



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN

UNIDAD SANTO TOMÁS

SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

**MODELO TEÓRICO, BASADO EN LA MOTIVACIÓN,
LIDERAZGO Y GESTIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO,
PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS
ORGANIZACIONALES.**

**CASO DE ESTUDIO: SUBDIRECCIÓN COMERCIAL DE
UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES**

TESIS

Que para obtener el grado de:

**MAESTRO EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN
DE NEGOCIOS**

PRESENTA:

HECTOR ALONSO REZA TAPIA



Director de tesis: Dr. Jorge Toshio Yamada Fujiyoshi

MÉXICO, D.F.

OCTUBRE 2012



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de MÉXICO, D. F. siendo las 10:30 horas del día 8 del mes de OCTUBRE del 2012 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de LA E. S. C. A. para examinar la tesis de grado titulada:

"MODELO TEÓRICO, BASADO EN LA MOTIVACIÓN, LIDERAZGO Y GESTIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO, PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES "CASO DE ESTUDIO: SUBDIRECCIÓN COMERCIAL DE UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES

Presentada por el alumno:

REZA

Apellido paterno

TAPIA

Apellido materno

HECTOR ALONSO

Nombre(s)

Con registro:

B	1	0	2	3	0	4
---	---	---	---	---	---	---

aspirante de:

MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Después de intercambiar opiniones los miembros de la Comisión manifestaron **SU APROBACION DE LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

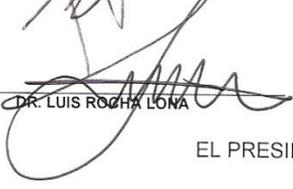
LA COMISIÓN REVISORA

Director de tesis


DR. JORGE YOSHIO YAMADA FUJIYOSHI


DRA. MARA MARICELA TRUJILLO FLORES


M. EN C. ALMA DELIA TORRES RIVERA


DR. LUIS ROCHA LONA


DR. FERNANDO LAMBARRY VILCHIS

EL PRESIDENTE DEL COLEGIO


DRA. MARÍA TRINIDAD CERECEDO MERCADO



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
E.S.C.A.
SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA CESIÓN DE DERECHOS

En la Ciudad de México el día 08 del mes de octubre del año 2012, el que suscribe Hector Alonso Reza Tapia, alumno del Programa de Maestría en Ciencias en Administración de Negocios con número de registro B102304, adscrito a la Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás, manifiesta que es autor intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección de Dr. Jorge Toshio Yamada Fujiyoshi, cede los derechos del trabajo intitulado "Modelo Teórico, basado en la motivación, liderazgo y gestión de equipos de trabajo, para el logro de los objetivos organizacionales. Caso de estudio: Subdirección Comercial de una empresa de telecomunicaciones", al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección hectorarte@mixmail.com. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

Hector Alonso Reza Tapia

Doy Gracias a DIOS por poner a prueba mis capacidades, y permitir que este proyecto lo haya concluido de manera exitosa

Gracias Hector, por seguir llenando tu vida de grandes satisfacciones

*Dedicado especialmente a mis papas y mis hermanos, a mi pequeña, a mis amigos de Telmex, a los Puchungos, y a todos los que siempre han creído y confiado en mí.
Gracias por permitirme seguir interpretando el mejor papel de mi vida.*

Agradezco mucho a mi madre y a mi pequeña por su apoyo, su paciencia y sus incansables palabras de ánimo

Un especial agradecimiento al Dr. Jorge Yamada y a la Dra. Mara Trujillo por haber confiado en mi proyecto de tesis y con su dirección lo hicimos posible

Agradezco a la empresa, especialmente a Rodolfo y a Juan Carlos. Gracias a su apoyo y flexibilidad la conclusión de este proyecto se hizo posible.

ÍNDICE

<i>ÍNDICE</i>	<i>I</i>
<i>ÍNDICE DE TABLAS</i>	<i>V</i>
<i>ÍNDICE DE FIGURAS</i>	<i>VI</i>
<i>GLOSARIO</i>	<i>VII</i>
<i>SIGLAS Y ABREVIATURAS</i>	<i>VIII</i>
<i>RESUMEN</i>	<i>IX</i>
<i>ABSTRACT</i>	<i>XI</i>
<i>INTRODUCCIÓN</i>	<i>XIII</i>
<i>CAPÍTULO 1</i>	<i>1</i>
<i>SITUACIÓN PROBLEMÁTICA</i>	<i>1</i>
1.1. Descripción del problema	2
1.2. Planteamiento del problema	3
1.3. Objetivo General	3
1.4. Objetivos Específicos	4
1.5. Preguntas de Investigación	4
1.6. Tesis	5
1.7. Justificación	5
1.8. Tipo de estudio y diseño de la investigación	7
1.9. Horizonte temporal y espacial	8
1.10. Propuesta de variables	8
1.11. Matriz de Congruencia	8
<i>CAPÍTULO 2</i>	<i>11</i>
<i>FACTORES DE GESTIÓN QUE CONTRIBUYEN EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES</i>	<i>11</i>
2. Factores de Gestión que contribuyen en los objetivos organizacionales	12
2.1. La gestión dentro de las empresas	12
2.1.1. Los procesos de gestión y el logro de los objetivos de la organización	12
2.1.2. Capacidades requeridas para un proceso de gestión óptimo	14
2.1.3. Influencias contemporáneas sobre la gestión	15
2.1.4. Gestión del Recurso Humano	17
2.2. Los puestos de trabajo	17

2.2.1. Análisis del puesto de trabajo _____	17
2.2.2. Diseño del puesto de trabajo _____	18
2.2.3. Rediseño de puestos de trabajo _____	20
2.3. Gestión de los equipos de trabajo _____	20
2.3.1. El trabajo en equipo: los grupos y los equipos _____	22
2.3.2. Características de los equipos de trabajo _____	26
2.3.3. Importancia de los equipos de trabajo _____	27
2.3.4. Principios del trabajo en equipo _____	29
2.3.5. Comunicación entre los equipos de trabajo _____	30
2.3.6. Clasificación de los Equipos de trabajo _____	32
2.4. Motivación _____	37
2.4.1. Teorías sobre la motivación _____	38
2.4.1.1. Teorías de contenido sobre la motivación _____	38
2.4.1.1.1. La jerarquía de necesidades de Maslow. _____	38
2.4.1.1.2. La teoría de los dos factores de Herzberg. _____	40
2.4.1.1.3. Teoría de la motivación basada en el logro de McClelland _____	41
2.4.1.2. Teorías de proceso sobre la motivación _____	42
2.4.1.2.1. Teoría de la expectativa _____	42
2.4.1.2.2. Teoría de la equidad _____	43
2.4.1.3. Teoría del reforzamiento _____	45
2.5. Liderazgo _____	47
2.5.1. Modelos y teorías del liderazgo _____	47
2.5.1.1. Teoría de los rasgos del liderazgo _____	48
2.5.1.2. Teorías conductuales _____	49
2.5.1.3. Teorías situacionales o de la contingencia _____	52
2.5.1.4. Teorías del liderazgo transformacional _____	54
<i>CAPÍTULO 3</i> _____	57
<i>ANÁLISIS DE LOS MODELOS DE GESTIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO</i> _____	57
3.1. Análisis de los modelos _____	61
3.1.1. Modelo 1. Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de Motivación, Personalidad y Percepción de factores psicosociales _____	61
3.1.2. Modelo 2. La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales _____	68
3.1.3. Modelo 3. Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones _____	70
<i>CAPÍTULO 4</i> _____	71

<i>UNIVERSO DE ESTUDIO:</i>	71
<i>SUBDIRECCIÓN COMERCIAL DE UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES</i>	71
4.1. La industria	72
4.1.1. La industria de las Tecnologías de Información y Comunicación en el mundo: un panorama general	72
4.1.2. La industria de las TIC's en México: su evolución	73
4.1.2.1. Tendencias y pronósticos para la industria de las telecomunicaciones en México	74
4.2. La empresa	75
4.2.1. Evolución de la empresa a partir de su privatización	75
4.2.2. La empresa en la actualidad	78
4.2.3. Evolución del Mercado Corporativo dentro de la empresa	79
4.2.4. Red de la Empresa	79
4.2.5. Estructura del área de mercado empresarial y sus resultados	81
4.2.6. Fortalezas y debilidades de la empresa	82
4.2.7. Estrategia de la empresa	82
<i>CAPÍTULO 5</i>	83
<i>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</i>	83
5.1. Justificación teórica de las variables	84
5.1.1. Motivación	84
5.1.2. Liderazgo	88
5.2. Cuestionario de Diagnóstico Organizacional	89
5.3. Diseño de la muestra	92
<i>CAPÍTULO 6</i>	93
<i>TRABAJO DE CAMPO</i>	93
6.1. Diagnóstico Organizacional de la Subdirección Comercial	94
6.1.1. Desempeño organizacional: ventas, utilidades, rendimiento sobre la inversión y las ganancias por acción	94
6.1.2. Ventas por empleado	95
6.1.3. Satisfacción del cliente	96
6.1.4. Tecnología de la compañía, su estructura, sus sistemas de medición y de recursos humanos.	97
6.1.5. Claridad de las metas	106
6.1.6. Estructura de la tarea	106
6.1.7. Funcionamiento del grupo	107
6.1.8. Retroalimentación	108

6.1.9. Resultados de la Encuesta de Diagnóstico Organizacional _____	108
6.1.10. Conclusión del Diagnóstico Organizacional _____	116
6.2. Tabla de Hallazgos _____	118
6.3. Análisis de los resultados a partir de los modelos seleccionados _____	118
6.3.1 Motivación _____	119
6.3. 2. Liderazgo _____	122
6.3.3. Gestión de los equipos de trabajo _____	124
<i>CAPÍTULO 7</i> _____	125
<i>PROPUESTA DE MODELO TEÓRICO, BASADO EN LA MOTIVACIÓN, EL LIDERAZGO Y LA GESTIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO, PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES</i> _____	125
<i>CONCLUSIONES</i> _____	131
Líneas de investigación _____	135
Alcances de la investigación _____	136
Limitaciones de la Investigación _____	137
Tabla de resultados _____	138
<i>BIBLIOGRAFIA</i> _____	140

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de congruencia	9
Tabla 2. Diferencias entre equipos de trabajo y grupos de trabajo	25
Tabla 3. Funcionamiento de los equipos de trabajo	28
Tabla 4. Clasificación de los Equipos de Trabajo de acuerdo a Gordon (1997)	33
Tabla 5. Clasificación de los Equipos de Trabajo de acuerdo a Furnham (2001)	33
Tabla 6. Características de la Teoría X y Teoría Y	49
Tabla 7. Características del liderazgo transaccional y transformacional	55
Tabla 8. Características de los líderes transformacionales	56
Tabla 9. Modelos de gestión de los equipos de trabajo	59
Tabla 10. Investigaciones sobre motivación y rendimiento laboral	64
Tabla 11. Fortalezas y debilidades de la empresa	82
Tabla 12. Definición conceptual y operacional de variables	86
Tabla 13. Relación de ítems con las variables independiente	91
Tabla 14. Cambios en el modelo comercial de la Subdirección Comercial Industria	103
Tabla 15. Tabla de Hallazgos	118
Tabla 16. Relación de indicadores con los referentes teóricos	130
Tabla 17. Tabla de Resultados	138

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diferencia entre Grupos y Equipos de Trabajo _____	25
Figura 2. Forma de comunicación en los equipos de trabajo _____	31
Figura 3. Clasificación de los equipos de trabajo en base a Robbins (2002) _____	34
Figura 4. Pirámide de las necesidades de Maslow _____	39
Figura 5. La rejilla gerencial _____	51
Figura 6. Modelo de motivación psicosocial de Fernández-Seara _____	62
Figura 7. Modelo para la Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de Motivación, Personalidad y Percepción de Factores Psicosociales _____	66
Figura 8. Evolución de la empresa a partir de su privatización _____	76
Figura 9. Organigrama de las Direcciones de la empresa de Telecomunicaciones _____	99
Figura 10. Organigrama de la Dirección Comercial Mercado Empresarial _____	100
Figura 11. Organigrama de la Subdirección Comercial Industria (estructura anterior) _____	101
Figura 12. Organigrama de la Subdirección Comercial Industria (estructura actual) _____	102
Figura 13. Modelo teórico sobre rendimiento laboral y logro de objetivos organizacionales _____	128

GLOSARIO

Motivación: presión surgida de una necesidad que origina un estado energizante que impulsa al organismo a la actividad iniciando, guiando y manteniendo una conducta hasta que alguna meta se logra (Soto, 2001).

Liderazgo: proceso de influencia (Blanchard *et al.*, 2007) que ocurre entre los líderes y sus seguidores mediante el cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten (Daft, 2006).

Gestión: proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa (Ivancevich *et al.*, 1997); a partir de esta definición se puede destacar la importancia de coordinar los esfuerzos y actividades de otras personas con el objetivo de lograr los resultados que la organización espera.

Equipo de trabajo: conjunto de personas altamente organizadas y orientadas hacia la consecución de una tarea común. Lo compone un número reducido de personas que adoptan e intercambian roles y funciones con flexibilidad de acuerdo con normas preestablecidas, y que disponen de habilidades para manejar sus relaciones con otras personas en un clima de mutuo respeto y confianza (Reza, 2005).

Grupo de trabajo: conjunto de personas que establecen una relación que los lleva a unir sus esfuerzos para alcanzar objetivos o propósitos comunes, aceptando algunas normas o reglas de funcionamiento que son generales y obligatorias para todos (Reza, 2005)

SIGLAS Y ABREVIATURAS

MPS	Escala de Motivaciones Psicosociales
TIC's	Tecnologías de Información y Comunicación
OCDE	Organismo para la Cooperación y el Desarrollo Económico
Cofetel	Comisión Federal de Telecomunicaciones
TI	Tecnologías de la Información
IT	<i>Information Technology</i>
IP	<i>Internet Protocol</i>

RESUMEN

La Subdirección Comercial Industria de una empresa de telecomunicaciones es un grupo dinámico y heterogéneo integrado por 60 personas de ambos géneros, diferentes edades y diferentes formaciones académicas que no ha logrado alcanzar sus objetivos de ventas en los años 2009, 2010 y 2011, lo que representa un problema bien identificado. El logro de los objetivos organizacionales es una variable multifactorial, entre los cuáles se encuentra la motivación, el liderazgo y la gestión de los equipos de trabajo. La investigación realizada como soporte de esta tesis permite identificar la relación de estas variables con el logro de los objetivos. Es por ello que esta investigación tiene como objetivo general el identificar la forma en cómo la motivación, el liderazgo y la gestión de los equipos de trabajo influyen en el incumplimiento de los objetivos de las organizaciones, para proponer un modelo teórico que ayude al sujeto de estudio a emprender acciones que le permitan dar solución a su situación problemática.

La tesis planteada afirma que la motivación, el liderazgo, y la gestión de los equipos de trabajo, son tres factores que influyen positivamente en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

La investigación es de tipo descriptiva-explicativa que utilizó el caso de estudio de la Subdirección Comercial Industria; es una investigación no experimental de tipo transversal cuyo método es inductivo de tipo cualitativo.

La metodología utilizada se apoyó en la construcción de un cuestionario como instrumento de recolección de datos conformado por 15 ítems, cinco para cada una de las variables, y que fue aplicado a 23 integrantes de la subdirección comercial sin responsabilidad de mando, con la finalidad de conocer la percepción de los integrantes de la subdirección en cuanto a la motivación, liderazgo y la gestión de los equipos de trabajo. Mediante la técnica de observación se llevó a cabo un diagnóstico que se complementa con los resultados de la encuesta.

De acuerdo con el diagnóstico organizacional, las deficiencias se encuentran en los equipos de trabajo gestionados de una manera poco eficiente, generando apatía, desunión, poco interés en el trabajo en equipo, poca motivación y clima

organizacional hostil que no facilita a los empleados del área el logro de los objetivos.

Como producto de esta investigación se propone un modelo teórico integrado por seis indicadores para la motivación: recompensas económicas, seguridad laboral, tareas desafiantes, trabajo en equipo, afiliación pertenencia y aprobación social, y equidad; dos indicadores para el liderazgo: planeación, delegación y control del trabajo, y la gestión del desempeño; y tres indicadores para la gestión de los equipos de trabajo: conocimientos especializados, habilidades interpersonales y comportamiento de los integrantes.

ABSTRACT

The Business Sales Area of a telecommunications company is a dynamic and heterogeneous group composed of 60 people from both genders, different ages and different educational backgrounds who had failed to achieve their sales targets in 2009, 2010 and 2011, representing a well identified problem. Achievement of organizational objectives is a multifactorial variable, including motivation, leadership and management teams. The research done in support of this thesis lets identify the relationship between these variables and the achievement of the objectives

That is the reason why this research has the general goal of identifying the way how motivation, leadership and management teams influence the failure of the organizational objectives, to propose a theoretical model that helps the subject to take actions that allow it to solve its problem situation.

The thesis proposed claims that motivation, leadership, and management teams, are three factors that positively influence the achievement of the organizational objectives.

The research is descriptive-explanatory based in a Business Sales Area case; it is a non-experimental research which method is inductive and qualitative.

The methodology used was based on the construction of a questionnaire as a data collection instrument consists of 15 items, five for each variable, and it was applied to 23 sales area members without command responsibility, with the aim of knowing the opinion of the members in terms of motivation, leadership and teams management. An organizational assessment was done by observation technique and this is complemented by the survey results.

According to the organizational assessment, deficiencies were found in an inefficient work teams management, generating apathy, disunity, low interest in teamwork, low motivation and a hostile organizational climate that does not help the employees to achieving the objectives.

A theoretical model is proposed as a result of this research. The model is composed by six motivation indicators: economical rewards, job security, challenging tasks, teamwork, affiliation, ownership and adoption social, and equity; two leadership indicators: planning, delegation and job control, and performance management, and three work teams management indicators: expertise, interpersonal skills and the members' behavior.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, las empresas se desempeñan en un ambiente de negocios altamente competitivo, marcado por una compleja realidad institucional, la aparición de nuevos competidores, el crecimiento y madurez de los competidores actuales, la exigencia cada vez más dura por parte de los clientes y consumidores, y también, la escasez de capital humano calificado, lo que hace necesaria la existencia de empresarios y directivos creativos para realizar una gestión empresarial que les permita superar los desafíos de una manera más óptima y efectiva.

El recurso humano es el encargado de realizar una serie de acciones a través de la ejecución de sus puestos de trabajo, con la finalidad de alcanzar los objetivos de la empresa. Las personas son gestionadas en equipos de trabajo de manera que al desempeñar el rol que a cada integrante le es asignado, de una forma coordinada se hace posible el logro de los objetivos que, de forma individual no se podrían lograr, o se lograrían en un mayor tiempo. Toda empresa establece sus objetivos y pretende alcanzarlos, pero siempre enfrenta situaciones que dificultan su logro.

Los ingresos de la empresa dentro del rubro de servicios de datos en el mercado empresarial han tenido constantes incrementos desde 2007, y para el 2009 representaron un 25,9% del total de los ingresos de la compañía en comparación con el 20,4% en 2008. Mientras que los ingresos de la empresa en el mercado empresarial se incrementan, la subdirección comercial Industria presenta de forma evidente un problema debido a que en los años 2009, 2010 y 2011 no ha alcanzado sus objetivos de venta, teniendo logros solo del 84%, 85% y 96% respectivamente.

Las variables que están relacionadas con el cumplimiento de objetivos organizacionales son varias y muy diversas, lo que hace necesario realizar un acotamiento sobre dichas variables, enfocando la presente investigación únicamente hacia tres de ellas: motivación, liderazgo y gestión de los equipos de trabajo. La selección de estas tres variables se deriva del análisis de modelos y los resultados que de ellos se desprenden, relacionados con el cumplimiento de objetivos organizacionales

Esta investigación tiene como objetivo general el identificar la forma en cómo estas tres variables influyen en el incumplimiento de los objetivos en las empresas comprobado por investigaciones recientes, para proponer un modelo teórico que permita a la Subdirección Comercial de una empresa de telecomunicaciones emprender acciones para lograr sus objetivos.

Es así como este trabajo contesta a la pregunta de investigación: ¿De qué manera influye la motivación, el liderazgo y la gestión de los equipos de trabajo en el incumplimiento de los objetivos de ventas de la Subdirección Comercial de una empresa de telecomunicaciones?

La elección de estas tres variables surge a partir de la observación del investigador soportada por un diagnóstico organizacional realizado al sujeto de estudio a través de la aplicación de un cuestionario, cuyos resultados permiten ver que la subdirección comercial industria presenta un problema de tipo organizacional, y que la motivación, el liderazgo y la gestión de los equipos de trabajo, son variables organizacionales involucradas en el problema identificado.

Por lo tanto, la tesis afirma que la motivación, el liderazgo, y la gestión de los equipos de trabajo, son tres factores que están relacionados con el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Los gestores son aquellas personas encargadas de administrar de manera adecuada al recurso humano, como individuo, y como miembro de un equipo de trabajo, con la finalidad de que en conjunto se alcancen los objetivos organizacionales. Por lo tanto, los gestores deben de estar obligados a conocer aquellas cosas que mueven a los subordinados, que los motivan a realizar algo, para liderarlos de la manera más natural posible con la finalidad de que los objetivos organizacionales sean empatados con los objetivos personales de los subordinados, y facilitarles el camino para alcanzarlos.

Derivado de la importancia que tiene la motivación de las personas en la gestión del recurso humano y en el logro de los objetivos organizacionales, este trabajo presenta una investigación sobre las teorías más importantes que hablan sobre motivación, en donde destacan las aportaciones de Maslow con su teoría jerárquica de las necesidades, Herzberg con su teoría de los dos factores, McClelland con la motivación por el logro, la Teoría de la expectativa de Vroom, y Adams a través de su teoría de la Equidad.

Los gestores deben de liderar de manera óptima a sus subordinados con el objetivo de lograr su mejor rendimiento focalizado al logro de los objetivos organizacionales. Como parte de un equipo de trabajo, en donde cada uno de los integrantes debe de tener claramente definidas sus funciones, el gestor tiene la responsabilidad de marcar la dirección al equipo para alcanzar los objetivos, además, debe de facilitar los recursos necesarios para que los subordinados puedan realizar su trabajo; por lo tanto, el gestor debe desempeñar una función de líder y es importante la realice de una manera adecuada. Debido a la importancia que tiene el liderazgo en el logro de los objetivos organizacionales, se realizó una investigación para conocer con detalle las teorías más destacadas que hablan sobre el liderazgo, en donde se hace mención de los cuatro enfoques que engloban a las teorías del liderazgo, desde aquella teoría en donde se atribuye el liderazgo a los rasgos de la personalidad del gestor, pasando por el enfoque conductual con aportaciones importantes de McGregor, continuando con el

enfoque de contingencia con aportaciones de Fiedler y de House y Mitchell con la Teoría del Camino Meta del Liderazgo; concluyendo con el cuarto enfoque denominado liderazgo transformacional.

Gestionar al recurso humano como parte de un equipo de trabajo, implica no solo tomar en cuenta al subordinado, sino también aquello que implica la realización adecuada de su trabajo, por lo cual, el gestor o líder debe de poner especial atención al análisis de los puestos de trabajo y a su diseño, pues a partir de la definición precisa de los derechos y obligaciones, de las actividades y funciones que tenga cada puesto de trabajo, el subordinado que ocupe el puesto tendrá bien definidas las actividades que debe realizar. Por lo tanto, los gestores deben complementar la forma en cómo gestionan a los equipos de trabajo, conociendo la motivación de sus integrantes, y ejerciendo un liderazgo óptimo.

La investigación realizada sobre la motivación, el liderazgo y la gestión de los equipos de trabajo está fundamentada con Teorías y con investigaciones realizadas en los últimos años, cuyas variables coinciden con las que se están abordando en el presente trabajo, destacando el contexto en el cuál se llevaron a cabo, su sujeto de estudio, y lo más importante, los resultados que arrojaron.

Es así como se ha profundizado en los modelos propuestos por Jaén (2010) quien centra su proyecto en estudiar la relación que existe entre la motivación, la personalidad y los factores psicosociales, y analizar el papel que estas variables juegan en el rendimiento que los trabajadores presentan en su entorno laboral; la empresa Manpower (2006) identifica varios factores que afectan la motivación y el rendimiento laboral, entre los más importantes se encuentran el trato respetuoso y de igualdad que reciben, poseer sentido de pertenencia a la organización, trabajar en equipo y recibir reconocimiento por su trabajo; Ramírez, Abreu y Badii (2008) encuentran la relación que existe entre la motivación laboral y el logro de los objetivos organizacionales y además hallaron relación entre la motivación laboral con la productividad y con la satisfacción personal. Cuadra y Veloso (2007)

encontraron que el liderazgo ejerce una influencia significativamente positiva en la satisfacción y el clima laboral.

La investigación realizada sobre Teorías y Modelos permitió que el objetivo de la presente investigación se cumpliera parcialmente, recordando que se tenía como finalidad identificar la forma en cómo estas variables influyen en el cumplimiento de los objetivos en la empresas. Para completar el logro del objetivo general se diseñó un modelo teórico que permita al sujeto de estudio emprender acciones que le permita alcanzar sus objetivos de venta.

Adicionalmente la investigación realizada sobre Teorías y Modelos permitió confirmar la tesis planteada, pues se pudo concluir que la motivación, el liderazgo y la gestión de los equipos de trabajo son factores que influyen positivamente en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La presente investigación es descriptiva-explicativa considerando la forma en cómo fue tratada la información recolectada para conducirla a un sentido de comprensión o entendimiento; es de tipo estudio de caso, transversal y no experimental que utiliza el método cualitativo en la recolección y análisis de la información, y que está conformada en cuanto a su estructura de la siguiente forma:

- 1) El capítulo uno describe la situación problemática, se plantea el problema, los objetivos general y específicos y se justifica esta investigación.
- 2) El capítulo dos profundiza sobre la gestión del recurso humano y de los equipos de trabajo, sobre el proceso de gestión, el análisis, diseño y rediseño de los puestos de trabajo, los equipos de trabajo, los gestores y su importancia en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Este capítulo aborda las teorías sobre la motivación, el liderazgo, y sobre los equipos de trabajo.

- 3) El capítulo tres permite conocer cuáles son los modelos propuestos por los investigadores como resultado de sus proyectos, sus variables, su sujeto de estudio, el contexto en el cual se lleva a cabo, y principalmente los hallazgos y resultados obtenidos.
- 4) En el capítulo cuatro profundiza sobre el universo de estudio, comenzando de forma muy generalizada con información sobre la industria hasta llegar a describir a la empresa.
- 5) El capítulo cinco presenta la metodología de investigación, definiendo conceptual y operacionalmente a las variables, e incluyendo el cuestionario que se utilizó para la recolección de datos.
- 6) En el capítulo seis se hace el trabajo de campo presentando el análisis del resultado del Diagnóstico organizacional realizado a la subdirección comercial, así como el resultado del análisis de los modelos.
- 7) En el capítulo siete se muestra y explica el modelo teórico propuesto.

El resultado final de todo este trabajo de investigación es la propuesta de un modelo teórico, basado en la motivación, el liderazgo y la gestión de los equipos de trabajo, para el logro de los objetivos organizacionales.

Se exponen las conclusiones del estudio y se indica el alcance, sus limitaciones y las líneas de investigación que se abren para darle continuidad a este trabajo. Finalmente se presenta la bibliografía de la cual se hizo uso para llevar a cabo la documentación de esta investigación.

CAPÍTULO 1

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

En este capítulo se hace una breve descripción del problema que enfrenta el sujeto de estudio, proporcionando datos duros que hacen evidente la existencia del problema, identificado como de tipo organizacional. Posteriormente, y de acuerdo con Tamayo y Tamayo (2005) se plantea el problema en forma de pregunta, y para contestarla, se establece el objetivo general que guía la presente investigación. Se establecen cinco preguntas de investigación, y de la misma forma se establecen los objetivos específicos que ayudarán a dar respuesta a cada una de las preguntas. Se plantea la tesis y se justifica la necesidad de llevar a cabo la presente investigación, limitando su horizonte temporal y espacial. Finalmente se enuncia el tipo de investigación que se desarrollará y las variables con las que se trabajará, resumiendo todos estos elementos en la Matriz de Congruencia que se ubica al final de este capítulo.

1.1. Descripción del problema

Los servicios de datos ofrecidos por la empresa para el mercado empresarial se han expandido en los últimos años y se han incrementado los ingresos en este rubro de manera significativa durante el periodo 2007-2009, ya que aumentaron de 22,280 millones de pesos en el ejercicio 2007 a 30,817 millones de pesos en el año fiscal 2009. En consecuencia, los ingresos por servicios de datos representaron un 25,9% del total de los ingresos de la compañía en 2009 en comparación con el 20,4% en 2008.

La industria de las telecomunicaciones continúa manteniendo un crecimiento estable anual de casi el 6%, mismo que ha venido presentando desde ya hace varios años.

Bajo estos indicadores alentadores se contraponen los resultados que ha tenido la Subdirección Comercial Industria en cuanto al logro de objetivos de ventas, ya que ha obtenido resultados por debajo de los pronósticos de ventas por tres años consecutivos, lo que la ha posicionado de forma interna por debajo del resto de las

subdirecciones de la Dirección Comercial. Esta situación ha generado una preocupación para la empresa y principalmente para el subdirector comercial.

De acuerdo con los datos proporcionados por la empresa, los resultados han sido los siguientes:

- En el 2009 se obtuvo el 84.4% del pronóstico de ventas.
- En el 2010 se obtuvo el 85.7% del pronóstico de ventas
- En el 2011 se obtuvo el 96.0% del pronóstico de ventas

Estas cifras son solo el resultado de un problema que enfrenta el sujeto de estudio, para lo cual se lleva a cabo esta investigación con el objetivo de identificar la forma en cómo la Motivación, el Liderazgo y la Gestión de los Equipos de trabajo influyen en el incumplimiento de los objetivos de venta de la subdirección comercial industria.

1.2. Planteamiento del problema

¿De qué manera influye la motivación, el liderazgo y la gestión de los equipos de trabajo en el incumplimiento de los objetivos de ventas de la Subdirección Comercial de una empresa de telecomunicaciones?

1.3. Objetivo General

Identificar la forma en cómo la motivación, el liderazgo y la gestión de los equipos de trabajo influyen en el incumplimiento de los objetivos en las empresas comprobado por investigaciones recientes, para proponer un modelo teórico que permita a la Subdirección Comercial de una empresa de telecomunicaciones emprender acciones para lograr sus objetivos.

1.4. Objetivos Específicos

1. Analizar las teorías motivacionales, de liderazgo y sobre la gestión de los equipos de trabajo y la forma en cómo sus autores las relacionan con el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
2. Analizar trabajos de investigación recientes, los modelos propuestos y los resultados obtenidos en cuanto a la relación de la motivación, el liderazgo y la gestión de los equipos de trabajo, con el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
3. Confrontar los resultados obtenidos en el Diagnóstico organizacional de la Subdirección Comercial, con la relación que establecen los autores e investigadores a través de teorías y modelos, de la motivación, el liderazgo y la gestión de los equipos de trabajo con el logro de los objetivos organizacionales.
4. Proponer un modelo teórico que ayude la Subdirección Comercial a emprender acciones para el logro de sus objetivos.

1.5. Preguntas de Investigación

1. ¿Cuáles son las teorías motivacionales, de liderazgo y sobre la gestión de los equipos de trabajo que se relacionan con el cumplimiento de los objetivos organizacionales?
2. ¿Cuáles son los trabajos de investigación recientes, que modelos han propuesto y que resultados se han obtenido en cuanto a la relación de la motivación, el liderazgo y la gestión de los equipos de trabajo, con el cumplimiento de los objetivos organizacionales?
3. ¿Qué similitudes existen entre los resultados obtenidos en el diagnóstico organizacional de la Subdirección Comercial, con la relación que establecen los autores e investigadores entre la motivación, el liderazgo y la gestión de los equipos de trabajo con el logro de los objetivos organizacionales?

4. ¿Qué modelo teórico se puede proponer para que la Subdirección Comercial emprenda acciones que le faciliten el cumplimiento de sus objetivos?

1.6. Tesis

En el problema de cumplimiento de los objetivos desde la perspectiva organizacional, se establece que la motivación, el liderazgo, y la gestión de los equipos de trabajo, son tres factores que están relacionados con el cumplimiento de los objetivos de la organización.

1.7. Justificación

Existen actualmente investigaciones realizadas sobre las organizaciones en lo que respecta a su estructura, su tamaño y su diseño, pero estos factores se vuelven más importantes cuando son complementados con factores dinámicos de la organización que se encuentran fuertemente ligados con la gestión del capital humano, de esa forma existen factores como el clima organizacional, la formación y la gestión de los equipos de trabajo, la comunicación dentro de los equipos, la resolución de conflictos, la cultura organizacional, el liderazgo y la motivación.

Conocer aquellas cosas o situaciones que motivan al personal de una organización permite a las empresas implementar acciones que generen y mantengan una motivación adecuada; bajo este supuesto, y considerando al recurso humano motivado como una pieza importante en el buen funcionamiento de las organizaciones, convierte a la presente investigación en un trabajo útil de aplicación práctica.

Si se considera a la motivación como un factor importante para las organizaciones, es conveniente también considerar a los gestores dentro de la organización, responsables de influir en la conducta y comportamiento del personal. A la par de la motivación, se debe de tomar en cuenta el liderazgo de los gestores de mando medio y de alto mando.

Las organizaciones se encuentran inmersas en un medio ambiente de constante cambio, y es de suma importancia para la sobrevivencia de las empresas, que éstas se adapten a los cambios, y es en esta adaptación donde el liderazgo cobra suma importancia, pues el buen ejercicio de los líderes se verá reflejado en la eficacia y competitividad, por lo tanto, el liderazgo puede convertirse en una ventaja competitiva para las empresas, al punto en que el éxito o fracaso de las organizaciones puede llegar a ser influenciada por la calidad de sus líderes.

Al igual que la motivación, el liderazgo es uno de los temas más investigados debido a su importancia como factor significativo en el funcionamiento y éxito de las empresas.

Hablar de un mundo dinámico que cambia de manera muy rápida, afecta a la organización, a los líderes, al tipo de liderazgo que ejercen, pero también afecta a los grupos de trabajo que son dirigidos por los líderes de la organización.

Hice mención que la motivación y el liderazgo son dos tópicos que han sido objeto de múltiples investigaciones. Puedo asumir que la motivación laboral va relacionada con las personas que trabajan en la organización, y que forman parte de los equipos de trabajo, y que éstos son dirigidos por líderes con diferentes estilos. Los equipos de trabajo pueden estar inmersos en las investigaciones de motivación y liderazgo, pero son un factor independiente cuya gestión debe de influir en el logro de los objetivos, y por lo mismo es muy importante sea estudiado de manera independiente, sin que con ello se rompa la estrecha relación con la motivación y el liderazgo.

Los equipos de trabajo, al igual que toda la organización, deben de evolucionar a la velocidad del cambio que surge del medio ambiente externo. Investigaciones del pasado relacionadas con los equipos de trabajo, deben de ser complementadas con nuevas investigaciones para mantener los resultados en un horizonte temporal que sea de aplicación práctica. Es en este punto donde sustento la importancia para considerar a los equipos de trabajo, una de las tres variables que son objeto de estudio de esta investigación.

1.8. Tipo de estudio y diseño de la investigación

La investigación desarrollada es de tipo descriptiva – explicativa en función de la forma en cómo se recolectan los datos para conducirlos a un sentido de comprensión o entendimiento; es un caso de estudio de acuerdo a la clasificación que hace Tamayo y Tamayo (2005) debido a que se estudia a profundidad a una unidad de observación, teniendo en cuenta sus características y procesos específicos, permite obtener información básica para planear investigaciones más amplias, ya que arroja luz sobre importantes variables, interacciones y procesos que merecen ser investigados más extensivamente (Tamayo y Tamayo, 2005).

En cuanto al diseño de la investigación, es no experimental debido a que se realiza sin manipular deliberadamente las variables; lo que se hace es observar el problema tal y como se da en su contexto natural, para después analizarlo. Dentro del tipo de investigaciones no experimentales, es una investigación transversal debido a que recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único, y su propósito es describir variables y analizar su incidencia (Gómez, 2006).

La tesis de esta investigación esta soportada por teorías reconocidas sobre motivación, liderazgo y gestión de los equipos de trabajo, además se fundamenta con trabajos de investigación de diferentes autores, cuyos modelos y resultados están íntimamente relacionados con las variables consideradas en esta investigación.

Su método es de tipo cualitativo, pues la información que utiliza preferentemente es descriptiva y no cuantificada; es inductiva pues se relaciona más con el descubrimiento y el hallazgo que con la comprobación o la verificación (Tamayo y Tamayo, 2005).

1.9. Horizonte temporal y espacial

Esta investigación tiene un horizonte espacial relacionado con la ubicación del universo y sujeto de estudio, es decir, se llevará a cabo en el Distrito Federal. Todo el universo de estudio se encuentra concentrado en el mismo espacio.

En cuanto al horizonte temporal, se pretende que esta investigación sea de aplicación práctica en el corto plazo, y se planea sea llevada a cabo del 2009 al 2012.

1.10. Propuesta de variables

De acuerdo a la tesis establecida, y alineando la propuesta de variables con el objetivo general de esta investigación, las variables que se proponen son:

- ✓ Variables independientes: motivación, liderazgo y gestión de los equipos de trabajo
- ✓ Variable dependiente: logro de los objetivos

1.11. Matriz de Congruencia

A continuación se presenta la Matriz de Congruencia, a través de la cual visualiza de manera global el contenido de esta investigación, así como la relación entre los elementos más importantes:

Tabla 1. Matriz de congruencia

OBJETIVOS	PREGUNTAS	MARCO TEORICO	TESIS	VARIABLES	INDICADORES
General	Planteamiento	2.1. La gestión dentro de las empresas 2.2. Los puestos de trabajo 2.3. Gestión de los equipos de trabajo 2.4. Motivación 2.4.1.1.1. La jerarquía de necesidades de Maslow. 2.4.1.1.2. La teoría de los dos factores de Herzberg. 2.4.1.1.3. Teoría de la motivación basada en el logro de McClelland 2.4.1.2.1. Teoría de la expectativa 2.4.1.2.2. Teoría de la equidad 2.4.1.3. Teoría del reforzamiento 2.5. Liderazgo 2.5.1.1. Teoría de los rasgos del liderazgo 2.5.1.2. Teorías conductuales 2.5.1.3. Teorías situacionales o de la contingencia 2.5.1.4. Teorías del liderazgo transformacional 3.1. Análisis de los modelos 3.1.1. Modelo 1. Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de Motivación, Personalidad y Percepción de factores psicosociales 3.1.2. Modelo 2. La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales 3.1.3. Modelo 3. Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones	En el problema de cumplimiento de los objetivos desde la perspectiva organizacional se establece que la motivación, el liderazgo, y la gestión de los equipos de trabajo, son tres factores que están relacionados con el cumplimiento de los objetivos de la organización	Motivación	Equidad
Identificar la forma en cómo la motivación, el liderazgo y la gestión de los equipos de trabajo influyen en el incumplimiento de los objetivos en las empresas comprobado por investigaciones recientes, para proponer un modelo teórico que permita a la Subdirección Comercial de una empresa de telecomunicaciones emprender acciones para lograr sus objetivos.	¿De qué manera influye la motivación, el liderazgo y la gestión de los equipos de trabajo en el incumplimiento de los objetivos de ventas de la Subdirección Comercial de una empresa de telecomunicaciones?				Seguridad Laboral
Específicos	Preguntas de investigación				Tareas desafiantes
Analizar las teorías motivacionales, de liderazgo y sobre la gestión de los equipos de trabajo y la forma en cómo sus autores las relacionan con el cumplimiento de los objetivos organizacionales.	¿Cuáles son las teorías motivacionales, de liderazgo y sobre la gestión de los equipos de trabajo que se relacionan con el cumplimiento de los objetivos organizacionales?	Trabajo en equipo			
Analizar trabajos de investigación recientes, los modelos propuestos y los resultados obtenidos en cuanto a la relación de la motivación, el liderazgo y la gestión de los equipos de trabajo, con el cumplimiento de los objetivos organizacionales.	¿Cuáles son los trabajos de investigación recientes, que modelos han propuesto y que resultados se han obtenido en cuanto a la relación de la motivación, el liderazgo y la gestión de los equipos de trabajo, con el cumplimiento de los objetivos organizacionales?	Recompensas económicas			
		Afiliación. pertenencia y aprobación social			

Tabla 1. Matriz de congruencia (Continuación)

OBJETIVOS	PREGUNTAS	MARCO TEORICO	TESIS	VARIABLES	INDICADORES
Confrontar los resultados obtenidos en el diagnóstico organizacional de la Subdirección Comercial, con la relación que establecen los autores e investigadores a través de teorías y modelos, de la motivación, el liderazgo y la gestión de los equipos de trabajo con el logro de los objetivos organizacionales.	¿Qué similitudes existen entre los resultados obtenidos en el diagnóstico organizacional de la Subdirección Comercial, con la relación que establecen los autores e investigadores entre la motivación, el liderazgo y la gestión de los equipos de trabajo con el logro de los objetivos organizacionales?			Liderazgo	Gestión del desempeño Planeación, delegación y control del trabajo
Proponer un modelo teórico que ayude la Subdirección Comercial a emprender acciones para el logro de sus objetivos.	¿Qué modelo teórico se puede proponer para que la Subdirección Comercial emprenda acciones que le faciliten el cumplimiento de sus objetivos?			Gestión de los equipos de trabajo	Conocimientos especializados Habilidades Interpersonales Comportamiento

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO 2

FACTORES DE GESTIÓN QUE CONTRIBUYEN EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

2. Factores de Gestión que contribuyen en los objetivos organizacionales

El objetivo de este capítulo es identificar las aportaciones que dan una explicación teórica al problema organizacional detectado en el sujeto de estudio desde un enfoque de los recursos con los que cuenta la empresa, lo que los hace controlables; es por ello que se tocan tres temas importantes: la gestión del recurso humano mediante los equipos de trabajo, la motivación y el liderazgo.

Para lograr este propósito el capítulo se divide en tres secciones, en donde cada una de ellas profundiza sobre los temas de Gestión de los Equipos de Trabajo, la Motivación y el Liderazgo. En la primera sección se establece la importancia del proceso de gestión del recurso humano y de los equipos de trabajo en el logro de los objetivos de la organización.

La estructura de la organización incluye al personal, por lo cual se resaltan las teorías que explican la forma en cómo se motiva al recurso humano, pues la gestión de los equipos de trabajo y su motivación se encuentra fuertemente vinculada con los gestores y el tipo de liderazgo que emplean, es por ello que para la tercera sección se incluyen las teorías de liderazgo, con lo cual se visualiza de una manera integral a la organización enfocada al logro de los objetivos.

2.1. La gestión dentro de las empresas

2.1.1. Los procesos de gestión y el logro de los objetivos de la organización

La gestión es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa (Ivancevich *et al.*, 1997); a partir de esta definición se puede destacar la importancia de coordinar los esfuerzos y actividades de otras personas con el objetivo de lograr los resultados que la organización espera; esta coordinación la deben de llevar a cabo personas con nivel de mando llamados gestores,

encargadas además de guiar, dirigir y supervisar el trabajo y el rendimiento de los empleados que se encuentran bajo su área de gestión. La coordinación de actividades de un grupo de empleados permite obtener logros que las personas no lograrían trabajando solas.

El proceso de gestión contempla las funciones de planificar, organizar y controlar, que se vinculan entre sí mediante la función de liderar.

Dentro de este proceso, los gestores son los encargados de:

- Determinar los objetivos de la organización y establecer las estrategias adecuadas para lograrlos; el establecimiento de objetivos funciona porque ayuda a los empleados a enfocarse en tareas importantes y los responsabiliza de concluirlos (Bohlander *et al.*, 2001); el éxito del administrador moderno radica en gran parte en su capacidad para presentar diversas alternativas, señalando a cada una sus ventajas y limitaciones (Reyes, 2005); para ejecutar estas estrategias se asignan tareas a los individuos de la organización con las capacidades adecuadas para lograr los objetivos.
- Indicar la dirección en la cual el personal debe dirigir sus esfuerzos en el cumplimiento de las tareas asignadas.

Para garantizar el cumplimiento de los objetivos dentro de la organización, el gestor debe asegurarse de que el rendimiento actual de la organización se ajusta a lo planificado. De acuerdo con Ivancevich *et al.* (1997), la función de controlar debe contener 3 elementos:

- 1) Normas definidas de rendimiento
- 2) Información que señale las desviaciones entre el rendimiento real y las normas definidas. Los gerentes y los subordinados deben establecer tiempos específicos para revisar y evaluar las metas (Bohlander *et al.*, 2001).
- 3) Acción de corrección del rendimiento que no se ajuste a las normas.

Mediante la administración por objetivos, el establecimiento de éstos se hace de manera mancomunada entre los subordinados y los gestores; dichos objetivos son revisados periódicamente y se asignan recompensas de acuerdo al avance, por lo que, las metas son utilizadas no solo para controlar, sino para motivar a los empleados (Robbins *et al.*, 2002). Se ha demostrado que el establecimiento de metas mejora el desempeño de los empleados, por lo general entre un 10 y un 25% (Bohlander *et al.*, 2001).

2.1.2. Capacidades requeridas para un proceso de gestión óptimo

De acuerdo con Ivancevich *et al.* (1997), existen diferentes tipos de capacidades que contribuyen al funcionamiento correcto del proceso, las cuáles deben de tener los gestores de los diferentes niveles:

La Capacidad Técnica se refiere a la habilidad para utilizar conocimientos, técnicas y recursos específicos en la realización de un trabajo. Estas capacidades adquieren especial relieve en el nivel de gestión de primera línea, puesto que es en este nivel donde hay que resolver los problemas que surgen en el trabajo diario.

Con una Capacidad Analítica se pueden identificar factores clave, entendiendo como se interrelacionan y que rol desempeñan en cada situación. Esta capacidad facilita al gestor la tarea de diagnosticar y evaluar.

Para conseguir la eficacia en el desempeño de los gestores, se vuelve trascendental su Capacidad para Tomar Decisiones. Estas decisiones las puede tomar de una manera más rápida y efectiva si los gestores hacen uso de sus Capacidades Informáticas, ya que los ordenadores pueden aumentar sustancialmente la productividad de un directivo.

La labor de todos los gestores está vinculada a la labor de sus subordinados y gestores del mismo nivel, y su trabajo lo realizan por medio de otras personas, así es que la Capacidad para Tratar con las Personas, colaborar, comunicarse con

ellos y entenderlos es vital para el éxito de la gestión, y el dominio que los gestores tengan sobre estas acciones reflejan su capacidad de liderazgo. Los gestores además deben tener una Capacidad Conceptual para lograr una percepción global de la organización, de las complejidades de la organización en su conjunto y de la manera en que diversas partes encajan entre sí.

2.1.3. Influencias contemporáneas sobre la gestión

Se puede encontrar una amplia gama de referentes teóricos que han hecho valiosas aportaciones a la administración, desde Taylor a principios del siglo XX, hasta llegar a referentes actuales. Dos de los más reconocidos debido a las aportaciones que han complementado el tema de la gestión en las organizaciones son Drucker y Peters, y a continuación se hace mención de algunas de sus aportaciones.

Peter Drucker

La empresa moderna ha de estar organizada de tal modo que pueda experimentar continuos cambios, para lo cual Drucker¹ propone que para estar al día y mantener la aceleración, la gestión ha de empeñarse en tres prácticas:

- 1) el mejoramiento continuo de todo lo que hace la organización (el proceso que los japoneses conocen como Kaizen).
- 2) toda organización ha de aprender a explotar sus conocimientos.
- 3) las empresas deben de innovar. Todas las organizaciones pueden poner en marcha estas prácticas, pero solo se lograrán si se hacen con el recurso más esencial: personal calificado y bien informado.

En las organizaciones modernas es frecuente comprobar que individuos que nunca recibieron capacitación para ser gestores se encuentran en posiciones de gestión.

¹ Citado en Ivancevich, J.; Lorenzi, P.; Skinner, S. (1997). "Gestión: calidad y competitividad". McGraw-Hill/ Interamericana de España

Tom Peters y las compañías excelentes

Peters² identifica nueve aspectos de las compañías gestionadas con excelencia:

1. Ambigüedad y paradoja de la gestión. El caos es la regla para los negocios, no la excepción. El clima comercial es siempre incierto y ambiguo. El enfoque racional, numérico, no siempre funciona ya que se viven tiempos irracionales.
2. Un sesgo hacia la acción. Lo importante es intentar hacer cosas, sin tener miedo al fracaso.
3. Cerca del cliente. Escuchan con atención a sus clientes.
4. Autonomía y espíritu empresarial. La dirección de un departamento, la asignación de tareas o la solución de problemas es esencial para la motivación de los empleados.
5. Productividad a través del personal. La gente actúa de acuerdo con la manera con que se le trata.
6. Personalmente, impulsado por el valor. Practique la gestión dándose una vuelta por las instalaciones. Pregunte continuamente por el valor añadido en cada proceso y procedimiento.
7. Aténgase a sus labores. Manténgase cerca de la industria básica de su organización.
8. Formato simple, personal de plantilla reducido. Organizaciones con pocos niveles de gestión sin trabas de una sede central sobredimensionada.
9. Propiedades holgadas-apretadas. Se mantiene un control estricto pero al mismo tiempo se permite al personal una flexibilidad mucho mayor.

En su libro *Liberation Management*, Peters sostiene que en realidad no basta con estar cerca del cliente. La gestión ha de eliminar una serie de impedimentos estructurales para poder estar cerca de él. Liberar a la organización de normas rígidas, de jerarquías, de políticas pomposas y de demandas sofocantes representa dar pasos en la dirección del desarrollo de lo que Peters llama una “simbiosis” con los clientes (Ivancevich *et al.*, 1997).

² Citado en Ivancevich, J.; Lorenzi, P.; Skinner, S. (1997). “Gestión: calidad y competitividad”. McGraw-Hill/ Interamericana de España

2.1.4. Gestión del Recurso Humano

La gestión del recurso humano es una función que llevan a cabo las organizaciones para el aprovechamiento más efectivo del personal en el logro de los objetivos organizacionales (Ivancevich *et al.*, 1997); esa función se lleva a cabo a través del conjunto de actividades, técnicas e instrumentos que se desarrollan y aplican con el objetivo de situar a la persona idónea en el puesto adecuado en el momento oportuno, formada y motivada para que contribuya eficazmente en la consecución de objetivos organizacionales (Rodríguez-Serrano, 2004).

2.2. Los puestos de trabajo

2.2.1. Análisis del puesto de trabajo

El análisis del puesto de trabajo es el proceso mediante el cual se recopila, se analiza, se sintetiza la información sobre el puesto de trabajo del que se trata (Ivancevich *et al.*, 1997), descomponiendo el puesto en unidades menores e identificables (Fernández-Ríos, 1995), con el objetivo de especificar las tareas que se deben de realizar para completar un trabajo, así como la determinación de las aptitudes y conocimientos requeridos para la realización adecuada de las tareas.

El análisis de puestos sirve para diseñar el trabajo y para acrecentar el rendimiento del personal y su principal *output* es una descripción escrita de sus actividades, equipo necesario para cumplirlas y las condiciones laborales (Ivancevich *et al.*, 1997).

A partir de la descripción de puestos, surge su especificación, la cual cumple una tarea muy clara: identificar las características y experiencias humanas que se requieren para desempeñar bien el puesto descrito (Dessler, 2001). La especificación del puesto le permite a la organización tener un proceso de reclutamiento más eficiente pues se conoce el tipo de persona que se requiere y

cuáles son las cualidades que debe poseer; estas cualidades pueden ser medibles a partir de los parámetros que se establecen en la especificación del puesto.

2.2.2. Diseño del puesto de trabajo

Una vez que se ha realizado el análisis, descripción y especificación del puesto de trabajo se puede diseñarlo, para lo cual no existe un camino que pueda calificarse como el mejor (Ivancevich *et al.*, 1997), pero se pueden tomar en cuenta las siguientes características para llevar a cabo el diseño o rediseño:

1. Especialización del trabajo

Uno de los propósitos que persigue la organización es dividir el trabajo a realizar en tareas y departamentos específicos, ya que de acuerdo con Smith³, quien fue el primero en identificar la división del trabajo, esta actividad contribuye en aumentar la productividad de los empleados (Robbins, 2005). La especialización del trabajo, o división del trabajo, es el grado en que las funciones se subdividen en trabajos individuales (Daft, 2004), lo que permite asignar pocas tareas a un solo trabajador, requiriendo un mínimo de capacitación, pero permite al trabajador a tener un alto grado de eficacia que se ve reflejada en ganancias económicas para la empresa, aunque por otro lado la especialización puede llevar al trabajador a perder el enfoque global de los procesos de la organización, especializándose solo en las tareas que le corresponde y deslindándose de responsabilidades. A partir de una ideología mecanicista, impulsada por Taylor⁴ a través de la administración científica, los empleados se vuelven especialistas pero su trabajo se vuelve monótono al grado que no le genera satisfacción, originando además que los empleados pierdan la visión completa del proceso hasta que se produce un producto terminado. Cambiando el grado de especialización del trabajo, los gestores están cambiando al mismo tiempo la estructura de la organización (Ivancevich *et al.*, 1997).

³ Citado en Robbins, S. (2005). "Administración". Pearson, Prentice Hall

⁴ Citado en Ivancevich, J.; Lorenzi, P.; Skinner, S. (1997). "Gestión: calidad y competitividad". McGraw-Hill/ Interamericana de España

2. Amplitud del trabajo

Se refiere a la expansión horizontal que sufre un empleo a través del aumento de la gama de tareas dentro de un mismo nivel, para lo cual es necesario que los empleados dominen varias habilidades y generalmente esta ampliación va acompañada de capacitación en conjunto con aumentos de salario (Krajewski *et al.*, 2000). A diferencia de la especialización, a través de la ampliación de actividades se logra disminuir la monotonía, y la mayor diversidad de las tareas puede aumentar la satisfacción laboral (Gitman *et al.*, 2006), pero se debe tener cuidado porque la percepción del trabajador puede ser que está trabajando más, y si no viene acompañado de un incremento en su salario o en su grado de responsabilidad, puede generarle descontento.

3. Rotación de los puestos de trabajo

Se refiere al proceso mediante el cual, de forma periódica, los trabajadores intercambian sus puestos de trabajo, para lo cual se requiere que éstos cuenten con el mismo nivel de habilidades (Krajewski *et al.*, 2000); se le conoce como capacitación cruzada (Gitman *et al.*, 2006), porque permite a los empleados ampliar sus habilidades, además presenta la ventaja de que los empleados amplían su visión en cuanto a los problemas o dificultades que se presentan en diferentes puestos dentro de un proceso, y la organización cuenta además con personal capacitado y con habilidades para desempeñar las tareas de diferentes puestos, y puede cubrir de manera más rápida y efectiva eventos como faltas o despidos.

4. Enriquecimiento del puesto.

Mientras que la ampliación es una expansión horizontal, el enriquecimiento es una expansión vertical de un puesto, de manera que el trabajador cuenta con mayor autonomía, responsabilidad y facultades para tomar decisiones (Gitman *et al.*, 2006). Este enfoque favorece el desarrollo de los equipos autodirigidos y permite facultar al empleado (Krajewski *et al.*, 2000), lo que provoca un aumento en la satisfacción laboral.

2.2.3. Rediseño de puestos de trabajo

A través del rediseño de puestos de trabajo se pretende mejorar la coordinación, la productividad y la calidad del producto y dar respuesta al mismo tiempo a las necesidades de aprendizaje, de superación, de variedad, de mayor responsabilidad y de autorrealización de los trabajadores (Ivancevich *et al.*, 1997).

2.3. Gestión de los equipos de trabajo

El ser humano siempre se ha asociado con otros seres humanos para facilitar su trabajo. La dinámica de los mercados impulsada por la globalización obliga a las empresas a eficientarse, y eso las lleva a que, en primera, se haga un trabajo en equipo que le permita unificar esfuerzos para alcanzar objetivos los cuales son más difíciles de alcanzar con esfuerzos individuales y aislados, pero además, se debe de facilitar cada vez más el trabajo en equipo, así se tenga que reestructurar la organización para lograrlo.

Para Blair⁵, la formación de un equipo debe de conducir al desarrollo de un espíritu de cooperación, coordinación y a la existencia de procedimientos comprendidos y compartidos que permitan el incremento de la productividad como resultado del apoyo práctico y moral que se dan los miembros entre sí (Mapcal, 1998).

McHale y Crawley⁶ son más específicos y señalan que los intentos por determinar las diferencias que existen entre un verdadero equipo y un grupo de personas que trabajan en la misma área de la organización, incluyen tres aspectos:

- a) un equipo está formado por personas que comparten un mismo propósito, misión o meta;
- b) los miembros del equipo son interdependientes; y

⁵ Citado en Mapcal. (1998). “Gestión eficaz del trabajo en equipo”. Ed. Díaz de Santos

⁶ Citado en Mapcal. (1998). “Gestión eficaz del trabajo en equipo”. Ed. Díaz de Santos

- c) los miembros de un equipo están de acuerdo en que, para alcanzar sus objetivos, deben alcanzar altos niveles de eficacia trabajando juntos (Mapcal, 1998).

De acuerdo a este par de conceptos, se puede identificar que el trabajo en equipo debe de ir mucho más allá que solo la unión de esfuerzos independientes por parte de los miembros que lo integran; cada uno debe de comprender bien la dinámica del trabajo en equipo y cada uno debe saber en qué consiste su forma de participación (Martínez, 2003).

A través del tiempo se ha establecido una relación importante entre la estrategia y la estructura de la organización, y a través de esa relación se ha establecido también la disyuntiva sobre la dependencia entre una y otra, es decir, si a partir de una estrategia se debe establecer la estructura necesaria, o debe hacerse de forma inversa. Chandler (1962) razona que la estructura de una empresa está dictada por la estrategia que seleccione, pues a menos que la estructura siga a la estrategia, el resultado será la ineficiencia (Crainer *et al.*, 2005). No tiene caso formar un equipo a priori, sino que hay que partir del objetivo que se desea alcanzar (Martínez, 2003).

Enfocándose en la estructura una vez establecida la estrategia, los equipos de trabajo cobran gran importancia, y bajo este enfoque se puede hacer una analogía entre la importancia que guarda la familia en la sociedad con los equipos de trabajo en las organizaciones; el equipo se ve como la unidad básica de la vida laboral (Hayes, 2004).

Katzenbach y Smith (2003)⁷ aseguran que las organizaciones con mayor rendimiento dependen completamente de la creación de equipos de trabajo fuertes y semiautónomos (Hayes, 2004).

⁷ Citado en Hayes, N. (2004). "Dirección de equipos de trabajo: una estrategia para el éxito". Thomson Paraninfo

Los equipos de trabajo están conformados por personas que pueden llegar a ser tan distintas entre sí que forman grupos heterogéneos, y es responsabilidad del líder gestionar al grupo de trabajo para encaminarlos hacia el logro de los objetivos de la organización, pero las personas no siempre actúan como se supone que deben hacerlo o como se espera que lo hagan. Esto provoca que en muchas ocasiones algunos de los integrantes del equipo adopten actitudes que pueden ser negativas o neutras (Mapcal, 1998), y ambos tipos de actitudes entorpecen el logro de los resultados esperados.

Las actitudes negativas y neutras no establecen una relación neutralizadora con las habilidades, conocimientos, experiencias o nivel de inteligencia de las personas, de manera que la organización puede contar con los servicios con un alto nivel de productividad potencial pero que pueden adoptar actitudes que neutralizan sus cualidades.

El participante ideal en un equipo lo constituirá una persona que posea al mismo tiempo, las dos siguientes dimensiones (Mapcal, 1998): las cualidades requeridas y las actitudes correctas.

Las acciones de todos, la dirección adecuada y la influencia del ambiente de trabajo serán decisivas a la hora de ser productivos (Martínez, 2003).

Para funcionar con eficacia, los integrantes del equipo de trabajo deben de concentrarse activamente en sus objetivos, revisando con regularidad las formas de alcanzarlos y los métodos de trabajo del grupo (West, 2003).

2.3.1. El trabajo en equipo: los grupos y los equipos

Es importante considerar que cuando se habla de trabajo en equipo no es lo mismo que hablar de equipo de trabajo; sin duda existe una relación muy estrecha entre ambas, pero existen algunas diferencias, pues se puede encontrar en las empresas equipos de trabajo que no trabajan en equipo. Formar un equipo de

trabajo que obtiene resultados de desempeño superiores no es lo mismo que trabajar en equipo (Katzenbach, 2000).

Tampoco hay que pensar que el trabajo en equipo es la panacea. Como afirmó Guest (1995)⁸, para transformar una organización hay que intervenir en todos sus niveles, no basta con reformar solo los grupos de trabajo (Hayes, 2004). En la tabla 2 se pueden encontrar las características que hacen diferente a los equipos y a los grupos de trabajo. Para detallar más estos enunciados, se tiene que conocer a que se refiere cada uno de estos conceptos.

García (1993)⁹ define a un equipo de trabajo como un conjunto de personas altamente organizadas y orientadas hacia la consecución de una tarea común. Lo compone un número reducido de personas que adoptan e intercambian roles y funciones con flexibilidad de acuerdo con normas preestablecidas, y que disponen de habilidades para manejar sus relaciones con otras personas en un clima de mutuo respeto y confianza (Reza, 2005).

El equipo es un grupo pequeño con una orientación y un compromiso claros. Aunque el trabajo en equipo puede ayudar a los individuos y pequeños grupos a cooperar, rara vez alcanza el desempeño de un equipo. Un equipo bien diseñado es capaz de un alto desempeño, pero necesita un ambiente solidario para lograr todo su potencial. En un ambiente solidario, los miembros del equipo son facultados para emprender acciones con base en su mejor juicio, sin buscar siempre la aportación del líder del equipo (Hellriegel *et al.*, 2006).

Aunque la gente suele denominar equipos a muchas variedades de esfuerzos grupales, grandes o pequeños, pocas de estas iniciativas merecerían ese nombre si se midiera al verdadero equipo por el desempeño superior obtenido. Cohesión, cooperación, consenso y colaboración no es lo mismo que mejores resultados colectivos, ni suelen producirlos. El verdadero equipo no solo se caracteriza por su

⁸ Citado en Hayes, N. (2004). "Dirección de equipos de trabajo: una estrategia para el éxito". Thomson Paraninfo

⁹ Citado en Reza, J. (2005). "Equipos de trabajo efectivos y altamente productivos". Ed. Panorama

disciplina e intenso trabajo sino también por el *empowerment*, la convivencia y la dinámica de grupos (Katzenbach, 2000).

El equipo de trabajo no surge naturalmente por un mandato impuesto desde arriba de la organización. Tampoco funciona de la noche a la mañana. Requiere la presencia de una cultura corporativa que lo respalde, de ciertas habilidades interpersonales y de gestión, y de mucha práctica (Katzenbach, 2000).

Por otro lado se puede entender que Grupo es un conjunto de personas que establecen una relación que los lleva a unir sus esfuerzos para alcanzar objetivos o propósitos comunes, aceptando algunas normas o reglas de funcionamiento que son generales y obligatorias para todos (Reza, 2005).

Los grupos de trabajo son eficaces en las organizaciones grandes, donde prevalece la responsabilidad individual y se unen para compartir información, perspectivas y visiones, para tomar decisiones que ayuden a otro a hacer su trabajo (Katzenbach, 2000).

La mayoría de las organizaciones estructuran a su personal en grupos de personas que trabajan juntas pero en los que cada empleado tiene una labor propia. A menudo se denomina a estos grupos “equipo”.

La esencia del trabajo en equipo es la delegación de competencias. Consiste en delegar la responsabilidad en los equipos para que puedan concentrarse en su trabajo sin estar dirigiéndose continuamente a los niveles superiores dentro de la organización (Hayes, 2004).

En la tabla 2 y en la Figura 1 se presentan las diferencias que existen en los grupos y los equipos de trabajo:

Tabla 2. Diferencias entre equipos de trabajo y grupos de trabajo

Grupo de trabajo	Equipo de trabajo
Líder fuerte y con una orientación clara	Liderazgo compartido
Responsabilidad individual	Responsabilidad individual y colectiva
El propósito del grupo coincide con la misión organizacional más amplia	El equipo tiene un propósito específico con el que debe cumplir
Productos de trabajo individuales	Productos de trabajo colectivos
Realiza reuniones eficientes	Alimenta el debate abierto y reuniones activas para resolver problemas
Mide su eficacia indirectamente a través de la forma en la que influye en los demás	Mide el desempeño de manera directa evaluando los productos de trabajo colectivos
Debate, decide y delega	Debate, decide y realmente realiza un trabajo conjunto

Fuente: Katzenbach, J. (2000), El trabajo en equipo, ventajas y dificultades. Ed. Granica

Figura 1. Diferencia entre Grupos y Equipos de Trabajo



Fuente: Katzenbach, J. (2000), El trabajo en equipo, ventajas y dificultades. Ed. Granica

Interpretando tanto la Tabla 2 como la Figura 1, se puede tener la percepción de que un grupo de trabajo tiene la misma connotación que un equipo de trabajo, pues suelen ser muy imperceptibles las diferencias entre unos y otros, sin embargo, la mayor diferencia se encuentra en el desempeño de ambos, y la forma en cómo logran los objetivos organizacionales.

En ambos casos se tiene un liderazgo, solo que en los equipos de trabajo se logra establecer un liderazgo compartido a partir de la responsabilidad distribuida entre todos los integrantes del equipo.

La sinergia de los integrantes del equipo provoca mejores resultados en el desempeño, pues el equipo tiene metas y objetivos comunes, para lo cual complementan sus habilidades y comparten las responsabilidades; el equipo se orienta hacia el desempeño, mientras que un grupo de trabajo se orienta hacia el líder, busca tener habilidades enfocadas a la función que cada uno de los integrantes deba desempeñar por lo que generan productos laborales individuales, mientras que el equipo de trabajo genera productos colectivos.

2.3.2. Características de los equipos de trabajo

Reza (2005) enlista 10 características que generalmente presentan los equipos de trabajo:

1. Misión clara, objetivos comunes y tareas aceptadas. Es función básica de los miembros del equipo buscar y establecer objetivos comunes, definir y aceptar tareas para funcionar de manera efectiva.
2. Número reducido de personas. En un equipo, a diferencia de un grupo, entre menos miembros tenga es mejor. Se cree que un equipo funciona óptimamente cuando tiene entre 8 y 12 personas.
3. Organización y funciones definidas. El equipo debe tener reglas claras de funcionamiento y cada miembro debe tener sus funciones claras y definidas.
4. Unicidad y totalidad. El equipo es una organización única e irrepetible, y se debe de tomar en cuenta el concepto de sinergia.

5. Compromiso personal. Cada miembro deberá ser capaz de identificarse con las acciones de los demás participantes y buscar el cumplimiento de esas acciones en función de los objetivos del equipo.
6. Límites y disciplina. Deben quedar perfectamente establecidos los límites y reglas de disciplina o de conducta entre los diferentes miembros.
7. Presencia de un vínculo interpersonal. Los vínculos interpersonales son producto de relaciones formales en un clima de respeto y confianza.
8. Convergencia de esfuerzos. Todas las acciones, los trabajos, la movilidad del equipo deberá dirigirse hacia el alcance de metas y a la dinámica del comportamiento interno del equipo.
9. Aprovechamiento del conflicto. El conflicto bien aprovechado se convierte en un factor de trascendencia para la toma de decisiones. La habilidad de los miembros para influir unos en otros contribuye a la flexibilidad del equipo.
10. Conciencia de situación interna. Se requiere que los integrantes del equipo estén dispuestos a auto-dirigirse, a saber que forman parte de una colectividad, a percatarse que es mejor trabajar juntos que individualmente

2.3.3. Importancia de los equipos de trabajo

De acuerdo con Reza (2005), los equipos de trabajo son importantes debido a que:

- Tienen una mezcla más amplia de destrezas, experiencias y conocimientos que lo que sólo una persona puede ofrecer.
- Son más flexibles que otro tipo de estructuras jerárquicas dentro de la organización, ya que pueden reunirse y cumplir metas y proyectos específicos, conforme las necesidades lo demanden.
- Hacen posible el cambio hacia una Organización de Alto Desempeño, ya que promueven el aprendizaje y el cambio de comportamiento que se requiere para crear este tipo de cultura.

- Promueven el trabajo para el bien común, ya que a través de la confianza en las habilidades individuales y el refuerzo conjunto de las mismas, pueden concentrarse en servir a la misión y visión del equipo en vez de preferencias individuales.

De acuerdo con West (2003), la eficacia del equipo se fundamenta en tres elementos:

1. La eficacia de las tareas es el ámbito en el que el equipo es capaz de conseguir satisfactoriamente sus objetivos asociados a las tareas.
2. Salud mental se refiere al bienestar, crecimiento y desarrollo de los miembros del equipo.
3. Viabilidad del equipo es la probabilidad de que un equipo continúe trabajando junto y de que funcione eficazmente.

La tabla 3 que a continuación se muestra indica la relación que existe entre los elementos sociales y los elementos de tarea, generando cuadrantes en donde se ilustra el funcionamiento del equipo y sus probables resultados:

Tabla 3. Funcionamiento de los equipos de trabajo

	Alta reflexión de la tarea		
Baja reflexión social	Tipo D: equipo de eficacia fría Alta eficacia de tarea Salud mental media o escasa Viabilidad a corto plazo	Tipo A: equipo en pleno funcionamiento Alta eficacia de tarea Buena salud mental Viabilidad a largo plazo	Alta reflexión social
	Tipo C: equipo disfuncional Escasa eficacia de tarea Escasa salud mental Viabilidad de equipo muy escasa	Tipo B: equipo íntimo Escasa eficacia de tarea Salud mental media Viabilidad a corto plazo	
	Baja reflexión de tarea		

Fuente: West, M. (2003), El trabajo eficaz en equipo, Ed. Paidós Plural

La tabla 3 muestra como un equipo de trabajo de tipo A es el ideal en una organización pues se trata de un equipo en pleno funcionamiento, ya que se encuentra en el cuadrante en donde se tiene alta reflexión de tarea en conjunto con una alta reflexión social.

Por el contrario, un equipo Tipo C es un equipo disfuncional debido a que tiene una baja reflexión social combinada con una baja reflexión por la tarea.

Los equipos con viabilidad a corto plazo son los de tipo B y D; el primero de ellos es un equipo íntimo que tiene una salud mental al tener buena reflexión social, pero tiene una eficacia escasa ya que se encuentra con baja reflexión a la tarea; de lado opuesto se tienen a los equipos de tipo D, cuya eficacia es alta mientras que su salud mental es escasa.

2.3.4. Principios del trabajo en equipo

McIntyre y Salas (1995)¹⁰ llevaron a cabo una amplia gama de estudios sobre los equipos activos de la marina de los Estados Unidos e identificaron varios principios de trabajo en equipo que son también aplicables a otras organizaciones, y de los cuales se destacan solo 5 que se describen a continuación:

Principio 1: el trabajo en equipo implica que los miembros den y reciban retroalimentación de los demás. Para que el trabajo en equipo sea eficiente, los miembros del equipo deben sentirse libres de proporcionar retroalimentación, de tal manera que ni el status ni el poder sean obstáculos para hacerlo.

Principio 2: el trabajo en equipo implica la disposición, preparación e inclinación a respaldar a los compañeros de un equipo durante las operaciones. En los mejores equipos, los miembros muestran una disposición para entrar en escena y ayudar cuando se les necesita y porque aceptan ayuda sin miedo a ser visto como débiles.

¹⁰ Citado en Muchinsky, P. (2002). "Psicología aplicada al trabajo: Una introducción a la psicología organizacional". Ed. Thomson Learning

Principio 3: el trabajo en equipo implica que los miembros del grupo se vean como un grupo cuyo éxito depende de su interacción. Cada miembro ve que el éxito del equipo tiene prioridad sobre el desempeño individual.

Principio 4: el trabajo en equipo significa fomentar la interdependencia dentro del equipo. En oposición a lo que se puede tener lugar en el resto de la organización, la interdependencia es vista como una virtud, como una característica imprescindible del desempeño en equipo, no como una debilidad.

Principio 5. El liderazgo de equipo establece una diferencia con respecto al desempeño del equipo. Los líderes de equipo son imprescindibles y tienen una tremenda influencia sobre éste, pues sirven de modelos para sus compañeros.

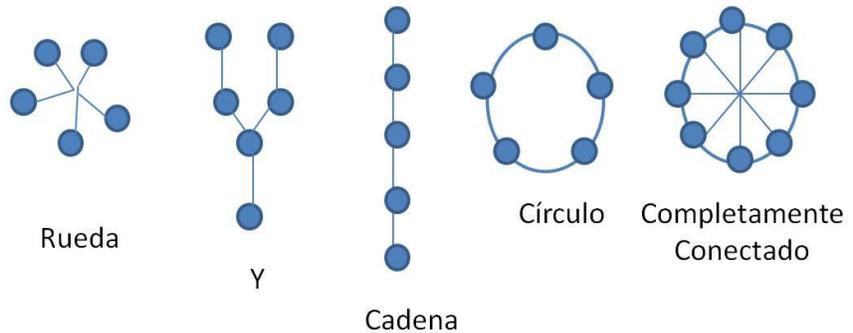
El trabajo en equipo tendrá lugar dentro de la organización en la medida que la organización lo promueva y confíe en él (Muchinsky, 2002).

2.3.5. Comunicación entre los equipos de trabajo

Tal como lo menciona el principio 1 del trabajo en equipo, es importante la retroalimentación que los integrantes del equipo den y reciban del resto de los integrantes; esto lleva a considerar importante la comunicación existente en el grupo.

Furnham (2001) establece cinco formas en las que generalmente se comunican los equipos de trabajo: en forma de rueda, de Y, de cadena, de círculo y de una forma completamente conectada. La Figura 2 muestra de manera más representativa la estructura de comunicación de los equipos de trabajo.

Figura 2. Forma de comunicación en los equipos de trabajo



Características del Intercambio de información:

Velocidad	Rápida	Lenta	Lenta	Lenta	Rápida, lenta
Exactitud	Adecuada	Adecuada	Adecuada	Deficiente	Adecuada
Saturación	Baja	Baja	Moderada	Alta	Alta

Características De los miembros:

Satisfacción General	Baja	Baja	Baja	Alta	Alta
Surgimiento del Liderazgo	Si	Si	Si	No	No
Centralización	Si	Si	Moderada	No	No

Fuente: Furnham, A. (2001), Psicología organizacional, el comportamiento del individuo en las organizaciones. Ed. University Press.

En base a la Figura 2, se puede observar que en la estructura de rueda, la comunicación se centra en un punto o una persona, es decir, la comunicación se centraliza en un personaje que debe ser el líder o gestor, pero el resto de los integrantes del equipo no tiene una retroalimentación entre ellos, lo que provoca una satisfacción baja.

La estructura en Y representa una organización jerárquica, en donde se requiere de un liderazgo que centraliza la autoridad pero que no tiene contacto con todos los integrantes del equipo sino es a través de los diferentes niveles. Este flujo a través de los niveles trae como consecuencia que la comunicación sea lenta, y ocasiona una insatisfacción a los integrantes del equipo de trabajo.

En la estructura de cadena la comunicación también es lenta debido a que el flujo se logra pasando por cada uno de los integrantes del equipo, es decir, el tiempo que transcurre entre el primer y el último integrante puede ser mucho, aunque presenta la ventaja que la cadena obliga a la comunicación de todos los integrantes, aunque no pueda lograrse de todos contra todos pues un integrante se comunica máximo con 2 de sus compañeros.

La estructura en círculo es muy similar, es decir, se convierte en una estructura lenta y la interacción que existe entre los integrantes es baja, pues solo se pueden comunicar con un máximo de 2 compañeros. A diferencia de la cadena, la estructura en círculo genera una comunicación infinita. En el círculo no se centra la comunicación, lo que impide la aplicación de un liderazgo, a diferencia de la cadena, en donde el liderazgo se ejecuta en alguna de las puntas de la cadena.

A partir del círculo surge la estructura completamente conectada, que toma las ventajas de la estructura en círculo, y le agrega otra ventaja muy importante que el resto de las estructuras no tiene: existe una interacción entre todos los integrantes del equipo, por lo cual se puede decir que es la estructura que mayor conviene a una organización que pretende impulsar el desarrollo de los equipos de trabajo debido a que la información es más fluida, hace más partícipes a los integrantes, lo que les genera mayor satisfacción.

2.3.6. Clasificación de los Equipos de trabajo

Se pueden encontrar diferentes tipos de equipos de trabajo; todos ellos cubriendo las características generales que los hacen considerarse equipos, pero con breves particularidades que los hacen únicos, tal como los presentan Gordon (1997) y Furnham (2001), y que se presentan en las tablas 4 y 5 respectivamente y que a continuación se muestran:

Tabla 4. Clasificación de los Equipos de Trabajo de acuerdo a Gordon (1997)

Formales e informales	Formales: organizados por autoridad administrativa y con el propósito de cumplir metas en la organización
	Informales: surgen de forma espontánea dentro de la organización
Administrados en forma tradicional y autodirigidos	Tradicional: se designa al líder por la administración
	Autodirigidos: integrantes comparten responsabilidad de administrar y dirigir
Permanentes y temporales	Permanentes: se desempeñan a un largo plazo
	Temporales: su desarrollo es en plazos breves, a través de tareas o proyectos
De una función y de varias funciones	Una función: las personas realizan una función o una rama de conocimiento específico
	Varias funciones: también conocidos como interfuncionales por su desarrollo en varias disciplinas
Circulo de calidad	Dedicado a identificar, analizar y resolver problemas, así como mejorar y vigilar los procesos de trabajo

Fuente: Gordon, J. (1997), Comportamiento organizacional, Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana

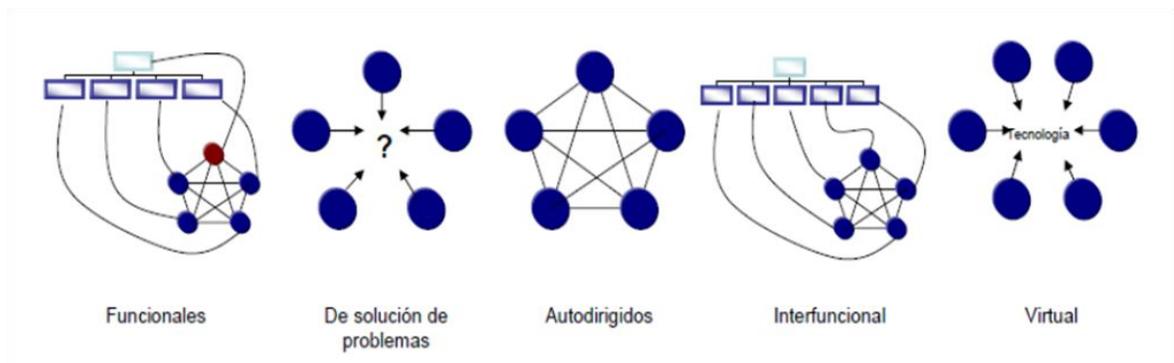
Tabla 5. Clasificación de los Equipos de Trabajo de acuerdo a Furnham (2001)

Activos, Participación	Formados por personas especialistas en varias áreas, se forman para la toma de decisiones, hacer propuestas y sugerencias de mejora
Producción	Formados para desarrollarse en la manufactura u operación y su objetivo principal es tener armonía con los proveedores y clientes
Proyectos	Formados por expertos dedicados a la investigación, planeación y desarrollo. Son independientes a las actividades de la organización
Activos, negociación	Son grupos formados por expertos, estrechamente relacionados con la organización

Fuente: Furnham, A. (2001), Psicología organizacional, el comportamiento del individuo en las organizaciones. Ed. University Press.

Adicional a la clasificación anterior, se puede encontrar la que hizo Robbins (2002) y Katzenbach y Smith (1999), quienes clasificaron a los equipos de trabajo en base a la finalidad con la que son creados. Tal como lo muestra la Figura 3, Robbins clasifica a los equipos de trabajo en cinco grupos:

Figura 3. Clasificación de los equipos de trabajo en base a Robbins (2002)



Fuente: Limón, L. (2010), Instrumento de el liderazgo emocional y de equipos de alto desempeño, Instituto Politécnico Nacional

De acuerdo a la Figura 3, se puede observar que, de acuerdo a la finalidad con la que son creados, los equipos de trabajo pueden clasificarse en: funcionales, de solución de problemas, autodirigidos, interfuncionales y virtuales. A continuación se describe cada uno de ellos:

- **Funcionales:** Como su nombre lo indica, este tipo de equipos están conformados por personas que tienen cierta función dentro del equipo, generalmente por un gerente y los empleados de un área específica de la organización, que también se encuentra estructurada de manera funcional. Los integrantes conjuntan sus esfuerzos para mejorar las actividades laborales y para resolver problemas específicos. La autoridad, el liderazgo, la toma de decisiones y las interacciones son sencillas y claras.
- **De solución de problemas:** Este tipo de equipos están compuestos por integrantes quienes generalmente pertenecen a otros equipos, y que se

reúne con otros integrantes para compartir ideas que dan solución a los problemas de la organización, o para mejorar métodos y procesos de trabajo, los cuales pueden ser de orden técnicos e incluso de clima laboral.

- Autodirigidos: Los integrantes de un equipo autodirigido operan de una manera óptima sin la necesidad del líder, llamado gerente o gestor, debido a que controlan su propio ritmo de trabajo, administran las actividades y supervisan su propio trabajo.
- Interfuncional: A diferencia de los equipos funcionales, los interfuncionales están compuestos por personas de una organización que pertenecen a diferentes áreas funcionales, con diferentes perfiles que complementan al equipo, que lo enriquecen al aportar conocimientos y experiencias de sus áreas, con el objetivo de dar solución a problemas desde un enfoque más integral.
- Virtuales: A través de la creación de equipos de trabajo virtuales se han disminuido o desaparecido los problemas de espacio y de tiempo, pues con este tipo de equipos, los integrantes pueden colaborar e interactuar sin la necesidad de encontrarse juntos físicamente, y esto lo logran gracias a la tecnología.

Katzenbach y Smith (1999), a diferencia de la clasificación de Robbins, se enfocan en lo que los equipos pueden hacer, es decir, en las habilidades y actividades que realizan, por lo que la clasificación que hacen se divide en 4 grupos, los cuales se detallan a continuación:

- Equipos que recomiendan: Grupo de personas que unifican sus esfuerzos para estudiar un problema específico para darle solución; transfieren sus resultados para que se implementen sus recomendaciones.

- Equipos que actúan: Grupo de personas encargadas de la ejecución de los planes y recomendaciones. Sus actividades son muy funcionales y las desarrollan de manera continua.
- Equipos que dirigen: Grupo de personas encargadas de gestionar el trabajo de otras personas, generalmente del equipo que actúa. Evalúan opciones y toman decisiones con la finalidad de alcanzar las metas planeadas.

Dentro de una organización pueden existir grupos y equipos de trabajo, pero el logro de los objetivos organizacionales se logrará a partir del adecuado desempeño de los equipos de trabajo, motivo por el cuál es importante gestionarlos de una manera óptima para incrementar al máximo su desempeño.

De acuerdo con Martínez (2003), la situación colectiva del trabajo en equipo impone tres condiciones que tienen relación con las cuestiones de:

- Comunicación, la cual indica que debe de informarse de manera clara a todos los integrantes del grupo, el objetivo que se debe de alcanzar y la forma en cómo se planea alcanzarse
- Reparto de papeles, el cual debe de realizarse en función de las habilidades y responsabilidades de cada integrante del grupo
- Estructuración del grupo, estableciendo de forma clara y precisa las medidas de funcionamiento, las líneas de mando y autoridad en cuanto a coordinación y control, las cuales deben ser aceptadas por todos los integrantes

Bajo estas condiciones el jefe deja de jugar un papel autoritario acostumbrado a mandar e imponer sus puntos de vista, sino que el jefe se vuelve un coordinador de las actividades del resto del equipo, y las encamina hacia el logro de los objetivos definidos, y su influencia puede ser de dos formas (Martínez, 2003):

- Directa, dando ejemplo al realizar la parte de su trabajo y convirtiéndose en un ejecutor con el mismo título que los demás miembros del grupo.
- Indirecta, estimulando y facilitando el esfuerzo de sus compañeros.

Estos dos puntos se pueden conjuntar en una sola palabra: liderazgo, pues no se trata de que los integrantes del equipo sigan la dirección que marca el jefe por el simple hecho de serlo, sino porque comparten una misma ideología y están convencidos que los llevará al logro de los objetivos establecidos.

De este razonamiento surgen los dos grandes temas que a continuación se abordan: motivación y liderazgo.

2.4. Motivación

Cada persona tiene algo que la impulsa a conseguir algo, así sea desde el nivel físico y fisiológico, pasando por niveles sociales hasta llegar a metas más complejas, pero siempre existe esa fuerza que mueve a las personas.

Se puede pasar desde una definición muy general en donde la motivación es la presión surgida de una necesidad que origina un estado energizador que impulsa al organismo a la actividad iniciando, guiando y manteniendo una conducta hasta que alguna meta se logra (Soto, 2001), pero si se tiene un enfoque organizacional o de negocio, se debe entender que las personas trabajan por diferentes razones, y son esas razones las que los mueven a desempeñar una tarea con el objetivo de conseguir algo a cambio, generando procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta (Robbins, 2004) que satisface las necesidades individuales o logra los objetivos organizacionales (Rodríguez, 2006).

2.4.1. Teorías sobre la motivación

Son tantas y tan variadas las razones por las cuales se trabaja, que como resultado existen varias y diversas teorías que explican la forma en cómo se motivan las personas. Las teorías más representativas de acuerdo al sujeto de estudio se exponen a continuación:

2.4.1.1. Teorías de contenido sobre la motivación

Las teorías de contenido (llamadas también teorías de la necesidad) parten de la idea de que las personas se sienten impulsadas a satisfacer necesidades básicas que producen gratificación al ser satisfechas. A pesar de ser cuestionables en términos de validez, sus enfoques son ampliamente conocidos hacia la motivación de los empleados (Robbins, 2005). Entre estas teorías destacan la jerarquía de necesidades de Maslow, la de los dos factores de Herzberg y la de McClelland sobre la motivación por el logro.

2.4.1.1.1. La jerarquía de necesidades de Maslow.

La teoría de la motivación de Maslow, representada y conocida como la Pirámide de las Necesidades, tal como se muestra en la Figura 4, se basa en dos supuestos fundamentales: en primer lugar, las diferentes necesidades se muestran activas en momentos distintos y son solo las necesidades insatisfechas las que influyen en nuestra conducta (Ivancevich *et al.*, 1997). En segundo lugar, las necesidades son clasificadas en cinco grupos ordenados de manera jerárquica, de manera que cada nivel de la jerarquía debe ser satisfecho antes de que se active el siguiente, pues una vez que se satisface una necesidad, la siguiente necesidad se vuelve dominante (Robbins, 2005).

Figura 4. Pirámide de las necesidades de Maslow



Fuente: Mosley, D. et al., (2005), Supervisión: la práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación, Ed. Thomson

En la figura 4 se puede observar que Maslow clasifica las necesidades en forma jerárquica (de forma piramidal): existen aquellas de orden superior que son de carácter básicamente psicológico, y las de nivel inferior que son de carácter orgánico (Rivas, 2007).

La diferencia entre las necesidades de orden superior con aquellas de orden inferior radica en que las primeras son satisfechas de forma interna, mientras que las necesidades de orden inferior se satisfacen principalmente de forma externa.

Según la teoría de Maslow, la conducta se activa por un déficit de una necesidad que impulsa al individuo a disminuir la tensión creada por ese déficit. La tensión da lugar a una conducta que satisfará potencialmente la necesidad (Ivancevich *et al.*, 1997).

2.4.1.1.2. La teoría de los dos factores de Herzberg.

Mientras que Maslow intenta demostrar que la motivación de las personas se establece de forma jerárquica a través de la satisfacción de las necesidades, los estudios realizados por Herzberg, reconocidos ampliamente como la Teoría de los Dos Factores, encontraron que la presencia de una condición puede hacer sentir bien a las personas, pero que la ausencia de esa misma condición no las hace sentir mal, es decir, su ausencia les causa indiferencia mas no así su presencia, por lo que Herzberg dedujo que los motivadores producen satisfacción, pero que su ausencia no se traduce necesariamente en insatisfacción (Ivancevich *et al.*, 1997).

Después de haber llevado a cabo sus estudios mediante entrevistas a muchos trabajadores, Herzberg descubrió que las características del trabajo asociadas a la insatisfacción eran bastante diferentes de las que estaban relacionadas con la satisfacción, de tal forma que concluyó que hay dos tipos de factores que afectan a la motivación y a la satisfacción del trabajador, y los denominó factores de higiene y factores motivadores, y que existe un punto neutral en donde los trabajadores no están satisfechos ni insatisfechos (Daft, 2006). Según Herzberg¹¹, lo contrario de la satisfacción no es la insatisfacción (Robbins, 2004), así se tiene que lo que decepciona a la gente es la falta de factores de higiene como salarios adecuados, seguridad laboral y las condiciones laborales, pero cuando estos factores de higiene son los adecuados, no llevan al trabajador a sentirse satisfechos, simplemente lo llevan a un estado neutral donde no siente tampoco insatisfacción (Zelinski, 2003); en cambio los factores motivadores si influyen en la satisfacción laboral ya que satisfacen las necesidades de orden superior e incluyen los logros, el reconocimiento, la responsabilidad y la oportunidad para crecer (Daft, 2006).

¹¹ Citado en Robbins, S. (2004). "Comportamiento Organizacional". Pearson Educación

Los factores motivadores y de higiene se diferencian por el hecho de que los motivadores son intrínsecos, mientras que los de higiene son extrínsecos (Ivancevich *et al.*, 1997).

2.4.1.1.3. Teoría de la motivación basada en el logro de McClelland

Una tercera teoría de contenido sobre motivación es la desarrollada por McClelland¹², quien creía que la clave para comprender las necesidades particulares de una persona se encuentra en el nivel inconsciente de su mente (Ivancevich *et al.*, 1997), y difícilmente el individuo puede explicar que es lo que pasa por su mente porque tal vez, de una manera consciente, ni la persona misma lo sabe. McClelland intenta explicar la motivación a partir de las necesidades de las personas, y su teoría propone que un individuo adquiere cierto tipo de necesidades a lo largo de su vida (Daft, 2006), refiriendo a que algunas necesidades son innatas del ser humano, y algunas otras las aprende con las experiencias de la vida.

McClelland identificó tres necesidades primarias: la necesidad de logro, la necesidad de afiliación y la necesidad de poder.

La necesidad de logro es el deseo de conseguir algo difícil, alcanzar un nivel importante de éxito, dominar tareas complejas y superar a otros (Daft, 2006). Las personas con alta necesidad de logro tienden a auto promocionarse y a orientarse por objetivos y son muy proclives a tomar iniciativas (Ivancevich *et al.*, 1997).

La necesidad de afiliación es el deseo de entablar relaciones personales estrechas, evitar el conflicto, establecer amistades afectuosas (Daft, 2006), trabajar con otros, así como aprender los hechos de la vida a través de las experiencias ajenas (Ivancevich *et al.*, 1997).

¹² Citado en Ivancevich, J.; Lorenzi, P.; Skinner, S. (1997). "Gestión: calidad y competitividad". McGraw-Hill/ Interamericana de España

La necesidad de poder es el deseo de ejercer influencia y control sobre otras personas. Esta necesidad puede ser un determinante principal de la conducta. Las personas con fuerte necesidad de poder suelen mostrar un nivel de rendimiento superior al de los que sienten una baja necesidad de poder (Ivancevich *et al.*, 1997).

2.4.1.2. Teorías de proceso sobre la motivación

Si las teorías de necesidad perciben a la motivación como subconsciente e instintiva, las teorías de proceso la conciben en términos de procesos explícitos de pensamiento de los trabajadores (cogniciones) y de decisiones conscientes de selección y búsqueda de una alternativa específica (elección). Entre estas teorías merece especial mención la de la expectativa y la de la equidad.

2.4.1.2.1. Teoría de la expectativa

Vroom¹³ elaboró la teoría motivacional de la expectativa, conocida en ocasiones como la Teoría VIE (Valencia, Instrumentalidad, Expectativa) (Ivancevich *et al.*, 1997). Esta teoría plantea que la probabilidad de que un individuo actúe de una manera dependerá de las posibilidades de que su acto produzca un resultado concreto y del valor que la persona le asigna a ese resultado (Gitman *et al.*, 2006). Esta teoría establece tres variables (Robbins, 2005):

1. Expectativa, o vínculo entre el esfuerzo y el desempeño, es la probabilidad percibida por el individuo de que ejercer una cantidad dada de esfuerzo producirá cierto nivel de desempeño.
2. Medio / instrumentalidad, o vínculo entre el desempeño y la recompensa, es el grado en el que el individuo cree que desempeñarse a un nivel en particular es un medio para lograr el resultado deseado.

¹³ Citado en Robbins, S. (2005). "Administración". Pearson, Prentice Hall

3. Valencia, o atractivo de la recompensa, es la importancia que el individuo otorga al resultado o recompensa potencial. Las recompensas deseables estimulan el esfuerzo (Ivancevich *et al.*, 1997).

De las ideas que la teoría de la expectativa suscita pueden inferirse los siguientes indicadores que los gestores deben tomar en cuenta para motivar a los empleados (Gitman *et al.*, 2006):

1. Determinar cuáles son las recompensas que cada empleado considera valiosas
2. Definir el nivel de desempeño deseado y comunicárselo a los empleados con toda claridad
3. Establecer un nivel de desempeño que sea alcanzable
4. Relacionar el desempeño con las recompensas
5. Identificar los factores que podrían contrarrestar la eficacia de una recompensa
6. Asegurarse de que la recompensa corresponde al nivel de desempeño

2.4.1.2.2. Teoría de la equidad

La teoría de la equidad de Adams se basa en la percepción que el trabajador tiene del trato que recibe (Ivancevich *et al.*, 1997), y se enfoca básicamente en el pago de sueldos y primas; para establecer una percepción, el trabajador hace una combinación de factores subjetivos como el esfuerzo, con factores objetivos como el monto monetario que recibe como pago de su trabajo. Los trabajadores están motivados por el deseo de ser tratados equitativa y justamente (Velaz, 1996), y cuando se encuentran en situaciones de inequidad o injusticia, se motivan para hacer cambiar sus circunstancias (Mosley *et al.*, 2005); pero hablar de justicia y de trato equitativo es hablar de manera subjetiva, y es a partir de ahí que el empleado crea una percepción al respecto, para lo cual se comparan con sus compañeros de trabajo con funciones similares, con colegas de otras organizaciones, con amigos, vecinos o empleados que, bajo la percepción del empleado, se

encuentren en el mismo nivel de esfuerzo y de salario. De acuerdo con Robbins (2004), el empleado puede hacer cuatro comparaciones de referentes:

1. Yo interior. La experiencia del empleado en otro puesto dentro de la organización
2. Yo exterior. La experiencia del empleado en otro puesto fuera de la organización
3. Otro interior. Otro u otros individuos dentro de la organización del empleado
4. Otro exterior. Otro u otros individuos fuera de la organización del empleado

Los dos primeros puntos se enfocan en una valoración del esfuerzo del trabajador en relación con el pago que recibe por tal esfuerzo, y hace una comparación sobre su propia experiencia. Este es el inicio del proceso de valoración del que se sirven los trabajadores para evaluar la equidad o la justicia de los resultados organizacionales y el proceso de ajuste que se aplica para mantener las percepciones de equidad (Ivancevich *et al.*, 1997), y este proceso es el que engloba la idea básica de la teoría de la equidad, a través del siguiente flujo de actividades:

1. Como inicio, el empleado considera primero su esfuerzo y después sus resultados (recompensa).
2. A continuación, el empleado compara su relación esfuerzo-recompensa con la relación esfuerzo-recompensa de otro empleado que realiza prácticamente el mismo trabajo, o bien otro empleado que se encuentre en aproximadamente el mismo nivel en otra organización.
3. A la relación que surge de la comparación entre el esfuerzo-recompensa del empleado y el esfuerzo-recompensa de otra persona se le conoce como una relación de referencia (Ivancevich *et al.*, 1997). Si el empleado estima que su relación tiene un valor inferior al de la relación de referencia, puede sentirse descontento y:

- a) disminuir sus esfuerzos o

b) procurarse recompensas más altas.

Por el contrario, si la relación para el empleado tiene un valor más alto que la relación de referencia,

a) puede poner mayor intensidad en su esfuerzo o

b) puede tratar de disminuir sus resultados.

Si una persona siente que la recompensa que recibe por su trabajo es más que equitativa, puede sentir inquietud por ello. Para disminuir su tensión, podría trabajar más o procurarse más tareas que realizar (Ivancevich *et al.*, 1997); pero si por el contrario, el empleado percibe desigualdad, se puede predecir que decidirá por una de las siguientes opciones (Robbins, 2004):

1. Cambiar sus aportaciones (su esfuerzo)
2. Cambiar sus resultados (recompensa)
3. Distorsionar las percepciones del yo
4. Distorsionar las percepciones de los otros
5. Escoger otro referente
6. Abandonar el terreno

2.4.1.3. Teoría del reforzamiento

Adicional a las teorías motivacionales de contenido y de proceso, existe otra teoría denominada Teoría del reforzamiento.

Para Ivancevich *et al.* (1994), el reforzamiento es el proceso mediante el cual se recurre al uso de recompensas contingentes o eventuales con el fin de incrementar el número de casos en los que se produce una conducta específica.

Para Daft (2006), un refuerzo es cualquier cosa que provoque que un comportamiento determinado se repita o se inhiba.

La teoría del reforzamiento está basada en la ley del efecto (Mosley *et al.*, 2005) la cual dice que el comportamiento que recibe un refuerzo positivo se suele repetir, mientras que el comportamiento que no se refuerza no se suele repetir (Daft, 2006), de tal forma que la teoría del reforzamiento estudia la relación que existe entre el comportamiento y sus consecuencias basada en los refuerzos recibidos, tal como lo sostuvo el conocido psicólogo Skinner¹⁴, quien dijo que la conducta depende de sus consecuencias (Ivancevich *et al.*, 1997).

Retomando la ley del efecto, se puede agregar que no solo el comportamiento que no se refuerza no suele repetirse, sino aquel comportamiento que se refuerza de forma negativa no suele repetirse, de manera que un comportamiento que tiene consecuencias placenteras tiende a repetirse, mientras que aquel comportamiento cuyas consecuencias son desagradables se evita (Mosley *et al.*, 2005).

Lussier y Achua (2006) hacen mención a cuatro tipos de reforzamiento:

1. El reforzamiento positivo ofrece una recompensa al empleado como resultado de realizar el trabajo deseado.
2. El reforzamiento negativo alienta a los empleados a que realicen la conducta deseada si quieren evitar una consecuencia negativa.
3. La extinción elimina una conducta indeseable suprimiendo el reforzamiento positivo.
4. El reforzamiento de castigo se aplica con el fin de que el empleado suspenda un comportamiento indeseable al experimentar una consecuencia negativa.

El refuerzo positivo es más eficaz que el castigo para que la gente se comporte de las maneras deseadas (Mosley *et al.*, 2005), sin embargo es importante considerar que la eficacia del tipo de reforzamiento que se utilice depende de la situación, de

¹⁴ Citado en Ivancevich, J.; Lorenzi, P.; Skinner, S. (1997). "Gestión: calidad y competitividad". McGraw-Hill/ Interamericana de España

los trabajadores o las personas, del objetivo del refuerzo y hacia donde se quiera dirigir el comportamiento de las personas.

2.5. Liderazgo

Hoy en día, el liderazgo se fundamenta en la participación, y se debe de presentar de una manera muy dinámica para poder actuar de manera eficiente ante los constantes cambios en las organizaciones. Se está advirtiendo actualmente una clara tendencia hacia un liderazgo más participativo y consultivo, relegándose poco a poco en el olvido a los enfoques dogmáticos y autoritarios de antaño (Ivancevich *et al.*, 1997).

Sin duda existe una variedad de definiciones de liderazgo, dependiendo del contexto y del tipo de liderazgo que se investiga, pero se puede concretar que el liderazgo es un proceso de influencia (Blanchard *et al.*, 2007) que ocurre entre los líderes y sus seguidores mediante el cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten (Daft, 2006).

El liderazgo es, al mismo tiempo, una propiedad individual y un proceso. En cuanto a la propiedad individual, el liderazgo es una combinación de atributos y capacidades personales, entre ellos la visión, la energía y el conocimiento. En cuanto proceso, el liderazgo es la capacidad del individuo de crear una visión compartida del futuro. La creación de una visión compartida exige que el líder fije unos objetivos, motive al personal y cree una cultura de apoyo mutuo y de producción en la organización (Ivancevich *et al.*, 1997).

2.5.1. Modelos y teorías del liderazgo

El estudio del liderazgo ha llevado a la creación de teorías que algunas veces resultan complejas y algunas veces contradictorias, pero cada una de ellas puede

tener una aportación complementaria visualizando al liderazgo bajo un enfoque generalizado.

Así se tiene de una manera más completa cuatro enfoques, partiendo del primero basado en los rasgos universales de personalidad de los líderes, mientras que por otro lado se tiene el enfoque conductual explicando al liderazgo a través del comportamiento de la persona. Ambos enfoques son considerados demasiado simples, motivo por el cual surge el tercer enfoque de donde surgen los modelos de contingencia que pretenden profundizar en los enfoques anteriores, para que finalmente se tenga un cuarto enfoque conciliador cuya esencia regresa a los rasgos pero desde otra perspectiva (Soto, 2001), enfocándose a un liderazgo que persigue la transformación de los seguidores.

2.5.1.1. Teoría de los rasgos del liderazgo

Desde la década de los años 30's se ha buscado identificar las características físicas, sociales e intelectuales que diferencian a los líderes de los que no lo son. La teoría de los rasgos del liderazgo permite distinguir a los líderes analizando sus cualidades y características personales (Robbins, 2004) identificando a los líderes eficaces por ciertos atributos físicos y psicológicos (Ivancevich *et al.*, 1997).

Se han llevado a cabo numerosos estudios para identificar los rasgos de un líder exitoso. Ghiselli¹⁵ afirma que la inteligencia es un factor que permite predecir de una manera excelente la eficacia con la que un líder lleva a cabo su función, además identifica algunos rasgos en la personalidad de un líder: capacidad de iniciativa, confianza en sí mismo, conclusividad y su madurez (Ivancevich *et al.*, 1997).

Sin embargo resulta complicado determinar la existencia de un líder a partir de sus rasgos, motivo por el cual se tiene la necesidad de estudiar la conducta de los líderes.

¹⁵ Citado en Ivancevich, J.; Lorenzi, P.; Skinner, S. (1997). "Gestión: calidad y competitividad". McGraw-Hill/ Interamericana de España

2.5.1.2. Teorías conductuales

Al igual que la teoría de los rasgos, las teorías enfocadas a la conducta de los líderes intentan encontrar el comportamiento que los hace diferentes de los que no lo son, o bien, de los líderes efectivos y de los líderes ineficaces. Buscan identificar y entender lo que en realidad hacen los líderes (Hellriegel *et al.*, 2006).

Existe un par de estilos conductuales: aquel orientado a la tarea que consiste en conductas tales como fijar objetivos, impartir directrices y supervisar el rendimiento, y aquel orientado a las personas que presenta conductas tales como mostrar empatía respecto a las necesidades y sentimientos del trabajador y dejar que estos participen en las decisiones que guardan relación con el trabajo (Ivancevich *et al.*, 1997), y dentro de este estilo está la aportación de McGregor (1960) bajo las etiquetas de Teoría X y Teoría Y, que es uno de los modelos más citados y reconocidos, y cuyas diferencias entre ambas teorías se encuentran en la tabla 6.

Las características principales de cada teoría se presentan en el siguiente cuadro:

Tabla 6. Características de la Teoría X y Teoría Y

La teoría X sostiene que las personas:	La Teoría Y sostiene que:
<ul style="list-style-type: none">- Tienen un rechazo intrínseco al trabajo pues lo consideran necesario únicamente para la supervivencia- No son ambiciosas- Evitarán el trabajo si pueden- Prefieren ser dirigidos porque quieren eludir la responsabilidad	<ul style="list-style-type: none">- El consumo de energía física y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el reposo- Las personas se orientan hacia objetivos si se recompensa su esfuerzo- Casi todas las personas desean trabajar y tienen la capacidad de aceptar responsabilidades y servirse de su imaginación, de su ingenio y creatividad cuando resuelven un problema- En las circunstancias idóneas las personas obtienen gran satisfacción del trabajo y son capaces de hacerlo bien

Fuente: Dalton, M. et al. (2007). Relaciones Humanas. Ed. Thomson

De acuerdo a la tabla 6, se puede observar que McGregor destaca un par de comportamientos por parte de los subordinados, y a partir de los cuales los líderes deben de establecer una estrategia en la forma en que deben de dirigir a su personal y obtener el mayor rendimiento a partir de esa relación; McGregor enumera características para la Teoría X y para la Teoría Y, y es muy destacable que son totalmente opuestas, pues mientras la Teoría X describe un personal que por naturaleza rechaza al trabajo y solo hará lo necesario para obtener un pago que les permita sobrevivir, la Teoría Y describe a un personal naturalmente motivado en el trabajo, quienes obtienen satisfacción al realizarlo, con iniciativa y proactividad y que requieren de poca dirección para elaborar de manera adecuada su tarea.

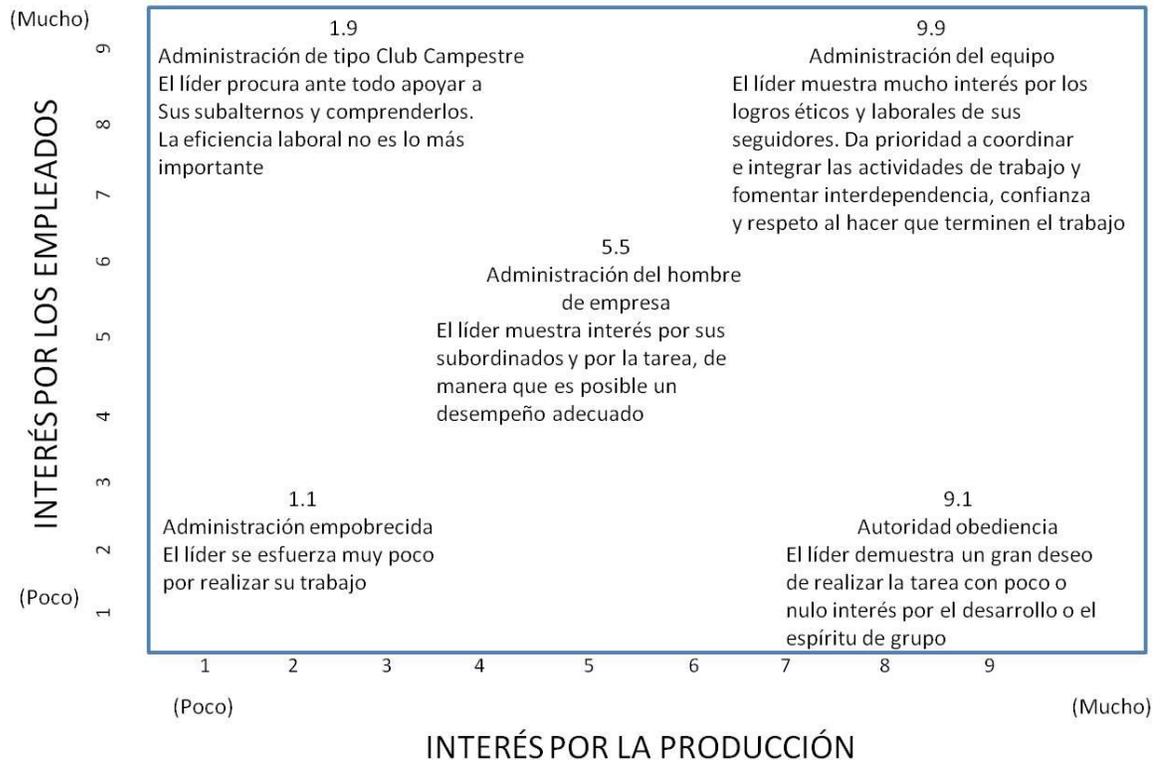
La Rejilla Gerencial, inventada Blake y Mouton¹⁶, muestra de forma gráfica los dos estilos de liderazgo: estilo orientado a las personas y estilo orientado a las tareas. La figura 5 contiene los cinco estilos de liderazgo descubiertos por Blake y Mouton.

La rejilla gerencial es un cuadrante limitado por dos ejes: en el eje horizontal se puede observar un liderazgo orientado a las tareas, y se muestra una escala de 1 a 9 que va de izquierda a derecha y representa el interés que tiene el líder por las tareas, donde 1 es poco y 9 es mucho; en el eje vertical se observa un liderazgo orientado a las personas, con una misma escala de 1 a 9, en donde el interés del líder va incrementando de abajo hacia arriba.

La coordenada 1.1 muestra un liderazgo empobrecido, pues el líder no muestra interés ni por las tareas ni por las personas.

¹⁶ Citado en Dalton, M.; Hoyle, D.; Watts, M. (2007). "Relaciones Humanas". Ed. Thomson

Figura 5. La rejilla gerencial



Fuente: Dalton, M. et al. (2007). Relaciones Humanas. Ed. Thomson

La coordenada 1.9 muestra un liderazgo demasiado inclinado hacia las personas, dejando por un lado el interés por las tareas. La importancia del líder se encuentra en sus subordinados. Por el contrario, en la coordenada 9.1 se puede observar un liderazgo autoritario con un mínimo interés en las personas, y mucho interés en la ejecución de las tareas.

Un equilibrio entre el liderazgo enfocado a las personas y aquel enfocado a las tareas, se puede visualizar en la coordenada 5.5, en donde se puede ejercer un liderazgo con un desempeño adecuado al demostrar interés tanto por las tareas como por los subordinados.

En la figura 5 se puede interpretar que la situación ideal de liderazgo es el estilo 9.9, en donde el líder demuestra mucho interés por las personas, pero también mucho interés por las tareas, sin embargo es muy difícil de llevarse a cabo, por lo

que en cada situación en específico se puede tomar un estilo de liderazgo distinto que sea más efectivo para cada momento, lo que lleva a considerar un liderazgo enfocado a la situación.

2.5.1.3. Teorías situacionales o de la contingencia

No importando cual de los dos estilos resulta el más eficiente, si el estilo orientado a personas o el orientado a tareas, los expertos han llegado a la conclusión de que la efectividad del liderazgo depende de la situación (Navarro, 2009), lo que se conoce como contingencia del liderazgo o teorías situacionales. Bajo este enfoque, el líder eficaz es el que exhibe la conducta que mejor corresponde con lo que la situación demanda. La eficacia del líder es contingente a (depende de) la exposición de una conducta apropiada a lo que demanda la situación (Ivancevich *et al.*, 1997).

Todo líder tiene un estilo de liderazgo que mejor le acomoda o que mejor resultados le produce, y realizar un cambio de estilo puede resultar difícil, pero un líder de contingencia adquiere la habilidad de saber cuándo y cómo adaptar su liderazgo a la situación que se le presenta.

Dentro de las teorías situacionales se encuentran las aportaciones de Fiedler (1967)¹⁷, quien publicó su libro *A theory of Leadership Effectiveness* (Dalton *et al.*, 2007), y cuya teoría parte del supuesto de que el desarrollo del grupo está en función de la motivación y conducta del líder, así como de la cantidad de control en cada situación (Palomo, 2010).

Fiedler a través de su obra expone la interacción entre el estilo de liderazgo y la situación a la que se enfrenta, y ha identificado importantes variables de situación (Cohen, 1991), que a continuación se describen:

¹⁷ Citado en Dalton, M.; Hoyle, D.; Watts, M. (2007). "Relaciones Humanas". Ed. Thomson

1. El grado en que el líder merece la confianza y tiene el aprecio de sus subordinados
2. El grado en que las tareas son explicadas con detalle
3. El grado en que el líder tiene poder para contratar y despedir

Otra teoría de contingencia reconocida surge de los estudios realizados en la década de los 70's por House y Mitchell¹⁸ bajo el nombre de la Teoría del Camino Meta del Liderazgo, cuya esencia destaca que el trabajo del líder es aumentar la satisfacción y el esfuerzo del subordinado incrementando las recompensas individuales que se dan al subalterno por el logro de metas, así como facilitando el tránsito hacia tales recompensas aclarándolas, reduciendo los obstáculos y riesgos del camino, e incrementando las oportunidades de satisfacción personal en la ruta (Hitt *et al.*, 2006).

Al producirse cambios situacionales, se espera que los líderes modifiquen su conducta respecto al seguidor (Ivancevich *et al.*, 1997), es decir, el líder debe presentar la habilidad de identificar que conducta es la más eficaz de acuerdo a la situación que se le presente, y que puede surgir a partir del tipo de seguidor al que se enfrente.

Por lo tanto se puede identificar que los dos factores clave en esta teoría son: la conducta del líder y los factores situacionales, y que la correspondencia que se establece entre ambos factores resulta en un liderazgo eficaz (Ivancevich *et al.*, 1997); y destaca que la principal función del líder es motivar a sus seguidores a aclarar los caminos que los ayudan a alcanzar sus objetivos o metas (Hogg *et al.*, 2010).

Complementando los estudios reconocidos sobre liderazgo situacional o de contingencia se encuentra el trabajo realizado por Vroom y Jago¹⁹ denominado La teoría del liderazgo situacional de Vroom y Yetton, la cual, a pesar de no ser

¹⁸ Citado en Ivancevich, J.; Lorenzi, P.; Skinner, S. (1997). "Gestión: calidad y competitividad". McGraw-Hill/ Interamericana de España

¹⁹ Citado en Hitt, M.; Pérez de Lara, M. (2006). "Administración". Pearson, Prentice Hall

considerada estrictamente como un modelo de liderazgo (Hitt *et al.*, 2006), si proporciona un enfoque bajo el cual el líder debe tomar las decisiones, motivo por el cual autores como Hogg y Hitt (2010) la denominan Teoría Normativa de la toma de decisiones, la cual identifica tres estrategias entre las que los líderes pueden elegir (Hogg *et al.*, 2010):

- Autocrática: no se busca el aporte del subordinado
- Consultiva: Se tiene en cuenta el aporte del subordinado, pero el líder es quien finalmente toma la decisión
- Grupal: El líder y los subordinados son participes por igual en un proceso de toma de decisiones verdaderamente compartido

Coincidentemente con las otras teorías situacionales, el líder debe estar consciente que se encuentra en un medio que cambia continuamente, para lo cual debe de estar preparado desarrollando una amplia variedad de respuestas que le permitan enfrentar eficientemente cada una de las situaciones que se le presenten.

2.5.1.4. Teorías del liderazgo transformacional

Las teorías situacionales tienen una perspectiva de supervisión del recurso humano, mejorando la productividad a través de la satisfacción del empleado, pero lleva al líder solo a gestionar al recurso, y no a dirigirlo hacia un futuro, es decir, no fomenta un cambio. A partir de esta necesidad de cambio llevado a cabo a través de la dirección de las personas, se identifica la importancia del liderazgo transformacional.

Para Daft (2006), el liderazgo transformacional se caracteriza por la capacidad para producir cambios sustantivos. Mientras que un líder transaccional (la relación líder – colaborador es una transacción o trueque de intereses) ayuda a los colaboradores para que logren los resultados esperados (Palomo, 2010), un líder

transformacional se concentra en cualidades intangibles, las cuales se muestran en la tabla 9, como la visión, los valores compartidos y las ideas, con el propósito de crear relaciones y de ofrecer un terreno común para enrolar a los seguidores en el proceso de cambio (Daft, 2006).

Las características que marcan diferencia entre los líderes transaccionales con los líderes transformacionales se muestra en la tabla 7:

Tabla 7. Características del liderazgo transaccional y transformacional

Transaccional	Refuerzo Contingente	Proporciona recompensas como consecuencia de la consecución de los objetivos previstos
	Dirección por excepción	Interviene para dar retroalimentación negativa, crítica constructiva o acciones que impliquen mejorar para que la actividad favorezca el plan previsto, y por ende se logren los objetivos, de forma activa o pasiva
	Laissez-faire	El líder se abstiene de guiar, e interviene para proporcionar información cuando alguien de la organización se lo solicita
Transformacional	Carismático	Destacan por tener una visión clara; ganarse el respeto y la confianza, dar seguridad; provocar identificación y compromiso de los colaboradores
	Consideración Individualizada	Prestan atención a cada uno de sus colaboradores y les otorgan responsabilidades diferentes
	Estimulación individual	Anima, estimula y propicia la innovación y creatividad de sus colaboradores para la solución de problemas y el planteamiento de estrategias
	Liderazgo inspiracional	Dan ánimo y generan entusiasmo mediante la generación de altas expectativas y modificando actitudes y comportamientos

Fuente: Palomo, M. (2010). Liderazgo y Motivación de equipos de trabajo.

A partir de las características del liderazgo transformacional, se pueden destacar las características que poseen o deben poseer los líderes transformacionales:

Tabla 8. Características de los líderes transformacionales

Líderes transformacionales	
Visionario	Digno de confianza
Considerado	Seguro de sí mismo
Reflexivo	Carismático y Ético

Fuente: Hellriegel, D. et al. (2006). Administración. Ed. Thomson

Mientras que los líderes transaccionales buscan la estabilidad, los líderes transformacionales producen cambios importantes en los seguidores y también en las organizaciones (Daft, 2006), sin embargo ambos tipos de liderazgo no son excluyentes, si no por el contrario, los líderes que logran complementarse con liderazgos transaccionales y transformacionales logran ser más eficaces al lograr un equilibrio.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS DE LOS MODELOS DE GESTIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

La motivación y el liderazgo en los equipos de trabajo han sido objeto de estudio de muchos proyectos de investigación.

En el marco teórico presentado en el capítulo 2, se pudo puntualizar sobre la importancia que la motivación, el liderazgo y la gestión de los equipos de trabajo han tenido a través de la historia de la administración dentro de las organizaciones. Se realizaron muchos estudios que permitieron a los autores elevar sus investigaciones a nivel de Teorías, surgidas principalmente en el siglo XX, y que siguen siendo marco de referencia para las investigaciones actuales.

Es importante considerar que se han realizado, se siguen y se seguirán realizando investigaciones cuyas líneas de investigación sean estas tres variables, y resulta muy conveniente para esta investigación, conocer y destacar aquellos proyectos que han tomado como variables a la motivación, al liderazgo y a la gestión de los equipos de trabajo, y que son objeto de estudio del presente proyecto, poniendo atención en los sujetos de estudio donde fueron aplicadas, bajo que contexto, los resultados que arrojaron, las conclusiones a las que han llegado los diferentes autores, y los modelos que han propuesto. Es por ello que se ha realizado una investigación sobre los modelos propuesto en los últimos años, y se han consolidado en la tabla 9, con la finalidad de tener una visión general sobre los proyectos, variables y autores.

Tabla 9. Modelos de gestión de los equipos de trabajo

MODELO	AUTORES	VARIABLES	INDICADORES	SUJETO
Curva de desarrollo de los equipos (Modelo de Tuckman)	Tuckman, B. y Jensen, M. (1965)	La tarea Las relaciones	Solución de problemas Orientación al logro Cohesión Dependencia	
Modelo de roles de Belbin	Belbin, M. (1981)	Formación de equipos de trabajo	Roles mentales Roles sociales Roles de acción	
Sabiduría de los equipos	Katzenbach, J. y Smith, D. (1995)	Habilidades Responsabilidad Compromiso	Solución de problemas Responsabilidad mutua Metas específicas	Industria ferroviaria
Como mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo	Franco, C. y Velásquez, F. (2000)	Eficiencia operativa	Motivación Crecimiento personal Interacción Productividad	Cía. de artes gráficas. Cía. de alimentos congelados. Cía. de productos sanitarios
Impacto de los equipos de trabajo en la estructura organizacional de la empresa de distribución de energía de las empresas públicas de Medellín	Roldán, C. (2003)	Infraestructura Dirección Responsabilidad Destrezas Cultura		Empresa de distribución de energía
Un análisis crítico de los equipos de alto rendimiento: un estudio de caso basado en el británico de las Telecomunicaciones	Shahedul, M. y Rashedul, M. (2004)	Formación de equipos de trabajo Motivación	Conocimientos especializados Habilidades interpersonales Comportamiento de papel Equidad	British Telecom
La diversidad en los grupos de trabajo: efectos potenciales y posibilidades de gestión	Sánchez, G. (2006)	Diversidad	Concienciación y sensibilización Liderazgo Estructura del grupo Fomento de la interdependencia Competencias de comunicación Sistema de aprendizaje	

Tabla 9. Modelos de gestión de los equipos de trabajo (Continuación)

MODELO	AUTORES	VARIABLES	INDICADORES	SUJETO
Caracterización de indicadores de rendimiento grupal que impulsa la eficiencia	Pérez, D. (2006)	Desequilibrio de roles Reconocimiento y compromiso Flexibilidad de los objetivos Distribución de las responsabilidades Claridad de objetivos		Empresa de Telecomunicaciones de Cuba
Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones	Cuadra, A. y Veloso, C. (2007)	Liderazgo Consideración Iniciación de estructura Clima laboral Satisfacción laboral	Involucramiento y motivación Hostilidad Satisfacción Ambiente laboral Conflicto Estructura Reconocimiento Compañerismo	Personal de organizaciones pertenecientes al sector público y privado de la ciudad de Arica
La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales	Ramírez, R.; Badii, M.; Abreu, J. (2008)	Motivación laboral Objetivos organizacionales Productividad Satisfacción laboral Calidad en el trabajo		Empresa manufacturera de tubería de acero
Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales	Jaén, M. (2010)	Motivación Personalidad Factores Psicosociales Rendimiento laboral	Aceptación e integración social Reconocimiento social Autoestima Autodesarrollo Poder Seguridad	Vigilantes de seguridad

Fuente: elaboración propia a partir de los modelos de los diferentes autores

3.1. Análisis de los modelos

Se realizó una investigación con el objetivo de identificar los trabajos relacionados con las líneas de investigación de la presente tesis, ubicando el contexto sobre los cuales se llevaron a cabo, y resaltando los resultados obtenidos en cada uno de estos modelos, encontrando similitudes y diferencias, y a partir de éstos se ha tomado la decisión de seleccionar aquellas investigaciones que más se asemejan al contexto de nuestro sujeto de estudio con la finalidad de sustentar la tesis planteada en el capítulo 1.

A continuación se detalla cada uno de los modelos seleccionados:

3.1.1. Modelo 1. Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de Motivación, Personalidad y Percepción de factores psicosociales

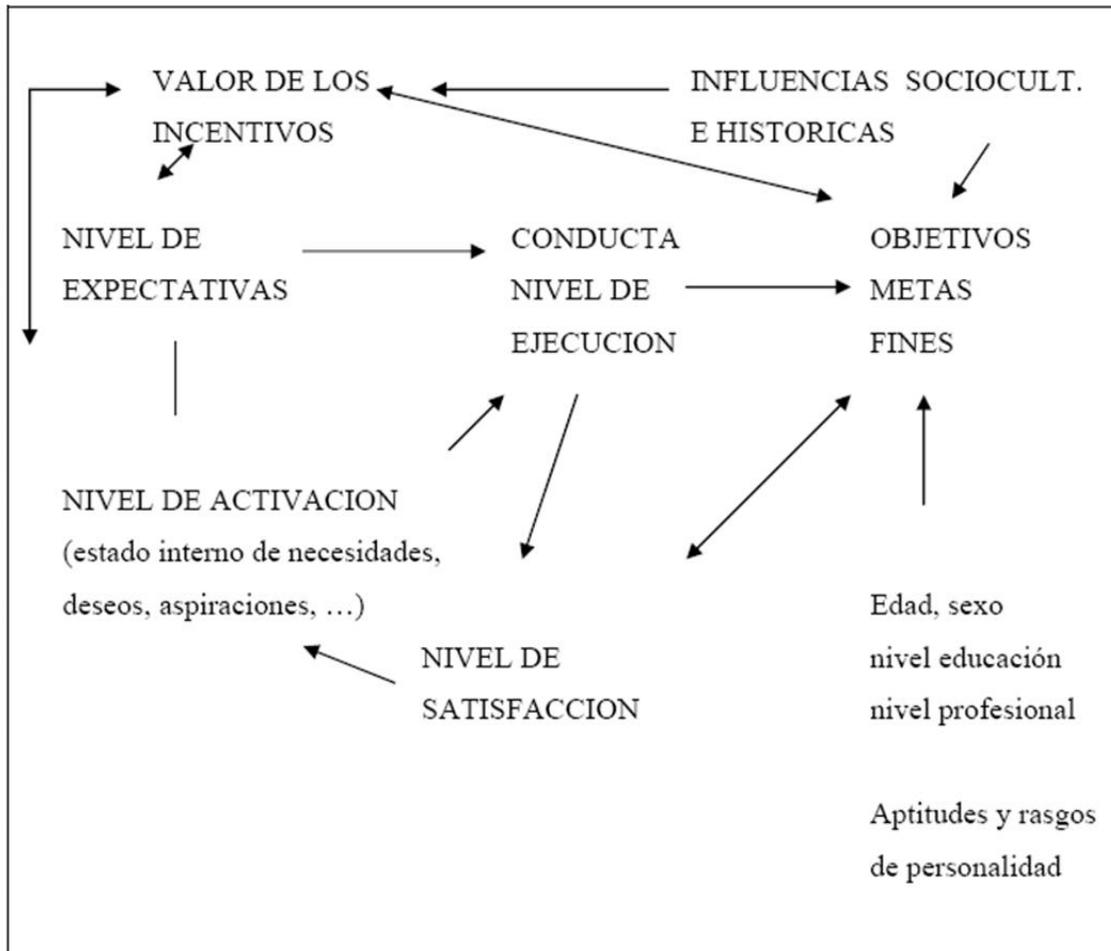
Jaén (2010) se centra en estudiar la relación que existe entre la motivación, la personalidad y los factores psicosociales, y analizar el papel que estas variables juegan en el rendimiento que los trabajadores presentan en su entorno laboral.

Jaén se basó en el modelo de motivación psicosocial de Fernández-Seara²⁰, que a continuación se presenta:

El modelo en la Figura 6 analiza factorialmente diversos aspectos motivacionales como lo es la afiliación, autoestima, reconocimiento social, realización, iniciativa, logro, poder y seguridad. A partir de este análisis se obtuvieron seis motivos básicos:

²⁰ Citado en Jaén, M. (2010). “Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de Motivación, Personalidad y percepción de Factores Psicosociales”. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid

Figura 6. Modelo de motivación psicosocial de Fernández-Seara



Fuente: Jaén, M. 2010. Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales. Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid

1. Aceptación e integración social: corresponde a la necesidad del individuo por mantener relaciones afectivas con otras personas.
2. Reconocimiento social. Se refiere a la búsqueda de aprobación social y estima por parte de los que lo rodean, en función de sus esfuerzos y valía personal. Aquí se encuentra el prestigio personal y profesional y la reputación.
3. Autoestima: se refiere a la valoración personal y la confianza en uno mismo.

4. Autodesarrollo: corresponde a la tendencia de las personas a desarrollar las capacidades propias y a fijar nuevas metas. Aquí se tienen contemplados los motivos de logro, realización y desarrollo de la propia iniciativa.
5. Poder: corresponde a la búsqueda de los medios y condiciones para influir y dirigir a otros.
6. Seguridad: se refiere a la estabilidad de la persona a través de sus circunstancias familiares, laborales y sociales.

Dentro de estos seis motivos, se puede observar que los indicadores de la conducta motivante se basan en la activación motivacional que son los elementos que impulsan hacia la acción; en la expectativa o anticipación cognitiva en donde la persona percibe la probabilidad de que haciendo un esfuerzo alcanzará un incentivo, y la cantidad de esfuerzo que la persona pone en práctica depende del nivel de ejecución, y también de la valoración que el individuo atribuye a hechos, acciones y situaciones, o a la importancia que concede a ciertos factores externos, como lo pueden ser las condiciones ambientales del trabajo, el salario, entre otros, es decir, los incentivos son elementos reforzadores que tienen un valor para cada persona, y dependiendo del valor de los incentivos será el nivel de satisfacción, pues si éstos corresponden o superan el nivel de aspiración o expectativa, causarán satisfacción.

En la investigación realizada por Jaén, se utilizó el cuestionario MPS (Escala de Motivaciones Psicosociales) como instrumento de recolección de datos, para conocer las motivaciones de un determinado grupo de personas.

La relación entre la motivación y el rendimiento laboral ha invitado a muchos investigadores a realizar trabajos con la finalidad de conocer el papel que desempeña la motivación en el rendimiento de los trabajadores. En la siguiente tabla se visualizan algunas investigaciones que relacionan ambas variables, y se indican cuales son los resultados de estos trabajos.

Tabla 10. Investigaciones sobre motivación y rendimiento laboral

AUTOR	APORTACION
Vroom, V. (1960)	Estudio realizado a dos grupos de sujetos, con alta y baja motivación. Analizó las correlaciones entre puntuaciones de razonamiento no verbal y evaluaciones del rendimiento. Los resultados indicaron que la habilidad se relaciona con los resultados solo en los empleados altamente motivados. Los trabajadores con alta habilidad muestran el efecto opuesto cuando no están motivados. Así parece que uno de los determinantes primarios de los resultados es la motivación laboral.
Mowday y Spencer (1981)	Demostraron que la motivación de logro estaba relacionada con el absentismo, uno de los comportamientos contraproducentes en el trabajo. Las personas con baja motivación de logro presentan más absentismo que los que tienen un elevado nivel de motivación.
Cacioppo y Petty (1982)	Definieron la necesidad de cognición como una tendencia individual a comprometerse y disfrutar con el esfuerzo cognitivo, considerándola más una motivación cognitiva que una capacidad intelectual. A las personas con una elevada necesidad de cognición les resultan más placenteras las tareas difíciles y muestran una mayor tendencia a buscar nueva información.
Kanfer (1995)	La motivación y el rendimiento presentan una influencia recíproca. No solo la motivación puede afectar el rendimiento, sino que el rendimiento puede afectar a la motivación. Conocer cuál ha sido el rendimiento conseguido en una tarea determinada puede robustecer o atenuar la motivación futura, dependiendo del nivel de rendimiento, de las supuestas causas del rendimiento y de las condiciones de motivación.
Manpower (2002)	Los trabajadores que se califican a sí mismos como leales mutuos, es decir que son leales a su empresa porque esta se lo merece, son los más motivados y son los que mayor grado de compromiso tienen con la estrategia de negocio de su empresa.
Blau (2003)	Descubrió que los componentes de la motivación, esfuerzo y dirección, contribuían al rendimiento laboral, pero también la combinación de ambos era muy importante
Yeo y Neal (2004)	La capacidad cognitiva interactúa positivamente con la motivación
Wei-Chi, Chien-Cheng, Hui-Lu (2007)	Han llevado a cabo dos estudios longitudinales con agentes de seguros taiwaneses, cuyos resultados indican que el estado de ánimo positivo de los empleados predice el rendimiento en la tarea de manera indirecta a través de procesos motivacionales, tales como la auto-eficacia y persistencia en la tarea, e interpersonales como ayudar y recibir ayuda de los compañeros

Fuente: elaboración propia a partir de Jaén, M. 2010. Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales.

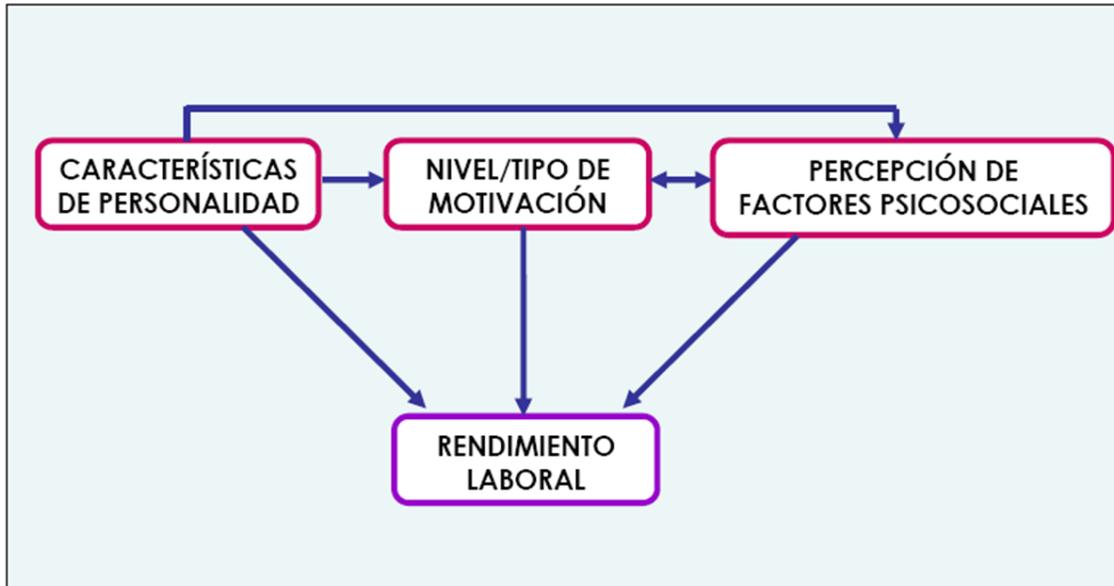
De acuerdo con un estudio de tipo cualitativo realizado por Manpower²¹ (2006), se identificaron varios factores que afectan la motivación y el rendimiento de los trabajadores. A continuación se enlistan dichos factores:

- Ser tratado con respeto
- Comprender que se espera de ellos
- Poseer sentido de pertenencia a la organización
- Ser tratados con igualdad
- Tener acceso a herramientas, recursos e información para poder desempeñarse adecuadamente
- Recibir la formación necesaria para tener un buen rendimiento
- Tener una comunicación bi-direccional abierta y honesta
- Trabajo en equipo
- Recibir reconocimiento
- Tener oportunidades para aprender, desarrollarse y progresar
- Conocer como su rol contribuye al éxito de la organización
- Seguridad

El rendimiento laboral resulta ser una variable dependiente que está influenciada por múltiples factores, pero, de acuerdo con el trabajo de investigación de Jaén, como se muestra en la Figura 7, son tres los factores que de manera determinante influyen en él: la personalidad, la motivación y las percepciones individuales que tenga respecto a los distintos factores psicosociales provenientes de su entorno laboral inmediato. Estas tres variables presentan también una relación entre ellas mismas. Partiendo de este supuesto, la autora propone el modelo que a continuación se presenta:

²¹ Citado en Jaén, M. (2010). “Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de Motivación, Personalidad y percepción de Factores Psicosociales”. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid

Figura 7. Modelo para la Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de Motivación, Personalidad y Percepción de Factores Psicosociales



Fuente: Jaén, M. 2010. Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales. Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid

La autora estableció siete hipótesis de trabajo, en donde establece las siguientes relaciones:

1. Entre la motivación y el rendimiento
2. Entre la personalidad de los trabajadores y su rendimiento
3. Una correlación negativa entre el rendimiento laboral y el apoyo organizacional, control y recompensas; y una correlación positiva con las demandas cognitivas
4. Entre la energía, afabilidad, estabilidad, tesón y apertura, con la motivación
5. Relación inversa entre las puntuaciones en el MPS y las recompensas, apoyo organizacional y control; y relación directa con las demandas cognitivas
6. Relación inversa entre los factores de personalidad con el Apoyo Organizacional, las Recompensas y el Control; y relación directa con las demandas cognitivas

7. Relación de la personalidad, la motivación y la percepción de factores psicosociales, con el rendimiento.

El grupo de participantes que se utilizó para llevar a cabo esta investigación corresponde a un grupo de 368 trabajadores que se ocupan como vigilantes de seguridad de una misma empresa en la Ciudad de México. Del total de participantes, solo 10 son mujeres.

El rango de edad va desde los 18 y hasta los 69 años, con una media de 37.5 años y una desviación típica de 10.6.

En cuanto al nivel de estudios, el mayor porcentaje (60.9%) de participantes cuenta con estudios de secundaria, mientras que solo el 11.4% tiene estudios universitarios.

Los trabajadores presentan una media en cuanto al tiempo de desempeño de un cargo similar, de casi cinco años, y una media de 2 años 3 meses de antigüedad en la empresa universo de estudio. La mayoría de los trabajadores tienen un contrato fijo.

Casi el total de los encuestados indican trabajar 60 horas o más a la semana.

Este trabajo de investigación, de acuerdo a su autor, se realizó en tres fases: la primera es la relacionada al estudio descriptivo de la situación prevaleciente en el momento de realizarse la investigación; la segunda fase se refiere al estudio correlacional, y la tercera fase se enfoca en un estudio de tipo predictivo cuyo objetivo es conocer, mediante un análisis multivariante, si las variables independientes contempladas tienen la capacidad para determinar el rendimiento laboral.

Las variables consideradas del tipo independientes son los datos biográficos y laborales; la motivación, la cual es subdividida en aceptación e integración social, reconocimiento social, autoestima, autodesarrollo, poder y seguridad; la siguiente variable independiente es la personalidad, la cual también se encuentra dividida para su estudio, por lo que se tiene la energía, en donde se toma en cuenta el dinamismo y dominancia, la afabilidad que consiste en la cordialidad y amabilidad,

el tesón relacionado con la escrupulosidad y perseverancia, la estabilidad referente al control de las emociones y de los impulsos, y la apertura mental. La última variable independiente que se considera en la investigación son los factores psicosociales del entorno laboral, cuyos indicadores son las demandas cognitivas, el control, el apoyo organizacional y las recompensas.

Como variable dependiente se establece el rendimiento laboral, evaluado desde el punto de vista de los jefes inmediatos de cada uno de los participantes.

En lo que corresponde al instrumento de recolección de datos, se utilizaron diferentes instrumentos dependiendo de la variable; así se tiene que para la variable independiente motivación se utilizó el cuestionario MPS, a través del cual se puede conocer la importancia relativa de los motivos psicosociales de cada uno de los trabajadores, delimitar el rango de los incentivos y el nivel de satisfacción, además de observar el nivel de rendimiento – ejecución en cada una de las motivaciones.

3.1.2. Modelo 2. La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales

Ramírez, Abreu y Badii (2008), en su trabajo de investigación, tenían como objetivo encontrar la relación que existe entre la motivación laboral y el logro de los objetivos de la organización, es decir, si la primera resulta ser un factor fundamental para que se lleve a cabo el logro de objetivos. Se trata de una investigación de tipo no experimental y transaccional.

Los autores buscaban también conocer la relación entre la motivación laboral y el grado de escolaridad y el puesto de las personas, con la satisfacción y productividad, con el nivel de sueldos y salarios, y finalmente la relación de la motivación con la calidad en el trabajo.

La hipótesis general planteada para esta investigación indica que la motivación laboral es factor fundamental para el logro de los objetivos de la organización; además se apoya de las siguientes hipótesis secundarias:

- Los sueldos y salarios son la fuente principal de motivación del recurso humano
- La motivación laboral:
 - Debe de ir de acuerdo al grado de escolaridad y al puesto que desempeña cada persona
 - Incrementa el grado de satisfacción laboral y la productividad en la organización, y la calidad en el trabajo

Las variables dependientes son: Objetivos Organizacionales, productividad, satisfacción laboral y calidad en el trabajo, mientras que la única variable independiente que se toma en cuenta en la investigación es la motivación laboral.

Los investigadores aplicaron el método de estudio de casos como procedimiento de análisis de la realidad con el objetivo de buscar soluciones a través de la discusión y análisis de un problema dentro de una empresa real.

La recolección de datos se hizo a través de una encuesta aplicada a la muestra, la cual consta de diez personas del área operativa, en donde siete son obreros y tres supervisores, y diez personas administrativas, conformada por dos gerentes, tres jefes de área y cinco auxiliares.

La encuesta fue el único instrumento de recolección de datos, la cual consta de ocho enunciados a través de un cuestionario tipo Likert.

Los resultados de esta investigación indican que la motivación laboral incrementa el grado de satisfacción de las personas, su productividad y la calidad de su trabajo.

3.1.3. Modelo 3. Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones

Cuadra y Veloso (2007), en su trabajo de investigación denominado Liderazgo, Clima, y Satisfacción laboral, establecen ocho hipótesis para relacionar los tipos de liderazgo con el clima laboral y con la satisfacción en el trabajo.

El método utilizado por este par de investigadores establece como universo de estudio al personal de organizaciones pertenecientes al sector público y privado, de la ciudad de Arica.

Establecieron una muestra, bajo la técnica de conveniencia, de ciento cuarenta y nueve empleados, todos ellos sin puestos de mando. El 57% eran hombres y el 43% mujeres. El promedio de edad fue de 36 años. Participaron miembros de las Fuerzas Armadas, trabajadores de organizaciones educativas, funcionarios públicos y municipales, y personal de empresas del área de comercio y servicios.

Las variables independientes consideradas para esta investigación son: Liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, consideración e iniciación de estructura. Estas cuatro variables se conjuntaron para dejar una única variable independiente, el liderazgo general. Por otro lado, se establecieron como variables dependientes el clima laboral y la satisfacción laboral. Se utilizaron el mismo número de instrumentos de recolección de datos igual al número de variables, dependientes e independientes. Los resultados de esta investigación permiten observar que existe una buena relación entre el liderazgo general con clima general y satisfacción laboral general. Además, los resultados reflejan que Carisma y Consideración son las dimensiones de liderazgo que más influyen en la satisfacción general de los trabajadores, y en la percepción general de clima. También es posible notar que todas las dimensiones de liderazgo transformacional se correlacionan significativamente con todas las medidas individuales de clima. En el caso de liderazgo transaccional, sólo se da una correlación significativa con el refuerzo contingente y para liderazgo pasivo-evitativo, ninguna de las dimensiones que lo componen guardó relaciones significativas con todas las medidas de clima individuales.

CAPÍTULO 4

**UNIVERSO DE ESTUDIO:
SUBDIRECCIÓN COMERCIAL DE UNA
EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES**

En este capítulo se describe al sujeto de estudio de esta investigación, y tiene como objetivo describir brevemente el entorno en el cual se encuentra incluida la empresa de donde se desprende la subdirección comercial. Partiendo de lo general a lo particular, se describe el comportamiento de la industria, sin la finalidad de encontrar los problemas que la afectan; posteriormente comienza la descripción de la empresa en donde se contempla brevemente su historia y logros, estructura y estrategia. La finalidad es ubicar al lector en el contexto del sujeto de estudio.

4.1. La industria

4.1.1. La industria de las Tecnologías de Información y Comunicación en el mundo: un panorama general

Desde el comienzo del siglo XXI, la industria de las TIC's (Tecnologías de Información y Comunicación) está cambiando cada día que pasa, y su popularidad y aplicación cada vez tienen un impacto más importante en el ámbito político, económico, social, cultural y en el desarrollo militar en todo el mundo.

La industria de las TIC's se caracteriza por su rápido crecimiento, rápido avance tecnológico, buen beneficio económico y la estrecha asociación con otras industrias, que son las características básicas de los líderes en la industria.

En los últimos años, el crecimiento de la Industria de las TIC's es cada vez más estable, con ciclos más largos y menor amplitud. En un periodo futuro, la proliferación de nuevos productos y servicios en la industria de las TIC's creará un gran número de necesidades derivadas. Gobiernos de diferentes países están apoyando el desarrollo de la industria de las TIC's dando lugar a políticas y reglamentos favorables. (Jiang, 2009)

Las telecomunicaciones son un mercado de US \$ 1.2 billones en la OCDE (Organismo para la Cooperación y el Desarrollo Económico). El mercado de las telecomunicaciones ha crecido a una tasa constante del 6% anual desde 1990,

incluso durante las recesiones económicas. La voz sigue siendo la mayor fuente de ingresos para los operadores a pesar de la disminución de los precios de llamadas de teléfonos fijos y móviles. Los ingresos por telefonía móvil representaron el 41% de todos los ingresos de telecomunicaciones en la OCDE en 2007, frente al 22% tan sólo una década anterior (OCDE, 2009). Ahora el servicio móvil es el sector dominante en las telecomunicaciones de la OCDE y en la mayor parte del mundo.

Un cambio importante en la industria se generó con la evolución de las conexiones a internet vía *dial-up* hacia conexiones permanentes de banda ancha a alta velocidad. La introducción de la banda ancha ha ayudado a los operadores ya que se introdujo una nueva fuente de ingresos para ayudar a compensar la caída de los ingresos por la baja en los precios en las llamadas de líneas fijas y móviles, además que la adopción de la banda ancha ha frenado el descenso de las suscripciones de telefonía fija ya que los suscriptores requieren mantener una suscripción de línea fija para recibir el servicio de DSL (*Digital subscriber line*) (OCDE, 2009).

4.1.2. La industria de las TIC's en México: su evolución

De acuerdo con datos de Cofetel (Comisión Federal de Telecomunicaciones), la penetración de teléfonos móviles ha aumentado de 29 por cada 100 habitantes en 2003 a 80 por 100 a mediados de 2010. El número de líneas fijas se ha estancado en los últimos años en alrededor de 19.5 entre 2005 y mediados de 2010. Además de la telefonía móvil, los servicios de comunicación de datos corporativos y el Internet son los subsectores de rápido crecimiento.

Las tarifas móviles se han reducido en más del 50% desde la liberalización de este servicio; las tarifas de telefonía fija han caído 67% desde 1991, y la conexión a Internet de banda ancha es un 90% más barato que en el año 2000.

Hasta ahora, la licencia para operar en el sector de la televisión se le ha negado a la empresa sujeto de estudio, dejándola fuera del lucrativo negocio del "triple *play*" (telefonía, Internet y video), y que los operadores pequeños de cable y redes de gran tamaño han sido capaces de explotar.

Los reguladores han exigido que la red de nuestro sujeto de estudio esté abierta a la interconexión y la interoperabilidad con la competencia como una condición previa para que le permita ofrecer servicios de triple *play*.

Los dos temas vitales para el éxito de nuevos competidores son: la interconexión y la portabilidad (CEPAL, 2007).

Uno de los grandes retos que enfrenta la industria de las telecomunicaciones en México es la convergencia, es decir, la oferta de servicios de telefonía, Internet y televisión, por un mismo proveedor.

4.1.2.1. Tendencias y pronósticos para la industria de las telecomunicaciones en México

El aumento de los ingresos personales, la introducción de las nuevas tecnologías, y poco a poco baja de los precios han ayudado al desarrollo de las telecomunicaciones de México y de la industria de TI (Tecnologías de la Información) en los últimos años, pero los indicadores de penetración aún se comparan desfavorablemente con muchos de los vecinos de México de la región.

Aunque los precios han bajado, los precios de las telecomunicaciones en México siguen siendo de los más altos de la OCDE.

Se estima que la penetración de Internet pueda llegar al 40% para el 2014. Los competidores procurarán converger sus redes, ofreciendo combinaciones de voz y datos, y servicios de telefonía fija y móvil, pero los principales actores de las telecomunicaciones se enfrentan a restricciones reglamentarias sobre su capacidad para ofrecer múltiples ofertas de servicios (Economist, 2010).

4.2. La empresa

La empresa y sus subsidiarias ofrecen la más amplia gama de servicios avanzados de telecomunicaciones, que incluyen la transmisión de voz, acceso a Internet y soluciones integrales para todos los segmentos del mercado; incluyendo la telefonía pública, rural y residencial, servicios especializados para la pequeña y mediana empresa y atención a clientes corporativos nacionales e internacionales, gracias a la gran capacidad técnica y de cobertura que brindan sus redes de acceso y transporte. Ofrece servicios tales como conectividad, acceso a Internet, ubicación, hospedaje y servicios de interconexión con otros operadores de telecomunicaciones.

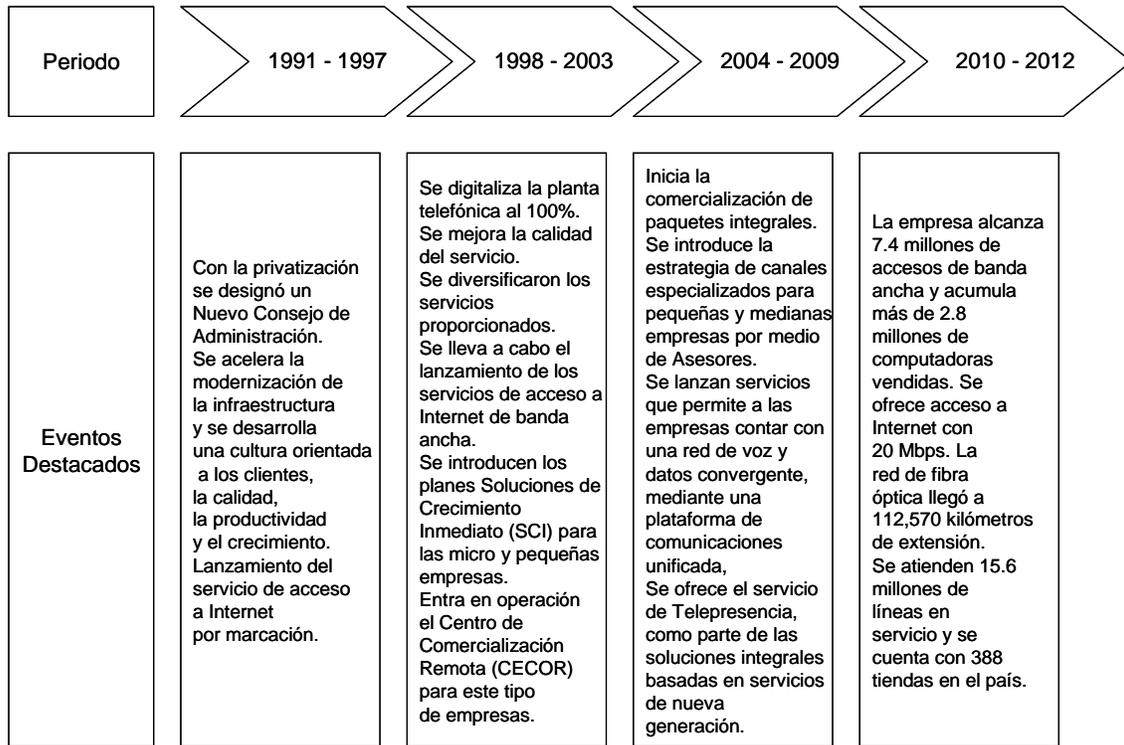
La compañía opera principalmente en México y América Latina. Su corporativo se encuentra en México y emplea alrededor de 52,950 personas (Datamonitor, 2010).

4.2.1. Evolución de la empresa a partir de su privatización

En 2011, la empresa celebró 20 años como una organización privada. Durante ese tiempo se ha modernizado y actualizado (Figura 8), transformándose de una compañía que ofrecía exclusivamente telefonía, en la empresa líder en servicios de telecomunicaciones de nuestro país.

Algunos eventos importantes en los últimos 20 años, y que han marcado la pauta de lo que ahora es la empresa, se narran de forma cronológica a continuación:

Figura 8. Evolución de la empresa a partir de su privatización



Fuente: Elaboración propia a partir de TELMEX, 2012, Informe Anual de Resultados 2011

Algunos otros eventos destacables en los últimos 20 años son:

- Los años de escolaridad del personal han aumentado más de 2.6 veces al pasar de 5.7 años en 1991 a 15 años en 2010; las horas de capacitación en el mismo periodo han crecido más de 18 veces, llegando a 64.7 millones de horas en 2010 en comparación a los 3.5 millones de horas en 1991, lo que significó una mayor productividad, un cambio de cultura laboral en la empresa, en especial en los procesos de atención al cliente, al tiempo que se constituyó una plataforma para la transferencia y asimilación de nuevas tecnologías e innovación.
- La empresa aborda el mercado corporativo con una plataforma de comunicaciones unificadas. Para lograr la integración de las telecomunicaciones con las tecnologías de la información, se han abierto

líneas de negocio como *Cloud Computing*, Desarrollo de *Software*, *Outsourcing*, Seguridad, y Consultoría y Capacitación. Para la prestación de estos servicios, la compañía cuenta con la experiencia y apoyo de sus subsidiarias.

- De 1990 a 2010 la empresa ha invertido más de 32 mil millones de dólares en su expansión, modernización y transformación, así como en el cambio en la cultura digital de la empresa y del país. De esta manera, la empresa consiguió los siguientes logros:
 - Las líneas fijas pasaron de 5.4 millones en 1990 a 15.6 millones en 2010; por su parte, los volúmenes de tráfico también aumentaron significativamente; tal es el caso de los minutos de larga distancia que, en el mismo período, se incrementaron más de 4.8 veces.
 - Creció el número de localidades atendidas hasta cubrir más de 100 millones de mexicanos.
 - En 1996, se lanzaron al mercado los servicios de acceso a Internet por marcación y en 2001 los de banda ancha, alcanzando 7.4 millones de accesos en 2010, lo que ha permitido disminuir la brecha digital en el país.
 - La red de fibra óptica de la empresa aumentó de 360 kilómetros a 112,570 kilómetros, consolidándose como una de las redes más modernas y confiables a nivel mundial.
 - La digitalización del 100% de la planta telefónica se alcanzó en el año 2000, lo que benefició la calidad de servicio y permitió ofrecer una mayor diversidad de servicios.
 - Se ha multiplicado varias veces la productividad de la empresa, lo que le ha permitido bajar los costos y los precios de todos los servicios en 77.1%.

4.2.2. La empresa en la actualidad

La empresa privatizada es ahora una de las más grandes en el mundo, ocupando el lugar 24 a nivel mundial. (CEPAL, 2007). En 2010 se realizaron inversiones por el equivalente de 839.6 millones de dólares. De este monto, el 68.5% fue destinado a proyectos en las plataformas de datos, conectividad y redes de transmisión, para evolucionar y robustecer la plataforma de telecomunicaciones, y el resto se aplicó a otros proyectos de soporte a la operación.

La empresa se ha mantenido siempre activa en modernización, crecimiento, capacitación y calidad, así como en la simplificación y mejora de sus diferentes procesos. Gracias a lo anterior, la empresa ha incrementado su productividad y competitividad, evolucionando de ser una empresa telefónica a una empresa de servicios de vanguardia en telecomunicaciones.

Parte medular del crecimiento de la empresa lo constituyen sin lugar a dudas sus principios rectores: estructuras simples, organizaciones con mínimos niveles jerárquicos, desarrollo humano y formación interna de las funciones ejecutivas, flexibilidad y rapidez en las decisiones, en las inversiones, austeridad y eficiencia en los gastos. Lo que ha redituado en una mayor variedad de servicios con las mejores condiciones de mercado. La empresa es orgullosamente el único proveedor de servicios de telecomunicaciones con cobertura nacional, sus servicios satisfacen las necesidades de más del 90% de la población del país que habita en zonas urbanas, semiurbanas y rurales, con lo que la empresa responde a su compromiso de servir a todo México.

La atención personalizada a los clientes se ofrece a través de los diferentes medios, como lo son ejecutivos de cuenta, Centros de Atención y *Call Centers*, con soporte las 24 horas al día los 7 días de la semana.

4.2.3. Evolución del Mercado Corporativo dentro de la empresa

Para el mercado corporativo se conformó una plataforma de comunicaciones unificadas, que integra servicios de nueva generación en voz, datos y video, bajo el modelo de servicios administrados, donde el cliente confía a la empresa el soporte y actualización de su infraestructura y contrata sólo los servicios que utiliza. La empresa cuenta con servicio de colaboración *web*, telepresencia, soluciones para centros de contacto y comunicaciones unificadas administradas, entre otros servicios.

Con base en la estrategia corporativa de la empresa para incrementar su participación en el mercado de las TIC's, se liberó el concepto de IT (*Information Technology*), con el cual la empresa ha rediseñado la forma en la que comercializa sus servicios, llevándola hacia una visión integral en la que se conjuntan las diferentes tecnologías de comunicación e información. Para lograrlo, se profundizaron las acciones encaminadas a desarrollar a su fuerza de ventas, especializándola en el conocimiento del negocio de sus clientes y los retos que enfrentan, para así convertirlos en sus asesores tecnológicos que soporten y fomenten el crecimiento de su negocio.

4.2.4. Red de la Empresa

La red de la empresa está sustentada por una infraestructura de cables de fibras ópticas para redes locales y de larga distancia, que al final de 2010 totalizó 112 mil 570 kilómetros, lo que la hace por mucho la más extensa del país.

Los accesos empresariales cuentan con altos niveles de seguridad y confiabilidad, mediante la implementación de conectividad por diversidad de rutas, diversidad de medios de transmisión y diversidad geográfica y el uso de equipos redundantes. Así también, se cuenta con plataformas satelitales para ampliar la penetración de voz y datos en comunidades rurales, a la vez que se amplía la infraestructura para ofrecer servicios satelitales a los clientes corporativos en cualquier parte del país.

Para las comunicaciones internacionales, la empresa tiene participación en doce consorcios de Cables Submarinos Internacionales, permitiendo la interconexión directa con 28 países y 39 operadores para comunicar a México con el mundo.

La estructura de la red permite garantizar la continuidad de los servicios aún ante varios eventos disruptivos simultáneos con tiempos de restablecimiento de 50 milésimas de segundo, lo que hace que una interrupción sea prácticamente imperceptible para los servicios de los clientes.

Para poder manejar los grandes anchos de banda actuales que demanda el mercado, también se han venido realizando inversiones importantes en equipos ópticos con tecnología de punta, basada en sistemas ópticos de última generación; todos ellos dispuestos en topologías tipo malla o anilladas que le confieren redundancia automática con diversidad de trayectorias para poder ofrecer a los clientes altos niveles de calidad y continuidad de clase mundial.

Durante 2010 se masificó la introducción de infraestructura óptica de transporte local basada en la tecnología *Ethernet*, logrando una mayor eficiencia técnico-económica para el transporte nativo de servicios basados en el protocolo IP (*Internet Protocol*).

La capa de aplicaciones de la red de la empresa es una plataforma de reciente desarrollo que sustenta sus funciones en TIC, basada en estándares abiertos que permiten la creación de nuevos servicios y aplicaciones de manera expedita. Esta plataforma es modular ya que puede integrar los nuevos desarrollos en módulos independientes que se conectan al procesamiento con interfaces ampliamente conocidas en la industria, reduciendo los tiempos de lanzamiento de los servicios de nueva generación.

Se monitorea continuamente el desempeño de la red y servicios (niveles de tráfico y enrutamiento) a través de una plataforma centralizada de gestión y centros especializados, que operan durante las 24 horas los 365 días del año.

4.2.5. Estructura del área de mercado empresarial y sus resultados

El rubro de datos está integrado por los ingresos provenientes de los servicios de acceso a Internet, los asociados con las redes privadas y los servicios de valor agregado para clientes corporativos. Estos ingresos acumularon, en el segundo trimestre del 2011, 8 mil 714 millones de pesos, 5.4% por encima del monto obtenido en el mismo trimestre del año 2010. Este incremento fue apoyado por el aumento de 10.4% en el inventario de servicios de acceso de banda ancha y por mayores servicios de valor agregado ofrecidos al mercado corporativo.

Los servicios de datos para el mercado empresarial se han expandido en los últimos años. Los servicios de datos empresariales comprenden la oferta de redes corporativas y servicios de acceso a Internet. Su red corporativa se basa en la transmisión de voz, datos y vídeo entre dos o más puntos finales que utilizan un circuito privado o virtual.

También ofrece servicios de red a través de un esquema de *outsourcing* que incluye el mantenimiento, soporte e integración de redes de comunicación y sistemas de información. Los servicios de datos empresariales reportó un crecimiento significativo durante el periodo 2007-2009. Los ingresos provenientes de la división de servicios de datos empresariales aumentaron de 22,280 millones de pesos en el ejercicio 2007 a 30,817 millones de pesos en el año fiscal 2009. En consecuencia, los ingresos por servicios de datos representaron un 25,9% del total de los ingresos de la compañía en 2009 en comparación con el 20,4% en 2008.

Además, el mercado de los servicios de datos empresariales se espera que aumente a través de la demanda de soluciones integrales de telecomunicaciones. El crecimiento de la demanda de servicios de datos empresariales, con una enorme oportunidad de mercado, mejorará los ingresos de la compañía.

4.2.6. Fortalezas y debilidades de la empresa

La empresa cuenta con fortalezas que debe de seguir aprovechando, y debilidades a las cuáles debe de poner atención para contrarrestarlas y/o eliminarlas. En la tabla 11 se identifican cuales son las fortalezas con las que cuenta la empresa, así como las debilidades que representan un riesgo.

Tabla 11. Fortalezas y debilidades de la empresa

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Participación dominante del 79.5% del mercado de líneas. Liderazgo en el mercado. Posicionamiento de la marca. Competitividad en el lanzamiento de nuevos productos. Facturación local de líneas fijas de 15.8 millones de líneas. La adquisición por parte de la empresa líder en telefonía celular le permitirá ofrecer servicios inalámbricos.	Pérdida de mercado por aparición de nuevos competidores. Las ganancias operacionales han venido disminuyendo durante los últimos años

Fuente: elaboración propia con datos de Datamonitor, 2010, Teléfonos de México S.A.B. de C.V.: Perfil de la empresa

4.2.7. Estrategia de la empresa

La estrategia de largo plazo de la empresa contempla no solo la inversión constante en la capacitación y formación de su personal, para que sea la mayor ventaja competitiva de la empresa, sino la constante introducción de plataformas tecnológicas de clase mundial que le han permitido ser una de las empresas reconocidas en todo el mundo. El trabajo en equipo, la búsqueda de mayor eficiencia en los procesos, lograr reducción en los costos y gastos de operación, así como optimizar las inversiones, son parte de los valores corporativos que se seguirán fomentando con el objetivo de generar valor para sus clientes, sus accionistas y para el país.

CAPÍTULO 5

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo tiene como objetivo explicar la metodología que se lleva a cabo en esta investigación. Una vez establecidas las variables, en este capítulo se lleva a cabo la definición conceptual y operacional de cada una de ellas, relacionando los indicadores que se desprenden de la definición operacional, y relacionándolos con sus métricas.

Adicionalmente se lleva a cabo la justificación teórica de las variables.

En la tabla 12 se encuentra la definición conceptual y operacional de la gestión de los equipos de trabajo, de la motivación y del liderazgo, así como sus indicadores y métricas. Posteriormente se anexa el cuestionario que fue aplicado al sujeto de estudio, haciendo la indicación sobre la relación entre preguntas y variables.

Finalmente se hace una explicación sobre el método de muestreo aplicado para la recolección de datos.

5.1. Justificación teórica de las variables

5.1.1. Motivación

El deseo de desarrollar mecanismos que incrementen o al menos mantengan los niveles de eficacia laboral en un entorno de competencia, han hecho que la motivación laboral se considere el proceso micro más estudiado en la psicología del trabajo (Jaén, 2010).

Los estudios sobre la motivación se vuelven esenciales en el grado en que la motivación se vuelve importante para casi cualquier comportamiento de las personas en su entorno laboral.

Según Muchinsky (2000), la conducta laboral está basada en tres puntos básicos: la capacidad del trabajador, las limitaciones situacionales y la motivación laboral. De acuerdo con Robbins (2004), la motivación es el conjunto de procesos que dan

cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta.

Si se toma en cuenta que el comportamiento del ser humano surge siempre de una necesidad y que siempre buscará obtener una recompensa a través de un esfuerzo, es importante conocer la recompensa que espera recibir la persona, pues a partir de esta tendrá cierto comportamiento. Conocer las recompensas que espera recibir la persona, permite a las organizaciones y a sus dirigentes a encaminar el comportamiento de los subordinados al logro de los objetivos organizacionales, a la vez que obtengan las recompensas personales esperadas.

Es importante considerar que desde un enfoque organizacional, la motivación laboral en las personas debe de estar encaminada por los gestores, desde los supervisores, y hasta la alta dirección. La motivación es el motor que impulsa a las personas a alcanzar sus metas, que en ocasiones pueden lograr con sus propios medios, pero en otras es necesaria la ayuda de los demás, tal como suele suceder con frecuencia en las organizaciones.

Sin duda la motivación ha sido objeto de estudio de muchas investigaciones pasadas y presentes, y seguirá siendo objeto para futuras investigaciones, y cabe la posibilidad de que sigan existiendo porque el sujeto de estudio de la motivación es el ser humano, o capital humano con un enfoque en las organizaciones. Las personas como seres humanos en constante evolución invitan a los investigadores sociales a que constantemente estén realizando trabajos para conocer cuáles son los factores que motivan o desmotivan a los trabajadores, pues como ya se mencionó, el recurso humano es el factor más importante para las organizaciones, pero también el más dinámico y el más diverso. Realizar trabajos en donde se contemple a la motivación como objeto de estudio siempre será de utilidad y aplicación práctica.

Tabla 12. Definición conceptual y operacional de variables

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	INDICADORES	METRICAS
Gestión de los Equipos de trabajo	Un equipo de trabajo es un conjunto de individuos con habilidades complementarias, que comparten roles de liderazgo, la responsabilidad mutua, un propósito específico del equipo y un compromiso común que es la esencia de un equipo (Katzenbach et al., 1999)	Un equipo de trabajo eficiente surge a partir de la combinación adecuada de los conocimientos especializados, las habilidades interpersonales y el buen comportamiento que tenga cada uno de los integrantes del equipo	Conocimientos especializados	Número de cursos técnicos Número de cursos de ventas
			Habilidades interpersonales	Promedio del número de compañeros con los que se trabaja Número de reuniones de trabajo en las que participa
			Comportamiento	Número de veces que no cumple con el reglamento de trabajo Número de quejas recibidas
Liderazgo	La clave del rendimiento extra que logra un equipo real proviene de la combinación de destrezas que poseen los líderes o gestores. Hay tres categorías de destrezas y todas tienen que estar en equilibrio con relación al propósito y metas del equipo; pericia técnica o funcional; capacidad de resolver problemas y tomar decisiones; y destrezas interpersonales (Katzenbach et al., 1999)	En las habilidades del líder se pueden incluir las dinámicas de grupo y las relaciones interpersonales, y también comprende el entendimiento de cómo se forman los grupos, toma de decisiones, manejo de conflictos, conducción de reuniones efectivas y la solución de problemas. Las habilidades gerenciales complementan las habilidades del equipo, coordinándolos, gestionando su desempeño, manejando y controlando los proyectos que corresponden al equipo de trabajo	Planeación, delegación y control del trabajo	Número de tareas por persona Número de casos en los que se involucra el líder
			Gestión del desempeño	Número de servicios vendidos Porcentaje del avance de la cuota de ventas

Tabla 12. Definición conceptual y operacional de variables (Continuación)

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	INDICADORES	METRICAS
Motivación	Las personas trabajan por diferentes razones, y son esas razones las que los mueven a desempeñar una tarea con el objetivo de conseguir algo a cambio, generando procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta (Robbins, 2004)	El comportamiento de la gente puede ser influenciado por el dinero, por el pago justo comparado con puestos similares dentro de la empresa y en compañías externas, también existen otras motivaciones de tipo no económico como la seguridad laboral, el desafío que representan las tareas para los empleados, trabajar en un equipo en donde sientan pertenencia y aprobación, todo dentro de un ambiente agradable	Recompensas económicas	Porcentaje de bono de ventas obtenido Porcentaje de incremento salarial anual
			Seguridad laboral	Años de antigüedad Porcentaje de rotación de personal
			Tareas desafiantes	Número de horas promedio en cada tarea
			Trabajo en equipo	Numero de actividades que realiza en conjunto con otro compañero Número de proyectos ganados en equipo
			Afiliación, pertenencia y aprobación social	Porcentaje de participantes en actividades laborales Porcentaje de participantes en actividades extra laborales
			Equidad	Porcentaje de variación de sueldos Porcentaje de variación en la cantidad de tareas

Fuente: elaboración propia a partir de los modelos de los diferentes autores

5.1.2. Liderazgo

Burns (1978) es quien inicialmente hace la distinción entre un liderazgo de tipo transaccional con uno de tipo transformacional. La diferencia entre uno y otro radica en lo que los líderes y seguidores ofrecen uno y otro. De acuerdo con Kuhnert y Lewis (1987), si el líder transformacional provoca que los seguidores se identifiquen con sus necesidades, el transaccional proporciona a los seguidores algo que ellos desean a cambio de algo que el líder quiere.

Bass (1985) elaboró su desarrollo teórico sobre la base de los comportamientos manifiestos que se evidenciaban en ambos tipos de liderazgo, identificando ocho dimensiones de las cuales tres corresponden a la orientación transaccional, cuatro la transformacional y una dimensión de no liderazgo, denominada *laissez faire*.

Si se considera que el estudio del clima organizacional se refiere al modo en que los directivos crean un ambiente en que los subordinados llevan a cabo sus tareas, la manera en que lo hacen y la capacidad para que las acciones que llevan a cabo ejerzan una influencia positiva en el contexto organizacional, se puede considerar que existe una relación muy estrecha entre el liderazgo y el clima organizacional. Pedraja y Rodríguez (2004) indican que el liderazgo que exhiba la jefatura influirá sobre el clima, y que este a su vez, lo hará sobre la creatividad y la productividad.

Otro vínculo que hace importante el estudio del liderazgo es la relación con la satisfacción laboral; recordando que el liderazgo es uno de los temas más investigados, la satisfacción laboral también ha tenido mucha atención por parte de los investigadores.

Hulin y Judge (2003) conceptualizan a la satisfacción laboral como un estado interno que es expresado, por la evaluación afectiva y/o cognitiva de las experiencias de trabajo, de manera favorable o desfavorable.

Misener, Haddock y Gleaton (1996) establecen que la satisfacción laboral es un constructor multidimensional que comprende aspectos particulares relacionados con el pago, el trabajo, la supervisión, las oportunidades profesionales, los beneficios, las practicas organizacionales y las relaciones con los demás trabajadores.

5.2. Cuestionario de Diagnóstico Organizacional

A continuación se presenta el cuestionario que fue diseñado para recolectar los datos a través de su aplicación a la Subdirección Comercial de la empresa de Telecomunicaciones. Se adjunta bajo el mismo formato que fue presentado a los encuestados.

**INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL
 ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACION
 CAMPUS SANTO TOMAS
 MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS**

Se agradece el tiempo que nos brinda para contestar este cuestionario sobre su área laboral, el cual se establece con fines de investigación. Los resultados obtenidos serán utilizados como material en una tesis a nivel maestría. Es indispensable la información que proporcione, ya que sin ella no se logrará el objetivo. Sus respuestas serán tratadas confidencialmente. Gracias por su cooperación.

INSTRUCCIONES. Después de leer cuidadosamente cada afirmación marque con una “X” la opción que mejor represente su opinión o su experiencia al respecto. No hay respuestas correctas o incorrectas; lo importante es tener información sobre el ámbito laboral propio de su organización. Sólo elija una respuesta.

La escala se presenta de la siguiente forma:

- 5. Siempre**
- 4. Algunas veces**
- 3. Indiferente**
- 2. Casi nunca**
- 1. Nunca**

		5	4	3	2	1
1	Siente que el trato que recibe es equitativo para todos los empleados del área donde usted labora					
2	La empresa contempla además del salario, otros sistemas de incentivos no monetarios que motivan al personal del área					
3	La empresa realiza encuestas de opinión al personal para evaluar su nivel de satisfacción para mejorar su ambiente laboral					
4	Los compañeros del área demuestran entusiasmo al realizar el trabajo					
5	En la empresa se estimula al personal para que tome decisiones					
6	La retroalimentación es clara por parte de su jefe acerca del logro de objetivos					
7	Su jefe lo involucra en la solución a los problemas del equipo de trabajo					
8	Su jefe contribuye en el desarrollo profesional que tiene dentro de la empresa					
9	El ambiente laboral fomenta el trabajo el equipo					
10	En el área se utilizan técnicas para hacer más eficiente el trabajo					
11	La cantidad de actividades son las adecuadas para realizarlas dentro de su horario de trabajo establecido					
12	Existen manuales de procedimientos donde se enlistan claramente las actividades a las que está obligado a desempeñar					
13	La empresa tiene políticas que fomentan el trabajo en equipo					
14	Se organizan reuniones periódicas con todo el personal del área para analizar la gestión realizada en el último periodo					
15	Existe reconocimiento al equipo de trabajo por el logro de objetivos					

Gracias por su participación. Para cualquier duda o aclaración mis datos son:

Hector Reza
hectorarte07@hotmail.com

La Tabla 13 muestra la relación de cada una de las preguntas del cuestionario del diagnóstico organizacional, con las variables independientes de la presente investigación.

Tabla 13. Relación de ítems con las variables independiente

PREGUNTA		VARIABLE
1	Siente que el trato que recibe es equitativo para todos los empleados del área donde usted labora	Motivación
2	La empresa contempla además del salario, otros sistemas de incentivos no monetarios que motivan al personal del área	
3	La empresa realiza encuestas de opinión al personal para evaluar su nivel de satisfacción para mejorar su ambiente laboral	
4	Los compañeros del área demuestran entusiasmo al realizar el trabajo	
5	En la empresa se estimula al personal para que tome decisiones	Liderazgo
6	La retroalimentación es clara por parte de su jefe acerca del logro de objetivos	
7	Su jefe lo involucra en la solución a los problemas del equipo de trabajo	
8	Su jefe contribuye en el desarrollo profesional que tiene dentro de la empresa	
9	El ambiente laboral fomenta el trabajo el equipo	Gestión de los Equipos de Trabajo
10	En el área se utilizan técnicas para hacer más eficiente el trabajo	
11	La cantidad de actividades son las adecuadas para realizarlas dentro de su horario de trabajo establecido	
12	Existen manuales de procedimientos donde se enlistan claramente las actividades a las que está obligado a desempeñar	
13	La empresa tiene políticas que fomentan el trabajo en equipo	
14	Se organizan reuniones periódicas con todo el personal del área para analizar la gestión realizada en el último periodo	Motivación
15	Existe reconocimiento al equipo de trabajo por el logro de objetivos	

Fuente: elaboración propia

5.3. Diseño de la muestra

La Subdirección Comercial es un grupo de trabajo con una gran diversidad de profesiones, género y edades, pues contiene hombres y mujeres que pasan por formaciones académicas de ingeniería y licenciatura de diferentes ramas, y las edades del grupo se encuentran en un rango desde los 25 y hasta los 55 años.

Para realizar el diagnóstico organizacional que permita conocer la opinión de los empleados sobre la Motivación, Liderazgo y la Gestión de los Equipos de Trabajo dentro del área, se aplicó una encuesta de opinión de 15 preguntas, aplicada bajo la técnica de conveniencia a 30 elementos del área sin responsabilidad de mando, en donde solo 23 de ellos, que corresponde al 76%, respondieron a las preguntas.

Debido a que el sujeto de estudio toma la forma de una unidad de estudio, no se realizó un muestreo estadístico.

CAPÍTULO 6

TRABAJO DE CAMPO

El trabajo de campo de la presente investigación se llevó a cabo a través de un diagnóstico organizacional, utilizando un par de técnicas que permitieron la obtención de la información que se detalla en este capítulo. La primera técnica utilizada fue una combinación de la observación por parte del investigador en conjunto con escuchar las opiniones de los integrantes de la subdirección; la segunda técnica se apoyó en la aplicación de un cuestionario a través de una encuesta dirigida de igual forma a los integrantes de la subdirección. El cuestionario aplicado es el mismo que se presentó en el capítulo anterior de acuerdo al diseño de la muestra. La primera parte del diagnóstico que se presenta es aquella derivada de la técnica de observación; la segunda parte corresponde a los resultados de la encuesta en donde se refleja la opinión directa de los integrantes de la subdirección. Al final del capítulo se muestran los resultados del diagnóstico organizacional, incluyendo gráficas, así como la conclusión parcial relacionada a los resultados arrojados por el diagnóstico. Se complementa esta parte con el análisis de resultados derivados de los modelos seleccionados en el capítulo 3

6.1. Diagnóstico Organizacional de la Subdirección Comercial

Para tener un mejor conocimiento del sujeto de estudio de esta investigación, se analizan y describen algunos puntos sobre la situación de la Subdirección Comercial a manera de diagnóstico, utilizando la técnica de observación, y que a continuación se detalla:

6.1.1. Desempeño organizacional: ventas, utilidades, rendimiento sobre la inversión y las ganancias por acción

La Subdirección Comercial ha presentado un desempeño que no le ha permitido alcanzar los objetivos de venta establecidos, ya que desde el 2009 y hasta el 2011 se han quedado por debajo de las cuotas. En estos tres años se ha ampliado el portafolio de productos y servicios para los cuales la fuerza de ventas de esta

subdirección es responsable, y es importante mencionar que este portafolio de productos es el mismo para la fuerza de ventas del resto de las subdirecciones que atienden al mercado empresarial, y que si han alcanzado sus objetivos.

Algunas cifras que resultan importantes en este trabajo son:

- Porcentaje de ventas alcanzado, tomando como base el pronóstico inicial:

2009	84.4%
2010	85.7%
2011	96.0%

- Ingresos totales de la empresa en 2011: \$112,066 millones de pesos
- Ingresos por concepto de datos en el Mercado Empresarial 2011: \$36,472 millones de pesos
- Utilidad neta de la empresa en 2011: \$14,603 millones de pesos
- Ganancias por acción: \$0.808 pesos

Fuente: TELMEX, 2012, Informe Anual TELMEX 2011

Productos propios de la empresa, o productos que se forman a partir de alianzas estratégicas, cada uno de ellos establece una propia cuota de ventas que en conjunto forman los objetivos de toda la subdirección. La empresa establece un programa de capacitación, generalmente muy corto en duración de horas, para darle a conocer a la fuerza de ventas, la entrada al mercado de los nuevos productos, pero siempre queda un equipo especialista de cada producto como equipo consultor para cuando se necesitan desarrollar propuestas.

6.1.2. Ventas por empleado

Cada subdirección está conformada por varias gerencias y se pretende que cada gerencia atienda comercialmente a uno o varios de los subsectores que conforman el sector.

Así se tiene que la subdirección comercial Industria tiene 11 gerencias y cada una de ellas tiene un pronóstico de ventas asignado. El logro de los objetivos de cada una de las gerencias lleva al logro de toda la subdirección. Se observa que solo algunas gerencias superan su objetivo de ventas, y al promediarse con el resto de ellas da como resultado una insuficiencia en el logro del objetivo general de ventas de la subdirección. Lo mismo sucede dentro de cada gerencia, en donde cada vendedor tiene asignado un pronóstico de ventas bien definido desde el inicio de cada año, para cada uno de los clientes de su cartera. La medición de la productividad de cada vendedor esta en base a la sumatoria de la facturación mensual de cada uno de sus clientes, comparado con su avance de la cuota de ventas establecida. Así se tiene que algunos vendedores, en algunas de sus cuentas (clientes) superan la cuota, pero en algunas otras no, y en promedio pueden quedar por debajo o por arriba de sus objetivos; pero la evaluación del desempeño para el pago de bono de ventas se hace para toda la gerencia, así es que, para poder aspirar a obtener un bono, se debe tener un promedio positivo de los ejecutivos que superan la cuota con aquellos que no lo hacen.

6.1.3. Satisfacción del cliente

No se tiene cuantificada la cantidad de quejas que existen, pero se percibe un incremento en la insatisfacción del cliente debido a quejas explícitas hacia los ejecutivos de atención comercial, además de que los clientes con mayor frecuencia hacen uso del sistema de escalación, en donde el cliente pide apoyo del gerente de cuenta cuando su ejecutivo no le da respuesta oportuna o satisfactoria, y si los clientes no se sienten satisfechos con el servicio y apoyo a nivel gerencial, buscan respuesta a un nivel jerárquico mayor, pasando a nivel subdirección o a la dirección comercial. Con la portabilidad de numeración y la existencia de mayor número de competidores con mayor madurez en el mercado, clientes insatisfechos encontraron la oportunidad de cambiar sus servicios de voz con otros proveedores.

Las quejas de los clientes se sustentan principalmente en:

- La entrega de nuevos servicios, así como la reparación de fallas, toma mucho más tiempo del que los clientes requieren
- Las propuestas no muestran madurez en cuanto a integración de servicios, además de que los precios son elevados, las soluciones esta sobredimensionadas en cuanto a los requerimientos reales del cliente y el ejecutivo tarda en presentarlas al cliente

El buen relacionamiento con los clientes por parte de los ejecutivos de atención comercial mitiga el impacto de dichas quejas, pues en muchas ocasiones la atención al cliente por parte del ejecutivo se deriva en la permanencia que tiene éste con la empresa.

A finales del 2011 se hizo una encuesta de opinión a un grupo de clientes de la subdirección, y la variable que tuvo un incremento significativo (positivo) en relación con los resultados del año pasado, es la atención que reciben los clientes por parte de los ejecutivos y gerentes de cuenta.

Dentro de la empresa, los ejecutivos llegan a ser los últimos clientes internos, y son clientes de varios proveedores, entre los principales se encuentran las áreas de Consultoría y Diseño, Compras, *Pricing*, Contratación y Entrega de servicios. En general, la fuerza de ventas como cliente interno siente insatisfacción del servicio que recibe de sus proveedores, trasladando este mal servicio hacia el cliente final.

6.1.4. Tecnología de la compañía, su estructura, sus sistemas de medición y de recursos humanos.

La empresa es un proveedor de servicios de telecomunicaciones basados en tecnología. La red sobre la cual opera la empresa cuenta con tecnología muy actualizada, sin embargo, la tecnología destinada a la operación de la fuerza de ventas de la Subdirección Comercial ha llegado muy retrasada, pues en diversas ocasiones los elementos de la subdirección han expresado su inconformidad de

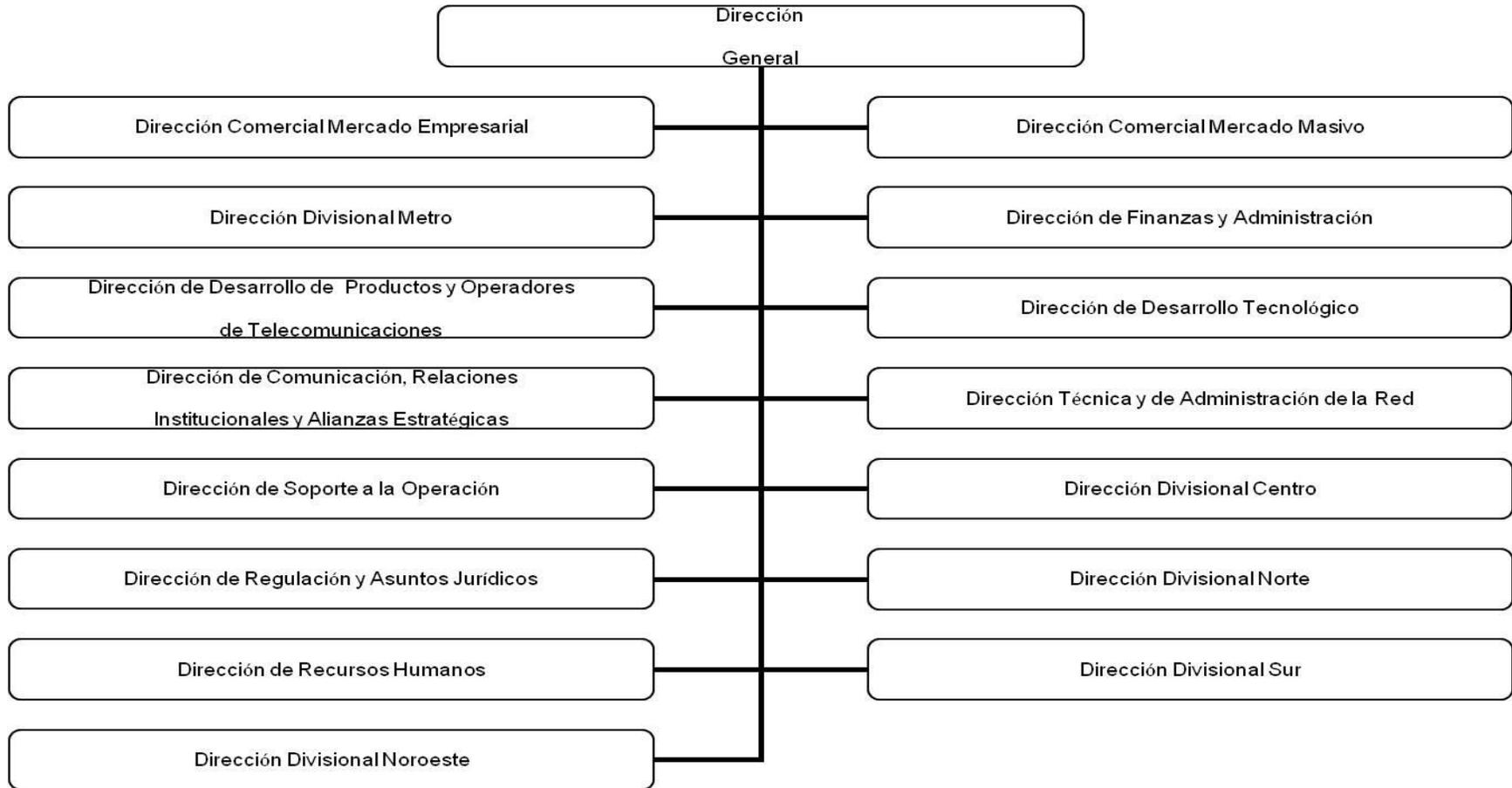
no contar con los recursos tecnológicos necesarios que faciliten sus actividades cotidianas. Al día de hoy existen personas en la subdirección que mantienen equipos de cómputo de escritorio que han dejado de ser funcionales gradualmente.

A partir de Noviembre 2010, se implementó en algunas subdirecciones de la empresa, entre ellas la Subdirección Comercial, un sistema de telefonía basado en tecnología IP, y tiene poco tiempo que se comenzó la implementación de la tecnología de Comunicaciones Unificadas, en donde, en el mismo equipo de cómputo, se tienen servicios de telefonía, videoconferencia, mensajería instantánea y se pueden compartir archivos. Los comentarios de los integrantes de la subdirección son muy claros, y se refieren a que ellos venden tecnología, sin embargo los clientes los perciben como que no hacen uso de la tecnología que venden. Les gustaría poder conocer la tecnología que venden a través de su uso, conocer los beneficios que ésta ofrece a través de la eficientización de sus actividades cotidianas.

En el 2008, la empresa contrató los servicios de una compañía de consultoría, quien sugirió un cambio en la estructura de la Dirección Comercial, básicamente a partir de los niveles gerenciales y sus subordinados. La estructura se puede visualizar de la siguiente forma, desde una enfoque muy general en donde se presentan todas las direcciones que forman parte de la empresa (Figura 9), detallando posteriormente la estructura de la Dirección Comercial Mercado Empresarial, de donde se subordinan 4 subdirecciones (Figura 10), una de ellas la Subdirección Comercial Industria, sujeto de estudio de la presente investigación.

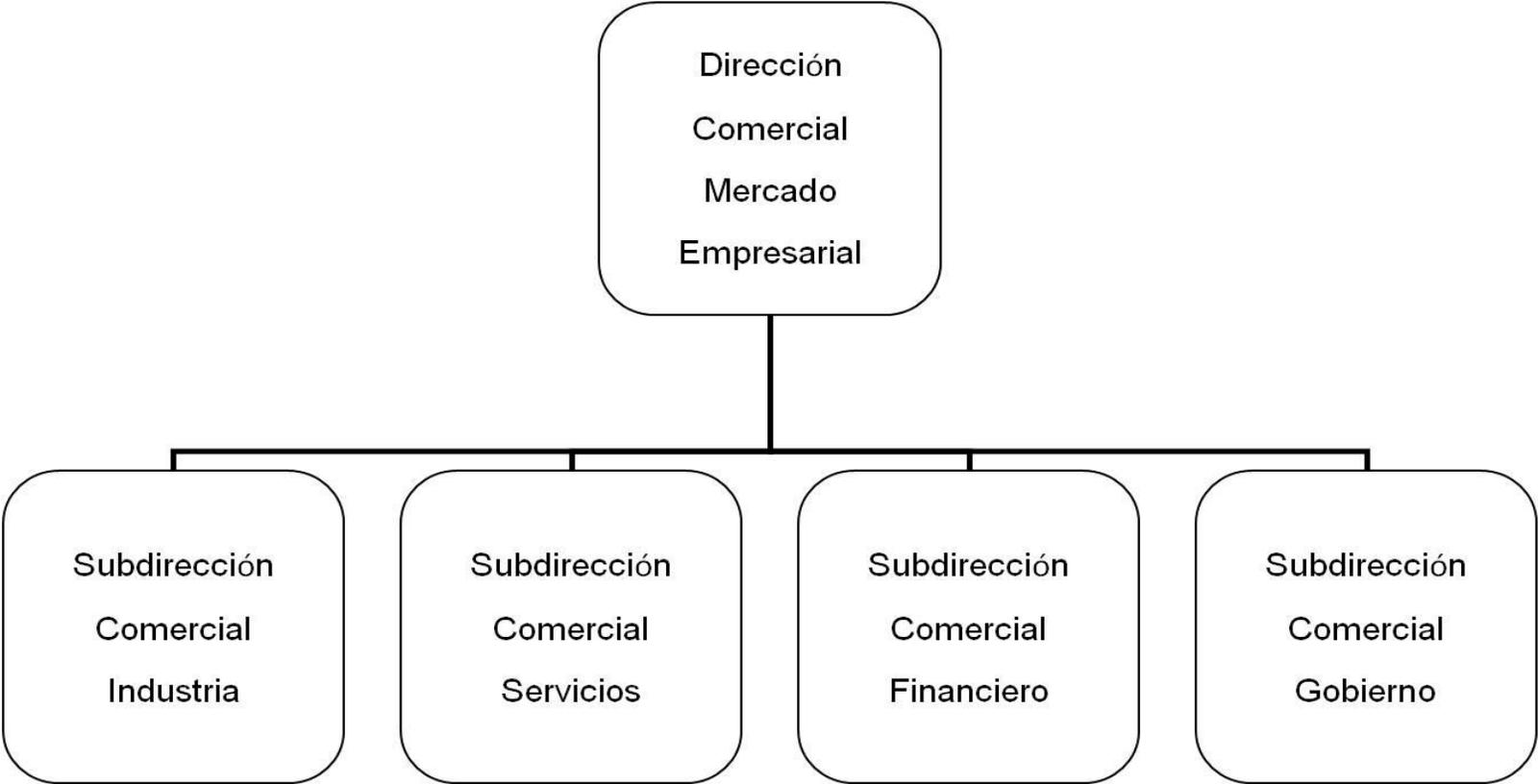
En la figura 11 se puede observar la estructura de la Subdirección Comercial antes del nuevo modelo comercial sugerido por los consultores externos contratados, y en la figura 12 se muestra la nueva estructura con la cual hoy en día opera el sujeto de estudio. En la tabla 14 se detallan las diferencias entre el modelo comercial anterior, y el nuevo modelo.

Figura 9. Organigrama de las Direcciones de la empresa de Telecomunicaciones



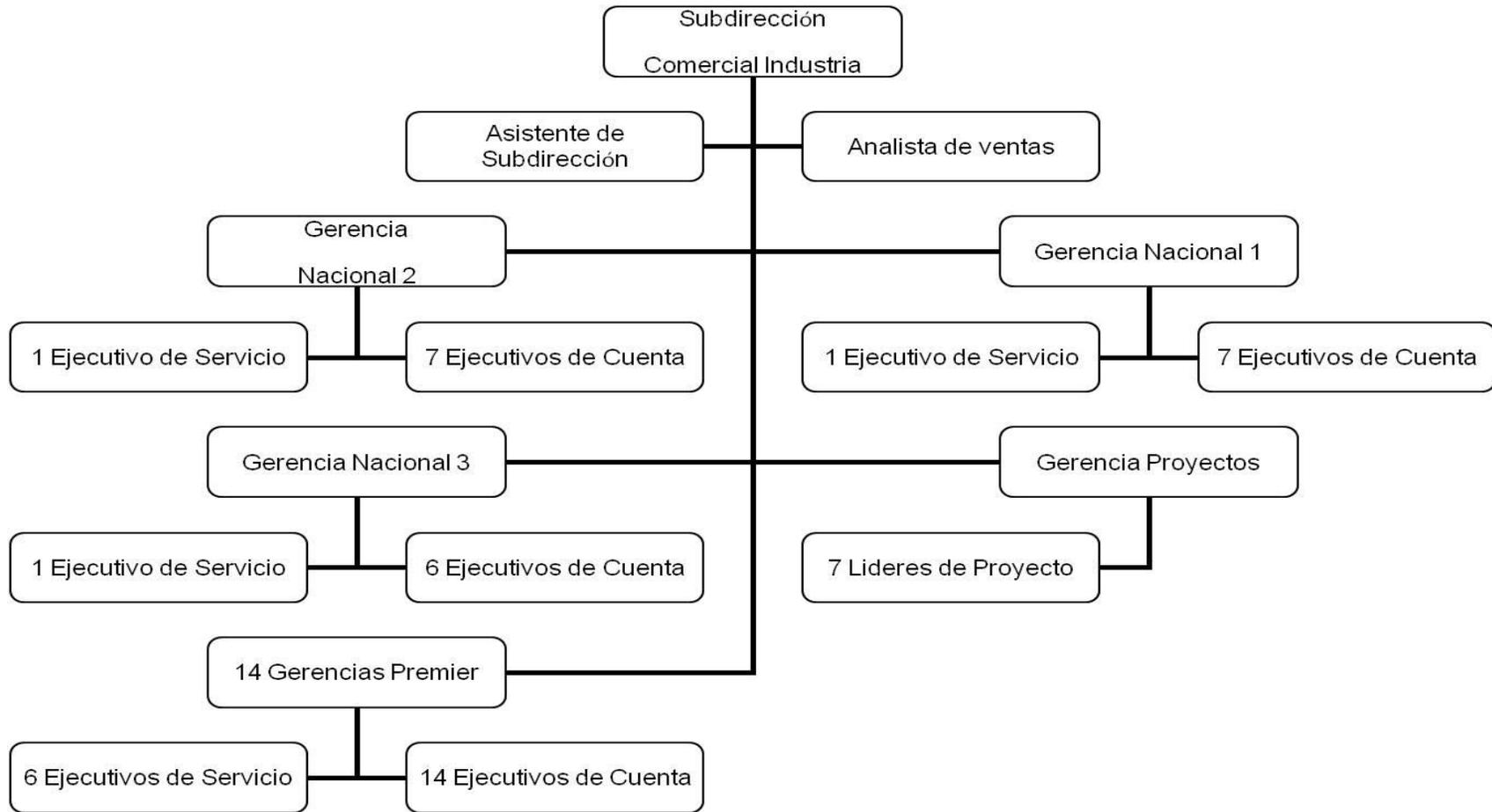
Fuente: elaboración propia a partir de los datos de www.telmex.com

Figura 10. Organigrama de la Dirección Comercial Mercado Empresarial



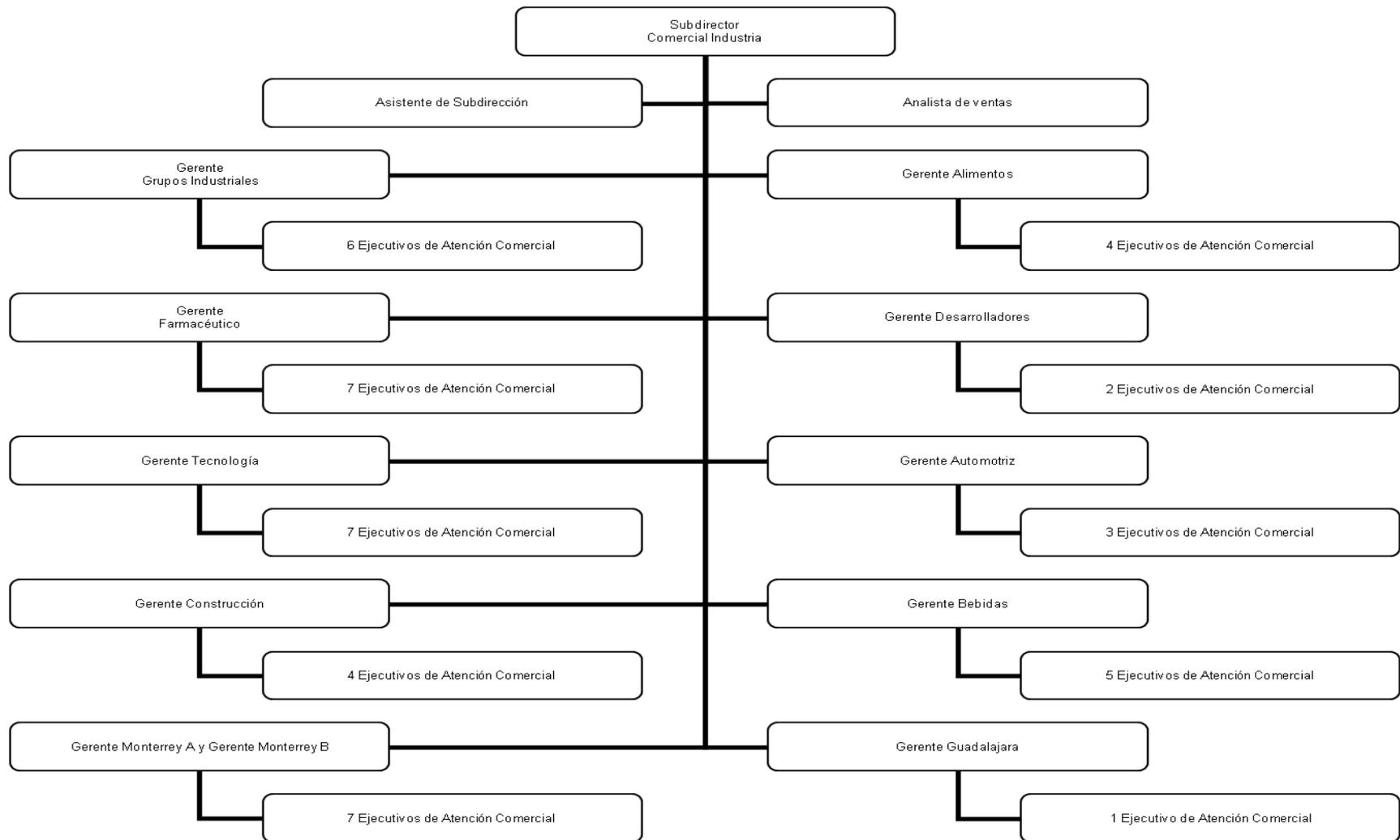
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la empresa

Figura 11. Organigrama de la Subdirección Comercial Industria (estructura anterior)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la empresa

Figura 12. Organigrama de la Subdirección Comercial Industria (estructura actual)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la empresa

Como se mencionó anteriormente, en el 2008 surge un cambio en la estructura de la Subdirección Comercial, impulsado por la evolución del mercado de las telecomunicaciones y de la dinámica de los clientes del Mercado Empresarial. A continuación se destacan los cambios más importantes y significativos entre ambos modelos comerciales:

Tabla 14. Cambios en el modelo comercial de la Subdirección Comercial Industria

MODELO ANTERIOR	MODELO ACTUAL
Se tenían 17 gerencias, clasificadas como Gerencias Nacionales y Gerencias Premier	Se reduce el número de gerencias a 11, y ahora solo se llaman Gerencias Comerciales. Algunos gerentes del modelo anterior pasan a ser Ejecutivos de Atención Comercial
El número de subordinados en cada gerencia no estaba estandarizado. Las gerencias nacionales tenían mayor cantidad de personas que las gerencias premier	Sigue sin existir un número específico de la cantidad de personas que deben integrar una gerencia
Existían dos tipos de ejecutivos: de cuenta y de servicio. Cada tipo de ejecutivo tenía diferentes actividades (las cuales se enlistan más adelante)	Desaparece el puesto de Ejecutivos de Servicio, y en conjunto con los Ejecutivos de Cuenta ahora se les llaman Ejecutivos de Atención Comercial. Las funciones de los ejecutivos de cuenta y de servicio se unifican y se convierten en las funciones de los Ejecutivos de Atención Comercial
Existía una gerencia denominada Gerencia de Proyectos, que reportaba a la Subdirección Industria, y los subordinados eran nombrados Líderes de Proyecto (cuyas funciones se enlistan más adelante)	La Gerencia de Proyectos desaparece, y sus integrantes pasan a ser Gerentes Comerciales o Ejecutivos de Atención Comercial. Las funciones que hacían los Líderes de Proyecto se adicionan a las que realizan los Ejecutivos de Atención Comercial
El portafolio de productos de la empresa está conformado únicamente por servicio de transporte de voz y datos	La empresa lleva a cabo alianzas estratégicas con otras empresas, lo que incrementa el portafolio de productos
El indicador principal para el cálculo de bonos de venta era el mantenimiento de la recurrencia en facturación y como esta iba contribuyendo en el alcance de la cuota de ventas	Se crea un portal con nuevos indicadores para la evaluación del desempeño de los Gerentes Comerciales y Ejecutivos de Atención Comercial

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la empresa

En el modelo anterior existían 2 tipos de ejecutivos en cada gerencia: ejecutivos de cuenta y ejecutivos de servicio.

Dentro de las principales tareas que eran responsabilidad de los ejecutivos de cuenta estaban:

- Elaboración de cotizaciones y presentaciones para los clientes
- Negociación y cierre de ventas
- Contratación de servicios
- Aclaraciones de facturación

Dentro de las principales tareas que eran responsabilidad de los ejecutivos de servicio estaban:

- Seguimiento y entrega de nuevos servicios
- Seguimiento y atención de fallas
- Elaboración de inventario de servicios actuales de los clientes

Existía una gerencia que reportaba directamente a la Subdirección Comercial llamada Gerencia de Proyectos, y los subordinados de esta gerencia no eran nombrados ejecutivos de cuenta ni de servicios, sino Líderes de proyectos (LP's), cuyas principales funciones eran:

- Consultoría sobre redes públicas y nuevas tecnologías
- Cotización y presentación de servicios de redes públicas
- Contratación de servicios de redes públicas
- Cotización y venta de equipos de telecomunicaciones

Con el objetivo de tener una venta más consultiva, se hicieron modificaciones a la estructura de la fuerza de ventas, y así surge el Nuevo Modelo Comercial, cuyas modificaciones se detallan en la Tabla 14.

A través de la implementación del nuevo modelo comercial y una nueva metodología de ventas, la Dirección Comercial Mercado Empresarial implementó un nuevo sistema de medición, el cual consiste básicamente en:

- Sistema propio de la empresa
- Se ingresan todas las oportunidades de negocio
- Se evalúa que las oportunidades avancen por las etapas del proceso de acuerdo a la nueva metodología de ventas, hasta el cierre de la oportunidad, sea exitoso o no
- Se evalúa la cantidad de oportunidades ingresadas
- Se evalúa la cantidad de oportunidades ganadas en base a la cantidad de oportunidades ingresadas
- Se evalúa que los ejecutivos ingresen oportunidades de negocio para todos y cada uno de los clientes asignados a sus carteras
- Se evalúa que esté completa la información estratégica de cada uno de los clientes
- Se evalúa el avance mensual de la cuota de ventas. Este punto es el que tiene mayor ponderación en el sistema de evaluación
- Se evalúa la cartera vencida de cada uno de los clientes

Todos estos puntos de evaluación conforman el sistema de medición del desempeño de la fuerza de ventas de la dirección Comercial, y por lo tanto, para la Subdirección Comercial Industria. A partir de los resultados de la medición del desempeño, se cuantifica el monto que se paga a la fuerza de ventas por concepto de bono mensual.

La fuerza de ventas de la Subdirección Comercial Industria está compuesta por personal que está contratado bajo dos esquemas distintos: empleados contratados bajo el contrato colectivo de la empresa, que son las personas que tienen mayor antigüedad en la empresa, y por empleados contratados a través de una empresa filial mediante un esquema de outsourcing. Todos los empleados son de confianza; no se tiene personal sindicalizado laborando dentro de la subdirección.

Las condiciones de trabajo en lo referente a materiales, tipo de trabajo, cantidad de trabajo, oportunidades, son las mismas para ambos tipos de trabajadores (contratados directamente por la empresa y contratados mediante empresa filial); sin embargo, el sueldo y las prestaciones son mejores para los empleados contratados directamente por la empresa.

El sistema de medición del desempeño se aplica de la misma forma para los dos tipos de empleados.

6.1.5. Claridad de las metas

Las metas son claras y están perfectamente establecidas y difundidas a todos los elementos de la subdirección, sin embargo se percibe poca claridad en las estrategias que se deben de implementar para alcanzar las metas establecidas.

La forma de trabajo y las actividades necesarias para alcanzar las metas no toman forma de estrategia, y establecerlas es una responsabilidad de cada uno de los gerentes.

6.1.6. Estructura de la tarea

Los integrantes de la Subdirección Comercial reciben capacitación constantemente, sobre nuevas tecnologías y sobre nuevos productos; el enfoque del programa de capacitación es técnico. En los últimos años no se ha dado capacitación referente a técnicas de ventas.

La mayoría de los integrantes de la subdirección tienen una antigüedad promedio de 16 años en la empresa. Muchos de ellos ingresaron a la empresa cuando el área de ventas para el mercado empresarial se estaba formando, de hecho fueron contratados para iniciar la atención más especializada a empresas.

Prácticamente las actividades del área las implementaron los integrantes que aún siguen en la subdirección. No se conservan todos los empleados iniciadores del área pues algunos han salido de la empresa, y por consecuencia ha entrado nuevo personal. El aprendizaje de las actividades del puesto ha sido un

aprendizaje activo. La empresa no proporciona capacitación al puesto, y son los compañeros de la misma gerencia los que tienen la responsabilidad de capacitar a los nuevos elementos. La transmisión de la información referente al puesto se hace de manera informal, y esa es la forma en cómo los nuevos integrantes conocen las tareas a las que están obligados, pues no conocen algún documento formal emitido por la empresa en donde se enlisten las actividades, tareas y funciones para las cuales fueron contratadas.

La informalidad de la capacitación da pie a la subjetividad en el desempeño de las tareas. Muchas de las tareas coinciden entre todos los integrantes de la subdirección, sin embargo la forma en cómo desempeñan esas tareas varía entre gerencias, incluso entre elementos de la misma gerencia.

Existen procesos y políticas comerciales pero la informalidad en el aprendizaje lleva a la subjetividad en la aplicación de dichos procesos y políticas.

6.1.7. Funcionamiento del grupo

El funcionamiento del grupo se puntualiza en su desempeño, el cual, de acuerdo a los porcentajes del logro de los objetivos de los años 2009, 2010 y 2011, se puede decir que no es el óptimo al no haber alcanzado dichos objetivos.

Si el funcionamiento del grupo se relaciona con trabajo en equipo, se percibe poca integración entre los integrantes de la subdirección. Esta percepción coincide con los mismos integrantes de la subdirección, con los comentarios de personas fuera de la subdirección y con los que han hecho personas de mando que ha pertenecido a la subdirección y que ahora se encuentran en otras áreas, quienes abiertamente han declarado su percepción acerca de la desintegración y falta de trabajo en equipo con la cual se colabora en la Subdirección Comercial Industria.

6.1.8. Retroalimentación

La empresa realiza encuestas de Clima Organizacional, dos vez al año. Adicional realiza de forma semestral, una encuesta en donde las personas con puestos de mando, deben de evaluar de forma personal a cada uno de sus subordinados, de manera que exista retroalimentación en su desempeño del último semestre, en la forma en cómo llevan a cabo sus tareas, y se plantean objetivos de trabajo y mejora para el siguiente semestre.

Una tercera encuesta se lleva a cabo de manera institucional, llamada Evaluación de 360 grados, en donde cada persona que pertenece la empresa debe evaluar a sus compañeros de trabajo, a sus jefes, y los que tienen personal de mando, evalúan a sus subordinados.

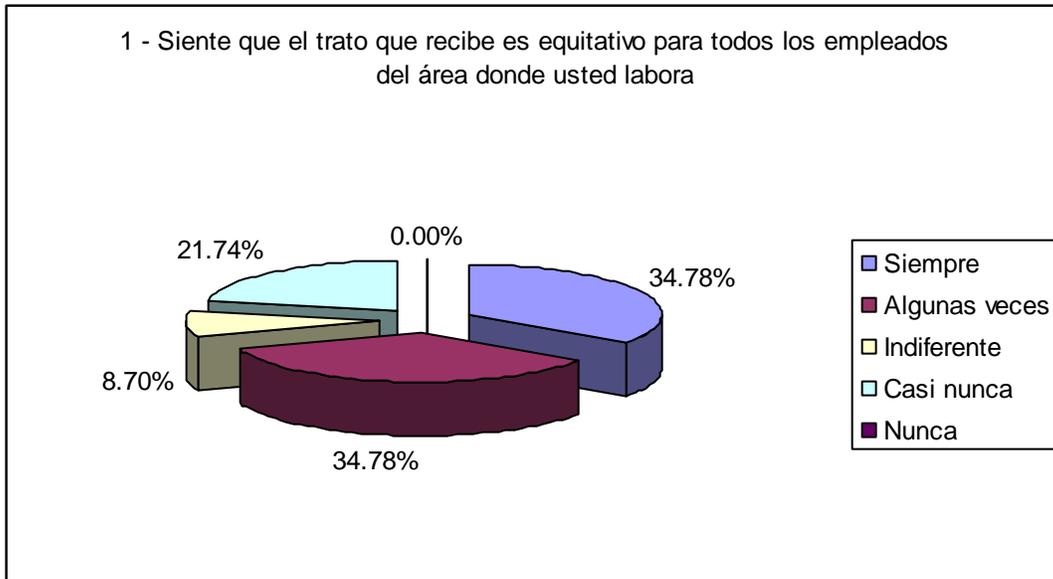
Las respuestas que se emiten en los tres tipos de encuestas están basadas en la percepción de quienes contestan las evaluaciones.

La empresa analiza las respuestas y grafica los resultados, que son enviados a los subdirectores de cada área. Es responsabilidad de los subdirectores la difusión de los resultados de las evaluaciones, así como es su responsabilidad la ejecución de acciones para mejorar los resultados. Se percibe que no se difunden claramente los resultados ni las acciones que emprenderá cada área para la mejora continua.

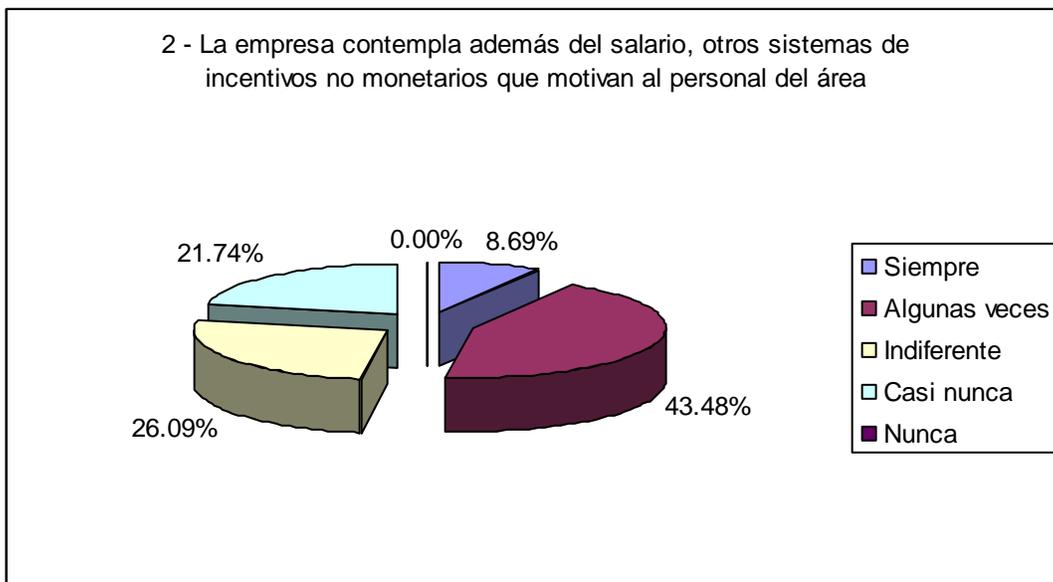
6.1.9. Resultados de la Encuesta de Diagnóstico Organizacional

Una vez ejecutada la encuesta de opinión de los integrantes de la dirección, y que forma parte del Diagnóstico Organizacional, se procedió a analizar los resultados y a graficarlos, y de esta forma se tiene que:

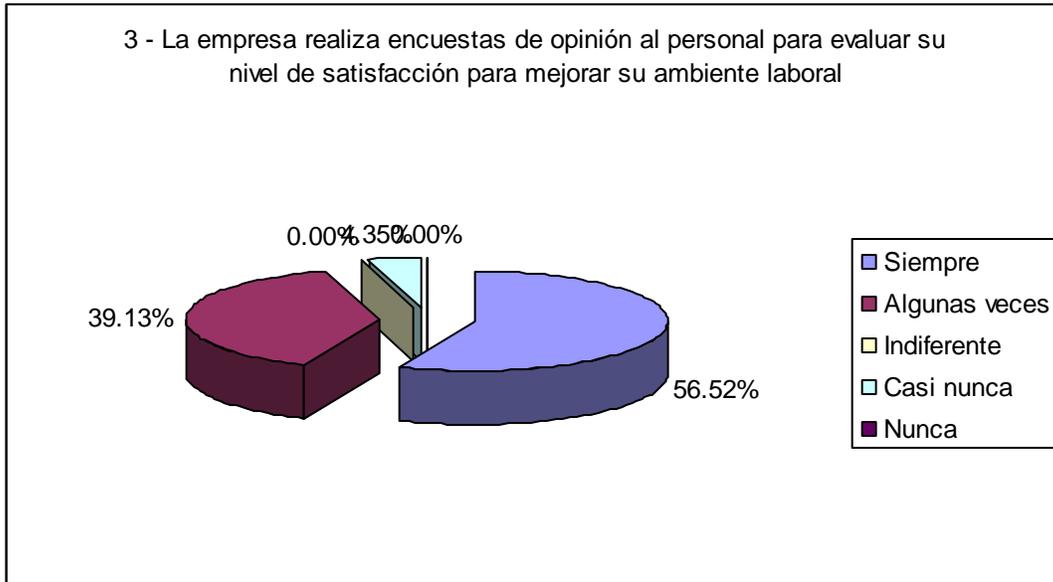
- Más del 50% de las personas encuestadas perciben que NO siempre tienen un trato equitativo comparado con el resto de los integrantes del área.



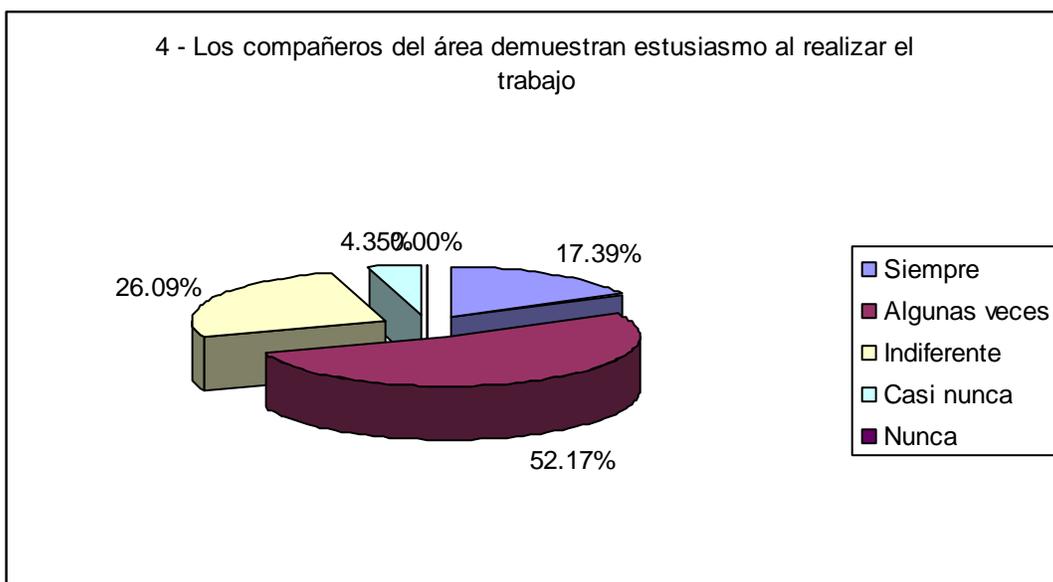
- El 91% de los encuestados reconocen que el único incentivo que la empresa utiliza para motivar al personal es de tipo monetario.



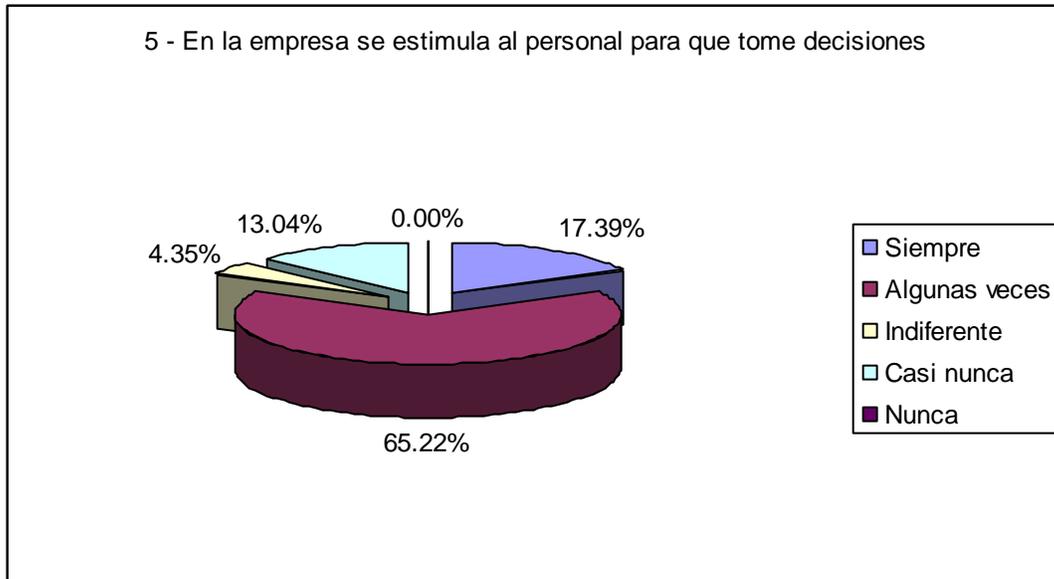
3. A pesar de que la empresa realiza encuestas de opinión para conocer el grado de satisfacción de los empleados, solo el 55% de los encuestados percibe que dichas encuestas son utilizadas para mejorar el ambiente laboral del área.



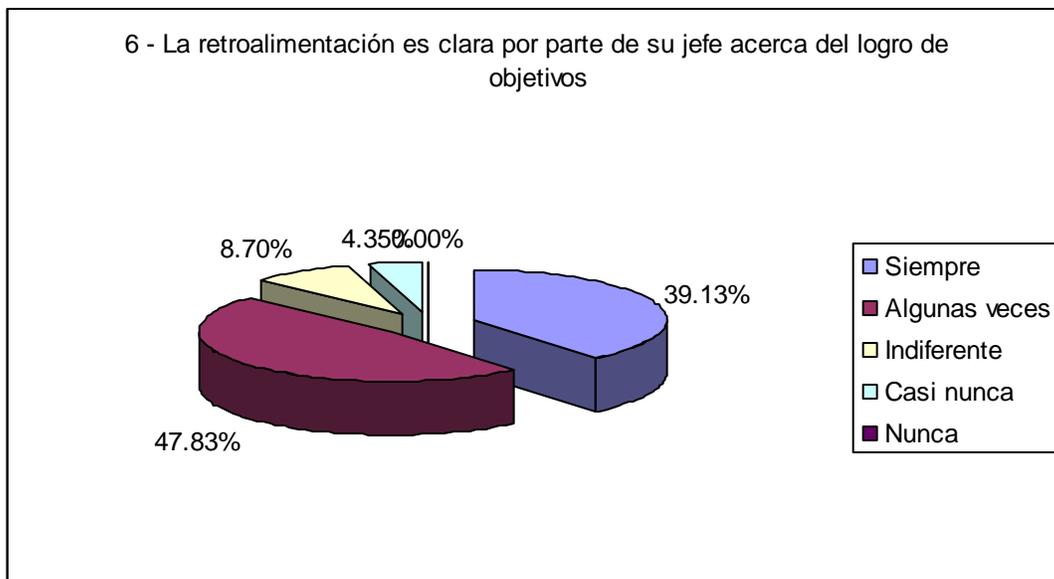
4. La percepción de más del 80% de los encuestados indica que NO siempre los compañeros del área demuestran entusiasmo al realizar su trabajo.



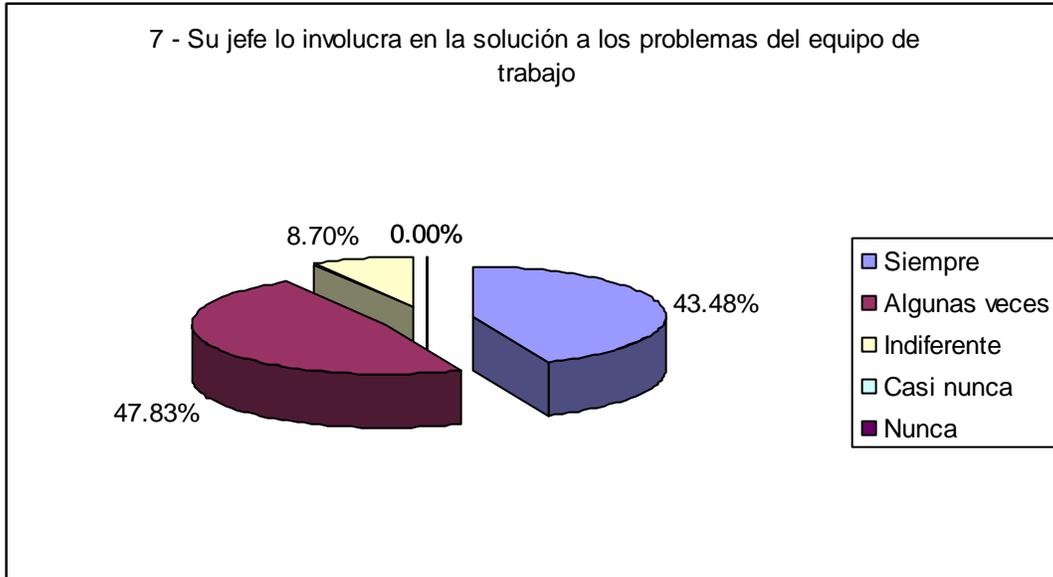
5. La mayoría de los encuestados indican que solo algunas veces se sienten estimulados por la empresa para tomar decisiones.



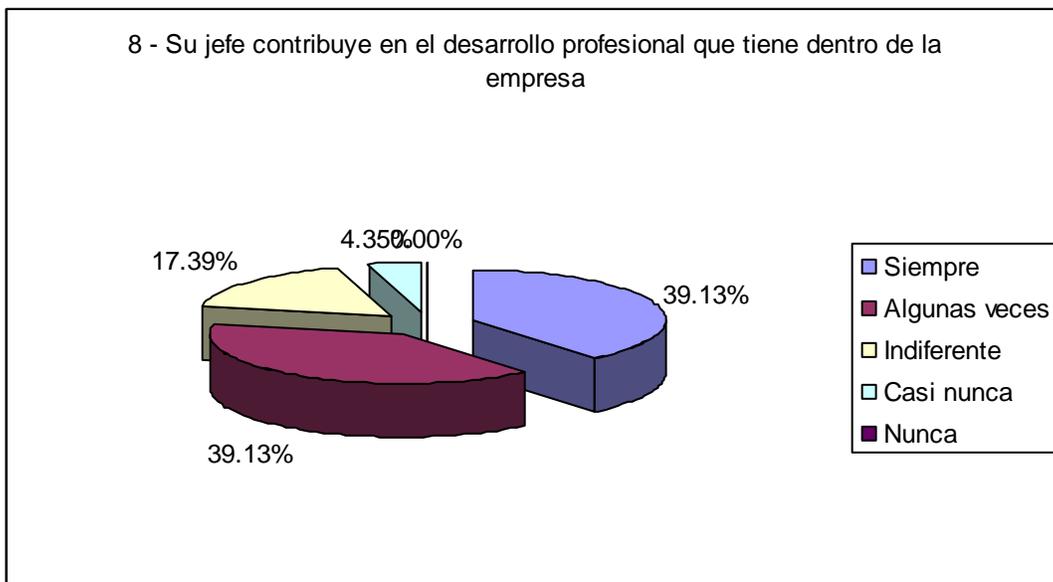
6. El 86% de los encuestados reconocen tener Siempre o Algunas veces una retroalimentación clara por parte de su jefe en lo relacionado al logro de los objetivos.



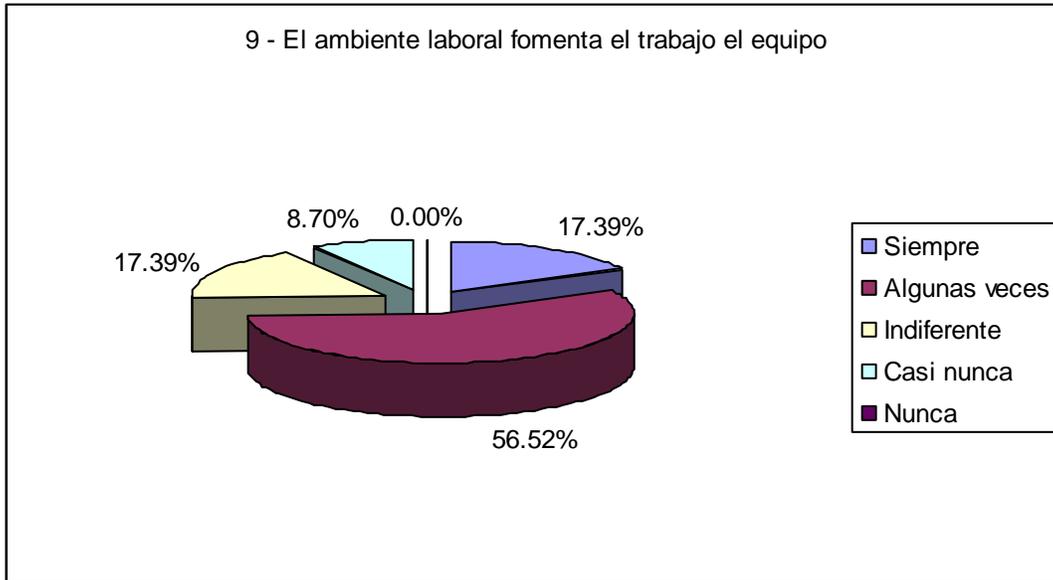
7. Un porcentaje aún mayor de encuestados (91%) se siente involucrado por parte de su jefe en la solución de los problemas del equipo de trabajo.



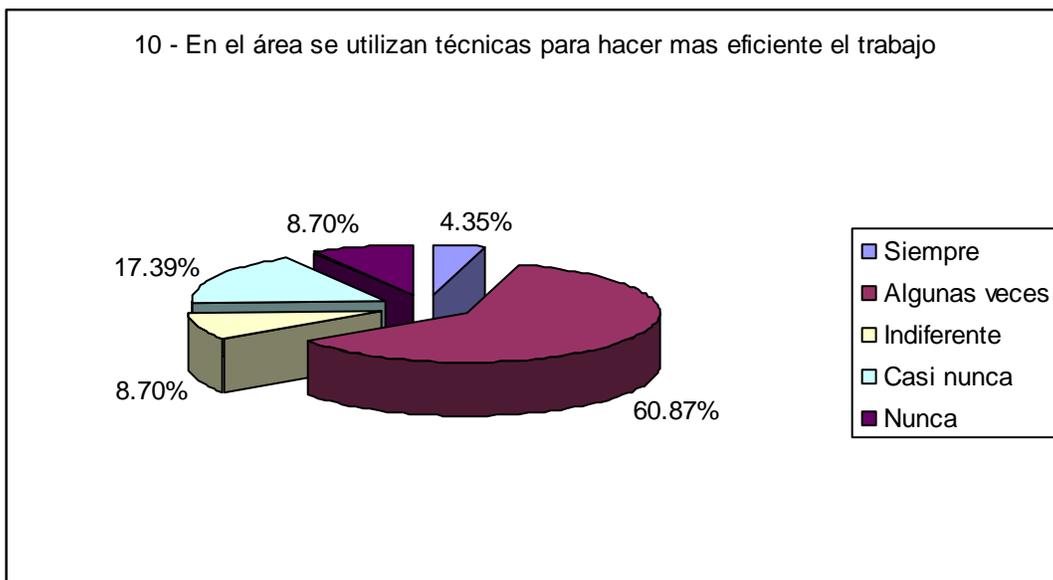
8. El 61% de los encuestados percibe que sus jefes NO siempre contribuyen en el desarrollo profesional que tienen dentro de la empresa.



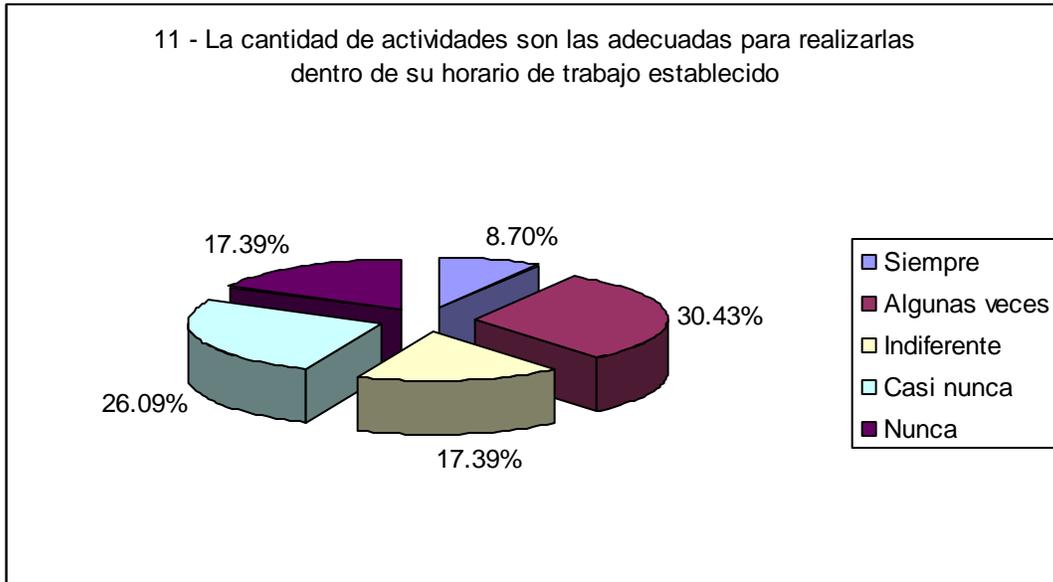
9. La mayoría de los encuestados reconocen que solo algunas veces el ambiente laboral fomenta el trabajo en equipo, y solo 2 de cada 10 indican que el ambiente siempre fomenta el trabajo en equipo.



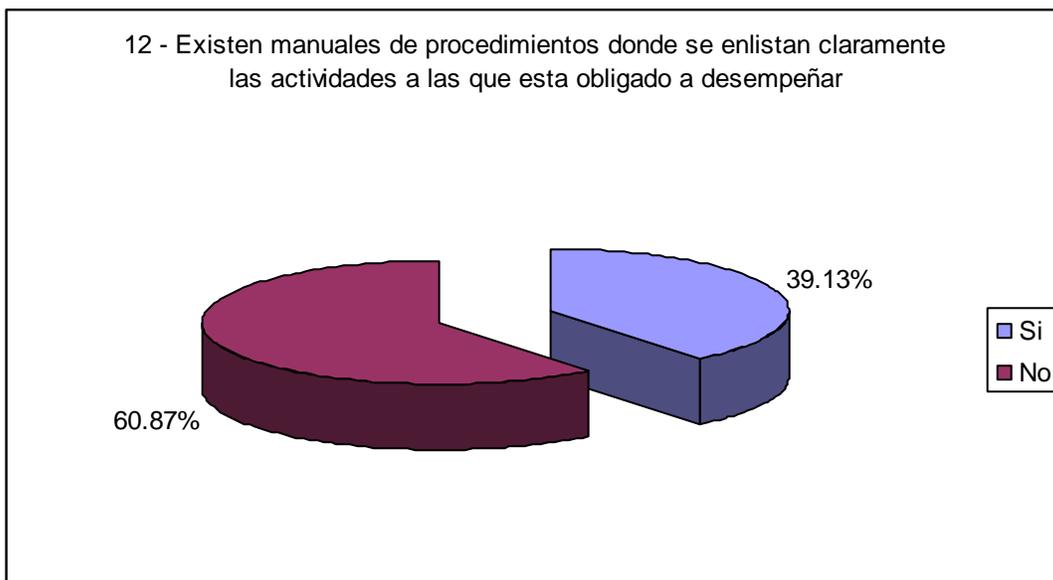
10. Los encuestados reconocen que prácticamente la empresa NO utiliza técnicas que los ayuden a hacer más eficiente su trabajo, pues solo el 4% de los encuestados percibe que la empresa SIEMPRE utiliza estas técnicas.



11. Mas del 90% de los encuestados percibe que la cantidad de actividades NO siempre son las adecuadas para realizarlas dentro de su horario de trabajo, y 4 de cada 10 reconoce que NUNCA o CASI NUNCA la cantidad de actividades es la adecuada.



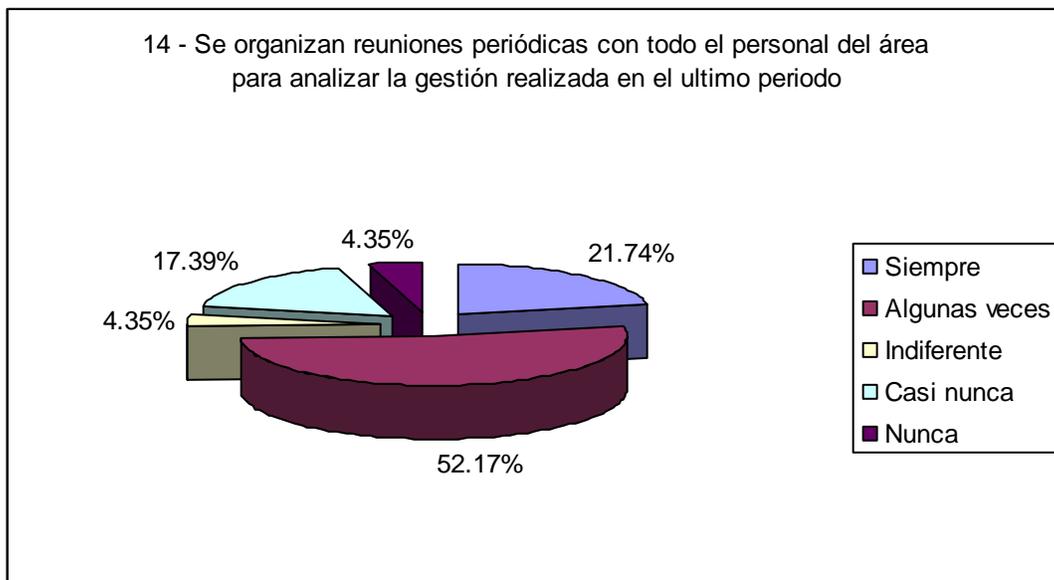
12. 6 de cada 10 encuestados afirma NO tener o conocer manuales de procedimientos en donde pueda visualizar de forma clara la lista de actividades a las cuales está obligado a realizar de acuerdo a su puesto.



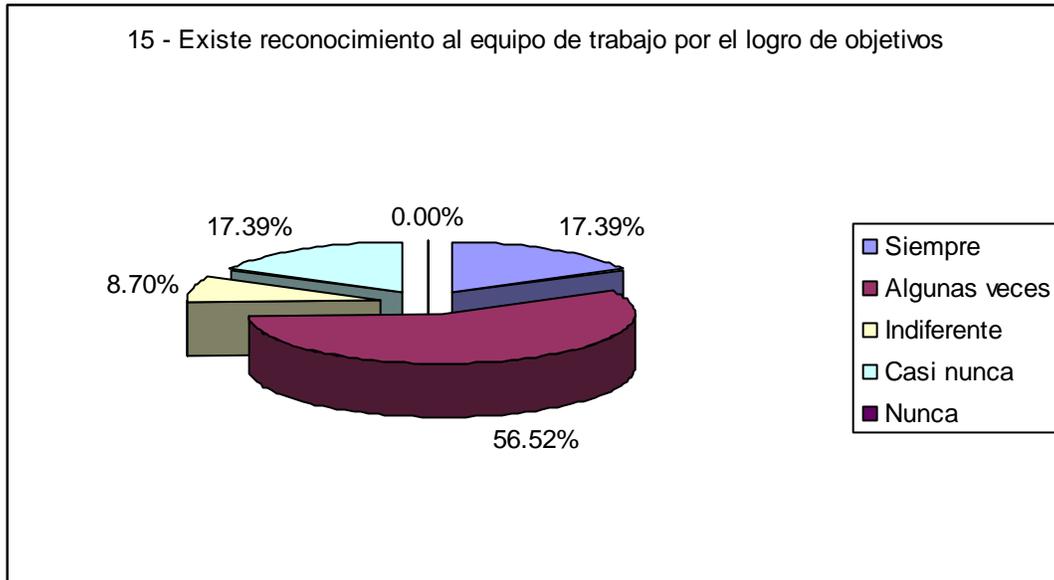
13. En la misma proporción (6 de cada 10) afirma que la empresa no cuenta con políticas que fomentan el trabajo en equipo.



14. Casi $\frac{3}{4}$ partes de los encuestados indican que SIEMPRE o algunas veces se tienen reuniones periódicas en donde todos los integrantes del área son convocados para revisar la gestión realizada en el último periodo.



15. Casi el 70% de los encuestados percibe que solo Algunas veces o Casi nunca se le reconoce a los equipos de trabajo el logro que van teniendo de sus objetivos.



6.1.10. Conclusión del Diagnóstico Organizacional

Como conclusión del análisis de los resultados de la encuesta de Diagnóstico Organizacional, y basándose únicamente en la subjetividad de los encuestados, se puede indicar que el mayor problema que presenta el área es que sus integrantes cuentan con demasiadas actividades que no pueden realizar dentro de su horario de trabajo, además de que no tienen un documento interno que enliste las actividades a las cuales está obligado a realizar, observándose que la variable llamada gestión de equipos de trabajo presenta deficiencias. En el área no se percibe un adecuado trabajo en equipo pues la empresa no lo fomenta ya que no cuenta con políticas relacionadas al trabajo en equipo, ni políticas que ayuden a los trabajadores a eficientar su trabajo, aunado a que el ambiente laboral no contribuye efectivamente en el desarrollo del trabajo en equipo, y aquí vale la pena hacer la observación de que solo 23 de 30 personas a las que se les pidió

contestar esta encuesta, lo hicieron, lo que permite visualizar un cierto grado de apatía en el grupo, y que forma parte del ambiente laboral.

En cuanto a liderazgo, el trabajo de los gestores (jefes) denota buena comunicación con sus subordinados al retroalimentarlos claramente sobre el logro de los objetivos, además de que los jefes llevan a cabo un liderazgo democrático al involucrar a sus subordinados en la solución de los problemas del equipo de trabajo, y algunas veces fomentan la toma de decisiones por parte de su equipo; a pesar de la comunicación y el tipo de liderazgo, los gestores no contribuyen en el desarrollo de sus subordinados dentro de la organización, a pesar de que los resultados no son del todo mal, el liderazgo podría ser más efectivo trabajando en relación a los indicadores que presentaron problema.

En el tema de motivación, a pesar de que la empresa lleva a cabo encuestas de satisfacción y Clima Organizacional, no se perciben mejoras en el ambiente a partir de las respuestas que proporcionan los empleados del área; los empleados no muestran un entusiasmo constante en la realización de su trabajo, y no siempre sienten que reciben un trato equitativo que al resto de los integrantes del área, mientras que por otro lado la empresa mantiene un sistema de incentivos basado únicamente en factores económicos, y este sistema agudiza la percepción que tienen los integrantes del grupo acerca de que solo algunas veces se les reconoce el logro de los objetivos.

El liderazgo se percibe comunicativo, participativo, sin embargo no está contribuyendo a una motivación constante en el personal del área, a una gestión efectiva de los equipos de trabajo y en la generación de un ambiente laboral que proporcione las condiciones adecuadas para que se genere un verdadero trabajo en equipo y facilite a sus miembros el logro de los objetivos.

6.2. Tabla de Hallazgos

Tomando en consideración que el cumplimiento de los objetivos organizacionales puede estar influenciado por diversas variables, al inicio de esta investigación se hizo necesaria acotar la cantidad de variables que serían estudiadas y así se establecieron solo tres de ellas. Sin embargo existen otros factores que también pueden influir en el cumplimiento de objetivos, y a través del trabajo de campo, específicamente en el diagnóstico organizacional llevado a cabo mediante la técnica de la observación, se lograron identificar algunos hallazgos que se presentan en la siguiente tabla:

Es importante aclarar que no existen evidencias sólidas que permitan afirmar que los hallazgos que se presentan en la tabla influyan de manera directa sobre el cumplimiento de los objetivos organizacionales del sujeto de estudio.

Tabla 15. Tabla de Hallazgos

HALLAZGOS
Las herramientas de trabajo de la fuerza de ventas, en cuanto a tecnología, no están actualizadas
En el 2012 se llevó a cabo una reestructuración del área de ventas
No se ha capacitado a los integrantes del área en lo referente a cursos de ventas
La mayoría de los integrantes del área llevan más de 15 años en la subdirección, algunos de ellos realizando las mismas funciones
Algunos de los integrantes del área se encuentran contratados bajo un esquema de <i>outsourcing</i>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados en la empresa

6.3. Análisis de los resultados a partir de los modelos seleccionados

Como resultado del análisis de diversos modelos, en donde se han estudiado las tres variables que han sido objeto de estudio de la presente investigación, se puede sintetizar que efectivamente estas variables están relacionadas en menor o mayor grado con el cumplimiento de los objetivos de la empresa a través de la

eficiencia de los equipos de trabajo. A continuación se analizan cada una de las variables independientes que fueron objeto de esta investigación.

6.3.1 Motivación

Yeo y Neal (2004) determinan que la capacidad cognitiva de las personas interactúa positivamente con la motivación. Otros autores que también resaltaron la importancia de la capacidad cognitiva fueron Cacioppo y Petty (1982), quienes definieron la necesidad de cognición como una tendencia individual a comprometerse y disfrutar con el esfuerzo cognitivo, considerándola más una motivación cognitiva que una capacidad intelectual. A las personas con una elevada necesidad de cognición les resultan más placenteras las tareas difíciles y muestran una mayor tendencia a buscar nueva información.

Álvarez (2003), en su trabajo de campo realizado sobre motivación en los trabajadores del sector sanitario, indica que éstos estaban motivados sobre todo por las relaciones afectivas con otras personas (motivos de afiliación, pertenencia al grupo, aprobación social), pero no así con el prestigio y éxito profesional. Mientras que Blau (2003)²² descubrió que los componentes de la motivación esfuerzo y dirección contribuían al rendimiento laboral. De igual forma, Wei-Chi, Chien-Cheng, Hui-Lu (2007)²², obtienen resultados similares en un par de estudios longitudinales con agentes de seguros taiwaneses, cuyos resultados indican que el estado de ánimo positivo de los empleados predice el rendimiento en la tarea de manera indirecta a través de procesos motivacionales, tales como la auto-eficacia y persistencia en la tarea, e interpersonales como ayudar y recibir ayuda de los compañeros

Otra investigación más que establece la relación de la motivación con el rendimiento laboral es Kanfer (1995)²², quien obtiene como resultado que ésta y el rendimiento presentan una influencia recíproca, ya que no solo la motivación

²² Citado en Jaén, M. (2010). “Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de Motivación, Personalidad y percepción de Factores Psicosociales”. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid

puede afectar el rendimiento, sino que el rendimiento puede afectar a la motivación. De esta forma, conocer cuál ha sido el rendimiento conseguido en una tarea determinada puede robustecer o atenuar la motivación futura, dependiendo del nivel de rendimiento, de las supuestas causas del rendimiento y de las condiciones de motivación.

Por otro lado, un estudio realizado por Manpower (2002)²³ obtiene como resultado la relación entre lealtad y motivación, ya que los trabajadores que se califican a sí mismos como leales mutuos, es decir que son leales a su empresa porque ésta se lo merece, son los más motivados y son los que mayor grado de compromiso tienen con la estrategia de negocio de su empresa.

Por su parte, Mowday y Spencer (1981) establecieron la relación entre la motivación y el absentismo, pues demostraron que la motivación de logro estaba relacionada con éste, el cual es uno de los comportamientos contraproducentes en el trabajo. Las personas con baja motivación de logro presentan más absentismo que los que tienen un elevado nivel de motivación.

Ya desde varias décadas antes se han realizado investigaciones sobre la motivación y los resultados de las empresas, entre las más importantes se pueden citar a Vroom (1960)²³, quien analizó las correlaciones entre puntuaciones de razonamiento no verbal y evaluaciones del rendimiento. Los resultados indicaron que la habilidad se relaciona con los resultados solo en los empleados altamente motivados. Los trabajadores con alta habilidad muestran el efecto opuesto cuando no están motivados. Así parece que uno de los determinantes primarios de los resultados es la motivación laboral.

²³ Citado en Jaén, M. (2010). “Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de Motivación, Personalidad y percepción de Factores Psicosociales”. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid

Manpower (2006)²³, en un estudio de tipo cualitativo, obtuvo como resultado la identificación de factores que afectan a la motivación y al rendimiento de los trabajadores, encontrando que estos factores son: Ser tratado con respeto e igualdad, comprender que se espera de ellos conociendo su rol dentro de la organización, poseer sentido de pertenencia, tener acceso a herramientas, recursos e información para poder desempeñarse adecuadamente, recibir la formación necesaria para tener un buen rendimiento, tener una comunicación bi-direccional abierta y honesta, trabajar en equipo, tener oportunidades para aprender, desarrollarse y progresar, tener seguridad y que su trabajo sea reconocido.

Se puede observar en los resultados de las diferentes investigaciones, principalmente en la realizada por Manpower (2006)²⁴, que el rendimiento laboral es una variable multifactorial.

Jaén (2010), como resultado de su trabajo de investigación, obtiene que son las variables de Motivación y las demandas cognitivas percibidas en el entorno laboral, las que juegan un rol importante a la hora de determinar el nivel de rendimiento de los trabajadores.

Otros trabajos de investigación que han obtenido resultados similares son el de De Dreu y Nauta (2009)²⁴ quienes encontraron que la motivación modera la relación entre el rendimiento y la percepción de factores psicosociales. Para Halbeslebe y Bowlerr (2007)²⁴, la motivación se asocia directamente con el rendimiento laboral.

Adicional, dentro de las investigaciones de Grant (2008)²⁴ y Grant y Mayer (2009)²⁴, se indica que la motivación se asocia con el rendimiento objetivo, la persistencia en el esfuerzo y la productividad y predice los comportamientos de buena ciudadanía de los trabajos.

²⁴ Citado en Jaén, M. (2010). “Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de Motivación, Personalidad y percepción de Factores Psicosociales”. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid

Ramírez, *et al.*, (2008), en su trabajo de investigación, determinaron los factores que motivan al recurso humano para que desempeñe un trabajo de calidad, pero además hallaron relaciones entre la motivación laboral con la productividad y con la satisfacción personal.

Los resultados obtenidos indican que existe una relación entre la motivación laboral y el logro de los objetivos organizacionales, al igual que los sueldos y salarios, ya que estos son la fuente principal de motivación en los empleados.

Los resultados de esta investigación también indican que la motivación laboral incrementa el grado de satisfacción de las personas, su productividad y la calidad de su trabajo.

6.3. 2. Liderazgo

Cuadra y Veloso (2007), en su trabajo de investigación encontraron que el liderazgo está altamente correlacionado con el clima y la satisfacción laboral. La misma investigación también indica que, dentro del liderazgo, son la Carisma y la consideración las características que más influyen en la satisfacción general de los trabajadores y con el clima laboral. El liderazgo transformacional, a diferencia del liderazgo transaccional, ejerce mejor influencia sobre el clima laboral.

El estudio de Contreras *et al.*, (2009), refleja diferencias significativas en la percepción del clima laboral, el liderazgo y los factores de riesgo psicosocial, pero las causas de estas diferencias no pueden ser atribuidas a los aspectos culturales; sin embargo, estos resultados aportan importante evidencia sobre la relación que existe entre estas variables, lo cual coincide con lo planteado por otros autores como Molero (2002) y King (2007).

Para Mendoza (2005), los estilos de liderazgo transformacional y transaccional influyen de manera significativa con la satisfacción, el esfuerzo extra y la efectividad de los integrantes de los equipos de trabajo.

Existen otras investigaciones cuyos resultados son similares, como lo son los trabajos de Judge y Piccolo (2004), que abarcaron un total de 87 estudios y 22,396 participantes, y cuyos trabajos reportaron una correlación alta entre el refuerzo contingente y las dimensiones transformacionales.

El liderazgo también puede tener relación directa con la orientación de mercado que tengan los trabajadores, y así lo muestran los resultados del estudio de Kuester-Boluda y Avilés-Valenzuela (2011), quienes encontraron que los tipos de liderazgo instrumental y compasivo, tienen una relación directa y positiva con la orientación al mercado, pero no así el liderazgo participativo que no tiene una relación positiva significativa. En cuanto a la relación entre la orientación al mercado y la satisfacción en el trabajo, esta investigación obtiene resultados congruentes con los obtenidos en investigaciones previas como la de Capelleras y Veciana (2004), los cuales indican que la orientación redundante en la calidad del servicio y en el nivel de rendimiento alcanzado por los trabajadores.

En cuanto a las funciones del líder y la forma en cómo gestiona los recursos, existe el trabajo de investigación de Chemers (1997), que indica que un jefe debe de realizar tres grupos de funciones: la primera de ellas es la función de control de la imagen; la segunda función es la de desarrollo de relaciones, en donde los líderes deben de motivar a sus equipos, dirigir sus actividades y establecer relaciones adecuadas y positivas, y por último debe de realizar funciones de utilización de recursos y que se refiere a las habilidades y capacidades para aplicar y aprovechar eficazmente los recursos. Ramis, *et al.*, (2007) en su investigación logran corroborar que la función de líder, o función directiva, requiere dominar múltiples habilidades comunicativas, y la importancia que éstas tienen específicamente con la motivación, satisfacción y autoeficacia de los integrantes de sus equipos de trabajo, así se tiene que un manejo hábil de las competencias comunicativas de un líder puede favorecer significativamente aspectos laborales como que sus trabajadores estén más motivados, que se sientan más interesados,

satisfechos y eficaces en el trabajo, que se apliquen más en sus tareas y que realicen trabajos de mayor calidad.

6.3.3. Gestión de los equipos de trabajo

Roldán (2003), obtiene como resultados de su investigación relacionada con los equipos de trabajo, que el grado de desempeño de éstos está relacionado con 5 factores: la infraestructura de la empresa, la cultura organizacional, las destrezas del personal, la responsabilidad de los integrantes del equipo, y la dirección que les proporcionan los altos mandos.

Los estudios de Sánchez, *et al.*, (2007) descubren el papel tan importante que tiene la cultura y los desfases de los equipos de trabajo en el compromiso con su organización. Cuanto menor es el desfase cultural del equipo de trabajo mayor es el compromiso de sus miembros en la organización.

Otros resultados de esta investigación indican que la edad, la formación y la antigüedad en el equipo y en la empresa presentaron mayor relación con el compromiso de continuar que con el compromiso con los valores. Mientras que el trabajo de Lok y Crawford (2001) evidenció la importancia de la subcultura en las organizaciones y que ésta estaba más fuertemente relacionada al compromiso que a la cultura organizacional.

Resultados similares se encuentran en los trabajos de Matheiu y Zajac (1990) y Staw y Ross (1978), los cuales indican que el compromiso aumenta con la edad y antigüedad en el equipo, y disminuye con el nivel de formación, ya que cuanto mayor es el nivel de formación de los sujetos menor es su compromiso.

CAPÍTULO 7

PROPUESTA DE MODELO TEÓRICO, BASADO EN LA MOTIVACIÓN, EL LIDERAZGO Y LA GESTIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO, PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

En base al análisis de los resultados que han arrojado las investigaciones de diferentes autores, en diferentes tiempos y diferentes contextos, en conjunto con los resultados del diagnóstico organizacional aplicado a la subdirección comercial, y como resultado final de la presente investigación, se propone el modelo de la Figura 13.

El modelo propuesto representado en la Figura 13, se describe de la siguiente forma:

Se debe de establecer una comparación entre los resultados obtenidos y los objetivos establecidos; si los resultados superan a los objetivos, se tiene una recompensa, mientras que si resultan inferiores, no se tiene dicha recompensa; de acuerdo con La teoría del Reforzamiento, la conducta que obtiene resultados esperados debe de ser reforzada de forma positiva, mientras que las conductas que no los obtengan, deberán ser reforzadas de forma negativa, a través de la extinción o con reforzamiento de castigo.

Los resultados surgen a partir del rendimiento laboral y el desempeño de los equipos de trabajo. El logro de los objetivos organizacionales es la variable dependiente, la cual es afectada por tres variables independientes: la motivación, el liderazgo y la gestión de los equipos de trabajo.

En cuanto a la variable Motivación, si los resultados obtenidos son mayores a los objetivos planteados, se genera una recompensa, generalmente representada de forma monetaria, que de acuerdo con la Teoría de los dos factores de Herzberg, el dinero es un factor de higiene que no le genera satisfacción al empleado, por lo que es necesario considerar también factores motivantes, para lo cual se toman en cuenta factores tales como la afiliación de acuerdo a la Teoría del logro de McClelland, el sentido de pertenencia de los integrantes de los equipos, la aprobación social y la seguridad laboral, tomando como base la Teoría de las necesidades de Maslow.

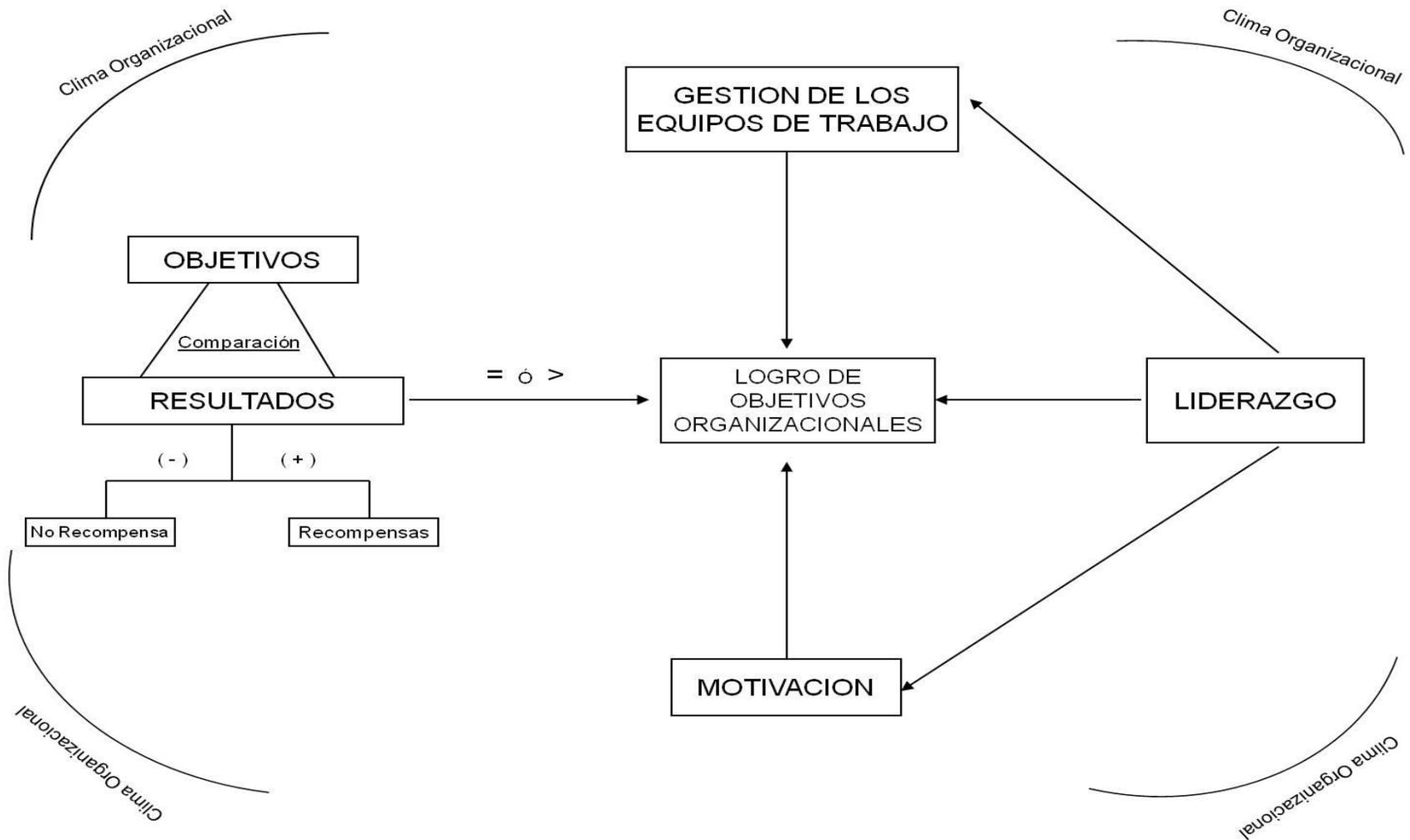
McClelland afirmó que todos los empleados tienen una necesidad de logro que los lleva a sentirse motivados a conseguir algo difícil y a dominar tareas complejas, por lo que las tareas desafiantes se consideran un indicador de la motivación.

Un par de indicadores más de la motivación es trabajar en equipo como lo establecen McIntyre y Salas, así como el trato equitativo que sienten los subordinados por parte de los gestores de acuerdo a la Teoría de la Equidad.

La segunda variable independiente que considera este modelo teórico es el liderazgo, del cual se consideran factores como la planeación del trabajo, su delegación y el control por parte de los líderes o gestores, además de la gestión del desempeño de los subordinados.

Para llevar a cabo una buena planeación del trabajo para su adecuada delegación de funciones y responsabilidades, autores como Ivancevich, Robbins, Bohlander y Hellriegel destacan la importancia de llevar a cabo un análisis y diseño de los puestos de trabajo, identificando el perfil del personal que debe ocupar dichos puestos. También es importante considerar las habilidades comunicativas que tenga el personal de mando, principalmente con sus subordinados, sobre todo en la claridad con la que el líder trasmite sus mensajes y la dirección que se quiere llevar; dichas habilidades comunicativas que utiliza el gestor para transmitir ideas, conocimientos, emociones, generarán una satisfacción laboral en los subordinados, que los llevará a sentirse motivados, además pueden lograr que los equipos de trabajo se conviertan en equipos auto eficaces tal como lo menciona Katzenbach y Smith, y esto lo podrá lograr en el grado en que sepa transmitir de forma clara la dirección en la cual debe caminar el equipo, transmitirles cuáles son sus responsabilidades, sus tareas y como llevarlas a cabo, y sobre todo, delegando autoridad y responsabilidad para la toma de decisiones.

Figura 13. Modelo teórico sobre rendimiento laboral y logro de objetivos organizacionales



Fuente: elaboración propia

Fiedler indica que un liderazgo de tipo transaccional puede ser exitoso en el grado en que las tareas son explicadas a detalle. La gestión del desempeño de los subordinados es un segundo indicador de liderazgo. Los equipos de trabajo suelen llegar a ser muy diferentes, y la Teoría X y Y evidencia los límites a los que pueden llegar los integrantes de los equipos, por lo que se hace necesaria una gestión de forma contingente. De acuerdo con House y Mitchell, el gestor debe de facilitar el camino para que los subordinados logren los objetivos, para lo cual es necesario un liderazgo en equilibrio entre su orientación a la tarea y su orientación con las personas, tal como lo indica la rejilla gerencial de Blake y Mouton.

Por último se tiene a la gestión de los equipos de trabajo, la cual toma en cuenta tres indicadores importantes para el buen funcionamiento de los equipos, y que se tratan de los conocimientos especializados con los que cuentan los integrantes del equipo. Smith afirmó que la especialización a través de la división del trabajo aumenta la productividad de los empleados; el segundo indicador son las habilidades interpersonales debido al grado de importancia que tiene la interacción de los integrantes de los equipos, y finalmente el tercer indicador es el comportamiento que guarden cada uno de los integrantes, en cuanto a las actitudes y compromisos que adopten con el resto del equipo y con el logro de los objetivos. Como lo indica Mapcal, las actitudes negativas o neutras entorpecen el logro de los objetivos.

Estas cuatro variables, las tres independientes y la variable dependiente, así como los factores que influyen en cada una de ellas, están englobadas por una variable que es el clima organizacional, que afecta de manera directa cada una de las variables consideradas en el modelo, al igual que influye y afecta a los resultados obtenidos. Cuadra y Veloso destacan la influencia recíproca del liderazgo con el clima organizacional, y éste a su vez con la satisfacción laboral. La relación entre las variables, sus indicadores y sus referentes teóricos se resumen de manera estructural en la tabla 16 que a continuación se presenta:

Tabla 16. Relación de indicadores con los referentes teóricos

VARIABLE	INDICADOR	REFERENTE TEORICO
Motivación	Recompensas económicas	Herzberg. Ramírez, Abreu y Badii
	Seguridad Laboral	Maslow
	Tareas desafiantes	McClelland. Jaén. Cacioppo y Petty, Yeo y Neal.
	Trabajo en equipo	McIntyre y Salas
	Afiliación, pertenencia y aprobación social	McClelland, Maslow
	Equidad	Smith. Peters
Liderazgo	Planeación, delegación y control del trabajo	Ivancevich. Robbins, Bohlander. Peters. Hellriegel. Pérez. Fiedler
	Gestión del desempeño	McGregor. Blake y Mounton. House y Mitchell
Gestión de los equipos de trabajo	Conocimiento especializado	Smith
	Habilidades interpersonales	Katzenbach y Smith. Reza
	Comportamiento	Reza. Roldán. Mapcal

Fuente: elaboración propia

CONCLUSIONES

La gestión de los equipos de trabajo, la motivación de sus integrantes, y la capacidad de liderazgo que poseen y ejercen los gestores, son tres variables que interactúan entre sí y con algunos otros factores que afectan el desempeño y el rendimiento de los equipos de trabajo, y que se relaciona estrechamente con el logro de los objetivos.

La motivación y el liderazgo son variables que han sido objeto de estudio de muchas investigaciones, y seguramente lo seguirán siendo partiendo del supuesto de que los equipos de trabajo han evolucionado y seguirán evolucionando, además es importante considerar que cada equipo de trabajo se conjunta de una manera muy peculiar, es decir, cada uno de ellos tiene sus propias características muy particulares, pero sí se pueden encontrar similitudes entre ellos que permitieron defender la tesis planteada sustentada con esta investigación..

El estudio de la gestión de los equipos de trabajo, de su motivación y de su liderazgo seguirán siendo importantes en el grado en que las empresas mantengan deficiencias organizacionales que se conviertan en áreas de mejora, reflejadas y cuantificadas a través de métricas utilizadas para conocer si las áreas que forman parte sistémica de una organización comercial están logrando sus objetivos. Tomando en cuenta los resultados de esta investigación, se puede concluir lo siguiente:

El resultado del diagnóstico organizacional realizado a través de la aplicación de un cuestionario de 15 preguntas, y teniendo respuesta de un 76% del total de las personas a quienes se les solicitó contestaran el cuestionario, que son integrantes de la subdirección sujeto de estudio, permitió confirmar que la Subdirección Comercial tiene problemas de tipo organizacional, siendo la motivación y la gestión de los equipos de trabajo las variables que mostraron mayor problemática, pero estas variables están íntimamente relacionadas con el liderazgo que ejercen los gestores de cada uno de sus equipos, por lo tanto se decidió considerarlo como una variable más de este trabajo, y de esta manera se estableció la tesis

con la cual se afirma que la motivación, el liderazgo, y la gestión de los equipos de trabajo, son tres factores que están relacionados con el cumplimiento de los objetivos de la organización.

La propuesta de un modelo teórico que solucione el problema organizacional detectado y comprobado dentro del sujeto de estudio, hizo necesario en este trabajo, una investigación exhaustiva en donde, como punto de partida, se hizo una investigación bibliográfica la cual proporcionó evidencia de las aportaciones de diferentes autores acerca de los tres temas de investigación: motivación, liderazgo y gestión de los equipos de trabajo. Se identificaron los principales autores a partir de las aportaciones más relevantes en cada uno de los temas, y se resaltaron las teorías más importantes a través de la historia de las organizaciones.

El análisis de los referentes teóricos lleva a la primera conclusión: La motivación en los miembros de los equipos de trabajo, y el tipo de liderazgo que sea ejercido por parte de los gestores, son factores que influyen positivamente en el desempeño de los equipos de trabajo, y esto facilita el logro de los objetivos la organización.

Adicional al marco teórico, se realizó una investigación de tipo conceptual en donde se llevó a cabo una búsqueda de modelos de actualidad, bajo la premisa que debían de tratarse de investigaciones con validez y confiabilidad. Esta investigación arrojó trabajos en donde las tres variables que son objeto de estudio de la presente tesis fueron aplicadas a diferentes sujetos de estudio y en diferentes contextos, y a pesar de estas diferencias, y después de haber analizado los modelos hallados, se pudo llegar a la segunda conclusión:

El desempeño de los equipos de trabajo es una variable multifactorial, en donde la motivación, el liderazgo y la gestión de los equipos, son tres factores importantes que permiten que el desempeño influya de forma positiva en el logro de los objetivos de las organizaciones.

A través del mismo análisis que se llevó a cabo sobre los modelos propuestos por diferentes investigadores, se llegó a una tercera conclusión:

La motivación, el liderazgo y la gestión de los equipos de trabajo, son factores organizacionales que influyen directamente en el desempeño de las empresas y en el logro de sus objetivos, y esto sucede de forma similar en diferentes contextos y aplicado a diferentes sujetos de estudio.

La Subdirección Comercial de una empresa de telecomunicaciones, sujeto de estudio de la presente investigación, muestra un problema representado a través del incumplimiento de los objetivos de ventas; apoyada en los resultados del diagnóstico organizacional, se obtiene la cuarta conclusión:

La Subdirección Comercial presenta problemas de tipo organizacional, por lo tanto fueron abordados como tales, y se consideró no conveniente incluir los problemas que se presentan en la industria, sino que la subdirección comercial desempeñó el papel de universo de estudio dentro de este trabajo.

Teniendo en cuenta que los problemas que presenta el sujeto de estudio son de tipo organizacional, y considerando que ya existen investigaciones anteriores cuyos productos han sido modelos que describen la relación multifactorial del desempeño de los equipos de trabajo y su influencia en el logro de los resultados organizacionales, se llegó a la conclusión final que la propuesta de un modelo teórico, en donde se incluyan como variables independientes a la motivación, el liderazgo y la gestión de los equipos de trabajo, y la forma en cómo influyen en el rendimiento de los equipos de trabajo para el logro de los objetivos, permitirá a la Subdirección Comercial implementar tareas que le permitan dar solución a su situación problemática.

Este modelo se propone, poniendo muy en claro su alcance, sus limitaciones y las líneas de investigación que pueden proceder a esta tesis; más adelante se detallarán cada uno de estos puntos.

El producto resultante de esta investigación es la propuesta de un modelo teórico que se encuentra detallado en el capítulo 7, y con la elaboración y presentación de dicho modelo se logró alcanzar el objetivo general planteado al inicio de esta investigación. Las tareas que se llevaron a cabo para la construcción del modelo propuesto, permitieron alcanzar los objetivos específicos planteados. Por lo tanto se concluye que los objetivos fueron alcanzados de manera satisfactoria.

Líneas de investigación

Uno de los hallazgos realizados a partir de la investigación documental es que el rendimiento de los equipos de trabajo relacionado con el logro de los objetivos organizacionales es una variable dependiente multifactorial, lo cual invita a futuros investigadores que utilicen este trabajo como base y se profundice sobre las mismas líneas de investigación, pues la motivación y el liderazgo son dos de las líneas en ciencias sociales que mas autores han considerado en sus trabajos; pero esta investigación permite que se deriven otras líneas, de las cuales se sugieren las siguientes:

- La comprobación de la tesis planteada en esta investigación a través de un estudio de campo dentro del mismo sujeto de estudio.
- Cuantificación del clima laboral como factor influyente en el rendimiento de los equipos de trabajo.
- La motivación y el tipo de liderazgo aplicado a los equipos de trabajo heterogéneos en cuanto a edades, género y formación académica.
- Realizar una investigación para conocer la relación entre la contratación por outsourcing y el compromiso de los integrantes de los equipos de trabajo con el logro de los objetivos organizacionales.

Alcances de la investigación

La presente investigación presenta alcances bien definidos y que a continuación se enlistan:

- Esta investigación establece un sólido estado del arte sobre los temas de motivación, liderazgo y gestión de los equipos de trabajo.
- Se utilizó un cuestionario que solo es aplicable al sujeto de estudio de esta investigación.
- El diagnóstico organizacional permitió conocer la percepción que tienen los integrantes de la subdirección comercial industria en lo que respecta a la motivación, el liderazgo y la gestión de los equipos de trabajo.
- La investigación permite identificar que los problemas de la subdirección comercial industria son de tipo organizacional.
- Se analizaron algunos de los diferentes modelos que han sido el resultado de investigaciones cualitativas y cuantitativas cuyas líneas de investigación están basadas en la motivación, el liderazgo y la gestión de los equipos de trabajo.
- Se identificaron factores adicionales a la motivación, el liderazgo y la gestión de los equipos de trabajo, que influyen positivamente en el rendimiento de los equipos de trabajo y en el logro de los objetivos organizacionales.
- Se estableció una tesis para explicar la posible solución a la situación problemática presentada por la Subdirección Comercial Industria, soportada por las aportaciones teóricas de los autores reconocidos en los temas de motivación, liderazgo y gestión de los equipos de trabajo, y por los modelos propuestos por investigadores que han realizado trabajos validados en diversos sujetos de estudio y en diversos contextos.
- Finalmente se propone un modelo teórico que da explicación al fenómeno que origina la situación problemática del sujeto de estudio, y a partir del cual se pueden establecer actividades encaminadas a dar solución a los problemas organizacionales de la Subdirección Comercial Industria.

Limitaciones de la Investigación

Como resultado de esta investigación, una vez identificado el problema del sujeto de estudio como un problema de tipo organizacional, y a partir de la investigación documental se propone un modelo teórico que lleva implícitas algunas limitaciones, las cuales se identifican y se relacionan a continuación:

- La principal limitante es que se trata de un modelo teórico, que no fue llevado a campo para su comprobación, por lo tanto solo se puede suponer que dará solución a la situación problemática de la Subdirección Comercial Industria a partir de los resultados de los modelos analizados, pero no existe una comprobación sobre el sujeto de estudio de esta investigación.
- El instrumento de recolección de datos utilizado para el diagnóstico organizacional no fue validado y confiabilizado mediante herramientas estadísticas, pues el objetivo de utilizarlo fue el de conocer la percepción de los integrantes de la Subdirección Comercial Industria con respecto a las variables de motivación, liderazgo y gestión de los equipos de trabajo.
- El diagnóstico organizacional no fue aplicado al total de la población, la cual, al tratarse de un universo muy pequeño, debió de haberse considerado como una unidad de estudio a través de un censo.
- Considerando que el rendimiento de los equipos de trabajo es una variable dependiente multifactorial que influye positivamente en el logro de los resultados organizacionales, el modelo teórico presentado incluye únicamente tres factores, los cuales son la motivación, el liderazgo y la gestión de los equipos de trabajo, bajo el supuesto que son tres de los factores que mayor influencia ejercen sobre el rendimiento de los equipos de trabajo, lo que limita esta investigación únicamente a estos tres factores, conscientes que al existir otros, el logro de los objetivos organizacionales se pueda llevar a cabo con la existencia o la no existencia de la motivación, el liderazgo o la gestión de los equipos de trabajo, o la combinación de estos factores.

Tabla de resultados

En la tabla 17 se presenta de forma resumida el cumplimiento de los objetivos y de la tesis planteada.

Tabla 17. Tabla de Resultados

OBJETIVOS Y TESIS	CUMPLIMIENTO
OBJETIVO GENERAL	
<p>Identificar la forma en cómo la motivación, el liderazgo y la gestión de los equipos de trabajo influyen en el incumplimiento de los objetivos en las empresas comprobado por investigaciones recientes, para proponer un modelo teórico que permita a la Subdirección Comercial de una empresa de telecomunicaciones emprender acciones para lograr sus objetivos.</p>	<p>La profunda investigación que se realizó y que se resume en el capítulo 2, en conjunto con el análisis de resultados descritos en el capítulo 6, empleando una sencilla metodología, permitió identificar la forma en cómo las tres variables objeto de estudio influyen en el cumplimiento de objetivos organizacionales, y complementado con el diagnóstico organizacional del sujeto de estudio se pudo elaborar una propuesta de modelo teórico detallado en el capítulo 7, con lo cual se puede afirmar que el objetivo general de esta investigación fue logrado.</p>
OBJETIVOS ESPECIFICOS	
<p>Identificar y analizar las teorías motivacionales, de liderazgo y sobre la gestión de los equipos de trabajo y la forma en cómo sus autores las relacionan con el cumplimiento de los objetivos organizacionales.</p>	<p>Para lograr el cumplimiento de este objetivo se recurrió a la literatura existente dentro de la cual fue posible encontrar la información necesaria sobre las teorías relacionadas al objeto de estudio de esta investigación. Se consultaron diferentes autores que enriquecieron el marco teórico que se describe en el capítulo 2.</p>
<p>Identificar y analizar trabajos de investigación recientes, los modelos propuestos y los resultados obtenidos en cuanto a la relación de la motivación, el liderazgo y la gestión de los equipos de trabajo, con el cumplimiento de los objetivos organizacionales.</p>	<p>Para que se cumpliera este objetivo se hizo necesaria la consulta a bases de datos para encontrar información reciente sobre investigaciones cuyos objetos de estudio fueran la motivación, el liderazgo y/o la gestión de los equipos de trabajo, tomando en consideración el contexto en el que se llevaron a cabo, el sujeto de estudio, los resultados obtenidos y los modelos propuestos. Se obtuvo una vasta cantidad de investigaciones, de las cuales se hizo una selección para su posterior análisis. Los modelos seleccionados se analizan en el capítulo 2.</p>

Tabla17. Tabla de Resultados (Continuación)

OBJETIVOS Y TESIS	CUMPLIMIENTO
Confrontar los resultados obtenidos en el diagnóstico organizacional de la Subdirección Comercial, con la relación que establecen los autores e investigadores a través de teorías y modelos, de la motivación, el liderazgo y la gestión de los equipos de trabajo con el logro de los objetivos organizacionales.	El cumplimiento de este objetivo se logró a través del análisis en conjunto de los resultados obtenidos en el diagnóstico organizacional en comparación con los resultados de los modelos, identificando las semejanzas y diferencias. El análisis de estos resultados se describen en el capítulo 6, y sustentan la propuesta de modelo económico
Proponer un modelo teórico que ayude la Subdirección Comercial a emprender acciones para el logro de sus objetivos	Este objetivo se cumplió con la propuesta de modelo teórico, basado en la motivación, el liderazgo y la gestión de los equipos de trabajo, para el logro de los objetivos, presentado y descrito en el capítulo 7.
TESIS	
La motivación, el liderazgo, y la gestión de los equipos de trabajo, son tres factores que están relacionados con el cumplimiento de los objetivos de la organización	A partir del análisis de Teorías y Modelos relacionados con la motivación, el liderazgo y la gestión de los equipos de trabajo, se tienen las suficientes evidencias que permiten afirmar que la tesis planteada se cumple.

Fuente: elaboración propia

BIBLIOGRAFIA

- Álvarez, M. (2003). "Motivación laboral en un servicio de urgencias hospitalario. Enfermería clínica."
- Bernal, C. (2006). "Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales". Ed. Pearson Educación
- Blanchard, K.; Sánchez, E. (2007). "Liderazgo al más alto nivel: como crear y dirigir organizaciones de alto desempeño". Grupo Editorial Norma
- Bohlander, G., Sherman, A., Snell, S., 2001. "Administración de Recursos Humanos", Ed. Thomson Learning
- Caccioppo, J. y Petty, R. (1982). The need for cognition. Journal of Personality and Social Psychology. 116-131
- Carrión, J. (2007). "Estrategia: de la visión a la acción". ESIC
- CEPAL (2007). "Regulación y competencia en las telecomunicaciones mexicanas". Mariscal, J.; Rivera, E. Unidad de Comercio Internacional e Industria.
- Chandler, A. (1962). "Strategy and structure". McGraw-Hill. N.Y.
- Cohen, G. (1991). "La naturaleza de la función directiva". Ediciones Díaz de Santos
- Crainer, S.; Hamel, G. (2005). "Los 50 mejores libros de gestión empresarial". Ediciones Deusto
- Cuadra, A.; Veloso, C. (2007). "Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones". Journal. Revista Universum de la Universidad de Talca
- Daft, R. (2004). "Administración". Ed. Thomson
- Daft, R. (2006). "La experiencia del liderazgo". Ed. Thomson
- Dalton, M.; Hoyle, D.; Watts, M. (2007). "Relaciones Humanas". Ed. Thomson
- Datamonitor. (2010). "Teléfonos de México, S.A.B. de C.V.: Perfil de la empresa". www.datamonitor.com
- Dessler, G. (2001). "Administración de personal". Pearson Educación

- Economist Intelligence Unit Ltd. (2010). "Industry Report: Telecoms and technology October 2010". Economist Intelligence Unit
- Fernández-Ríos, Ml. (1995). "Análisis y descripción de puestos de trabajo: teoría, métodos y ejercicios". Ed. Díaz de Santos
- Franco, C.; Velásquez, F. (2000). "Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo". Journal. Estudios Gerenciales de la Universidad ICESI
- Furnham, A. (2001). Psicología Organizacional: el comportamiento del individuo en las organizaciones". Ed. University Press
- Gitman, L.; McDaniel, C. (2006). "El futuro de los negocios". Cengage Learning
- Gómez, M. (2006). "Introducción a la metodología de la investigación científica". Ed. Brujas
- Gordon, J. (1997). "Comportamiento Organizacional". Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana
- Hayes, N. (2004). "Dirección de equipos de trabajo: una estrategia para el éxito". Thomson Paraninfo
- Hellriegel, D.; Jackson, S.; Slocum Jr., J. (2006). "Administración: un enfoque basado en competencias". Ed. Thomson
- Hitt, M.; Pérez de Lara, M. (2006). "Administración". Pearson, Prentice Hall
- Hogg, M.; Vaugahn, G. (2010). "Psicología social". Editorial Médica Panamericana
- Ivancevich, J.; Lorenzi, P.; Skinner, S. (1997). "Gestión: calidad y competitividad". McGraw-Hill/ Interamericana de España
- Jaén, M. (2010). "Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de Motivación, Personalidad y percepción de Factores Psicosociales". Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid
- Jiang, Z. (2009). "Development of IT Industry in China in the New Age" Journal Shanghai Jiaotong University
- Katzenbach, J. (2000). "El trabajo en equipo, ventajas y dificultades". Ed. Granica

- Katzenbach, J.; Smith, D. (1999). "La sabiduría de los equipos". Ed. Díaz de Santos
- Limón, L. (2010). "Instrumento de el liderazgo emocional y de equipos de alto desempeño". Tesis de Maestría. Instituto Politécnico Nacional
- Krajewski, L.; Ritzman, L. (2000). "Administración de operaciones: estrategia y análisis". Pearson Educación
- Lussier, R.; Achua, C. (2006). "Liderazgo". Ed. Thomson
- Mapcal. (1998). "Gestión eficaz del trabajo en equipo". Ed. Díaz de Santos
- Martínez, M. (2003). "La gestión empresarial: equilibrando objetivos y valores". Ed. Díaz de Santos
- McGregor, D. (1960). "The human side of organizations". McGraw-Hill. N.Y.
- Mosley, D.; Megginson, L.; Pietri, P. (2005). "Supervisión: la práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación". Ed. Thomson
- Mowday, R. y Spencer, D. (1981). "The influence of task and personality characteristics on employee turnover and absenteeism". Academy of Management Journal. 634-642
- Muchinsky, P. (2002). "Psicología aplicada al trabajo: Una introducción a la psicología organizacional". Ed. Thomson Learning
- Navarro, P. (2009). "Lo que saben los mejores MBA". PROFIT Editorial
- OCDE (2007). "Latin American Economic Outlook 2008". OCDE
- OCDE (2009). "Communications Outlook 2009". OCDE
- Palomo, M. (2010). "Liderazgo y Motivación de equipos de trabajo". ESIC
- Pérez, D.; Labrada, Y. (2006). "Caracterización de indicadores de rendimiento grupal que impulsan la eficiencia en equipos de trabajo". Journal. Revista Kairos
- Ramírez, R.; Abreu, J.; Badii, M. (2008). "La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales". Journal. Daena: International Journal of Good Conscience
- Reyes, A. (2005), "Administración por objetivos", Ed. Limusa

- Reza, J. (2005). "Equipos de trabajo efectivos y altamente productivos". Ed. Panorama
- Rivas, R. (2007). "Ergonomía en el diseño y la producción industrial". Ed. Nobuko
- Robbins, S. (2005). "Administración". Pearson, Prentice Hall
- Robbins, S. (2004). "Comportamiento Organizacional". Pearson Educación
- Robbins, S.; DeCenzo, D. (2002). "Fundamentos de Administración: conceptos esenciales y aplicaciones", Pearson Educación
- Rodríguez-Serrano, J. (2004). "El modelo de gestión de recursos humanos". Ed. UOC
- Rodríguez, J. (2006). "Dirección moderna de organizaciones". Ed. Thomson
- Roldán, C. (2003). "Impacto de los equipos de trabajo en la estructura organizacional de la empresa de distribución de energía de las empresas públicas de Medellín". Tesis de Maestría. Universidad EAFIT
- Sánchez, G. (2006). "La diversidad en los grupos de trabajo: efectos potenciales y posibilidades de gestión. Journal. Universidad de Cádiz
- Shahedul, M.; Rashedul, M. (2004). "Un análisis crítico de los equipos de alto rendimiento: un estudio de caso basado en el británico de las Telecomunicaciones". Journal. www.Question.com
- Soto, E. (2001). "Comportamiento organizacional: impacto de las emociones". Thomson Learning
- Stoner, J.; Freeman, R.; Gilbert, D. (1996). "Administración". Pearson Educación
- Tamayo y Tamayo, M. (2005). "El proceso de la investigación científica". Ed. Limusa
- TELMEX, (2012). "Informe anual de Resultados 2011". Teléfonos de México
- TELMEX, (2012). "Código de ética". Teléfonos de México
- Velaz, J. (1996). "Motivos y motivación en la empresa". Ed. Díaz de Santos
- West, M. (2003). "El trabajo eficaz en equipo" Ed. Paidós Plural

- Yeo, G. y Neal, A. (2004). A multilevel analysis of effort, practice, and performance: effects of ability, conscientiousness and goal orientation. *Journal of Applied Psychology*. P. 231-247
- Zelinski, E. (2003). "El placer de no trabajar". *gestión 2000*
- www.telmex.com