⁵ www.aguaeden.es

empresarial se vuelve horizontal y lo demuestra con una gestión de equipos de trabajo dispersos geográficamente e incluso la retribución flexible, que se emplea para impulsar la motivación de los empleados en muchas compañías.

El futuro del trabajo es flexible, pero hay que saber dónde y cuándo emplear esta capacidad de adaptación.

Por dónde empezar: Una Gestión de equipos de trabajo actualizada y motivadora.

Una empresa de éxito busca la satisfacción de sus clientes igual que se pone el mismo objetivo con los trabajadores. La gestión de equipos de trabajo tiene que estar alineada con el principio de flexibilidad.

❖ *Efectos positivos:*

1. Aumento de la tasa de retención de empleados: Los trabajadores que disfrutan de flexibilidad y autonomía coinciden en mostrarse más satisfechos con su trabajo, acumulan menos bajas por enfermedad y hacen que el índice de rotación de empleados disminuya drásticamente.

2. Mayor atracción de talento: una organización flexible y que ayuda a los individuos a desarrollar todo su potencial se percibe como más atractiva. Para muchos, este tipo de signos están mejor valorados incluso que los aspectos salariales.

3. Reducción de costes innecesarios: Los relacionados con los retrasos, las ausencias, las instalaciones y los consumibles, entre otros.

4. Impulso a la productividad y el rendimiento: Distintos estudios demuestran que los empleados con un horario flexible son más productivos que los demás y representan un rendimiento superior en sus funciones que quienes se ven obligados a permanecer en la oficina de 9:00 a 17:00.

Este camino hacia una gestión de equipos de trabajo flexible que tan buenos resultados promete y que es, lo que la mayoría de los trabajadores prefieren en vez de un aumento salarial.

❖ *Herramientas para ayudar a mejorar el diseño de la gestión:*

- Concéntrate más en las personas y el talento y menos en los procesos. Paradójicamente los cambios que la transformación digital han traído para muchas empresas les ayudan a centrarse en su activo más valioso LAS PERSONAS.

- Flexibiliza la asignación de espacios. Cuando las barreras y las paredes entre los empleados se rompen, su rendimiento se impulsa.
- Garantiza el acceso al conocimiento de calidad, algo que no debe estar reñido con los horarios o localizaciones.
- Asegúrate de que la comunicación sea fluida. Se trata de algo esencial para la gestión de equipos de trabajo y, para lograr el objetivo, podemos aliarse con la tecnología.
- Existen herramientas que facilitaran las reuniones desde distintas ubicaciones y el intercambio de documentos⁴⁶.

Flexibilidad, empatía, trabajo en equipo y perspectiva a largo plazo son las principales características que debe tener un líder corporativo, además de saber convivir con los conflictos y asumir eventuales errores, de acuerdo con la experiencia de dirigentes de empresas y especialistas. Los líderes son los encargados de llevar y guiar a un equipo a la adaptabilidad e integración. La presidenta de General Motors para Argentina, Paraguay y Uruguay, Isela Constantini sostuvo:

“La palabra clave es la flexibilidad, entender cómo se hace para tener un grupo eficiente; hay formas de liderazgo diferentes según lo que necesita el grupo; como líder el desafío es entender a las personas que son parte de nuestro equipo, quién necesita más estímulo, más apoyo, quién debe ser moderado, para que puedan hacer un mejor trabajo”⁴⁷

4.- Rendimiento en un Clima Hostil

El clima laboral es la base para la productividad de los colaboradores en una organización, acá hemos insistido que de un buen ambiente laboral depende la satisfacción y motivación de la plantilla. Es común que en las organizaciones se presenten ambientes laborales hostiles que incluyen a jefes, compañeros y subalternos conflictivos, irresponsables, negativos e irrespetuosos⁴⁸.

Puede que un trabajador esté muy conforme con sus funciones y con el rol que

⁴⁶ www.blog.edenred.es

⁴⁷ Isela Angélica Costantini (São Paulo, 12 de agosto de 1971), comunicadora social y ejecutiva brasileña de origen argentino.

⁴⁸ Santana, 2013, p. s/d.

desempeña en la organización, pero si el ambiente de trabajo no es el adecuado, su motivación se va a ver notablemente afectada, hasta el punto de no encontrar soluciones y preferir no volver a un lugar en el que la está pasando mal.

Los ambientes de trabajo negativos afectan directamente la salud de los empleados. El estrés y la ansiedad que provocan esas situaciones pueden traer serias consecuencias para el bienestar físico y emocional de las personas. Además, estos ambientes causan una disminución directa de la productividad y el rendimiento laboral de los empleados, lo cual se verá reflejado en la competitividad de la organización.

Sin embargo, no siempre es fácil abandonar una empresa puesto que puede que no existan más plazas laborales disponibles en el mercado en ese momento. Lo ideal es comentar la situación con la dirección de la compañía y esperar a que ellos tomen cartas en el asunto para identificar los problemas e implementar las soluciones respectivas.

Existen 7 estrategias a implementar para tener jornadas laborales más tranquilas y productivas:

- **Limitar el trabajo:** No permitas que te asignen tareas que no te corresponden a menos que estés de acuerdo, la clave es no permitir que se aprovechen de ti encargándote asuntos que deben realizar otras personas y no dejar que te interrumpan continuamente para pedirte favores que no te corresponden.

- **Mantenerse ocupado:** Distribuye correctamente el tiempo de tu jornada laboral para cumplir con todas tus tareas, haz bien tu trabajo y evitarás estar insatisfecho y aburrido todo el tiempo. Lo importante es concentrarte en tus responsabilidades.

- **Adecuar el ambiente:** Mantén ordenado y limpio tu escritorio, decóralo a tu gusto con plantas o fotografías que te hagan sentir bien, escucha la música que te guste siempre que sea posible y aíslate del ruido propio de la oficina.

- **Evitar gente negativa:** Evita estar cerca de las personas que se quejan todo el día, las personas que critican todas las cosas y situaciones de la empresa sólo te transmitirán estrés y más negativismo. Por supuesto que esas personas pueden ser tus jefes o compañeros directos y debes mantener el contacto, pero evita contagiarte de su actitud.

- **Evitar quejarse:** Evita pasar todo el día quejándote, eso empeorará la situación y estarás de mal humor todo el día, conoce mejor a tus compañeros y acercate un poco a ellos tal vez sea la solución para un ambiente más relajado y colaborativo.

- **Recordar las metas:** Recuerda las razones que tuviste para aceptar ese trabajo. Ten presente lo que buscas con ese empleo y las metas que quieres alcanzar para desarrollar tu carrera profesional, puede que estés ahí por la experiencia, por el sueldo o porque tu sueño era trabajar en esa compañía, eso te mantendrá motivado.

- **Solucionar los conflictos:** la idea es evitar cualquier confrontación personal con los compañeros de trabajo, pero si te ves irremediamente involucrado en alguna, tratar de solucionarlo con una charla respetuosa manteniendo la calma, de lo contrario las consecuencias pueden ser peores.

- Si en una organización se presenta un mal clima laboral, inevitablemente se va a ver afectada la convivencia de los empleados, su motivación y sus niveles de productividad y competitividad. La solución está en identificar las causas y tomar las medidas necesarias para corregir los problemas⁴⁹.

4.1.- ¿Cómo sobrevivir a un ambiente laboral hostil?

En cualquier escenario donde se desarrolle una actividad laboral seguramente se encontrarán un sinnúmero de personalidades que pertenecen a una gran variedad de profesionales de diferentes perfiles que conviven gran parte del día. Algunas de esas personas con sus comportamientos o actitudes afectan a otros en su entorno e influir negativamente en el desempeño laboral de los demás.

De acuerdo con Leonardo Zúñiga, psicólogo investigador del Politécnico Gran Colombiano, identificar a estas personas es un aspecto clave dentro de las compañías actualmente, porque determinan en gran medida la armonía y el buen clima organizacional necesarios para el correcto funcionamiento de un equipo de trabajo.

“Estos conceptos son importantes en el buen desempeño de las personas que están en ambientes organizacionales. Usualmente los ambientes hostiles se presentan por cierto tipo de personas, personas tóxicas, y su efecto está relacionado directamente con el tema de la productividad en una empresa, por eso es algo que en la actualidad preocupa a muchos jefes”, puntualiza Zúñiga.

Según el psicólogo, un ambiente laboral hostil puede identificarse como uno con un clima organizacional inseguro, donde es evidente la falta de oportunidades de

⁴⁹ www.blog.acsendo.com

desarrollo o donde la gente constantemente se desmotivada, donde se quejan mucho, donde no tiene metas claras y los conflictos son frecuentes.

Para hacer frente a un ambiente laboral inhóspito, agresivo y tóxico, es vital la motivación.

“Estamos hablando de la motivación interior, la que es intrínseca y que nos impulsa a alcanzar nuestras metas y nuestros objetivos. Algo que muchos ya tienen claro es que si hacen lo que les gusta y les apasiona el ambiente laboral no va a afectar su desempeño laboral”, asegura Leonardo Zúñiga. “Caso contrario si la persona no está lo suficientemente motivada, si no está conforme con su rol y con sus funciones. Si a esto le suman un ambiente laboral hostil, se va a afectar notablemente la productividad”, agregó.

Este problema de motivación no preocupa a los empleados únicamente, también a los empleadores les llama la atención. “Son muy pocos los que están satisfechos en sus trabajos. Muestra de ello es que ante cualquier oferta laboral sin dudar mucho estudian la posibilidad de irse y dejar su actual puesto. Esto ha llevado a las empresas a preguntarse qué hacer para enamorar a su gente y que no busquen otras opciones de trabajo”.

Hay que recordar que los jefes son los líderes del equipo y como tal tienen funciones, más allá de la delegación y control de las tareas. Parte del rol de jefe es identificar a las personas tóxicas y negativas, a esa persona que es nociva para los ambientes laborales y, mediante las herramientas que considere necesarias, minimizar su impacto en el trabajo de los demás.

Algunas recomendaciones que hace Zúñiga para trabajar en medio de un ambiente laboral muchas veces negativo son:

- ***Leer a los compañeros de trabajo:*** Si la relación con los colegas es difícil, y no se logra culminar con éxito los proyectos, hay que evaluar que personalidad tiene cada miembro de su equipo de trabajo, de esta manera entender el patrón de comportamiento de los compañeros y las acciones a seguir.

- ***Mantenerse ocupado:*** Es una de las mejores formas de enfocarse en el trabajo y la labor designada que, si como valor agregado es del agrado del trabajador hacerlo, va a ser mucho más productivo satisfactorio.

- ***Manejar una comunicación asertiva:*** Es sano para el equipo y para sus

integrantes mantener un dialogo abierto y cordial. Pero hay que ser claro y directo cuando se necesario decir ‘no’, cuando se vea como otros afectan el trabajo o están delegando sus funciones y responsabilidades, hay que hacerlo saber al jefe. Hay que saber limitar el trabajo.

- ***Evitar al máximo relacionarse con elementos tóxicos:*** Las actitudes y acciones de estas personas sin duda afectarán a quien esté cerca. Si es estrictamente necesaria la relación, mantenerla en términos profesionales y con los límites y funciones claramente definidas.

- ***En lo posible no quejarse:*** Más allá de dar quejas a los superiores hay que entrar en acción, tomar decisiones o sugerir soluciones.

La última recomendación, que sería la más radical de todas, es que si no se logra hacer que las cosas funcionen de la mejor forma se hace necesario buscar un cambio de trabajo. Zúñiga dice:

“No intente cambiar por dinero su propio bienestar y felicidad, la realización laboral debe ir de la mano de la satisfacción personal. Busque opciones profesionales que le permita crecer de manera integral en un entorno saludable”⁵⁰

⁵⁰ Leonardo Zúñiga, 2006, p. s/d

Capítulo VII

Trabajo de Campo

Sumario: 1.- Introducción. 2.- Hipótesis. 3.- Descripción de la Investigación. 4.- Modelo de Encuesta. 4.1.- Modelo de Guía de Observaciones. 5.- Análisis de la Información. 6.- Conclusión de Trabajo de Campo

1.- Introducción

Nuestro trabajo sobre La efectividad de los equipos de trabajo en los distintos climas organizaciones, requiere un previo análisis acerca de las siguientes variables consideradas (Personalidad, Liderazgo, Adaptabilidad, Confianza y Valores). De esta forma, nos vimos en la necesidad de efectuar una Investigación para Recopilar Información en diferentes empresas privadas de la Ciudad de Concepción, y destacar, que conocen de ellas y como afectan en las mismas. Hernández Sampieri sostiene:

“Para iniciar una Investigación siempre es necesaria una Idea. Las Ideas constituyen el primer acercamiento a la realidad que habrá de investigarse”⁵¹.

2.- Hipótesis

VARIABLES QUE INFLUYEN EN LA EFECTIVIDAD DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN LOS DISTINTOS CLIMAS ORGANIZACIONALES: Personalidad, Liderazgo, Adaptabilidad, Confianza y Valores. Estas nos ayudan a predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Definir y potenciar aquellas variables que nos distinguen del resto, nos hace destacar y conseguir logros, a nivel personal y organizacional.

⁵¹ Hernández Sampieri, 2014

3.- Descripción de la Investigación

En la misma, utilizamos el Método de la Muestra o Muestreo y por ello debemos entender el significado de Marco Muestral:

“Un Marco Muestral es una lista que de elementos que componen el universo que queremos estudiar y de la cual se extrae la Muestra. Los elementos a Investigar pueden ser individuos, hogares, instituciones o cualquier cosa susceptible de ser investigada. Cada uno de estos elementos presentes en el Marco Muestral se conoce como Unidades Muestrales”⁵²

Ahora, para la Selección de la Muestra existen 2 Métodos:

- Muestreo Probabilístico.
- Muestreo No Probabilístico.

La diferencia entre ambos esta dado en que, en el Muestreo Probabilístico, tenemos la Certeza de cuantos serán los elementos que integrarán la muestra. En cambio, en el Muestreo No Probabilístico se desconoce, y la selección de la Muestra es Subjetiva.

En la selección de la Muestra optamos por el Muestreo No Probabilístico ya que el inicio de la Pandemia, imposibilito el acceso a muchas empresas de la Ciudad (cierres permanentes, negación a visitas, etc.) y como se dijo anteriormente y la selección de la muestra va a ser Subjetiva, es decir a nuestro criterio o juicio.

Ante la inexistencia del Marco Muestral surge este muestreo, el universo mismo está compuesto por una población específica: empresas privadas de la Ciudad de Concepción.

El Método de Recolección de Datos es Convencional, basándose en Encuestas, que contiene preguntas cerradas formuladas por el equipo y ordenadas de acuerdo a nuestro método de investigación sobre el tema.

La investigación fue efectuada en la Ciudad de Concepción, por medio de 92 Encuestas.

⁵² Galindo Cáceres, 1998, p. s/d

4.- Modelo de Encuesta

ENCUESTA RECURSOS HUMANOS	
EFFECTIVIDAD DEL TRABAJO EN EQUIPO EN DIFERENTES CLIMAS ORGANIZACIONALES	
1- ¿Su Organización cuenta con Lideres?	<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No
2- ¿Trabajar en equipo forma parte de la cultura organizacional de su empresa?	<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No
3- ¿El trabajo en equipo en su lugar de trabajo, es una ventaja o desventaja?	<input type="radio"/> Ventaja. <input type="radio"/> Desventaja.
4- ¿Considera que las opiniones de los empleados se tienen en cuenta al momento de tomar decisiones o solucionar problemas?	<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No
5- ¿Qué variable piensa usted que influye más en el clima laboral?	<input type="radio"/> Personalidad <input type="radio"/> Liderazgo <input type="radio"/> Adaptabilidad <input type="radio"/> Confianza <input type="radio"/> Valores
6- Ante estas cinco variables, ¿cuál o cuáles cree usted que es la más frecuente en el clima laboral de su empresa? ¿Por qué?	
7- ¿Conoce los valores con los que cuenta su organización?	<input type="radio"/> Sí. <input type="radio"/> No. <input type="radio"/> No cuenta con valores definidos.

8- En caso de una afirmación, los valores, ¿Son compartidos entre todos los miembros de la organización?

- Sí.
- No.

9- ¿Qué medidas tomaría para poder mejorar el clima laboral de su empresa?

10- Cuando surgen problemas, ¿Los empleados se adaptan al clima que están viviendo?

- Sí.
- No
- A veces.

11- Cuando se presentan desafíos laborales, ¿Cómo afectan al clima de la organización?

12- ¿En qué aspectos piensa usted que su empresa se diferencia del resto? Teniendo en cuenta las variables que analizamos (Personalidad, liderazgo, adaptabilidad, confianza, valores)

4.1.- Modelo de Guía de Observaciones

Guía de Observación

Objetivo: Observar el cumplimiento del trabajo en equipo en la empresa, teniendo en cuenta distintas variables.

Instrucciones: Observar la ejecución de las variables establecidas y realizar una breve observación.

N°	EFEKTOS A EVALUAR	OBSERVACIONES
1	LIDERAZGO	
2	TRABAJO EN EQUIPO/GRUPO	
3	ROLES	
4	VALORES	
5	CLIMA LABORAL	
6	RELACIONES INTERPERSONALES	
7	COMUNICACIÓN	
8	TOMA DE DECISIONES	
9	ADAPTABILIDAD	
10	MOTIVACION	

5.- Análisis de la Información Encuesta Recursos Humanos Efectividad del Trabajo en Equipo en Diferentes Climas Organizacionales

Los siguientes datos son los obtenidos de la investigación realizada a los empleados de Pymes de la Ciudad de Concepción, dicha encuesta se llevó a cabo durante el mes de Diciembre de 2020.

1- ¿Su Organización cuenta con Lideres?

Observaciones:

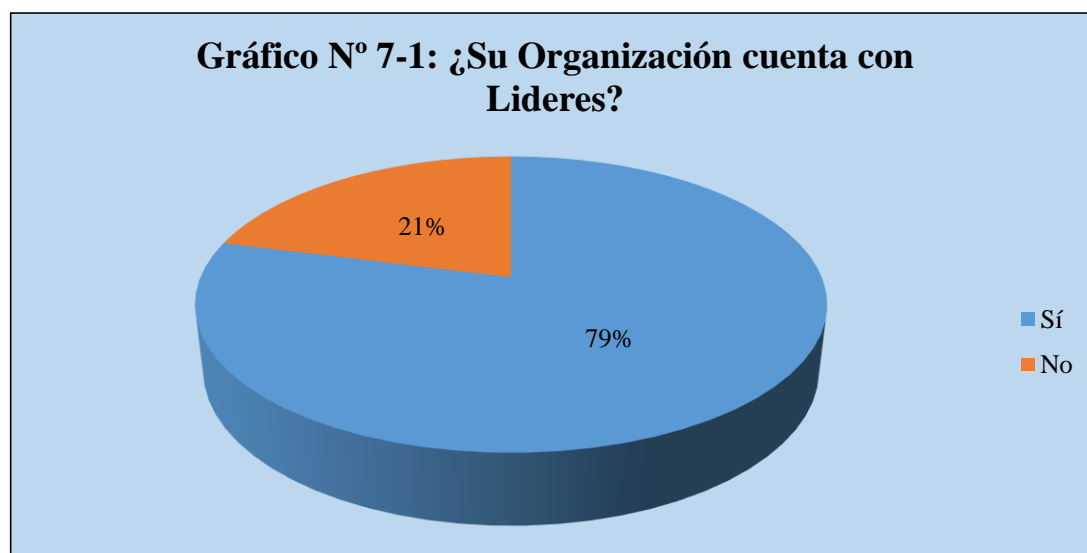
$F(x_i)$ = Frecuencia Absoluta

$F(x_i)/N*100$ = Frecuencia Relativa

N = Total de la Población

Tabla N° 7-1

Variables	F(xi)	Fr	F(xi)/N*100
Sí	72	0,79	79%
No	20	0,21	21%
Total	92	1,00	100%



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: El gráfico muestra que el 79% de los empleados encuestados respondieron afirmativamente que la organización en la cual trabajan cuenta con líderes mientras que el 21% restante declaró no contar con líderes.

2- ¿Trabajar en equipo forma parte de la cultura organizacional de su empresa?

Observaciones:

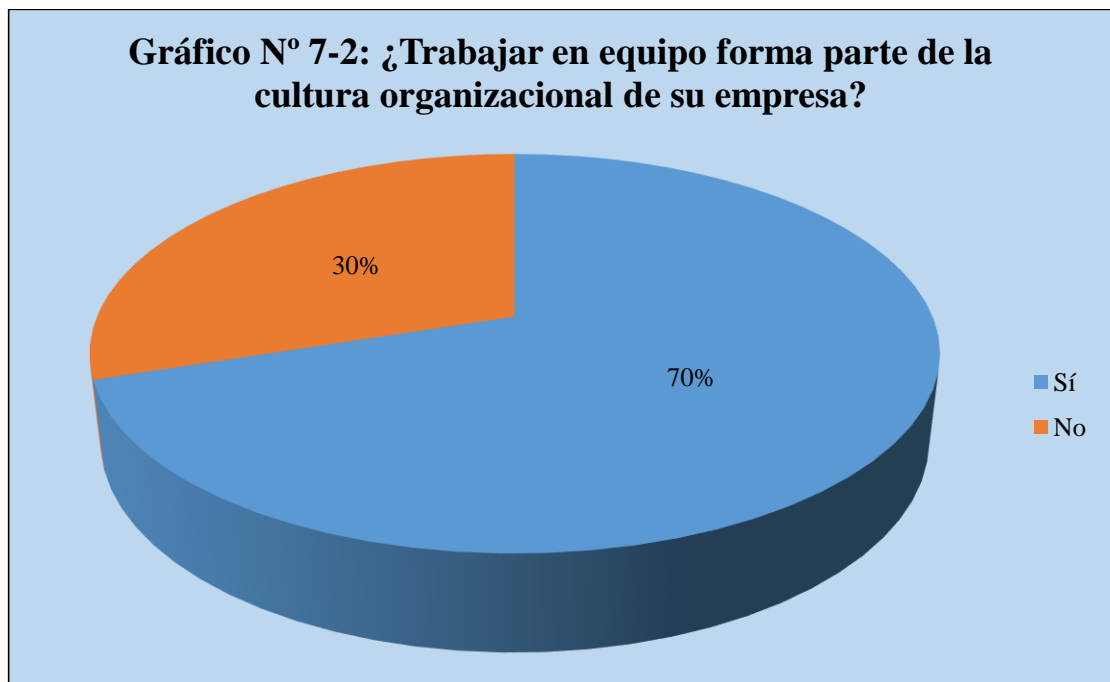
$F(x_i)$ = Frecuencia Absoluta

$F(x_i)/N*100$ = Frecuencia Relativa

N = Total de la Población

Tabla N° 7-2

Variables	F(xi)	Fr	F(xi)/N*100
Sí	0	0,0000	0,00%
No	2	0,6667	66,67%
Total	3	1,00	100%



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: El gráfico muestra que el 70% de los empleados encuestados consideraron que trabajar en equipo forma parte de la cultura organizacional de la empresa, mientras que el 30% restante opinó lo contrario.

3- ¿El trabajo en equipo en su lugar de trabajo, es una ventaja o desventaja?

Observaciones:

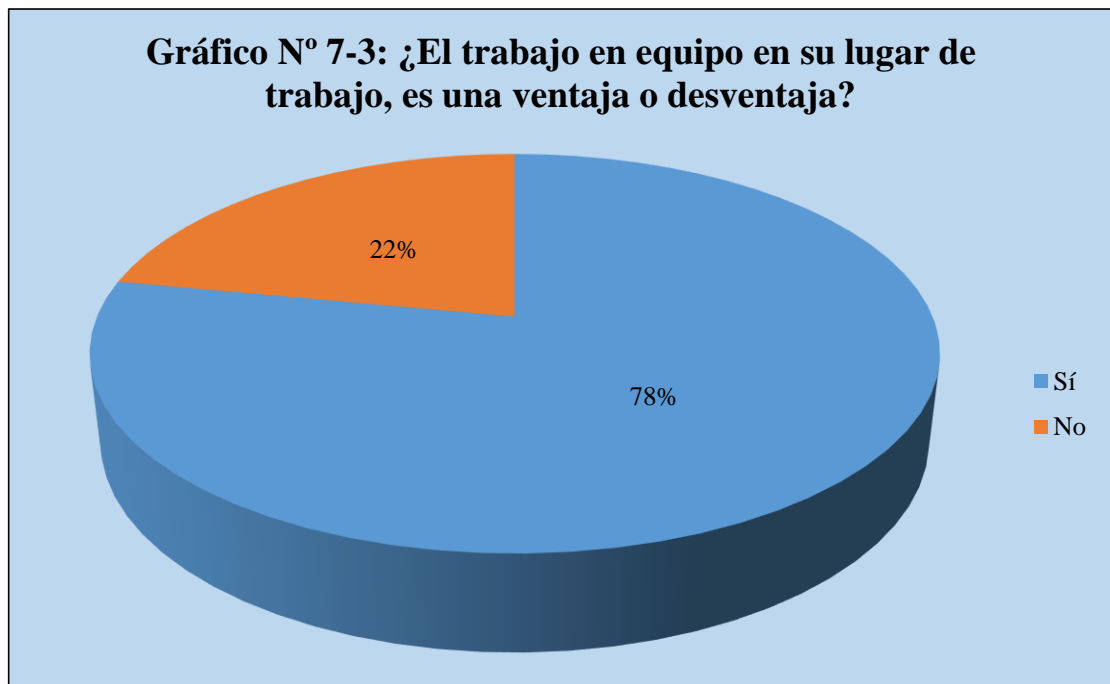
$F(x_i)$ = Frecuencia Absoluta

$F(x_i)/N*100$ = Frecuencia Relativa

N = Total de la Población

Tabla N° 7-3

Variables	F(xi)	Fr	F(xi)/N*100
Ventaja	72	0,78	78%
Desventaja	20	0,22	22%
Total	92	1,00	100%



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: El gráfico muestra que el 78% de la población encuestada manifiesta que el trabajo en equipo en su lugar de trabajo es una ventaja mientras que el 22% restante considero lo contrario.

4- ¿Considera que las opiniones de los empleados se tienen en cuenta al momento de tomar decisiones o solucionar problemas?

Observaciones:

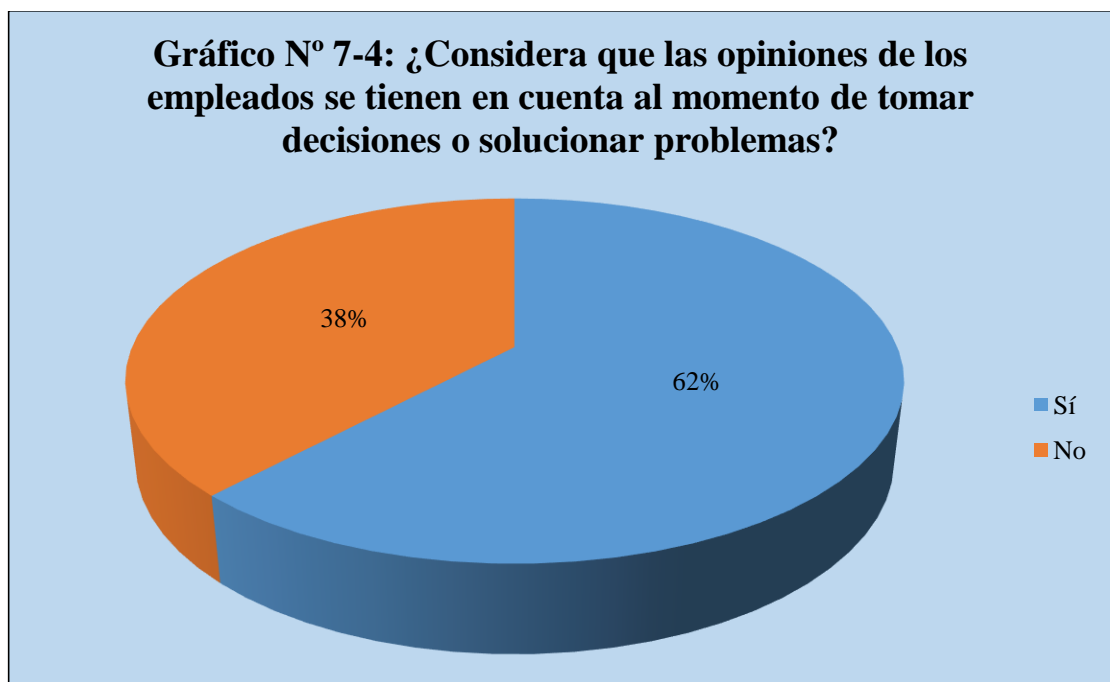
$F(x_i)$ = Frecuencia Absoluta

$F(x_i)/N*100$ = Frecuencia Relativa

N = Total de la Población

Tabla N° 7-4

Variables	F(x _i)	Fr	F(x _i)/N*100
Sí	57	0,62	62%
No	35	0,38	38%
Total	92	1,00	100%



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: El gráfico muestra que el 62% de los encuestados considera positivo que las opiniones de los empleados se tienen en cuenta al momento de tomar decisiones o solucionar problemas, mientras que el 38% restante evaluó lo contrario.

5- ¿Qué variable piensa usted que influye más en el clima laboral?

Observaciones:

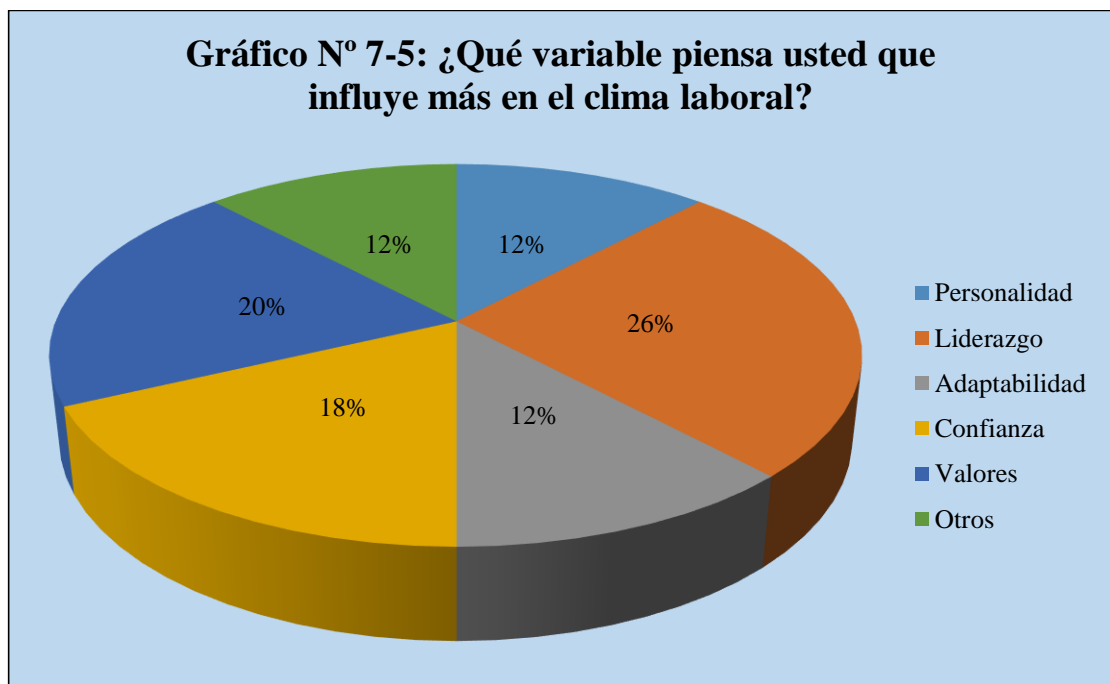
$F(x_i)$ = Frecuencia Absoluta

$F(x_i)/N*100$ = Frecuencia Relativa

N = Total de la Población

Tabla N° 7-5

VARIABLES	F(x _i)	Fr	F(x _i)/N*100
Personalidad	11	0,12	12%
Liderazgo	24	0,26	26%
Adaptabilidad	11	0,12	12%
Confianza	17	0,18	18%
Valores	18	0,20	20%
Otros	11	0,12	12%
Total	92	1,00	100%



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: El gráfico muestra que el 26% de los empleados encuestados calificó al Liderazgo como la variable que más influye en el clima laboral, seguido por la Personalidad con el 20%. En tercer lugar eligieron la categoría de Valores como influyente con el 18% y en último lugar con el mismo porcentaje (12%) se ubican las siguientes Confianza, Adaptabilidad y Otros.

6- Ante estas cinco variables, ¿cuál o cuáles cree usted que es la más frecuente en el clima laboral de su empresa? ¿Por qué?

Observaciones:

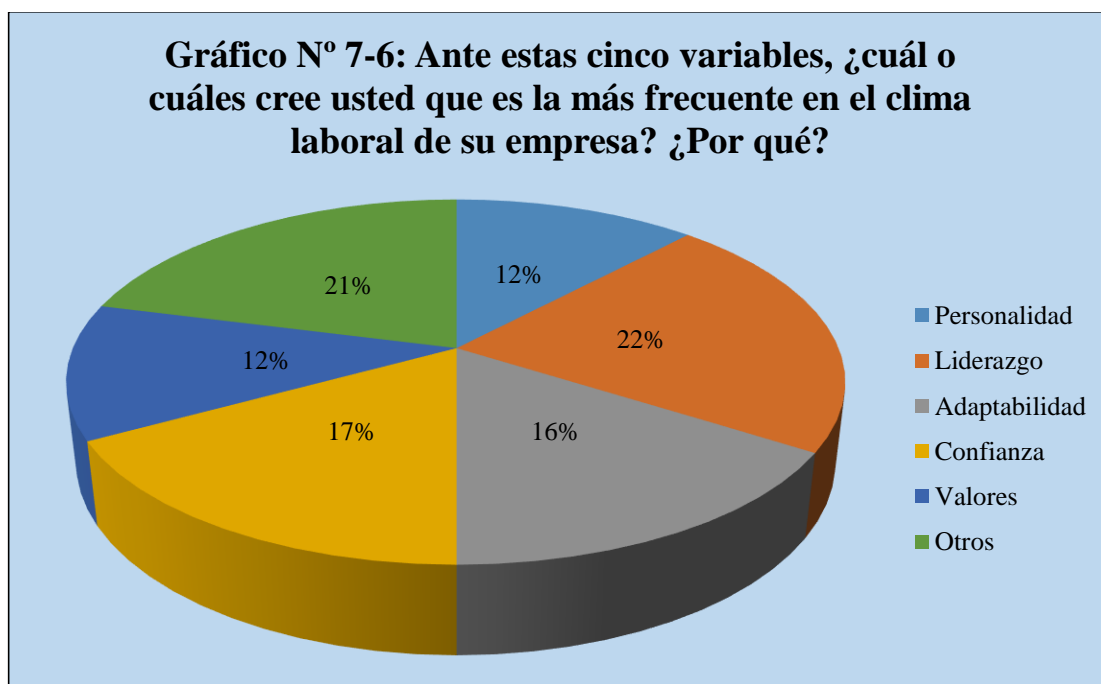
$F(x_i)$ = Frecuencia Absoluta

$F(x_i)/N*100$ = Frecuencia Relativa

N = Total de la Población

Tabla N° 7-6

VARIABLES	F(x _i)	Fr	F(x _i)/N*100
Personalidad	11	0,12	12%
Liderazgo	20	0,26	22%
Adaptabilidad	15	0,16	16%
Confianza	16	0,17	17%
Valores	11	0,12	12%
Otros	19	0,21	21%
Total	92	1,00	100%



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: El gráfico muestra que el 22% de los empleados encuestados calificó al Liderazgo como la variable más frecuente en el clima laboral de la empresa, seguido por Otros con el 21%. En tercer lugar eligieron la categoría de Confianza como frecuente con el 17%, la sigue con el 16% la Adaptabilidad y en último lugar con el mismo porcentaje (12%) se ubican las siguientes Personalidad y Valores.

7- ¿Conoce los valores con los que cuenta su organización?

Observaciones:

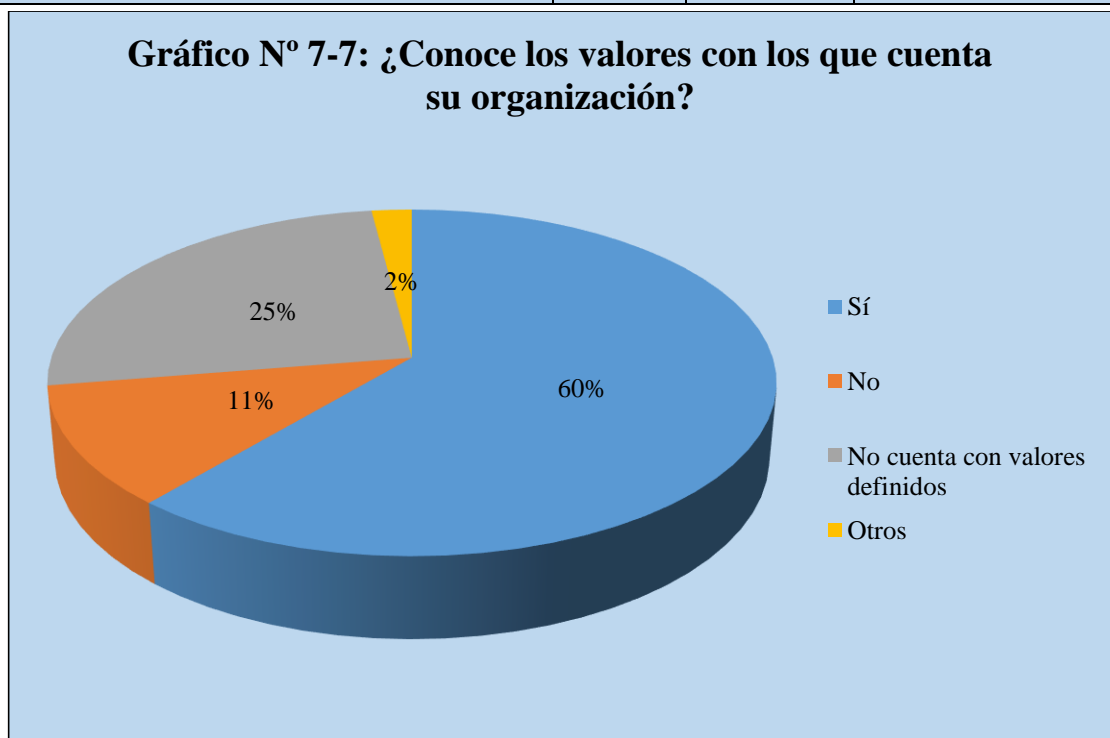
$F(x_i)$ = Frecuencia Absoluta

$F(x_i)/N*100$ = Frecuencia Relativa

N = Total de la Población

Tabla N° 7-7

Variables	F(xi)	Fr	F(xi)/N*100
Sí	55	0,60	60%
No	11	0,11	11%
No cuenta con valores definidos	25	0,27	25%
Otros	1	0,02	2%
Total	92	1,00	100%



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: El gráfico muestra que el 60% de los empleados encuestados manifestaron conocer los valores de la Organización, mientras que un 25% declaró que la misma no cuenta con valores definidos. En menor medida con el 11% y el 2% se ubican los que consideran que no cuenta con valores definidos y otros respectivamente.

8- En caso de una afirmación, los valores, ¿Son compartidos entre todos los miembros de la organización?

Observaciones:

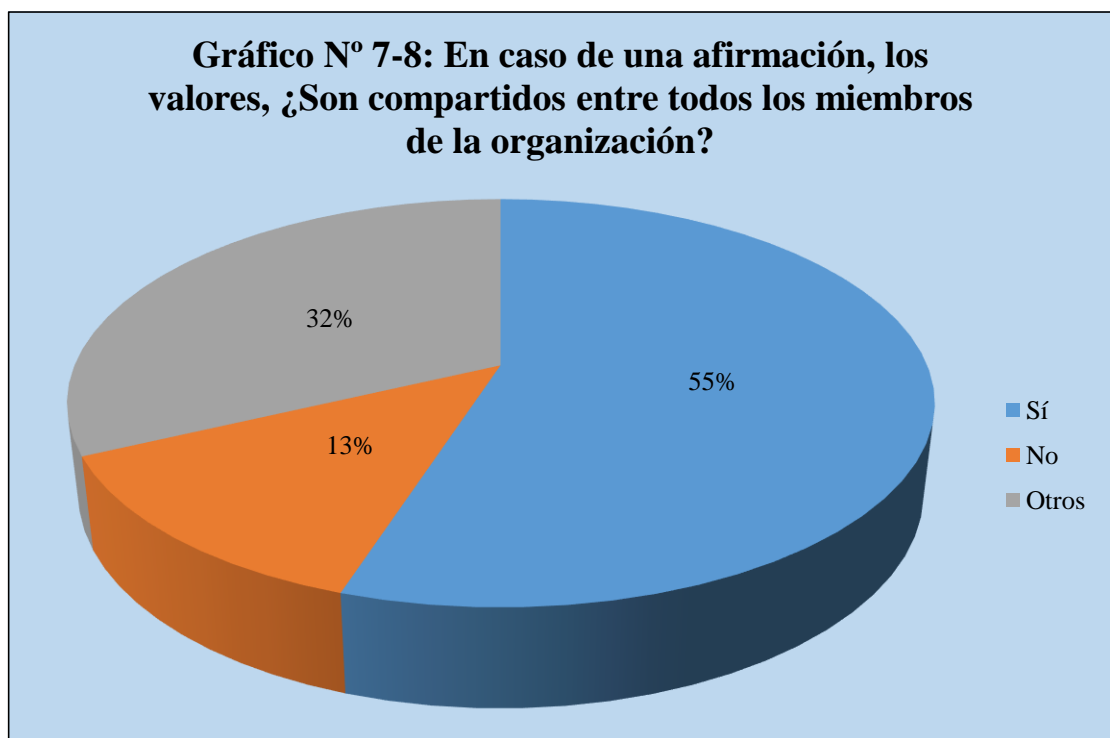
$F(x_i)$ = Frecuencia Absoluta

$F(x_i)/N*100$ = Frecuencia Relativa

N = Total de la Población

Tabla N° 7-8

Variables	F(xi)	Fr	F(xi)/N*100
Sí	51	0,55	55%
No	12	0,13	13%
Otros	29	0,32	32%
Total	92	1,00	100%



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: El gráfico muestra que el 55% de los valores son compartidos entre todos los miembros de la organización, mientras que en segundo lugar se encuentra la categoría otros con el 32%. Finalmente con el 13% consideraron que no son compartidos dichos valores.

9- ¿Qué medidas tomaría para poder mejorar el clima laboral de su empresa?

Observaciones:

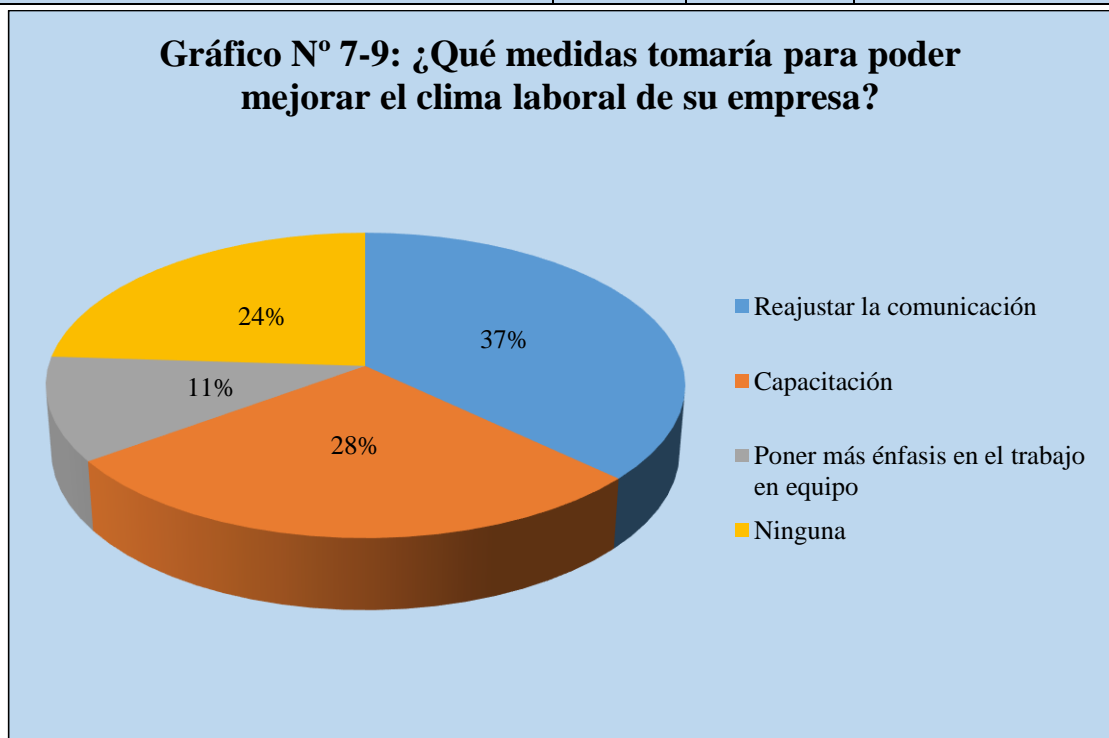
$F(x_i)$ = Frecuencia Absoluta

$F(x_i)/N*100$ = Frecuencia Relativa

N = Total de la Población

Tabla N° 7-9

Variables	F(xi)	Fr	F(xi)/N*100
Reajustar la comunicación	34	0,37	37%
Capacitación	26	0,28	28%
Poner más énfasis en el trabajo en equipo	11	0,11	11%
Ninguna	21	0,24	24%
Total	92	1,00	100%



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: El gráfico muestra que el 37% de los empleados encuestados manifestaron que reajustar la comunicación sería una de las medidas para mejorar el clima laboral de la empresa, seguido con el 28% con capacitaciones; mientras que el 24% declaró no tomar ninguna medida y el 11% pondría más énfasis en el trabajo en equipo.

10- Cuando surgen problemas, ¿Los empleados se adaptan al clima que están viviendo?

Observaciones:

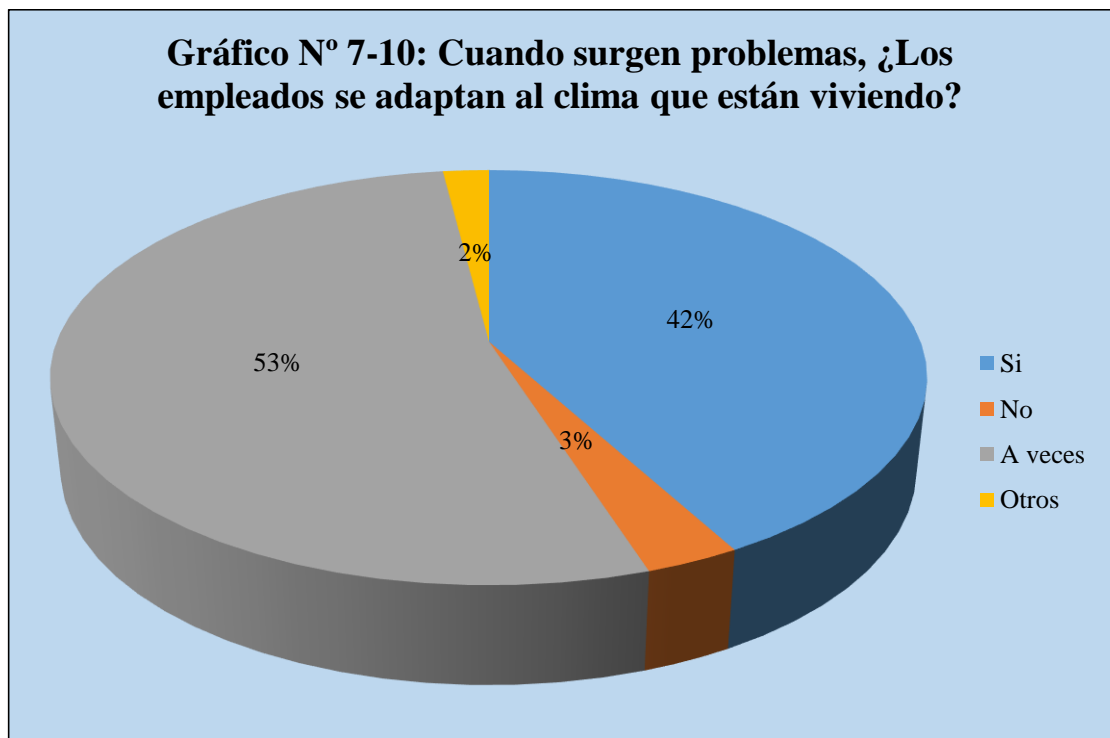
$F(x_i)$ = Frecuencia Absoluta

$F(x_i)/N*100$ = Frecuencia Relativa

N = Total de la Población

Tabla N° 7-10

Variables	F(xi)	Fr	F(xi)/N*100
Si	39	0,42	42%
No	3	0,03	3%
A veces	49	0,53	53%
Otros	1	0,02	2%
Total	92	1,00	100%



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: El gráfico muestra que el 53% de los empleados encuestados manifestaron que cuando surgen problemas a veces se adaptan al clima que están viviendo; seguido con el 42% los que si se adaptan; mientras que el 3% declaro no adaptarse y el con el 2% se encuentra la categoría otros.

11- Cuando se presentan desafíos laborales, ¿Cómo afectan al clima de la organización?

Observaciones:

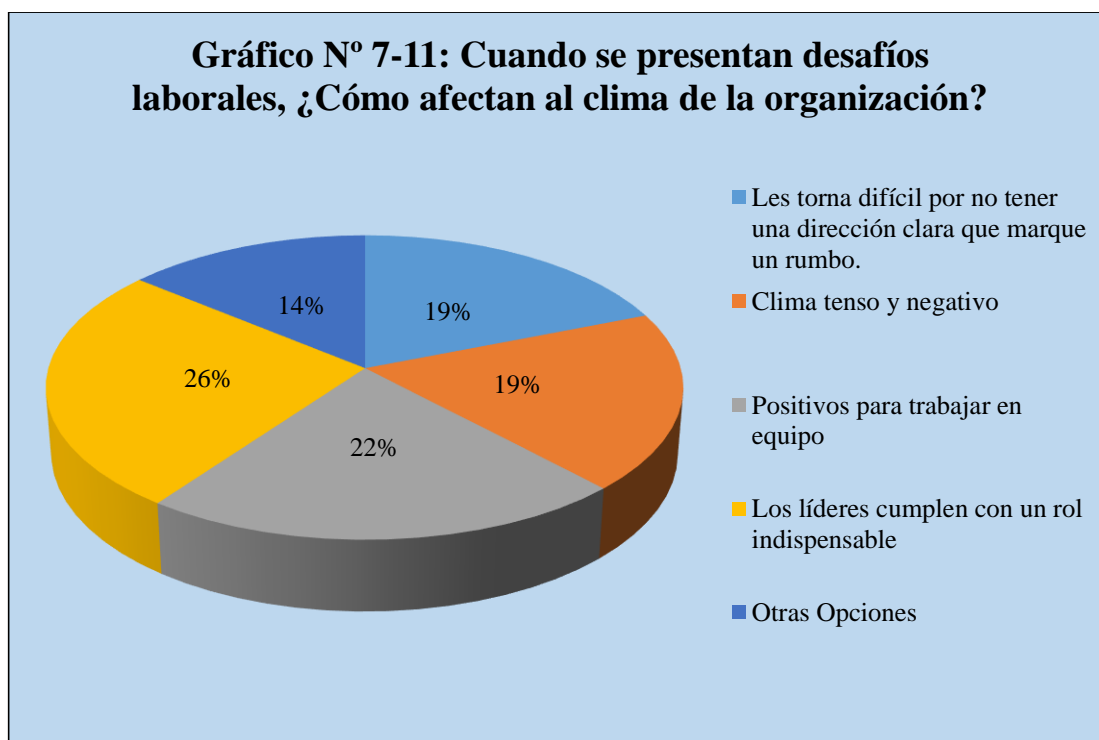
$F(x_i)$ = Frecuencia Absoluta

$F(x_i)/N*100$ = Frecuencia Relativa

N = Total de la Población

Tabla N° 7-11

Variables	F(xi)	Fr	F(xi)/N*100
Les torna difícil por no tener una dirección clara que marque un rumbo.	18	0,19	19%
Clima tenso y negativo	18	0,19	19%
Positivos para trabajar en equipo	20	0,22	22%
Los líderes cumplen con un rol indispensable	24	0,26	26%
Otras Opciones	12	0,14	14%
Total	92	1,00	100%



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: El gráfico muestra que el 26% de los empleados encuestados manifestaron que los líderes cumplen su rol cuando se presentan desafíos laborales, seguido con el 22% los que consideran como positivos para trabajar en equipo. Con el 19% se encuentran aquellos a los cuales se les torna difícil por no tener una dirección clara que marque un rumbo y con igual porcentaje los que declaran que se crea un clima tenso y negativo. Por último con el 14% se encuentran los que eligieron otras opciones.

12- ¿En qué aspectos piensa usted que su empresa se diferencia del resto? Teniendo en cuenta las variables que analizamos (Personalidad, liderazgo, adaptabilidad, confianza, valores)

Observaciones:

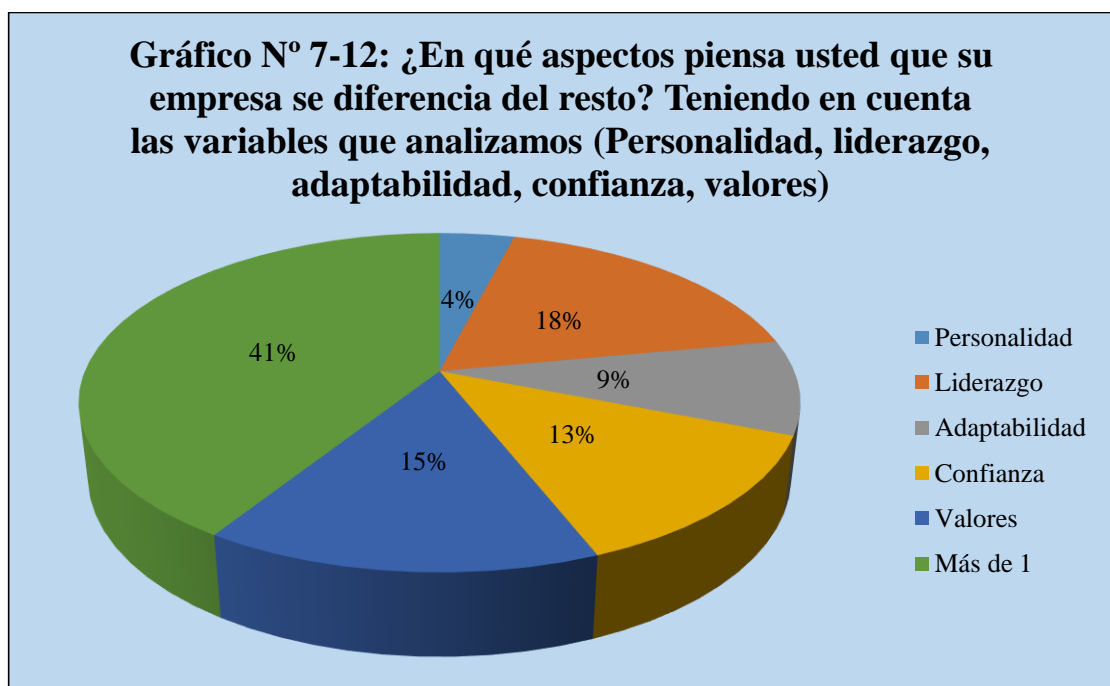
$F(x_i)$ = Frecuencia Absoluta

$F(x_i)/N*100$ = Frecuencia Relativa

N = Total de la Población

Tabla N° 7-12

Variables	F(xi)	Fr	F(xi)/N*100
Personalidad	4	0,04	4%
Liderazgo	16	0,18	18%
Adaptabilidad	9	0,09	9%
Confianza	12	0,13	13%
Valores	14	0,15	15%
Más de 1	37	0,41	41%
Total	92	1,00	100%



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: El gráfico muestra que el 41% de los empleados encuestados considera que su empresa se diferencia del resto en más de un aspecto, el 18% optó por el Liderazgo, el 15% eligió a los valores y el 13% a la confianza. En menor medida con el 9% y el 4%, se ubican los que eligieron a la adaptabilidad y personalidad respectivamente.

6.- Conclusión de Trabajo de Campo

Analizando cada una de las preguntas de las encuestas y observaciones realizadas a las distintas empresas privadas de la Ciudad de Concepción, Provincia de Tucumán, podemos ver los siguientes resultados.

A continuación detallaremos los porcentajes máximos de cada una de las respuestas obtenidas:

1. El 79% de las organizaciones cuenta con líderes.
2. Trabajar en equipo forma parte del 70% de las organizaciones.
3. Para el 78% de las organizaciones trabajar en equipo es una ventaja.
4. El 62% de las organizaciones consideran las opiniones de sus empleados.
5. El 24% piensa que el liderazgo es la variable que más influye en el clima laboral.
6. La variable más frecuente en el clima laboral de las organizaciones, es el liderazgo elegida por el 21% de los empleados.
7. El 60% de las organizaciones Si cuenta con valores.
8. El 55% de los empleados reafirma que esos valores son compartidos por todos los miembros de las organizaciones.
9. El 37% de los empleados, reajustaría la comunicación para mejorar el clima laboral de sus empresas.
10. El 53% de los empleados solo A veces se adaptan al clima laboral cuando surgen problemas.
11. Cuando se presentan desafíos laborales, en el 26% de las organizaciones afecta de manera positiva ya que los lideres cumplen con su rol indispensable.
12. El 41% opto por más de una variable.

Por otro lado, analizando las Observaciones acerca de la ejecución de las variables mencionadas en nuestro trabajo de investigación, podemos encontrar opiniones diversas, que no contradicen con los resultados obtenidos.

A continuación lo especificaremos brevemente teniendo en cuenta las observaciones realizadas en tres empresas de la Ciudad de Concepción, Provincia de Tucumán (A- B- y C).

❖ **Liderazgo:**

a. Liderazgo avanzado. Participativo. Fundamental para el clima. El líder acompaña a los trabajadores.

b. Liderazgo bien definido, cada área tiene un líder. Tipo de liderazgo liberal.

c. Es importante para el clima. Tipo de liderazgo es participativo

❖ **Trabajo en equipo:**

a. Todas las áreas están formadas por grupos. Los líderes conforman los grupos a su parecer.

b. Dentro de los grupos hay subgrupos. Están bien coordinados y distribuidos.

c. Equipos bien conformados, considerados fundamental para el cumplimiento efectivo de las tareas.

❖ **Roles:**

a, b, c) En el caso de las observaciones de los roles, las empresas coincidieron en que se encuentran bien definidos, cada persona dentro de la empresa sabe lo que debe hacer, de qué forma y cuando.

❖ **Valores:**

a) Son los pilares de la organización. Compartidos entre los miembros de la organización y fundamental para un buen desarrollo del clima laboral. Son la base de toda acción dentro de la empresa.

b) Entre los más destacados se encuentra el compañerismo y solidaridad.

c) Se consideran importantes dentro de la empresa.

❖ **Clima laboral:**

a) Excelente clima. Participativo. No existen casi problemas.

b) Se considera un clima “familiar”. Las tensiones ayudan a llegar más rápido a la meta, existe mucha competencia personal.

c) Buen clima, los problemas se solucionan de excelente manera.

❖ **Relaciones interpersonales:**

a) Buenas relaciones interpersonales. Se basan en el trabajo y amistad.

b) Entre pares, la relación es sólida, por sus años de trabajo juntos. Con los superiores existen muchas muestras de respeto y sujeción.

c) Excelentes relaciones basadas en el compañerismo.

❖ **Comunicación:**

a) Comunicación informal. Fluye entre líderes y colaboradores

b) Es fluida entre los miembros de la empresa

c) Varía, de formal a informal.

❖ **Toma de decisiones:**

a, b, c) Las empresas coinciden en que todas las decisiones importantes deben pasar por el líder. No es necesario en el caso de las decisiones pequeñas. Siempre se aceptan sugerencias de los trabajadores.

❖ **Adaptabilidad:**

a) Se busca la rápida adaptabilidad, compartiendo ideas. Para el buen desempeño y tomar decisiones lo más rápido posible

b) Desde la inducción se capacita a los trabajadores para que se adapten a cualquier cambio que pueda ocurrir.

c) Por la pandemia se buscó gente que se adapte mucho más rápido a los cambios. Basándose en una buena selección de personal.

❖ **Motivación:**

a) Los empleados se motivan por los salarios y oportunidades de progreso dentro de la empresa.

b) Están muy motivados por razones como por ejemplo sueldos, prestaciones, comisiones, comodidad en el lugar de trabajo.

c) Están motivados por su sentido de pertenencia.

Conclusión General

Después de un trabajo de campo profundo dirigido a todas las empresas privadas de la ciudad de Concepción, con el fin de dar solución a la problemática que sufren los distintos grupos de trabajos en cuanto a los desafíos que presentan los cambios en la actualidad, nos basamos en nuestra hipótesis de desarrollar las principales variables del trabajo en equipo, como la confianza, la personalidad, la adaptabilidad, el liderazgo y los valores, variables que pueden potenciar el desempeño de los individuos teniendo un impacto directo en la eficacia de los equipos, logrando una gran adaptabilidad para cualquier contingencia.

Luego de haber analizado los datos obtenidos a través de encuestas y entrevistas, podemos resaltar los siguientes resultados:

El 70% de las empresas menciona que trabajar en equipos, sí forma parte de la cultura organizacional, y el 78% de todas las organizaciones encuestadas creen que es una ventaja ya que tienen más efectividad que el trabajo individual.

El modelo de líder es reconocido en el 79% de las empresas, y entre todas las variables se destaca con un 26% siendo la más influyente. Las personas manifiestan que, si una empresa cuenta con buenos líderes guías que transmitan una visión clara a los subordinados a través de sus ejemplos, puede facilitar los objetivos y fortalecer los vínculos.

Todas las variables mencionadas deben ser tenidas en cuenta a la hora de determinar un buen clima laboral, algunas son más visibles que otras, pero no por esto serán menos importantes.

Definir los valores y la adaptabilidad es una parte fundamental en la preparación de un buen clima laboral, y es algo que no se da con mucha frecuencia. Esto se verá reflejado en la interacción entre las personas que conforman una organización.

La comunicación es considerada una herramienta vital para tener un buen clima organizacional. Existe un cierto déficit de comunicación dentro de las empresas y la mayoría busca mejorar, ya que dicha variable tiene impacto directo sobre la efectividad de los grupos de trabajo y el logro de los objetivos, tanto en la empresa como en los empleados ante cualquier clima que deban enfrentar.

Teniendo en cuenta esta información, estamos en condiciones de aprobar la hipótesis de nuestro presente proyecto. Sin embargo, también encontramos en las diferentes empresas analizadas otros determinantes del trabajo en equipo que hacen a su eficacia y no son tenidos en cuenta, como por ejemplo la comunicación, la capacitación y desarrollo, entre otras. Por lo tanto, concluimos que existen otras variables que forman parte del clima laboral, que debemos tener en cuenta para formar y potenciar equipos de trabajo.

Propuesta de Mejora

Como futuros profesionales de Recursos Humanos recomendamos:

- Crear y desarrollar equipos de alto desempeños para lograr el éxito con mayor eficiencia, a través de capacitación y desarrollo.
- Fomentar el espíritu de equipo, es fundamental crear un plan sólido, consistente y sostenido para que los resultados esperados se puedan visualizar.
- Las empresas y organizaciones de todo tipo solamente pueden crecer a través del trabajo en equipo. Esta sinergia bien conducida trae resultados virtuosos no solo para la compañía sino también para cada colaborador. Por lo tanto, contar con buenos líderes guías será clave para el proceso.
- Fortalecer la Comunicación: Luego de nuestra investigación encontramos que esta herramienta es fundamental para el logro de objetivos. Los empleados necesitan saber con claridad cuál es su rol en el proceso. Los dirigentes deben diseñar un plan donde el dialogo y la escucha activa sean la base para no dejar información aislada.
- Transmitir las variables que no se han desarrollado de manera eficiente con programas de capacitaciones de habilidades, como la comunicación, empatía, sentido de pertenencia, propósito, valores, liderazgo, etc. para lograr un equilibrio entre el conocimiento y la práctica. De esta manera se forman personas capaces de trabajar en equipos eficientes.
- Proponer incentivos grupales: De esta manera damos lugar a la iniciativa, compromiso, creatividad, motivación y compañerismo.
- Reconocer los logros: Aumentara significativamente la autoestima y sentido de pertenencia de las personas.
- Mejorar las condiciones laborales: Para crear un buen clima laboral y los trabajadores se sientan cómodos. Un empleado feliz = buenos resultados.

Índice bibliográfico

a) Libros, Web, Revistas, Diarios.

- Adair, J. (1973) *Action-Centred Leadership*. New York. McGraw-Hill.
- Chiavenato I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* (10° ed.) McGraw-Hill
- Chiavenato I. (2017). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (3° ed.) McGraw-Hill
- Concalvez, A. (1998). Dimensiones del Clima Organizacional. *Revista Énfasis*. (4) 3. <https://sites.google.com/site/nuevadmon/desarrollo-organizacional-do/clima-organizacional/modelo-de-litwin-y-stinger-sobre-clima-organizacional>
- Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y Programa Misión. (2009). *Medición del Clima Laboral para IMF'S*. https://sptf.info/images/medicion_del_clima_laboral.pdf
- Covey, S. R, (1990). *El liderazgo centrado en principios*. Buenos Aires. Ediciones Paidós.
- Covey, S. R, (2003). *Los 7 hábitos de las personas altamente efectivas*. Buenos Aires. Ediciones Paidós.
- Davis, K. y Newstrom, J. W. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional* (3° ed.) McGraw-Hill
- De Bono, E. (1986). *Conflictos: cómo resolverlos de la mejor manera*. España. Planeta Respuestas.
- Gestión.Org. *Tipos de Liderazgo*. <https://www.gestion.org/tipos-de-liderazgo/>
- Hackman, J. R., & Walton, R. E. (1986). *Leading groups in organizations*. Goodman, & Associates. San Francisco.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6° ed.) México. McGraw-Hill.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. New York. McGraw-Hill.
- Litwin, G. y Stinger, R. (1968). *The influence of organizational climate on human motivation*. Michigan. Foundation for Research on Human Behavior.

- Morillo Mronta, I. J. (2006). Nivel de satisfacción del personal académico del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez en relación con el estilo de liderazgo del Jefe del Departamento. *Revista Sapiens*. 7(1), 43-57. <https://www.redalyc.org/pdf/410/41070104.pdf>
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13° ed.) México. Pearson Educación.
- Sánchez Gardey, G. (2007). *La diversidad en los grupos de trabajo: efectos potenciales y posibilidades de gestión*. Universidad de Cádiz. <https://congresomashumano.org/wp-content/uploads/2013/05/La-diversidad-en-los-grupos-de-trabajo-Efectos-potenciales-y-posibilidades-de-gestion.pdf>
- Santana, C. (2013). *¿Qué hacer frente a un clima laboral hostil?* <https://blog.acsendo.com/clima-organizacional/que-hacer-frente-un-clima-laboral-hostil/>
- AAKER y DAY. Investigación de mercados. Tercera Edición. Editorial McGraw-Hill. (México 1998).
- MC HERNÁNDEZ SAMPIERI; DR FERNÁNDEZ COLLADO; DRA BAPTISTA LUCIO. “Metodología de la investigación”. Editorial: McGraw-Hill. 2003
- www.eco.aulavirtual.unc.edu.ar
- www.adelantepymes.com
- www.forbes.com.mx
- www.economipedia.com
- www.universidadviu.com
- www.grandespymes.com.ar
- www.horizontum.mx
- www.pyme.lavoztx.com
- www.amazonia-teamfactory.com
- www.ccl.org
- www.aguaeden.es
- www.blog.edenred.es
- www.blog.acsendo.com

Índice general

	Pág.
Prólogo.....	1
Introducción.....	2

Capítulo I Grupos o Equipos

1.- Introducción.....	3
2.- Definición.....	3
3.- Clasificación.....	6
3.1.- Clasificación de los Grupos de Trabajo.....	6
3.2.- Clasificación de Equipo de Trabajo.....	8
4.- Etapas del Desarrollo.....	9
5.- Roles.....	11

Capítulo II Constitución de Equipos de Alto Desempeño

1.- Introducción.....	13
2.- Habilidades.....	14
3.- Diversidad.....	15
4.- Metas.....	16
5.- Holgazanería Social.....	17
6.- Personalidad.....	18

Capítulo III Liderazgo en Equipo

1.- Introducción.....	19
-----------------------	----

2.- Liderazgo: Definición.....	19
3.- Teorías.....	21
3.1.- La teoría del liderazgo funcional.....	21
3.2.- Teorías tradicionales de liderazgo.....	22
3.3.- Teoría de rasgos del liderazgo.....	23
4.- Tipos de Liderazgo, Contingencia.....	24
4.1.- El liderazgo en la historia.....	24
4.2.- El líder en la actualidad.....	25
4.2.1.- Características que poseen los líderes en la actualidad.....	25
4.3.- Líder adaptativo.....	26
4.3.1.- Factores en contra.....	26
4.3.2.- Requerimientos del liderazgo adaptativo.....	27
4.3.3.- Beneficios del liderazgo adaptativo.....	27
4.4.- Tipos de Liderazgo.....	28
4.5.- Las ocho Funciones del Liderazgo.....	30
4.6.- Implicancias para el debate de si un líder nace o se hacer.....	30
5.- Liderazgo en equipo.....	31
5.1.- Características de un líder.....	31
5.2.- Habilidades para el liderazgo de equipos.....	32

Capítulo IV

Climas Organizacionales

1.- Clima Organizacional: Concepto.....	34
2.- Tipos de Climas Organizacionales.....	35
2.1.- Percepción del Clima Organizacional.....	37
2.2.- Medición del clima laboral.....	39
2.3.- ¿Qué debemos evaluar?.....	39
3.- Factores que influyen en el Clima Organizacional, según la teoría de Litwin y Stinger.....	40
3.1.- Factores que provocan un el clima laboral negativo.....	42

4.- ¿Cómo mejorar el desempeño laboral de los trabajadores?.....	43
4.1.- Tips para mejorar el Clima Organizacional.....	44

Capítulo V

Equipo Efectivo

1.- Introducción.....	46
2.- Adaptabilidad.....	47
3.- Valores.....	48
4.- Confianza.....	50
5.- Personalidad.....	51
6.- Liderazgo Adaptativo.....	52

Capítulo VI

Los Equipos y los Climas Organizacionales

1.- Introducción.....	54
2.- Satisfacción en el puesto.....	56
2.1.- Motivación intrínseca y motivación extrínseca.....	56
2.2.- Factores que favorecen la satisfacción laboral.....	57
2.2.1.- Factores de insatisfacción.....	57
3.- Flexibilidad de los equipos de trabajo en los climas organizacionales.....	58
4.- Rendimiento en un clima hostil.....	60
4.1.- ¿Cómo sobrevivir a un ambiente laboral hostil?.....	62

Capítulo VII

Trabajo de Campo

1.- Introducción.....	65
-----------------------	----

2.- Hipótesis.....	65
3.- Descripción de la Investigación.....	66
4.- Modelo de Encuesta.....	67
4.1.- Modelo de Guía de Observaciones.....	68
5.- Análisis de la Información.....	69
6.- Conclusión de Trabajo de Campo.....	81
Conclusión General.....	84
Propuestas.....	86
Índice Bibliográfico.....	87
Índice General.....	89