



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA

TESINA:

*EL DESARROLLO DEL LIDERAZGO EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO DE LA
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
METROPOLITANA UNIDAD IZTAPALAPA*

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

Presentan:

**DIANA LAURA CARAPIA BARRIOS
JUAN CARLOS HERNÁNDEZ GARCÍA
BRANDON MANUEL SERRATO HERNÁNDEZ**

Asesora

Alma Patricia Aduna Mondragón

Mayo 2019

AGRADECIMIENTOS

A nuestros padres:

Que sin su apoyo no hubiéramos logrado esta meta en nuestra vida profesional. Gracias por su apoyo incondicional y por el entusiasmo compartido para lograr nuestros propósitos académicos. Gracias a ello podemos decir que esta meta también es de ustedes.

A nuestros profesores:

Por el tiempo brindado dentro y fuera del aula, por ser guía en nuestro camino, por transmitirnos el conocimiento profesional y por compartir sus experiencias laborales con nosotros.

A nuestra apreciable asesora Paty Aduna:

Por ser una gran guía en la elaboración de nuestra tesina. Además de ser una excelente profesora y amiga. Gracias por todos sus consejos.

Contenido

Resumen.....	5
Introducción.....	6
Justificación.....	7
CAPITULO I LIDERAZGO.....	8
a. Definición de liderazgo.....	9
b. Características de los líderes.....	9
d. Teorías y estilos de liderazgo.	11
Teoría de rasgos.....	12
Teorías conductuales.....	14
Teorías basadas en la contingencia.	15
Teoría del Liderazgo situacional.	16
Teoría del camino hacia la meta.....	17
Teoría del intercambio líder miembro.	19
Teoría del liderazgo carismático.	20
Teoría del liderazgo transformacional.....	21
Teoría de Daniel Goleman.....	25
CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO.....	29
CAPITULO II TRABAJO EN EQUIPO.....	31
a. Definiciones y etapas de desarrollo de trabajo en grupo.....	33
b. Definición y etapas de desarrollo de trabajo en equipo.....	36
c. Bases para el trabajo en equipo.....	39
d. Diferencias y similitudes entre grupo de trabajo y equipo de trabajo.	41
e. Clases de equipo de trabajo.....	43
Conclusiones del capítulo II.....	45

CAPITULO III METODOLOGÍA.....	46
Descripción y análisis de resultados	49
Conclusiones.....	52
Bibliografía	55
ANEXOS.	56

Resumen

El desarrollo de instituciones y corporativos ha creado la necesidad de cambiar los estilos de trabajo, de una forma individual al trabajo en equipo, ya que día a día se enfrentan a diversos retos para poder continuar frente a la competencia. Dentro de los nuevos estilos de trabajo nos encontramos con la necesidad de facilitar la formación de administradores con la capacidad de dirigir equipos de trabajo para el logro de objetivos.

Este trabajo de investigación busca analizar el estilo de liderazgo que ejercen en el trabajo en equipo los egresados de la Licenciatura en Administración de la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa.

Para ello se aplicó a una muestra de 30 alumnos una encuesta con 40 Reactivos, cada uno contenía 5 categorías las cuales evalúan la frecuencia con la que realizan cierta actividad, y así poder detectar a qué tipo de liderazgo se inclina el encuestado.

Los estilos de liderazgo que se seleccionaron para el instrumento son Autocrático, Entrenador, Afiliativo y Democrático. Se realizó un análisis descriptivo con los resultados obtenidos.

Entre los recién egresados de la Licenciatura en Administración predomina el estilo Democrático como el estilo más utilizado por los egresados, seguido del estilo Entrenador. Se destaca que el 21% de los encuestados ejerce dos o más estilos de liderazgo para llevar a cabo ciertas actividades en equipo.

Introducción

Este trabajo describe cómo los alumnos de la Universidad Autónoma Metropolitana de la Unidad Iztapalapa (UAMI) de la Licenciatura en Administración ejercen algún tipo de liderazgo para trabajar en equipo a lo largo de la carrera, siendo así un medio de preparación al momento de ingresar al campo laboral.

La situación actual en el mundo laboral nos exige que cada vez haya diferentes líderes que sepan actuar en cualquier situación que se les presente en una organización y sobre todo en el trabajo en equipo que es esencial en el mundo laboral. Por lo que es un tema de investigación determinar las características de los alumnos de la UAMI en relación con algún estilo de liderazgo para trabajar en equipo, en otras palabras, si los estudiantes de la licenciatura en Administración están siendo preparados para tener un buen desempeño en el trabajo en equipo.

Este estudio surge a partir del ámbito profesional, pues un administrador debe tener diferentes características que lo avalen como un buen líder al momento de ingresar al campo laboral para que sepa trabajar en equipo y de buenos resultados en el desempeño laboral de cualquier organización y que mejor que desde la Universidad se esté preparando a los alumnos con diferentes trabajos en equipo que los ayudan a desarrollar esas habilidades que los convertirán en buenos líderes al egresar de la Universidad.

La tesina está dividida en tres capítulos centrales donde se hablan de los aspectos teóricos más importantes del liderazgo, trabajo en equipo y, finalmente, sobre la investigación hecha con los alumnos para conocer y describir el tipo de liderazgo que ellos ejercen, haciendo una relación entre la parte teórica y la parte práctica en el estilo de liderazgo y el trabajo en equipo.

Justificación

El trabajo en equipo ya no se considera una habilidad sino una necesidad a la hora de buscar una oportunidad en el campo laboral y, como universitarios, en determinado momento llegaremos a este punto, en el cual debemos demostrar que tenemos la capacidad para trabajar con diferentes personas con el fin de lograr objetivos. Por ello, decidimos estudiar el Liderazgo que desarrollan los alumnos de la Licenciatura en Administración de la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa (UAMI) al trabajar en equipo.

La Licenciatura en Administración es acreditada cuando se cubren los 452 créditos obligatorios, distribuidos en 55 UEA (Unidades de Enseñanza Aprendizaje) durante 12 trimestres.

Partimos de que los alumnos van mejorando sus estrategias de trabajo en equipo y, a su vez, van desarrollando diversos estilos de liderazgo conforme van avanzando en sus estudios universitarios, lo cual mejora el desempeño del equipo y ayuda a la obtención de mejores resultados.

La Universidad nos prepara y nos acerca al mundo laboral, es entonces donde surge la oportunidad de desarrollar y adquirir habilidades que nos servirán para enfrentar el entorno exterior. Si estas habilidades no pueden ser demostradas en las aulas, difícilmente seremos capaces de hacerlo en la sociedad.

Así, el trabajo en equipo es fundamental y poseer estas habilidades se vuelve una habilidad necesaria, mientras que el liderazgo debe ser el adecuado para el tipo del trabajo que se desarrolle. Lo anterior, no sólo beneficia en el ámbito académico, sino que puede optimizar nuestra capacidad de realizar nuestras actividades diarias y obtener los mejores resultados en distintos ámbitos como el personal, laboral y familiar.

CAPITULO I LIDERAZGO

Mucho se sabe acerca de la influencia que tienen los estilos de liderazgo en el éxito de las organizaciones: Se elaboran manuales que ayudan a los líderes formales e informales a descubrir sus cualidades innatas, se aprenden diversos estilos de liderazgo junto con sus características y se desarrolla la capacidad de asumir una combinación de estilos acorde a la situación para influir de manera efectiva en el trabajo en equipo, consiguiendo el cumplimiento de los objetivos planeados.

Realmente se sabe mucho acerca del tema, pero ¿qué sucede con el liderazgo ejercido por estudiantes de licenciatura en Administración en el trabajo en equipo? Ellos, en su gran mayoría, desconocen al principio las herramientas disponibles que ayudan a manejar equipos y a conseguir resultados exitosos. ¿Cuál es el liderazgo que más ejercen los alumnos próximos a egresar de la Licenciatura en Administración de la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa en el trabajo en equipo para conseguir el mejor resultado?

Es necesario que los universitarios aprendan a dirigir equipos de manera efectiva desde las aulas, ya que en el entorno laboral del siglo XXI sólo los equipos más competitivos alcanzarán las metas planeadas para las organizaciones en las que trabajan.

Definir qué es un líder o qué es el liderazgo no es una tarea fácil, por eso hemos decidido hacer una pequeña recapitulación de las definiciones más características de este concepto, las cuales a continuación se explican.

a. Definición de liderazgo

Existen diversas definiciones de liderazgo, las cuales fueron adecuadas para la época en que fueron definidas y se tuvieron que transformar y muchas otras eliminar, tras el análisis que se fue desarrollando al paso de los años.

Diversos autores en la actualidad definen al liderazgo como:

“La habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o conjunto de metas” (Robbins & Judge, Liderazgo, 2013, pág. 368).

“Es el proceso de desarrollar ideas y una visión, de vivir conforme a los valores que apoyan esas ideas y esa visión, de influir en terceros para que los adopten en su propio comportamiento y de tomar decisiones difíciles sobre los recursos humanos y otros” (Hellriegel & Slocum, 2009, pág. 262).

“Es la influencia interpersonal orientada hacia el logro de metas mediante la comunicación; este tipo de influencia va más allá de las actividades rutinarias, las cuales se ejecutan mediante indicaciones y órdenes” (Huerta, 2014, pág. 75).

Todos los autores comparten ideas en común, de tal manera que podemos definir al liderazgo como el proceso o la habilidad que se ejerce para influir en el comportamiento de las personas para alcanzar un conjunto de metas en común.

b. Características de los líderes

A lo largo del tiempo se han desarrollado diversas investigaciones con el objetivo de descubrir el conjunto de características que debe poseer un individuo para ser considerado líder. Diversas teorías han surgido, entre las cuales destaca la teoría de los rasgos (explicada en los enfoques de liderazgo) la cual intentó

establecer un perfil en concreto con las habilidades y características que una persona debía reunir para que fuese considerado líder. Dicha teoría no pudo demostrar qué habilidades y características son necesarias para ejercer un liderazgo efectivo en cualquier organización.

De acuerdo con (Bonifaz, 2012, págs. 71-72) los líderes poseen algunas características específicas y bien definidas, las cuales son:

- El líder es un gran comunicador.
- Busca siempre la acción apegada a la realidad.
- Es objetivo, analiza los hechos imparcialmente.
- Se adapta a cualquier circunstancia, es flexible.
- Coopera en lo necesario, no acostumbra a trabajar individualmente.
- Tiene una mentalidad positiva y optimista.
- Es ambicioso, porque predomina en él la necesidad de lograr las cosas.
- Es una persona segura e independiente.
- Tiene disponibilidad para afrontar riesgos y consecuencias.
- Es sensible a los sentimientos de los demás y presiente lo que puede llegar a suceder, por lo que se le considera intuitivo y comprensivo.
- Es comprometido y responsable con todo lo que tiene que llevar a cabo.
- Acepta a la gente como es, con todas las cualidades y defectos, por lo que se le considera respetuoso.
- Motiva a personas y grupos.
- Es directo: habla con la verdad, en vez de prometer cosas que no puede cumplir. Este atributo hace que se valore su honestidad.
- Está orientados a la innovación constante, no solo por crear algo nuevo sino por mejorar procesos y procedimientos, por lo que son creativos.
- Saben escuchar a la gente, atienden las quejas, sugerencias y reclamos (no está la defensiva).
- Es autocrítico.
- Tiene confianza en los logros de un grupo o equipo.

- Se apartan del paternalismo.
- Es leal, aunque en ocasiones esté en desacuerdo con algo, por lo general busca beneficios para la organización en la que trabaja.
- Desea siempre influir en las demás personas.
- Es perseverante, porque no cede ante los obstáculos o problemas a los cuales se enfrenta.
- Tiene un alto rendimiento y resistencia física (la mayoría se preocupa por su alimentación).
- Es observador, por lo que es fácil anticipar cualquier acción o suceso.
- Busca siempre la victoria (el deseo de ganar está implícito en su persona).
- Aprovecha las oportunidades que se le presentan.

Es importante destacar que las características podrían variar dependiendo de la situación que se presente y el contexto donde se tenga que ejercer el liderazgo.

d. Teorías y estilos de liderazgo.

Se han realizado diferentes investigaciones y teorías acerca del liderazgo que se ejerce en las organizaciones productivas en el mundo laboral, son pocas las investigaciones que se tienen contempladas en el ámbito académico por lo que para esta investigación haremos una revisión de las teorías más relevantes para comprender los estilos de liderazgo que de ellas nacen.

Existen cinco teorías que han sido entendidas como teorías clásicas del liderazgo y dos más que han sido generadas en los últimos años y por lo tanto se les considera teorías contemporáneas. En la siguiente figura se expresan dichas teorías.

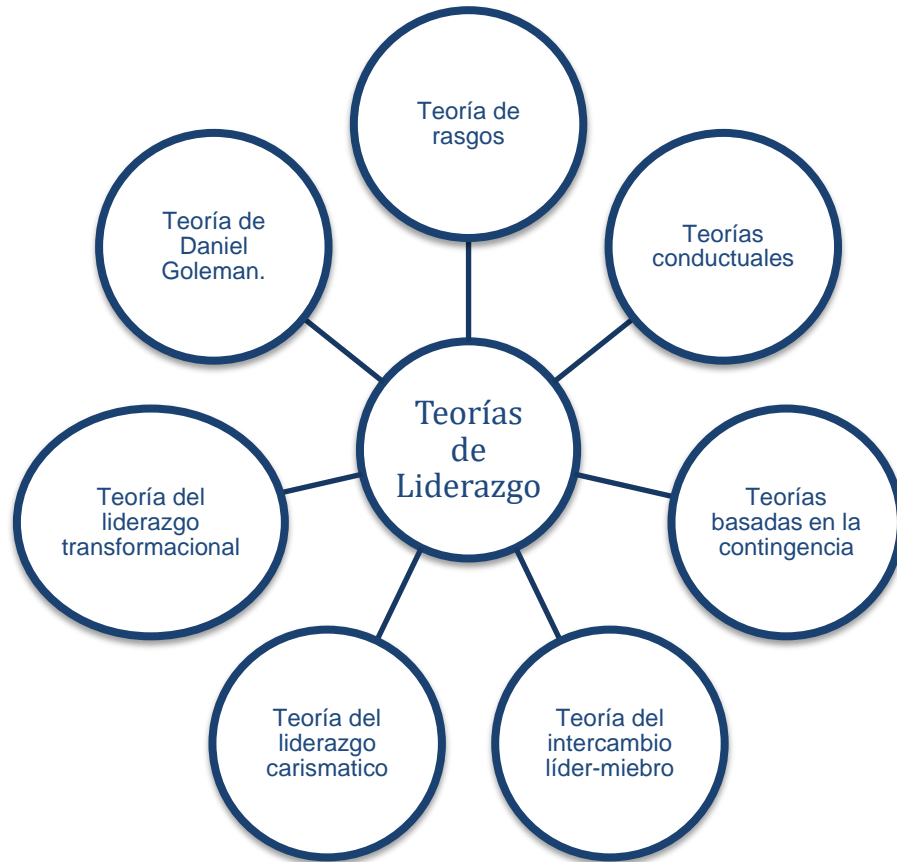


Figura 1. Teorías de Liderazgo.

Teoría de rasgos.

La teoría de rasgos fue una de las primeras investigaciones que se llevaron a cabo sobre el estudio de liderazgo. Se tenía la creencia de que las cualidades de una persona exitosa son las que nos llevan a hacer buenos líderes, por ejemplo, presidentes con buena reputación, directivos de empresas que llevaron al éxito a sus organizaciones e incluso personas que habían logrado tener una buena reputación en su organización o sociedad. Un claro ejemplo es el de Steve Jobs que llevo al éxito a la empresa Apple y que de acuerdo con esta teoría sus cualidades y características lo hicieron ser un buen líder durante su estancia en Apple, entre sus cualidades o rasgos se encuentra el ser creativo y flexible en la empresa.

Esta teoría se basa en las cualidades que tienen las personas, así como sus características personales, algunos de los rasgos son: extrovertidos, escrupulosos y abiertos. Estos rasgos también pueden entrar como diferentes estilos de liderazgo pues cada uno de ellos tiene características que son distintas en cada persona, veamos a continuación a que se refieren cada uno de estos rasgos o como nosotros le llamamos “estilos de liderazgo”.

Las personas extrovertidas o líderes extrovertidos son “aquellos que les gusta estar con muchas personas a su alrededor así como son capaces de reafirmarse a sí mismos”; mientras que las que las personas escrupulosas son “aquellas que son disciplinadas y tienen la capacidad de cumplir lo que se propongan”; por último, las personas que son abiertas son “más flexibles y creativas que los otros dos rasgos explicados” (Robbins & Judge, 2013, pág. 370).

Sin embargo, las cualidades y/o características personales no son del todo lo que define a un líder, se necesita tener Inteligencia Emocional que cada persona desarrolla de diferente manera y conforme a esta Inteligencia Emocional junto con los rasgos explicados anteriormente se elegían a los líderes que ocuparían puestos importantes en las organizaciones. Entonces un punto clave para esta teoría es que los líderes eran seleccionados por sus cualidades y/o características.

Conforme fueron avanzando las investigaciones en el ámbito del liderazgo, los investigadores se dieron cuenta de que esta teoría no respondía a las necesidades de los líderes en el mundo laboral por lo que surgieron nuevas teorías del liderazgo llamadas “teorías conductuales”.

Teorías conductuales.

Estas teorías dejaron de lado las cualidades y características de las personas para considerarlas líderes ya que, de acuerdo con dichas teorías, los líderes se distinguen por sus conductas específicas en las cuales existen dos dimensiones que son la estructura de iniciación y la consideración. Ambas dimensiones también pueden ser vistas como estilos de liderazgo de esta teoría y la primera de ellas que es la estructura de iniciación se refiere al “grado en el que el líder tiende a definir y estructurar su rol junto con el rol de los empleados en la búsqueda del logro de metas”; mientras que, la consideración es el “grado en el que un líder suele tener relaciones laborales caracterizadas por la confianza mutua así como el respeto hacia las ideas y los sentimientos de sus subordinados” (Robbins & Judge, 2013, pág. 371).

En estas teorías hay un acercamiento importante en los miembros del equipo, pues la dimensión de la consideración los toma en cuenta a diferencia de la teoría de rasgos que solamente se veía desde una perspectiva más personal, exitosa y característica de cada líder. Sin embargo, cada dimensión tuvo buenos resultados para las organizaciones porque teniendo a un líder con consideración, los trabajadores se sentían más motivados y satisfechos con su trabajo a realizar en la organización, mientras que un líder con la estructura de iniciación hacía que los trabajadores reflejaran un mayor desempeño en la organización.

A partir de esta teoría se analiza que las personas pueden ser capacitadas para convertirlas en líderes apegándose a las dos dimensiones explicadas anteriormente. Dichas dimensiones son muy similares a los estudios de la Universidad de Michigan en las cuales a las dimensiones se les conoce como “Líder orientado a los empleados” y “Líder orientado a la producción”, el primer de ellos hace referencia a la consideración y el segundo a la estructura de iniciación. Por eso también se pueden vincular como estilos de liderazgo porque tienen diferentes características a ejercer con un grupo de personas.

Teorías basadas en la contingencia.

Siguiendo con las investigaciones en ámbitos de liderazgo se encontró que teniendo algún estilo de liderazgo no siempre se pueden encontrar soluciones en diferentes situaciones por lo que se plantearon diferentes teorías de contingencia para explicar que de acuerdo a la situación será el estilo de liderazgo a ejercer.

La primera teoría de contingencia está basada en el modelo de Fiedler.

Modelo de Fiedler

Esta teoría establece que los grupos eficaces dependen de la coincidencia adecuada entre el estilo de líder para interactuar con sus subordinados y entre el grado en el que tiene el control e influencia sobre la situación. Fiedler desarrolló el Cuestionario del Colega Menos Preferido (CMP) que es el instrumento que pretende medir si una persona está orientada a la teoría o a la relación. Con este tipo de instrumento se identificaron tres dimensiones de contingencia o situaciones que son:

- **“Relaciones líder-miembro:** es el grado de confianza y respeto que los subordinados sienten por su líder.
- **Estructura de la tarea:** es el grado en que están definidos los procedimientos para las tareas del puesto.
- **Poder de posición:** es la influencia que se deriva de la posición estructural formal que ocupa una persona en la organización” (Robbins & Judge, 2013, págs. 373-374)

La combinación de las tres dimensiones de contingencia o situaciones producen ocho situaciones posibles en las cuales el líder se ve involucrado, donde se puede afirmar que los líderes orientados a la tarea se desempeñan mejor en las situaciones

I, II, III y VIII mientras que los líderes orientados a las relaciones se desempeñan más en las situaciones IV, V y VI cómo se puede ver en la figura 2.

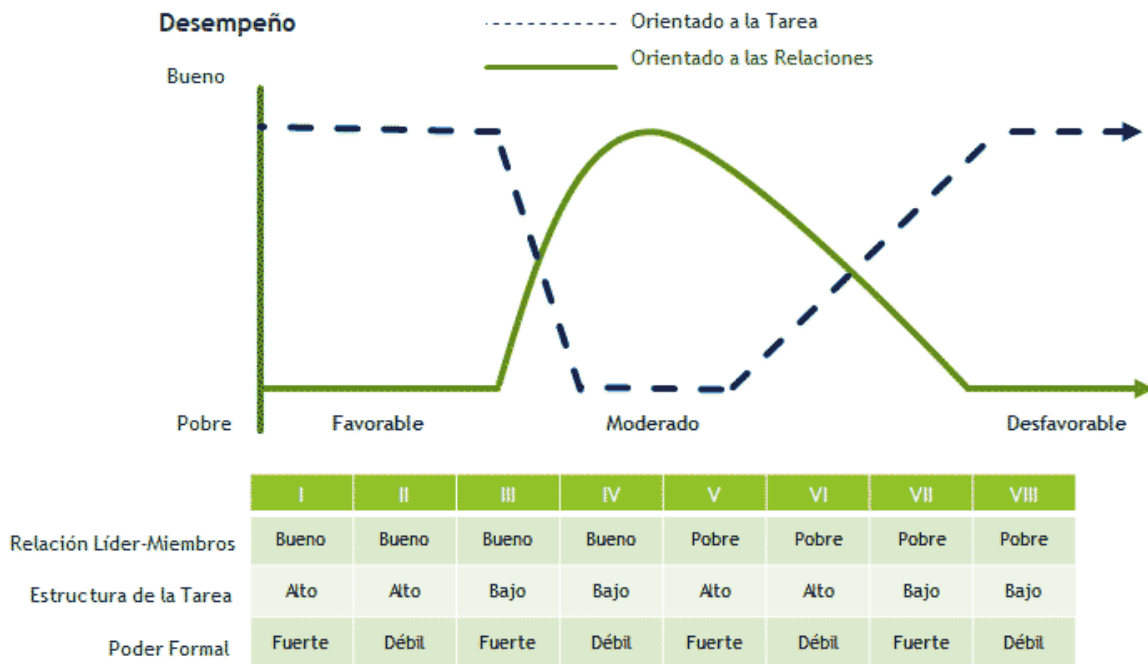


Figura 2. Modelo de Fiedler.

Teoría del Liderazgo situacional.

Esta teoría se enfoca en los seguidores y plantea que un liderazgo exitoso depende de seleccionar el estilo de liderazgo correcto el cual debe ser contingente a la disposición de los seguidores por lo que el líder debe elegir entre cuatro conductas que básicamente son las siguientes:

- “Los seguidores son incapaces y no están dispuestos para la realización de alguna tarea por lo que el líder tiene que guiarlos dando instrucciones claras y precisas.

- Los seguidores son incapaces y están dispuestos a realizar una tarea, el líder tiene que tener una orientación a la tarea para equilibrar la falta de habilidad por parte de los seguidores, pero además deben tener una orientación a la relación para que los seguidores apoyen los objetivos del líder.
- Los seguidores son capaces y no están dispuestos para realizar la tarea, entonces el líder tiene que ejercer un estilo participativo y de apoyo.
- Los seguidores son capaces y están dispuestos a hacer la tarea, por lo que el líder no tiene que esforzarse tanto como en las conductas anteriores” (Robbins & Judge, 2013, pág. 376).

De acuerdo con esta teoría, el líder podrá mostrar diferentes comportamientos acordes a las conductas que sus seguidores establezcan en la organización, de ahí que el liderazgo se aplique de acuerdo con la situación existente en ese u otro momento.

Los estilos no son únicos porque dependen de cada situación que se presente.

Teoría del camino hacia la meta.

En esta teoría que desarrolló Robert House plantea que es trabajo del líder ayudar a que sus seguidores alcancen sus metas, así como proporcionar la dirección y/o apoyo. Es necesario proporcionar la dirección o apoyo para asegurar que sus metas sean compatibles con los objetivos generales del grupo o de la organización.

De acuerdo con esta teoría es importante realizar un análisis complejo de la situación con la finalidad de determinar si el líder debe ser directivo o brindar apoyo. Por lo tanto, se tienen tres tipos de predicciones en esta teoría que son:

- “Cuando un líder es directivo puede causar una mayor satisfacción si las tareas son ambiguas o estresantes.
- Cuando un líder es de apoyo pueden generar mayor satisfacción y desempeño cuando las tareas de los subordinados son estructuradas.
- El líder directivo puede ser visto como insistente entre los trabajadores que tienen experiencia o habilidades especiales” (Robbins & Judge, 2013, pág. 376).

Diferentes estudios han llegado a resultados poco favorables para esta teoría, pues no se han tenido grandes avances que indiquen que esta teoría sea adecuada para aplicar un apoyo o dirección entre los trabajadores de una organización.

Modelo de participación del líder.

Es la última teoría de las teorías basadas en la contingencia y ofrece un conjunto de reglas para determinar la forma y cantidad de decisiones que se toman en conjunto en diferentes situaciones, es decir, relaciona el comportamiento de liderazgo con la participación en la toma de decisiones.

Este modelo es normativo porque presenta siete contingencias y cinco estilos de liderazgo que asignan la forma y la cantidad de participación en la toma de decisiones, pero esta teoría ha recibido tantas críticas por lo complejo que resulta ser al momento de aplicarlo en las investigaciones por las diversas variables con las que cuenta además de las siete contingencias y cinco estilos de liderazgo al momento de enfrentar el problema.

Teoría del intercambio líder miembro.

Esta teoría toma en cuenta las diferencias en las relaciones que establecen los líderes con los distintos seguidores. Por lo tanto, la teoría respalda la creación de un círculo interno por parte del líder, “así los subordinados tendrán mayores puntuaciones de desempeño” (Robbins & Judge, 2013, pág. 377). Pero no solamente se crea un círculo interno sino también un círculo externo en cual sucede lo contrario al círculo interno, no hay tanta confianza con el líder y el desempeño suele ser menor.

Aún no se sabe cómo los seguidores forman parte de dichos círculos (externos y/o internos) pero la teoría establece que entre más cerca se esté del líder (círculo interno) los seguidores podrán tener características más similares a las del líder y que por lo tanto van a influir en su toma de decisión. Tal vez la similitud entre las características de los líderes y de los seguidores hace a que se formen los círculos internos y quienes son más diferenciados en esas características forman parte del círculo externo. En la siguiente figura se puede ver cómo es la relación entre un líder y los seguidores que forman parte de un círculo interno y externo.

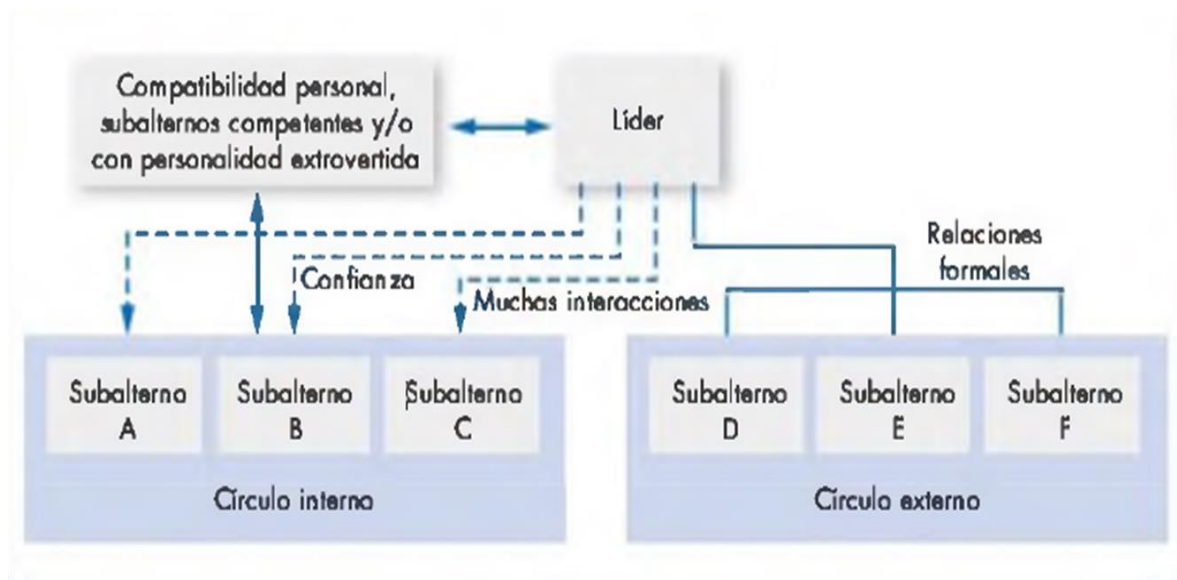


Figura 3. Teoría del intercambio líder-miembro

Hasta el momento hemos realizado una pequeña revisión por las teorías clásicas más relevantes del liderazgo, ahora revisaremos dos teorías que han sido consideradas como teorías contemporáneas del liderazgo las cuales son la teoría del liderazgo carismático y la teoría del liderazgo transformacional.

Teoría del liderazgo carismático.

Esta teoría establece que los seguidores atribuyen habilidades de liderazgo heroico o extraordinario cuando observan ciertas conductas. Los líderes carismáticos poseen cuatro características:

- “Visión y articulación: tienen una visión que propone un futuro mejor que el status quo que se tiene.
- Riesgo personal: está dispuesto a tener diferentes riesgos personales para hacer realidad la visión.
- Sensibilidad ante las necesidades de los seguidores: se da cuenta de las habilidades de los demás por lo que responde a las necesidades y sentimientos de sus seguidores.
- Comportamiento no convencional: Adopta conductas que están siendo consideradas como novedosas y contrarias a las normas” (Robbins & Judge, 2013, pág. 380).

Estas características se relacionan con la personalidad que se puede capacitar o se nace con ellas pero que de igual manera se aplican en un proceso de cuatro etapas.

Como hemos visto en la definición de liderazgo, una persona es capaz de influir en otras y en este tipo de liderazgo carismático también puede influir en diferentes personas, pero en este caso lo hacen a través de una estrategia que involucra la

visión a la que se quiere o pretende llegar, pero depende de la situación en la que se encuentre.

En esta teoría se puede deducir que es una relación con las teorías clásicas del liderazgo puesto que la situación influye mucho para que un líder sea carismático y se puede ver en diferentes ámbitos ya sea en política o religión pero hay que tener cuidado al momento de aplicar un estilo carismático con una visión que pueda mal interpretarse, tal es el caso de Hitler que fue un buen liderazgo carismático pero para la sociedad en la que se encontraba, influyó en muchas personas para llegar a sus objetivos que para otros países o comunidades esos objetivos no eran parte de una visión benéfica para todos, sino solamente para él y la gente que se dejó influir.

Teoría del liderazgo transformacional.

En esta teoría se pueden distinguir dos tipos de liderazgo, los líderes transformacionales y los líderes transaccionales. Los primeros de ellos que son los transformacionales son aquellos que inspiran a sus seguidores para que trasciendan a sus intereses personales y que son capaces de tener un efecto profundo y extraordinario sobre los seguidores teniendo cuatro características que son:

- “Influencia idealizada: da una visión y un sentido de misión, inspirando orgullo, ganando respeto y confianza.
- Motivación inspiradora: comunica altas expectativas, usa símbolos para concentrar los esfuerzos, expresa propósitos importantes en forma sencilla.
- Estimulación intelectual: fomenta la inteligencia, la racionalidad y la solución cuidadosa de los problemas.

- Consideración individualizadora: concede atención personal, trata a cada empleado en forma individual, dirige y asesora” (Robbins & Judge, 2013, pág. 383).

Mientras que los líderes transaccionales son aquellos que guían a sus seguidores hacia metas establecidas al aclarar los requisitos del rol y de la tarea. Al igual que los líderes transformacionales poseen cuatro características pero que son distintas a ellos y a continuación se explican:

- “Recompensa contingente: es el intercambio de recompensas por esfuerzo; promete recompensas por un buen desempeño y reconoce los logros.
- Administración por excepción (activa): observa y busca desviaciones de las reglas y estándares, emprende acciones correctivas.
- Administración por excepción (pasiva): interviene solo si los estándares no se cumplen.
- Laissez-faire: renuncia a sus responsabilidades, evita tomar decisiones” (Robbins & Judge, 2013, pág. 383).

Ambos tipos de liderazgo no pueden ser uno mejor que el otro, al contrario, ambos se complementan y se puede tener un mejor estilo de liderazgo con las características de ambos. En las investigaciones se ha podido analizar que esas características pueden ser tomadas en cuenta como estilos de liderazgo porque en cada característica el líder actúa de diferente manera.

Los líderes transformacionales se construyen sobre los líderes transaccionales, pero no se puede construir un líder transaccional siendo solamente un líder transformacional, por eso ambos tipos de líderes se complementan para saber cómo actuar en cada situación pero sobre todo para ser un líder activo y eficaz como se muestra en la siguiente figura.

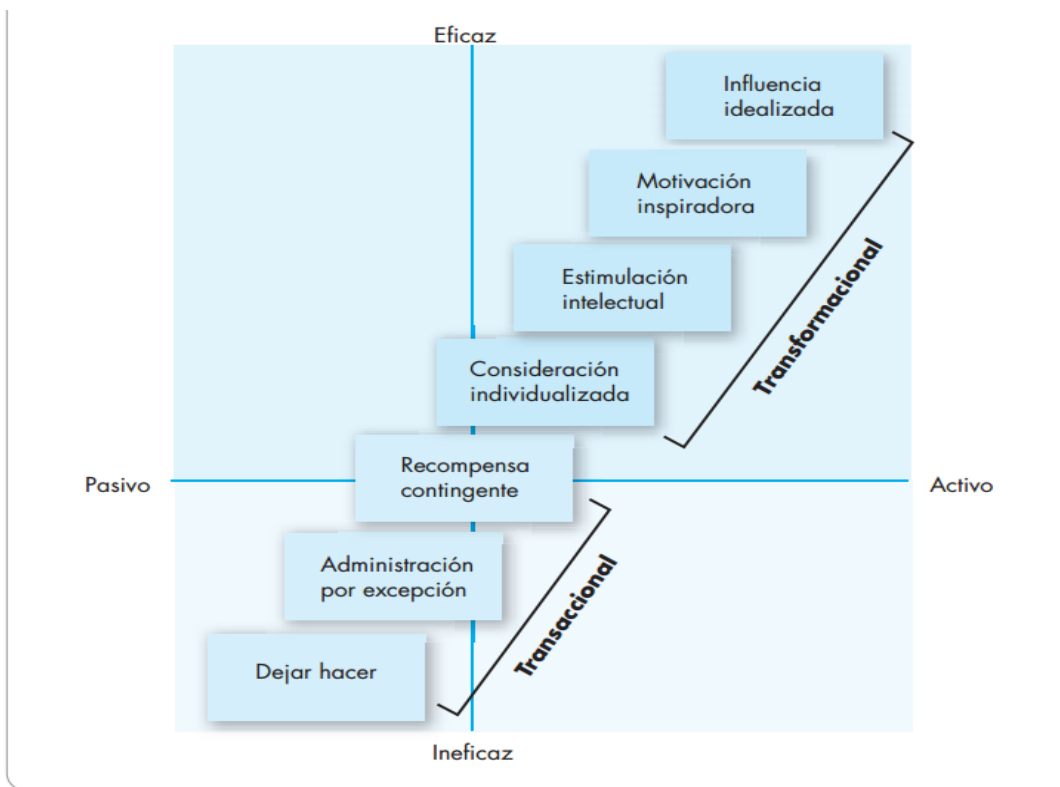


Figura 4. Liderazgo transformacional.

De acuerdo con la teoría estos son los ocho estilos de liderazgo que se pueden encontrar en los líderes transaccionales y/o transformacionales.

A partir de la revisión de las teorías sobre el liderazgo, proponemos el siguiente cuadro para verificar los diferentes estilos de liderazgo de cada teoría



Figura 5. Teorías y estilos de liderazgo

Teoría de Daniel Goleman.

Observamos hasta este punto que el liderazgo y sus estilos han estado dirigidos a la parte directiva de una organización, en donde la teoría capacita a los líderes en el manejo de sus equipos de trabajo adaptándose a la situación para producir el mayor rendimiento posible y los miembros se sientan satisfechos con las actividades que realizan día a día.

En el ámbito universitario el liderazgo se ejerce de una manera más informal, en donde el que es líder sobresale entre los estudiantes por sus habilidades intrapersonales e interpersonales. Sin embargo, siguiendo con la presentación de teorías contemporáneas, existe la aportación que recientemente ha realizado Daniel Goleman con sus estudios aplicados en diferentes situaciones con distintas organizaciones y que a continuación se presenta.

De acuerdo con el libro *Cómo ser un líder* (Goleman, 2015, págs. 37-66) la misión fundamental es conseguir resultados a través de los estilos de liderazgo, siendo los mejores aquellos que logran combinar los diferentes estilos dependiendo de la situación presentada.

Daniel Goleman menciona seis estilos de liderazgo:

- **Estilo autorizado:** Motiva a la gente al dejarles en claro la importancia que tiene su trabajo en la visión de la organización, ayuda a reforzar el grado de compromiso con los objetivos de la organización guiándolos hacia el cumplimiento de las metas. Este estilo de liderazgo funciona en organizaciones y equipos en donde no hay objetivos concretos, pareciendo que se “está yendo a la deriva” y se requiere una dirección clara.
- **Estilo entrenador:** Ayuda a los integrantes del equipo a identificar sus fortalezas y debilidades para enlazarlas con sus aspiraciones individuales y

de grupo. Establece objetivos a mediano y largo plazo y anima a los miembros del equipo a trabajar para conseguirlos. Generalmente ayuda al equipo proporcionándoles las herramientas o información necesaria para desempeñar sus funciones lo cual motiva a los miembros a dar el mejor rendimiento. Dicho estilo tiende a funcionar bien cuando se trata de delegar actividades ya que puede encomendar las actividades en forma de retos motivándolos a desarrollar nuevas destrezas en lo individual.

- **Asociativo:** Se enfoca más en las relaciones y las emociones del equipo dejando en segundo término a las tareas y los objetivos, fomenta la armonía y la unión del grupo a través del fortalecimiento de lazos emocionales, es flexible y da la libertad a los miembros del equipo de hacer las actividades de la manera que ellos consideren más adecuada, valora mucho las aportaciones personales y obtiene compromiso a través de la participación del equipo.

Este estilo funciona bien cuando se requiere superar diferencias entre los miembros del equipo, cuando se requiere mejorar la comunicación y recuperar la confianza perdida.

- **Democrático:** Se da el tiempo para escuchar ideas y propuestas de los miembros del equipo generando confianza, respeto y compromiso, permite que los empleados expresen sus opiniones sobre decisiones que están por tomarse y realiza consensos para observar lo que los miembros piensan y sienten sobre alguna problemática específica.

Este estilo funciona bien cuando el líder no está seguro de la decisión que esta por tomar y requiere escuchar opiniones de las personas hábiles y experimentadas en el tema y también funciona cuando se requiere generar ideas que ayuden a alcanzar los objetivos organizacionales.

- **¿Qué marca la pauta?:** El líder marca estándares altos de rendimiento, el cual debe alcanzarse y superarse a través del trabajo en equipo, por lo

general el líder siempre está en constante mejora, superándose a sí mismo y exigiéndole a los miembros que sigan sus pasos, sustituye a los miembros que no dan el rendimiento que el espera de ellos, es inflexible y no escucha opiniones para la mejora de actividades, tiende a tomar todo el control de la actividad cuando considera que las cosas se están saliendo de control, no retroalimenta a los miembros del equipo sobre oportunidades para mejorar su desempeño y propicia el estrés del equipo perjudicando el cumplimiento de los objetivos.

Este estilo solo funciona bien con equipos expertos en alguna materia, en donde casi no hace falta que se les asesore para que puedan realizar su trabajo, equipos que muchas de las veces están siendo autodirigidos y saben bien cuál es la dirección correcta hacia el logro de los objetivos, de otra forma el equipo está condenado al fracaso.

- **Coercitivo o autoritario:** El líder no es flexible con los miembros del equipo, el líder toma las decisiones que considera adecuadas para la situación, no existe buena comunicación en el equipo, no hay aparición de ideas nuevas, produciendo que el equipo no tenga clara cuál es su misión dentro del equipo, se sienta ignorado y el grado de compromiso por lograr los objetivos de grupo desaparezan.

Este estilo de liderazgo funciona bien cuando el equipo enfrenta un cambio drástico de rumbo, cuando se requiere acabar con los malos hábitos del equipo y cuando uno o varios miembros del equipo obstruyan deliberante el cumplimiento de los objetivos y no se presten a trabajar en equipo.

Para nuestra investigación destacaremos los siguientes estilos de liderazgo junto con sus características más relevantes:

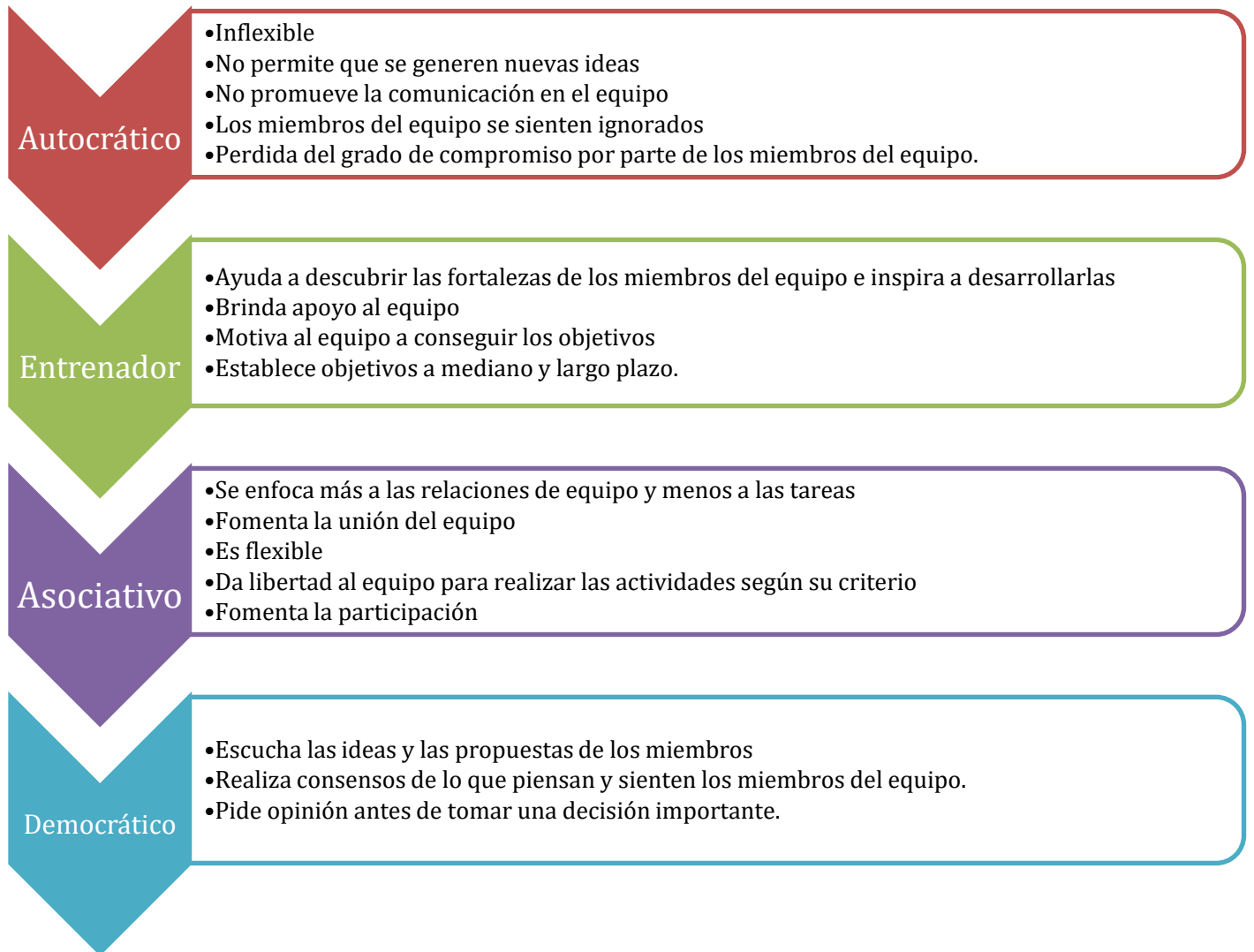


Figura 6. Estilos de Liderazgo utilizados para estudio de tesina.

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

Hemos realizado una revisión en los conceptos más importantes de liderazgo, definimos y comparamos diferentes definiciones sobre el mismo y además exploramos las distintas teorías que acompañan al liderazgo a través de los años. Sin embargo, hablar de liderazgo implica hablar de muchas variables más y sobre todo saber distinguir que tipo de liderazgo nos caracteriza en la actualidad, pues es de suma importancia para las organizaciones el que una persona cuente con un liderazgo para poder trabajar en ellas, pues lo más importante es el trabajo en equipo.

Un buen líder tiene diferentes características que lo hacen esencial para cada organización y que dependiendo desde que teoría se quiera visualizar, es cómo será el liderazgo de cierta persona. Además, lo interesante de todo esto es que se puede hacer una combinación de diferentes estilos de liderazgo, como bien lo menciona Daniel Goleman en sus estudios más recientes sobre dicho tema se pueden aplicar diferentes estilos de liderazgo y que harán que una persona sea el mejor líder en la organización, siempre y cuando se adecue exactamente a la situación por la que esté pasando.

Así como lo menciona la teoría de la contingencia, de acuerdo con la situación dada, es como el líder podrá actuar, y de esta teoría se desprenden modelos y otras teorías más para explicar algunas situaciones que podrían ocurrir y cuáles serán las acciones que el líder debe seguir para llegar al logro de objetivos o solucionar algún problema que llegase a ocurrir.

Entre las teorías que consideramos contemporáneas: teoría del liderazgo carismático, liderazgo transformacional y la teoría de Goleman; hacen una combinación de lo que otros estudios han desarrollado en sus investigaciones, la clara idea de que según sea la situación será el estilo de liderazgo con el cual una persona deberá actuar y/o tener en la organización para salir adelante. Cada teoría toma diferentes características de los líderes pero al final, las tres dan un panorama

con el cual la persona deberá entender que existen muchas situaciones pero que depende de ella con cual estilo deberá enfrentar las tareas en el trabajo en equipo para lograr el objetivo principal de la organización, pero justamente el trabajo en equipo se hablará en el siguiente capítulo.

CAPITULO II TRABAJO EN EQUIPO

El hombre por naturaleza es un ser social que necesita estar con constante interacción con otros hombres. En nuestro estudio lo veremos como la necesidad y habilidad de coadyuvar con otras personas para el logro de objetivos.

Como administradores, el trabajo en grupo y en equipo es esencial en nuestro campo laboral, cada vez los perfiles de puesto lo integran como una habilidad innata. Ya que debemos ser capaces de trabajar con determinados grupos de personas para el logro de objetivos de nuestra organización. Esto permite que las decisiones se tomen con un panorama mayor, ya que usualmente los grupos o equipos son multidisciplinarios, y al contar con puntos de vista y experiencias diferentes permite que las estrategias sean más eficaces y se logren los objetivos de una mejor manera.

De acuerdo con el Plan de Estudios de la Licenciatura en Administración, los alumnos egresados deben ser capaces de ejercer el trabajo en grupo como una habilidad.

“En términos de habilidades el alumno será capaz de:

1. Planear, organizar, dirigir y controlar los recursos materiales y financieros, conducir y coordinar grupos humanos de las organizaciones, así como tomar decisiones en ambientes complejos.

2. Establecer relaciones interpersonales, trabajo en grupo y negociación y solución de conflictos a través de acuerdos”¹.

¹ Plan de Estudios de la Licenciatura en Administración. Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Iztapalapa. División de Ciencias Sociales y Humanidades. Departamento de Economía.

Es por ello, que es sumamente importante hacer que todos los alumnos realicen estas actividades desde un principio y las desarrollen a lo largo de la licenciatura en Administración como una habilidad esencial en su formación.

El trabajo en equipo es parte del trabajo en grupo y para que el trabajo en grupo sea exitoso, el trabajo en equipo debe ser funcional.

A pesar de que existe una similitud entre trabajar en equipo o en grupo, debemos dejar en claro que existen características que los diferencian y otras que comparten.

Al realizar tareas (en equipo o en grupo), las personas se enfrentarán con diferentes retos, entre estos, personalidades diversas de cada uno de los integrantes del grupo, saber determinar los objetivos y hacer que todo el grupo se identifique con éste para su logro. Así mismo, saber tratar las adversidades que se presenten a lo largo del camino, pues trabajar en grupo no es sencillo, algunas veces surgen conflictos los cuales pueden repercutir en la estabilidad del grupo y puede ocasionar una desintegración, pérdida de interés e incluso fracasar en el logro de objetivos.

Sin embargo, los grupos que mantienen una buena comunicación, un ambiente armónico y un compromiso grupal para el logro de los objetivos, suelen resultar más exitosos en los resultados obtenidos.

Trabajo en grupo y trabajo en equipo

Hablar de trabajo en grupo pareciera que es lo mismo que decir trabajo en equipo, lo cual es un error, pues cada uno de estos conceptos implica diferentes significados y aunque al parecer sea lo mismo, debemos saber identificar sus diferencias; cada uno tiene su aportación al logro de objetivos, su forma de trabajar es diferente, así como el número de integrantes que los conforman.

a. Definiciones y etapas de desarrollo de trabajo en grupo

Podemos encontrar gran diversidad de definiciones de Grupo de trabajo. Seleccionamos para nuestro estudio las siguientes:

“Un grupo es la unión de dos o más personas que pueden o no tener características en común, por ejemplo, las personas que laboran en una organización” (Desarrollo, 2001, pág. 4).

“Es un conjunto de personas que realizan dentro de una organización una labor similar. Suelen estar próximas físicamente, tienen un mismo jefe, realizan el mismo tipo de trabajo, pero son autónomos, pues no dependen del trabajo de sus compañeros: cada uno realiza su trabajo y responde individualmente del mismo” (Huerta & Rodríguez, Desarrollo de Habilidades Directivas , 2006, pág. 141).

“El grupo de trabajo está dirigido por una persona líder que es especialista en el trabajo que realiza el grupo, que tiene un poder institucional en el grupo y distribuye las tareas entre los miembros del grupo. Normalmente, los miembros del grupo de trabajo reconocen a la persona líder un poder institucional, un poder de experto y un poder de modelo o de referencia en el trabajo que realiza el grupo. Los miembros del grupo de trabajo tienen una relación de dependencia con relación a la persona líder” (Vasco, 2005, pág. 12).

“Todas las personas que trabajan en una empresa, sea cual sea su giro; tienen funciones y actividades por cumplir; algunas de éstas implican una serie de tareas individuales, pero otras se logran trabajando con un grupo. Esto forma parte del gran desafío de las organizaciones, pues no todo ser humano domina esta habilidad.” (Bonifaz, 2012, pág. 57)

Etapas de desarrollo de los grupos de trabajo:

Los grupos de trabajo se desarrollan a través de varias etapas, estas tienen en cada una, puntos importantes que debemos tomar en cuenta para que el trabajo realizado concluya con los objetivos que se quieren lograr.

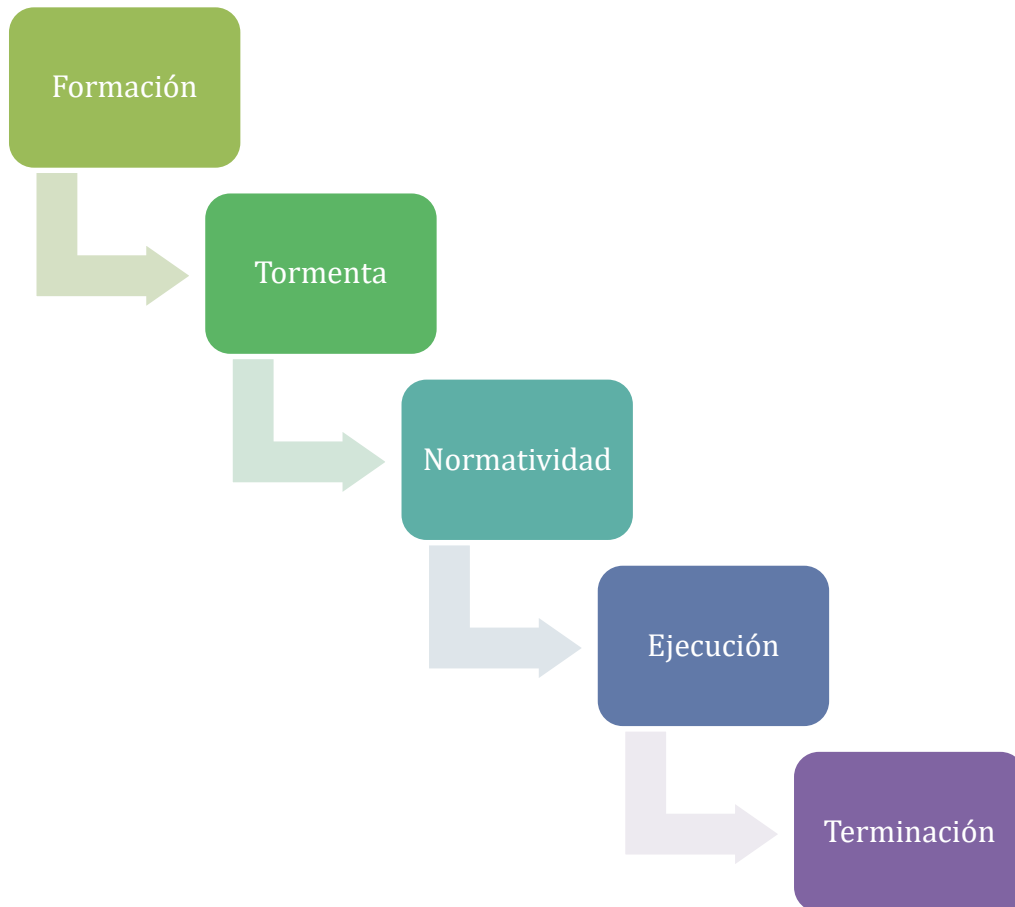


Figura 7. Etapas de desarrollo de los equipos de trabajo.

- Formación. Etapa inicial en la que los miembros del grupo se conocen y empiezan a interactuar.
- Tormenta. Es la segunda etapa, se describe como el periodo en que el grupo organiza la manera en que va a trabajar; en esta fase se pueden llegar a formar subgrupos. En algunas ocasiones, los grupos no sobrepasan esta fase, pues nunca se ponen de acuerdo.

- **Normatividad.** Se establecen las reglas para trabajar en conjunto.
- **Ejecución.** Se trata de la etapa en que el grupo está trabajando; cada miembro colabora, hay un espíritu colectivo, se resuelven los conflictos, se toman decisiones y se solucionan problemas.
- **Terminación.** Se le da fin al trabajo realizado, mediante una ceremonia, una fiesta o simplemente un mensaje en el que se destacan todas las acciones valiosas que se llevaron a cabo (Bonifaz, 2012, pág. 57).

El trabajo en grupo es la unión de esfuerzos laborales de dos o más personas que tiene un objetivo en común.

Trabajar en grupo implica compromiso y responsabilidad de cada uno de los integrantes que colabora en el logro de los objetivos, ya que con el trabajo que desempeña cada uno, funcionará el trabajo colectivo.

Ejemplo de Trabajo en Grupo:

En la universidad, todos los alumnos junto con el profesor forman un grupo. Todos los alumnos realizan la misma actividad y tiene un líder en común que es el profesor de clase, pero cada uno responde de su trabajo (tareas, trabajos finales, exámenes). Para que al final del curso se logre los objetivos, que en este caso sería cubrir con el 100% del programa de la UEA.

b. Definición y etapas de desarrollo de trabajo en equipo

El trabajo en equipo se logra con el trabajo colaborativo de un grupo de personas que tienen características en común, puede ser un objetivo, una meta o motivación compartida por un fin. Cada uno tiene un nivel de responsabilidad que hace que su participación en el equipo sea activa y comprometida con los demás miembros.

“El equipo de trabajo es un tipo de grupo que se caracteriza por poseer rasgos muy definidos que lo distinguen de otros tipos de grupos. Sus integrantes son más participativos, se trata de una combinación de esfuerzos individuales para lograr objetivos. Asimismo, se considera que un es un grupo maduro cuyos miembros tienen cierto grado de interdependencia y motivación que les ayuda a alcanzar metas comunes” (Bonifaz, 2012, pág. 62).

“El equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo con habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador. Es un número reducido de individuos con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y una planeación en común y con responsabilidad compartida” (Huerta & Rodríguez, 2006, pág. 136).

“Un equipo de trabajo es un grupo de personas, con habilidades complementarias, comprometidas con un objetivo y con un conjunto de metas en común. Sus miembros están unidos para trabajar a fin de lograr sus objetivos, cada uno de ellos es responsable de los resultados, todos los integrantes se reconocen como un miembro del equipo y rigen su conducta con base en una serie de normas de actuación y valores compartidos” (Desarrollo, 2001).

Etapas de desarrollo de los equipos de trabajo.

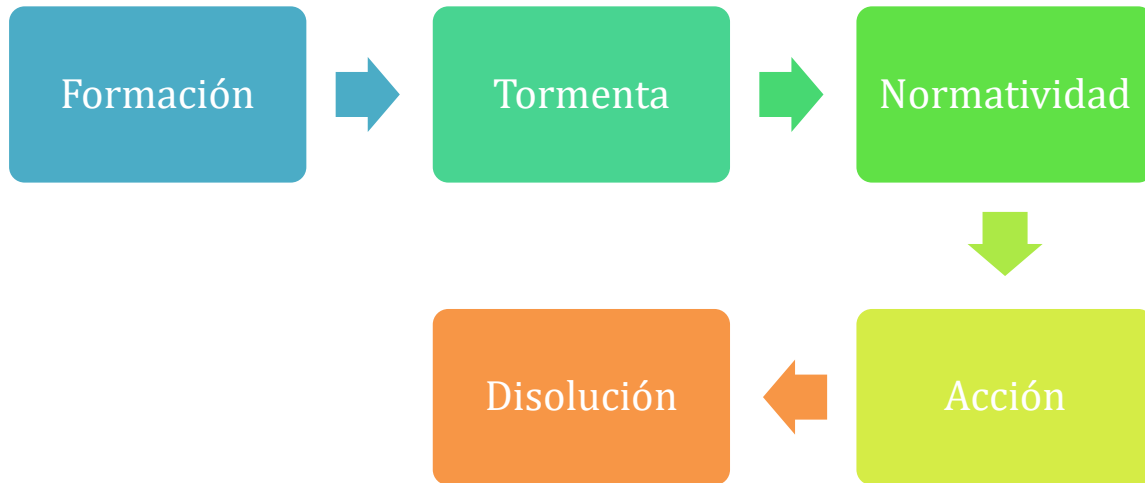


Figura 8. Etapas de desarrollo de los equipos de trabajo.

- **Formación.** Es la etapa inicial; el equipo se forma y aprende el tipo de conducta que le resulta aceptable. Se establecen reglas básicas, implícitas y explícitas, que incluyen la realización de tareas específicas, así como la dinámica general del grupo. Poco a poco, los miembros del equipo van conociéndose y adaptándose al funcionamiento general del mismo.
- **Tormenta.** Conforme los miembros del equipo se sienten más cómodos unos con otros, se puede presentar cierta resistencia a la estructura del equipo. Es la etapa en la que cada uno de los integrantes manifiesta su personalidad y busca la aceptación de los demás. Algunas veces se pueden presentar hostilidades e incluso rebeldía contra las reglas básicas establecidas en la etapa anterior.
- **Normativa.** Se abordan los conflictos que se presentaron en la etapa anterior y se trata de resolverlos; se presenta la unidad del equipo conforme los

miembros establecen metas, normas y reglas en común. El equipo entero participa, en general, y no sólo los pocos miembros que hablan.

- **Acción.** Como ya se han resuelto las cuestiones estructurales en las etapas anteriores, el equipo empieza a funcionar como unidad. Ahora, la estructura sostiene y facilita la dinámica y la actuación del equipo. La estructura se convierte en una herramienta de este y deja de ser motivo de conflictos.
- **Disolución.** En el caso de los equipos temporales como los cuerpos para tareas, éste es el punto donde terminan las actividades. Con la desbandada en mente, el enfoque de equipo se aleja del buen desempeño en la tarea y se dirige al cierre (Huerta & Rodríguez, 2006, pág. 139).

Ejemplo de trabajo en equipo:

En una fábrica, se busca introducir al mercado un nuevo producto, este está dirigido a un sector específico de consumidor, por lo tanto, el equipo del departamento de Marketing debe trabajar conjuntamente para saber cómo llevar este nuevo producto al consumidor. Cada uno de los integrantes trabajará para que el lanzamiento sea un éxito en el mercado.

Hasta este momento, tenemos claro que tanto el trabajo en grupo, como el trabajo en equipo consiste en la suma de esfuerzos de un grupo de personas para el logro de un determinado objetivo. Pero eso no es suficiente, para cumplir con los objetivos no solo podemos establecerlo, debemos buscar la manera de llegar a ellos, por eso, cada miembro del equipo tendrá a realizar un cometido específico, la participación de cada uno de los miembros será importante para lograr los objetivos.

c. Bases para el trabajo en equipo.

Para que el trabajo en equipo se realice de una forma armoniosa y facilite el logro de las metas, los integrantes deberán aprender a trabajar con su grupo de compañeros y aprender a desarrollar habilidades y aptitudes que favorezcan al grupo. Como por ejemplo el compromiso a cumplir con su parte de las actividades para el logro de los objetivos, o la confianza de trabajar y aportar nuevas ideas para el desarrollo del proyecto.

Juan José Huerta, en su libro Desarrollo de Habilidades Directivas, 2006, nos habla sobre las “5 C’s” en las que se basa el trabajo en equipo. Estas son aptitudes y atributos que los miembros de los equipos deben tener para que su trabajo en conjunto con sus compañeros sea efectivo para el logro de objetivos.



Figura 9. Cinco C's en las que se basa el trabajo en equipo.

El trabajo en equipo se basa en las “5 C’s”

1. **Complementariedad.** Cada miembro domina una parcela determinada del proyecto. Todos estos conocimientos son necesarios para sacar la realización del trabajo.
2. **Coordinación.** El grupo de profesionales, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con vistas a tener éxito en el proyecto.
3. **Comunicación.** El trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, lo que resulta esencial para coordinar las distintas actuaciones individuales. El equipo funciona como una maquinaria con diversos engranajes; todos deben funcionar a la perfección, y si uno falla, el equipo fracasa.
4. **Confianza.** Cada persona confía en el buen desempeño del resto de sus compañeros. Esta confianza le lleva a anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal. Cada miembro trata de aportar lo mejor de sí mismo; no busca destacar entre sus compañeros, sino que confía en que éstos harán lo mismo. Éste es el único modo en que el equipo puede lograr su objetivo.
5. **Compromiso.** Cada miembro se compromete a aportar lo mejor de sí mismo, a poner todo su empeño en lograr el éxito en el trabajo.

d. Diferencias y similitudes entre grupo de trabajo y equipo de trabajo.

Los grupos y equipos de trabajo se forman con un mismo recurso, el humano. Y es en ello que se crea una similitud, pues al estar formados por personas, estas pueden ser el detonante de que los objetivos se logren o no. El trabajar con personas puede llegar a ser muy complicado, ya que hay muchas características y variables que diferencian a una persona con otra, algunas de estas pueden ser:

- Preferencias sexuales
- Cultura
- Género
- Desafíos
- Personalidad
- Edad

Entre muchas otras variables. Es por ello por lo que las 5 C`s mencionadas anteriormente serán las bases principales para que el trabajado en equipo funcione plenamente. Así como existen similitudes, también encontraremos diferencias que caracterizan a cada estilo de trabajo.

Diferencias entre grupo de trabajo y equipo de trabajo

	Grupo de trabajo	Equipo de trabajo
Trabajo realizado	Cada persona responde individualmente	Responde en su conjunto
Miembros	Realizan en mismo trabajo (no son complementarios)	Cada miembro domina una faceta determinada y realiza una parte concreta del proyecto (Son complementarios)
Actuación	Cada persona tiene una manera particular de funcionar	Es necesaria la coordinación
Cohesión	No es fundamental la cohesión	Es fundamental la cohesión. Existe una estrecha colaboración.
¿Quién determina los objetivos?	Tienen un jefe	Existe un líder
Jerarquías	Tiene niveles jerárquicos	Tiene colaboradores que realizan actividades para lograr los objetivos
Ventajas	Adecuado para cuando un grupo grande de personas buscan un fin en común. Ejemplo un grupo escolar	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor motivación • Mayor compromiso • Más ideas • Mayor creatividad • Mejor comunicación • Mejores resultados

Figura 10. Cuadro comparativo entre Grupo de trabajo y Equipo de trabajo.

e. Clases de equipo de trabajo

Existen diferentes tipos de trabajo en equipo, ya que estos pueden ser formados de una forma “obligatoria” para realizar una actividad determinada o de forma colaborativa para llegar a un objetivo o fin en común. Es por ello por lo que se han identificado cuatro clases de equipos de trabajo, en las cuales de acuerdo a las características de las actividades que se realiza en cada equipo de trabajo, se identificará a una la clase.

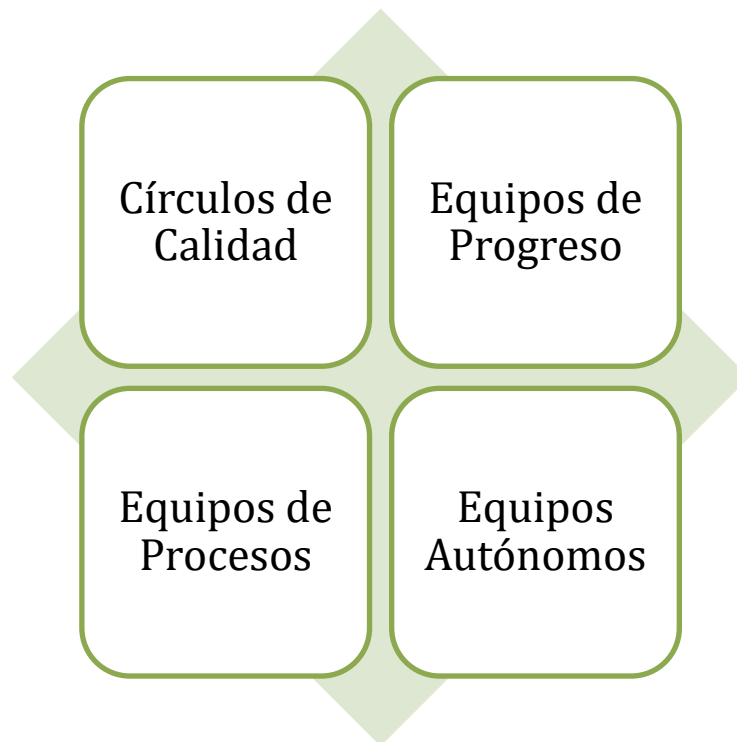


Figura 11. Tipos de trabajo en equipo.

- **Círculos de calidad.** Están integrados por un pequeño número de trabajadores que desarrollan su actividad en una misma área, junto con un supervisor, y que se reúnen de forma voluntaria para analizar problemas propios de su actividad y proponer soluciones. Son los propios miembros del círculo los que eligen el problema a tratar, siendo ésta la primera decisión que habrá de tomar el equipo. Ellos recogen la información oportuna y, si es

necesario, pueden contar con técnicos y asesoría externa en general, ya que la dirección les apoya por completo y les brinda toda la ayuda que necesiten.

- **Equipos de Progreso.** También llamados “equipos de mejora” o “equipos de desarrollo”. Sus miembros se reúnen de forma no voluntaria con el propósito de resolver un problema concreto por el que han sido convocados. Una vez que se logra el objetivo, el grupo se disuelve. Por lo general, se tratan problemas que afectan a distintas áreas de trabajo o departamentos. Por esa razón, la composición es multifuncional y multinivel. Los participantes son seleccionados sobre la base de su conocimiento y experiencia, así como en función del grado en que están implicados en el problema.
- **Equipos de Procesos.** Una de las líneas de actuación con más potencialidad en la reducción de costos y el incremento de la eficacia y la eficiencia es la gestión de los procesos. Un equipo de este tipo se centra en un proceso específico con el objetivo de mejorarlo, rediseñarlo o de proponer en él un cambio total mediante una acción de reingeniería. Sus miembros son dirigidos por la gerencia, o por alguien que está fuertemente relacionado con el proceso en cuestión. Son equipos interfuncionales, pues a menudo el proceso meta comprende varias áreas o departamentos.
- **Equipos Autónomos.** Son conocidos también como “equipos de trabajo autogestionario” o “equipos de trabajo auto dirigidos”. Representan un grado de participación más amplio que los anteriores ya que, en la práctica, la dirección delega en ellos importantes funciones. El grupo adquiere una responsabilidad colectiva, administrando sus propias actividades sin intromisiones de la gerencia. Tienen atribuciones sobre la planificación de las actividades, el presupuesto y la organización del trabajo (Huerta & Rodríguez, 2006, pág. 146).

Conclusiones del capítulo II

El trabajo en equipo es un requisito para el desempeño de labores en la actualidad, ya que el logro de los objetivos puede obtenerse con mayor probabilidad y satisfacción.

En los últimos años se ha percibido que en los perfiles de puestos las organizaciones solicitan que sus trabajadores cuenten con dicha habilidad, pues la suma de conocimientos de diferentes miembros de un equipo puede aportar de manera satisfactoria al desarrollo de la organización.

Dentro de las ventajas de trabajar en equipo no solo se encuentran aquellas que satisfagan el logro de objetivos, sino que también desarrollamos más habilidades para nuestra persona, como adquirir nuevos conocimientos, conocer a nuevas personas, entrar en campos laborales diferentes a los tuyos, controlar situaciones que afecten el clima laboral y sobre todo transmitir tus conocimientos a nuevas áreas.

Como administradores debemos aplicar de forma simultánea los conocimientos adquiridos en los dos capítulos anteriores, el liderazgo y el trabajo en equipo. Ya que seremos nosotros quienes dirijamos a grupos de personas para realizar determinadas tareas, por lo tanto, debemos conocer los temperamentos de las personas que coadyuvan con nosotros y así elegir el tipo de liderazgo necesario para esa tarea. Recordemos que no podremos aplicar el mismo método con todos los grupos de trabajo con los que laboremos, pues no todas las situaciones, personas e incluso objetivos serán iguales.

CAPITULO III METODOLOGÍA

Problema:

¿Cómo influye el estilo de liderazgo que ejercen los alumnos de los trimestres 10, 11 y/o 12 de la Licenciatura en Administración de la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa sobre el logro de objetivos?

Hipótesis.

Hi: El estilo de liderazgo que ponen en práctica los alumnos de décimo, onceavo y doceavo trimestre de la Licenciatura en Administración de la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa permite el logro de objetivos.

Variables:

Independiente: Estilos de Liderazgo

- **Definición conceptual:** “Es la influencia interpersonal orientada hacia el logro de metas mediante la comunicación; este tipo de influencia va más allá de las actividades rutinarias, las cuales se ejecutan mediante indicaciones y órdenes” (Huerta J. 2014).

Estilos de Liderazgo:

-Autocrático: Estilo de liderazgo caracterizado por ser inflexible ante cualquier situación, no permite la generación de nuevas ideas, no promueve la comunicación en el equipo, decide la mayoría de las acciones a realizar produciendo que los miembros pierdan el grado de interés y compromiso hacia los objetivos en común.

-Coaching/entrenador: Estilo de liderazgo que ayuda a los miembros a descubrir y desarrollar sus competencias individuales, brinda apoyo en todo momento a los miembros, motiva al equipo a dar el mayor rendimiento para cumplir los objetivos que generalmente son a mediano y largo plazo.

-Afiliativo: Estilo de liderazgo enfocado en las relaciones humanas sobre las actividades del equipo, fomentando la unión y la libertad para ejecutar las actividades que los miembros consideren más eficientes para cumplir las tareas, estimula en todo momento la participación de los miembros para generar nuevas ideas.

-Democrático: Estilo de liderazgo que escucha y considera las ideas y propuestas de los miembros del equipo, creando consensos y pidiendo opiniones antes de tomar una decisión.

- **Definición operacional:** Se aplicaron cuestionarios.

Dependiente: Logro de objetivos en el de trabajo en equipo.

- **Definición conceptual:** “Se da cuando dos o más personas interactúan para compartir información y tomar decisiones para lograr un objetivo en común.
- **Definición operacional:** Se aplicaron cuestionarios.

Tipo de estudio:

Descriptivo

Escenario:

Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa.

Unidad de análisis:

30 estudiantes de la Licenciatura en Administración de décimo, onceavo o doceavo trimestre.

Instrumentos:

El instrumento que se utilizó fue de elaboración propia, este consiste en un cuestionario de 40 reactivos en el que los alumnos se autoevalúan y el resultado de esta evaluación da como resultado un perfil en el tipo de liderazgo que ellos ejercen al momento de trabajar en equipo.

Se tomaron en cuenta 4 estilos de liderazgo

1. Autocrático
2. Afiliativo
3. Democrático
4. Entrenador

Para evaluar a los alumnos se elaboró 10 preguntas referentes a las características de cada estilo, se utiliza una escala Likert del 0 al 4 donde cada respuesta tiene un valor específico siendo los siguientes:

Nunca=0 Casi nunca=1 A veces=2 Casi Siempre=3 y Siempre=4.

Procedimiento:

Este cuestionario se aplicó a 30 estudiantes de la Licenciatura en Administración de décimo, onceavo o doceavo trimestre de forma aleatoria.

Descripción y análisis de resultados

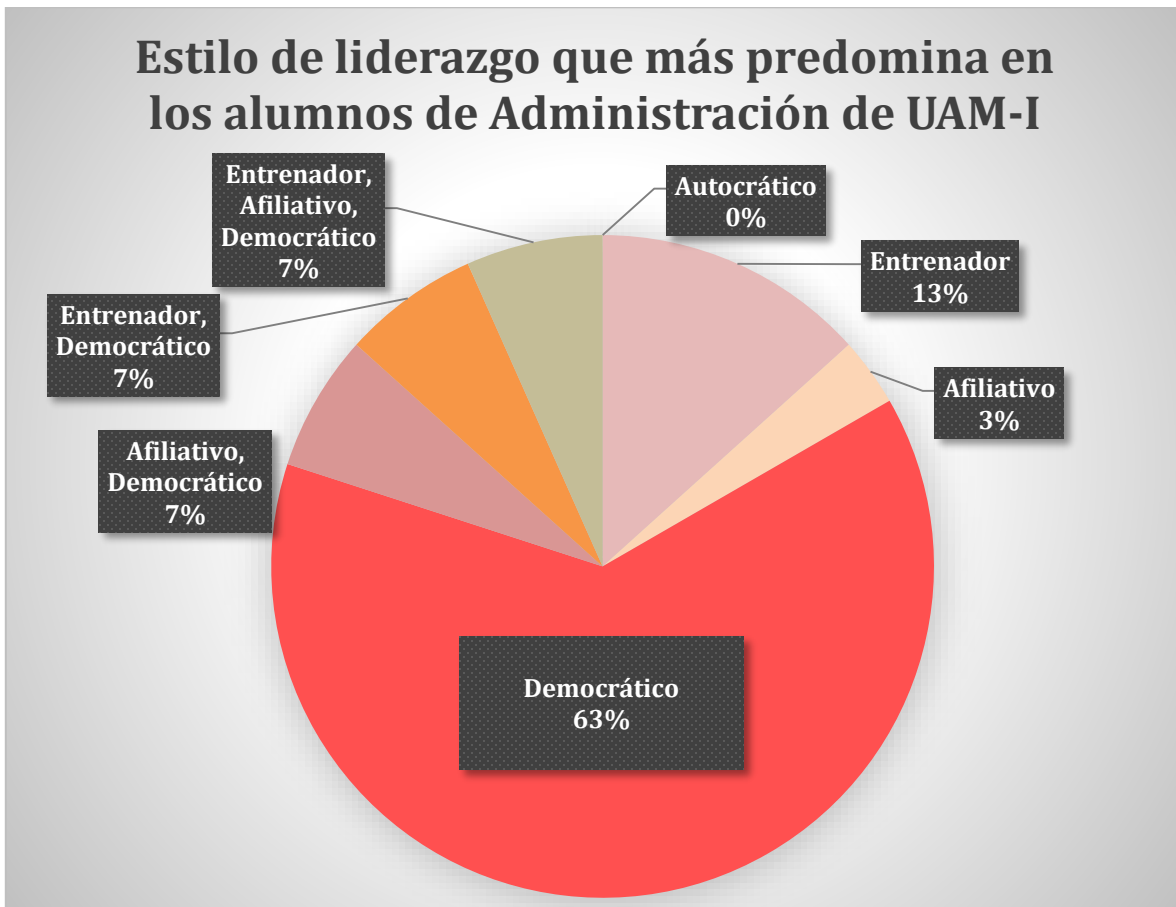
Se aplicó un cuestionario a 30 estudiantes de la Licenciatura en Administración de décimo, onceavo o doceavo trimestre de forma aleatoria que representan los 4 estilos de liderazgo (Autocrático, Entrenador, Asociativo y Democrático) con 10 preguntas en cada uno de los estilos. Con una escala del 0 al 4, el cual representa para el 0=Nunca, 1=Casi Nunca, 2=A veces, 3=Casi siempre y 4=Siempre.

De acuerdo con la información recabada de cada uno de los cuestionarios, realizamos el acomodo de las preguntas, clasificándolas por estilo de liderazgo y sumamos los valores de las respuestas para determinar el estilo de liderazgo que ejerce cada uno de los alumnos, obteniendo la tabla siguiente:

Alumno	Total Autocrático	Total Entrenador	Total Afiliativo	Total Democrático	Tendencia
1	14	28	31	33	Democrático
2	16	28	18	28	Entrenador, Democrático
3	13	32	32	32	Entrenador, Afiliativo, Democrático
4	7	34	27	33	Entrenador
5	10	31	30	32	Democrático
6	10	32	28	36	Democrático
7	6	25	31	31	Afiliativo, Democrático
8	13	36	27	36	Entrenador, Democrático
9	16	31	32	40	Democrático
10	12	31	27	38	Democrático
11	13	28	24	29	Democrático
12	10	27	27	36	Democrático
13	18	29	27	31	Democrático
14	12	31	32	35	Democrático
15	5	25	29	29	Afiliativo, Democrático
16	18	26	30	34	Democrático
17	12	27	26	35	Democrático
18	20	28	26	31	Democrático
19	21	30	30	30	Entrenador, Afiliativo, Democrático
20	10	28	28	31	Democrático
21	9	30	34	31	Afiliativo
22	12	39	36	32	Entrenador
23	7	25	29	39	Democrático
24	13	21	19	24	Democrático
25	13	29	30	33	Democrático
26	13	23	21	26	Democrático
27	16	37	33	30	Entrenador
28	16	32	27	37	Democrático
29	22	23	24	33	Democrático
30	24	29	26	25	Entrenador

Posteriormente, realizamos el conteo y el porcentaje de los alumnos que ejercen cada uno de los estilos de liderazgo obteniendo los siguientes resultados:

Estilos de liderazgo	Total de Alumnos	Porcentaje
Autocrático	0	0%
Entrenador	4	13%
Afiliativo	1	3%
Democrático	19	63%
Afiliativo, Democrático	2	7%
Entrenador, Democrático	2	7%
Entrenador, Afiliativo, Democrático	2	7%



Como podemos observar, los resultados sugieren que el estilo de liderazgo que más se ejerce en el trabajo en equipo por los alumnos de Administración de la

Universidad Autónoma Metropolitana es el estilo democrático con un 63% de la muestra, seguido por el estilo entrenador con un 13%, posteriormente tenemos que el 7% de las personas entrevistadas ejercen el estilo Afiliativo junto con el estilo Democrático, 7% ejerce el liderazgo Entrenador junto con el estilo Democrático, el 7% ejerce el estilo Entrenador, Afiliativo y Democrático, el 3% ejerce el estilo Afiliativo y el 0% de los entrevistados ejerce el estilo Autocrático.

La información obtenida nos permite afirmar que los alumnos de Administración de nuestra muestra, se inclinan por el consenso entre compañeros, opinan entre todos para poder tomar una decisión grupal, son hábiles escuchando ideas o propuestas de los miembros, no se limitan solamente a dar órdenes, fomentan la participación de los miembros del equipo, compartiendo las decisiones y muchas de las ocasiones la responsabilidad de ciertas actividades, lo que puede indicar una tendencia en este sentido para los alumnos de la licenciatura.

Por lo general, el estilo democrático valora mucho las sugerencias del equipo, ya que las opiniones le permiten observar la situación desde diversos ángulos, lo cual ayuda a encontrar la forma más práctica de alcanzar los objetivos propuestos.

Por otro lado, se observa que el 21% de la muestra posee características asociadas a más de un estilo de liderazgo, lo cual es una ventaja para el líder ya que, al desempeñar varios estilos de liderazgo, puede elegir entre un estilo o la combinación de más de un estilo de liderazgo dependiendo de la situación que se presente para influir de manera efectiva en el equipo y se logren los resultados.

En la actualidad los líderes involucran cada vez más a sus miembros de equipo en la ejecución de actividades y en la toma de decisiones ayudándose de lluvia de ideas, opiniones y consensos para motivar a los miembros y dejarles ver la importancia que tiene su trabajo en el desarrollo de las actividades para lograr un objetivo en común, aumentando el grado de compromiso individual.

Conclusiones

Conocer los estilos de liderazgo es esencial para cualquier administrador, ya que con este impulsará a su equipo para el logro de los objetivos y sabrá actuar ante las situaciones que se le presenten. Así mismo, debe desarrollar la habilidad de trabajar en equipo, saber tratar con caracteres diferentes y lograr motivar y hacer que los miembros se comprometan para lograr las metas.

En los resultados de nuestra investigación podemos concluir que el estilo de Liderazgo que predomina en los trabajos en equipo de los estudiantes de los últimos trimestres de la Licenciatura en Administración es el estilo Democrático, dejando muy por debajo el estilo Autocrático.

Esto quiere decir que los alumnos de los últimos trimestres se comprometen con sus equipos de trabajo para lograr los objetivos de forma colaborativa, esto se debe a los objetivos Generales de la Licenciatura y a las dinámicas de los profesores para dejar trabajos en equipo, pues aprendemos a aportar y a trabajar en equipo desde el primer trimestre de la licenciatura.

El liderazgo autocrático es el estilo que menos ejercen los alumnos en sus trabajos en equipo, sin embargo, Daniel Goleman dice en su teoría que se puede aplicar cuando el equipo enfrenta un cambio de rumbo, cuando se requiere acabar con los malos hábitos del equipo o cuando no hay participación por parte de los integrantes.

Así mismo, parte de los estudiantes ejercen dos o más estilos de liderazgo al mismo tiempo para lograr los objetivos en sus equipos.

Debemos estar conscientes de que en el mundo laboral las situaciones no serán las mismas que en las aulas, tanto los objetivos como las personas con las que colaboremos, por ello se debe preparar a los alumnos para enfrentarse a futuras situaciones.

Creemos que es necesario crear situaciones simuladas en las aulas para que los alumnos desarrollen la habilidad de ejercer diferentes estilos de liderazgo y trabajo

en equipo ante situaciones diversas, esto reforzaría sus conocimientos y sus habilidades para reaccionar a diferentes situaciones.

Con esta investigación podemos concluir que los alumnos de la Licenciatura en Administración de la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa en su mayoría cuentan con una tendencia en un estilo de liderazgo para trabajar en equipo y es el estilo democrático. Con este estilo los estudiantes buscan llegar a su objetivo en conjunto, tomando una posición en la cual todos los miembros del equipo aportan ideas o soluciones cuando se presente algún problema.

Por otra parte, hay una menor tendencia del estilo entrenador en los alumnos lo que hace que ellos tomen un papel que se ve reflejado en los trabajos de acuerdo con sus fortalezas de cada integrante del equipo, esto hace que se distribuyan las tareas de acuerdo a lo que cada persona sabe hacer. Esto es un gran apoyo para el equipo pues motiva a cada integrante a realizar las tareas hasta lograr el objetivo final.

Sin embargo, de acuerdo con las estadísticas de nuestro estudio, son pocos los estudiantes que tienen una tendencia en diferentes estilos de liderazgo que bien se pueden considerar como orientados a la teoría de la contingencia, específicamente en el modelo de Fiedler pues dependiendo de la situación los alumnos pueden actuar de diferente manera para lograr los objetos propuestos y/o solucionar los problemas que se presenten a lo largo del trabajo en equipo.

Los diferentes estilos con los que cuentan los alumnos de esta licenciatura son: afiliativo – democrático, entrenador – democrático y, entrenador – afiliativo – democrático. Aunque no prevalecen en su mayoría estas combinaciones de estilos de liderazgo, se puede destacar que el estilo democrático sobresale en el trabajo en equipo de estos alumnos solo que en ellos hay una serie de compartimentos adicionales que se combinan con otros estilos para lograr un mejor ambiente en el trabajo en equipo.

Nos queda claro que para estos alumnos no hay una tendencia hacia un estilo autocrático, podríamos suponer que tal vez sea porque estando dentro de la División

de Ciencias Sociales y Humanidades los estudiantes sientan un mayor apego a las relaciones que se caracterizan con los estilos democrático, entrenador y afiliativo; siendo que el autocrático se caracteriza por ser más individualista pues el líder toma las decisiones por sí solo y por lo tanto no hay flexibilidad dentro del equipo de trabajo.

Es muy importante descubrir que el estilo con mayor tendencia a ser utilizado por los estudiantes de Administración de UAM-I sea el democrático porque eso nos deja ver que los estudiantes están abiertos a nuevas ideas y maneras de hacer las cosas, saben valorar y considerar las ideas de otras personas sin importar su posición dentro de la organización, reconocen que el éxito del equipo no depende solamente de ellos, aprenden a tomar decisiones considerando el pensar y el sentir del equipo, entre otras habilidades que lo hacen sumamente valioso al momento de cohesionar equipos para que trabajen en conjunto hacia una meta fija, pero Goleman manifiesta que un buen líder no es aquel que sabe y domina ampliamente un solo estilo de liderazgo, sino que el buen líder es aquel que ejerce uno o una combinación de estilos de liderazgo dependiendo del contexto y de las necesidades que se requieran en ese preciso momento.

El estilo democrático llega a funcionar de manera efectiva en ciertos entornos en los cuales predomine un ambiente igualitario, carente de jerarquías formales y que no sea prioritario ser competitivo para sobrevivir como en el ámbito universitario (por poner un ejemplo), pero dicho estilo puede ser muy negativo en entornos en los que se requiera un líder que guie firmemente al equipo con decisiones claras y precisas que ayuden a alcanzar el objetivo fijado, o en entornos en los que se requiera un cambio de visión o una transformación total de la mentalidad del equipo.

Es recomendable que los estudiantes de la licenciatura en Administración de UAM-I conozcan, utilicen, dominen y aprendan a distinguir que estilos serán los más adecuados para cada situación ya que las organizaciones de hoy en día se encuentran en constante cambio y transformación, buscando destacar sobre la competencia para ganarse la aceptación y la preferencia del cliente, lo cual va a permitir que sobrevivan los equipos que aporten los mejores resultados.

Bibliografía

- Bonifaz Villar, C. D. (2012). Estado de México: Tercer Milenio.
- Desarrollo, S. E. (Abril de 2001). Planeación Estratégica. *Trabajo en Equipo*.
- Goleman, D. (2015). En *Cómo ser un líder* (págs. 37-66). México: Ediciones B.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2009). En *Comportamiento Organizacional* (pág. 262). México: Cengage Learning Editores.
- Huerta, J. J. (2014). En *Desarrollo de habilidades directivas* (pág. 75). México: Pearson Educación.
- Huerta, J. J., & Rodríguez, G. (2006). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. México: Pearson Prentice Hall.
- Metropolitana, U. A. (s.f.). *Plan de Estudios de la Licenciatura en Administración*. México: División de Ciencias Sociales y Humanidades.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). Liderazgo. En *Comportamiento Organizacional* (pág. 368). México: Pearson Educación de México.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). Liderazgo. En T. A. Stephen P. Robbins, *Comportamiento organizacional* (págs. 373-374). México: PEARSON.
- Vasco, U. D. (Septiembre de 2005). Guía para el trabajo en equipo. San Sebastián-Donostia.
- Villar, C. D. (2012). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Estado de México: Red Tercer Milenio.

ANEXOS

ANEXO 1. INSTRUMENTO.

Compañero de la Licenciatura en Administración, solicitamos tu apoyo para contestar este cuestionario, el cual es instrumento para nuestro estudio de tesina profesional de la Licenciatura en Administración de la UAM.

Tus respuestas serán confidenciales. El tiempo estimado para contestar todas las preguntas es de 10 minutos aproximadamente.

Agradecemos tu colaboración.

Instrucciones: Por favor seleccione únicamente una opción marcando el círculo deseado de acuerdo a la siguiente escala:

Nunca =0 Casi Nunca= 1 A veces=2 Casi siempre=3 Siempre=4

1	Tiendo a tomar la mayor parte de las decisiones en el equipo	0	1	2	3	4
2	Ayudo a los demás a visualizar los problemas desde distintos puntos de vista	0	1	2	3	4
3	Trato a mi equipo como amigos y no sólo como compañeros de trabajo	0	1	2	3	4
4	Tiendo a estimular a mi equipo a expresar sus ideas y opiniones sobre el trabajo	0	1	2	3	4
5	Habitualmente, las personas que trabajan conmigo tienen que aceptar y seguir mis ideas y opiniones	0	1	2	3	4
6	Ayudo a mis compañeros a desarrollar sus fortalezas	0	1	2	3	4
7	Me relaciono personalmente con cada uno de mis compañeros	0	1	2	3	4
8	Comparto los riesgos en las decisiones tomadas en el equipo de trabajo	0	1	2	3	4
9	Soy una persona que ofrece resistencia a las ideas u opiniones de mis compañeros	0	1	2	3	4

10	Dedico tiempo a enseñar y orientar a mis compañeros	0	1	2	3	4
11	Me agrada que los miembros del equipo sugieran nuevas maneras de hacer las cosas.	0	1	2	3	4
12	Expreso mi interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas	0	1	2	3	4
13	Mi trabajo es responsabilidad mía y no suelo aceptar sugerencias de nadie con respecto a mis tareas	0	1	2	3	4
14	Me gusta escuchar a mis compañeros, y apoyarles en aquello que sea necesario	0	1	2	3	4
15	Dejaría que mi equipo organizará el trabajo según su criterio	0	1	2	3	4
16	Pido a los miembros del equipo que expresen sus reacciones ante mis ideas	0	1	2	3	4
17	Suelo exigir a mis compañeros de equipo para que cumplan con mis instrucciones	0	1	2	3	4
18	Disfruto motivando a mi equipo, les expreso mi ilusión e interés por conseguir los objetivos	0	1	2	3	4
19	Sería capaz de tolerar la incertidumbre y los retrasos de mis compañeros	0	1	2	3	4
20	No tiendo a tomar decisiones a menos que consulte antes a mi equipo.	0	1	2	3	4
21	Me costaría mucho dar una cierta libertad de acción a mi equipo	0	1	2	3	4
22	Acostumbro a guiar a mis compañeros al logro de objetivos	0	1	2	3	4
23	Permitiría la iniciativa de algún miembro del equipo para asignar actividades	0	1	2	3	4
24	Las propuestas de mis compañeros influyen mucho en las decisiones que tomamos en equipo.	0	1	2	3	4
25	Decido lo que se ha de hacer y la forma de hacerlo	0	1	2	3	4
26	Estimulo el espíritu de competición ante otros equipos	0	1	2	3	4
27	Darí confianza a todos para exponer su opinión	0	1	2	3	4
28	Hago reuniones con los miembros del equipo para resolver desacuerdos sobre problemas importantes	0	1	2	3	4

29	No explico las razones de mis decisiones al equipo	0	1	2	3	4
30	Delegaría parte de la autoridad que podría guardar para mí	0	1	2	3	4
31	Dejaría que el equipo marcara su ritmo de trabajo	0	1	2	3	4
32	Procuro que las decisiones del trabajo sean tomadas en discusiones en el equipo.	0	1	2	3	4
33	Cuando corrijo errores no me preocupan las relaciones personales	0	1	2	3	4
34	Estimularía al grupo a superar sus propios logros	0	1	2	3	4
35	Me preocupo por el bienestar personal de los miembros de mi equipo	0	1	2	3	4
36	Mantengo informado al equipo sobre cualquier decisión que afecte los objetivos	0	1	2	3	4
37	Tomo decisiones sin consultar a mi equipo	0	1	2	3	4
38	Aconsejar a mis compañeros para que mejoren su desempeño es mi naturaleza	0	1	2	3	4
39	Me interesa conocer a los compañeros con los que me relaciono	0	1	2	3	4
40	Escucho, respeto y considero las opiniones de los demás antes de tomar una decisión	0	1	2	3	4

¡GRACIAS!