



Universidad  
**LATINA** de Panamá  
SUMMUM DESIDERIUM SAPIENTIA

**CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
REVISTA ACADÉMICA DE LA MAESTRÍA EN COMPORTAMIENTO  
ORGANIZACIONAL  
CON ÉNFASIS EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

*iFormando Líderes para Panamá!*  
**VOLUMEN 1 N° 1 AÑO 2017**



# REVISTA ACADÉMICA ACADEMIC JOURNAL

---

CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

---

GENTE CLAVE

VOLUMEN 1 NÚMERO 1 2017 //// ISSN 2521-5795  
e- ISSN 2644-3864

## Presentación

La revista Gente Clave del Centro de Estudios de Postgrado de la Universidad Latina de Panamá es el producto de los trabajos realizados por estudiantes y docentes para divulgar información académica, en este primer volumen, número 1, julio-diciembre 2017, se han recopilado artículos de estudiantes de la Maestría en Comportamiento Organizacional con énfasis en desarrollo organizacional, integrando el quehacer investigativo a la formación de los profesionales que hacen vida académica en nuestro entorno universitario.

A su vez, se enmarca en la difusión del conocimiento y el quehacer investigativo con miras a fortalecer las capacidades de nuestros estudiantes para la escritura en el ámbito de la formación investigativa. Se presenta en esta edición cinco artículos relacionados al trabajo en equipo y la motivación en las organizaciones.

El primer artículo denominado *“El camino hacia los equipos exitosos”* esboza una revisión sobre los principales roles y las personalidades de éxito de los equipos, referenciando importantes hitos empresariales sobre el funcionamiento de los equipos.

El segundo artículo *“El voluntariado corporativo como herramienta de cohesión en los equipos de trabajo dentro de la organización”*, contempla la importancia que refleja la Responsabilidad Social Empresarial como una herramienta para la cohesión de los equipos de trabajo y su contribución a la mejora del entorno.

Como tema relevante en la sociedad de hoy día el tercer artículo refiere una visión sobre *“El valor de la diversidad en equipos de trabajo”*, explorando los campos de la cultura, la edad, las generaciones, el género y la etnia para lograr una organización inclusiva y explotando las ventajas de la gestión de la diversidad en las organizaciones.

Posteriormente, el artículo denominado *“Equipos organizacionales de alto desempeño vs equipos deportivos. Analogía y perspectiva desde la psicología organizacional”* explora aspectos generales en la conformación de los equipos de alto desempeño, aplicado tanto al ámbito laboral como el deportivo, compartiendo similitudes y características que comparten en común o sirven de estrategia para mejorar el desempeño.

Finalmente, dentro del cuerpo de artículos *“Motivación en crisis, líder al rescate”* se plantea la relación del comportamiento individual frente a la motivación y cuáles son las principales labores de un líder para mantener motivados a los equipos de trabajo.

En este sentido, la Revista Gente Clave, integra en su primer volumen un cuerpo de artículos de revisión bibliográfica realizado por estudiantes del Centro de Estudios de Postgrado, como una mirada a la integración de la investigación a la labor de la academia, al servicio de la comunidad académica y estudiantil.

Dra. Gianna Frassati  
Editora  
[giannafrassati@ulatina.edu.pa](mailto:giannafrassati@ulatina.edu.pa)

## *El Camino Hacia los Equipos Exitosos*

*Autores: Allen Jana, Arcia Alejandra, Mendoza Susana, Zambrano Keren  
Estudiantes de la Maestría en Comportamiento Organizacional  
Universidad Latina de Panamá*

*email: jana.melanie@hotmail.com; alejandra.arcia@outlook.com; smendoza@pancanal.com;  
zambranokeren@gmail.com*

*Recibido: 08 de mayo de 2017*

*Aceptado: 22 de mayo de 2017*

### **Resumen**

Hoy en día, la prioridad de las organizaciones es incrementar el trabajo en equipo con el fin de obtener una mayor eficacia y competencia en el ámbito productivo; a través de la sinergia y visión compartida dentro del trabajo colectivo. Este artículo recopila una visión teórica de las características fundamentales que deben tener los equipos exitosos, los roles de cada uno de sus miembros, cómo se logra un equipo exitoso y las personalidades que los definen para lograr esa cohesión necesaria que permita que el equipo de trabajo sea funcional en la organización. Se observará que existen diversas teorías y conceptos establecidos por los investigadores, al igual que múltiples posturas con respecto al establecimiento de roles y los que las personas por voluntad propia, asuman de acuerdo a la personalidad de cada uno y cómo el éxito se fundamenta en la participación relevante del líder.

*Palabras clave: grupo, trabajo en equipo, roles y personalidades.*

### **Abstract**

Today, the priority of the organizations is to increase the teamwork in order to obtain a greater efficiency and competition in the productive scope; through the synergy and shared vision within the collective work. This article compiles a theoretical vision of the fundamental characteristics that the successful teams must have the roles of each one of its members, how a successful team is achieved and the personalities of its members to achieve the necessary cohesion that allows the teamwork to be functional within the organization. It will be observed that there are several theories and concepts established by the researchers in which there are different positions regarding the establishment of roles and those that we assume according to our personality and how success is based on the relevant participation of the leadership.

*Key words: group, teamwork, roles and personalities.*

Como citar el artículo: Allen Jana, Arcia Alejandra, Mendoza Susana, Zambrano Keren. El camino hacia los equipos exitosos. Gente Clave. Revista Académica del Centro de Estudios de Postgrado. Universidad Latina de Panamá 1 (1), 8-25.

## Introducción

Una de las principales implicaciones que han supuesto los constantes cambios en los que se ven envueltos las organizaciones, con objeto de mantener su competitividad en un entorno cada vez menos predecible, es la forma de entender la organización del trabajo, adquiriendo los sistemas de trabajo en equipo una importancia fundamental. Se ha pasado de considerar al individuo la unidad laboral básica, a considerar también al grupo como célula fundamental de toda organización. (Palomo, 2000)

Es por ello, que los equipos son considerados la unidad principal de desempeño para un número cada vez mayor de organizaciones (Katzenbach, 1996), por lo que las principales organizaciones han llevado a cabo sus sistemas de administración basado en el trabajo por equipos y muchas otras organizaciones han explorado estas técnicas como una posible solución a su problema de competitividad.

Cuando una organización define que la tarea requiere la interacción e integración de destrezas, criterios y experiencias múltiples que no posee un solo individuo, empiezan a darles mayor importancia a los equipos eficaces, superando a las personas que trabajan individualmente o en grupo de trabajos.

La mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia del trabajo en equipo no sólo como un medio para mejorar la competitividad, sino también como un sistema de organización del trabajo que permite mejorar el clima laboral, la comunicación interna, la integración de los nuevos miembros, la transmisión de sus valores y cultura y el desarrollo de tareas.

Sin embargo, las ventajas que aportan a nivel organizacional los sistemas de trabajo en equipo no serían suficientes para explicar su éxito; es preciso, también, analizar las ventajas que aportan a las personas que integran los equipos, ya que son los individuos los que van a actuar como verdaderos impulsores de su desarrollo y funcionamiento.

Cabe señalar, que el trabajo en equipo es algo más que un grupo de individuos que colaboran en la realización de una serie de tareas para alcanzar objetivos comunes, por lo que para garantizar el éxito de los equipos altamente efectivos, es necesario que la organización asigne roles específicos a cada uno de los integrantes y que estos entiendan su propósito y acepten con orgullo esa responsabilidad.

### De grupos de trabajo a equipos exitosos

Trabajar juntos en forma cotidiana no garantiza que un grupo de individuos se convierta en un equipo de profesionales. El trabajo en equipo se basa en habilidades y conductas específicas y, en la mayoría de los casos, requiere el esfuerzo conjunto de todos los interesados. Es por ello que los equipos que tienen éxito dependen del mutuo compromiso de sus miembros para lograr resultados específicos. (Ehrlich, 2002).

Los autores Katzenbach y Smith (1995) señalan que cuando los equipos funcionan, ellos son la mejor prueba de que los proyectos y los valores embrionarios se pueden convertir en pautas de acción consistentes en la medida en que dependen del trabajo conjunto de la gente. Para ellos, son la forma más práctica de desarrollar un sentido común de dirección dentro de la

organización porque pueden tener una respuesta jerárquica sin debilitar al conjunto; pueden infundirle energía a los procesos que recorren toda la organización, así como hacer que surjan diferentes habilidades en situaciones difíciles. El análisis realizado por estos autores arrojó la conceptualización de la siguiente definición de equipo:

*“Un equipo es un número pequeño de personas que tienen habilidades complementarias, que están comprometidas con el mismo propósito, las mismas metas de desempeño y con el mismo proceso, del cual todas se sienten igualmente responsables”.*

Así, es importante observar que de esta definición se desprende, “que un equipo no debe confundirse con un grupo.” Un grupo es una serie de personas que tienen una relación de interdependencia; no obstante, no necesariamente comparten una meta u objetivo. Esta definición incluye tanto a los grupos formales como a los informales. En los grupos los roles de sus integrantes no están definidos, el liderazgo es individualizado, el trabajo es desorganizado, con objetivos individuales y los conflictos se resuelven por imposición (Jaramillo, 2012).

Es por ello que la evolución de los equipos de alto desempeño pasa por distintas fases que inician con la etapa de grupo de trabajo hasta lograr constituirse en un equipo de alto rendimiento o equipo exitoso. Para el doctor Ramírez (2009) es un proceso que inicia con un *grupo de trabajo*, no cuenta con un propósito común; sin embargo, interactúan para compartir información y mejores prácticas en el campo de su responsabilidad.

Luego se convierten en *pseudo-equipos*, los cuales no tienen intereses para establecer un propósito común o un conjunto de metas de desempeño, aunque se llamen así mismo equipo. Como tercera etapa se posicionan en *equipos potenciales* que requieren más claridad de propósito, de metas o productos de trabajo y más disciplina en desarrollar un enfoque de trabajo común. El siguiente paso es lograr ser un *equipo real*, el cual es constituido por un número pequeño de personas con destrezas complementarias que están igualmente comprometidas con un propósito común y un conjunto de metas de desempeño, tienen una disciplina de trabajo y hacen rendición mutua de cuentas.

Por último, logran convertirse en un *equipo de alto rendimiento* que satisface todos los requisitos del grupo anterior (equipo real), y además están comprometidos con el crecimiento personal y en el éxito de todos los demás miembros.

Como menciona Ehrlich (2002) una vez que los miembros determinan sus propósitos, sus metas y la forma en que operan, logran el desarrollo del sentido de responsabilidad personal y grupal generando confianza y compromiso lo cual los convierte en equipos de alto de rendimiento. Por el contrario, los grupos que no se responsabilizan de su desempeño y únicamente son responsables a nivel personal, evidencian la carencia de propósito de equipo, de metas claras de desempeño y de una propuesta en la que todos estén de acuerdo, lo que trae como resultado que no logren evolucionar y se mantengan en la etapa inicial como grupos de trabajos, mencionada por Ramírez.



De acuerdo con Larson y LaFasto (1989), los equipos de alto rendimiento se caracterizan por objetivos claros y retadores, estructuras en función de los resultados que se esperan, miembros competentes, compromiso común, clima de cooperación, parámetros de medición de su desempeño y reconocimiento externo. Todo ello acompañado de un liderazgo basado en los principios y valores de la organización a la que pertenecen.

Para formar un equipo de trabajo de alto rendimiento o desempeño, es necesario establecer una estrategia. Considerar la formación del individuo, los valores, asignar roles, personalidades y la visión de la organización, fijar normas y desempeño para la cual se realiza el trabajo.

Biosca (2000) al referirse a la selección de los miembros del equipo de alto desempeño plasmó que deben estar dispuestos a: trabajar duro, transmitir una actitud positiva, rectificar con agilidad, priorizar y tener “Fuerza Mental” para tomar y aplicar decisiones que cambien hábitos.

Herrera (1999) señaló que “la creación de equipos de altos desempeño se logra cuando cada uno de los integrantes de un grupo toma la decisión de aportar lo mejor de su persona y de sus conocimientos y habilidades para trabajar óptimamente con sus compañeros y aún más cuando lo hace convencido de que es lo mejor para él”-

Para Muñoz Jiménez, (2002), existen doce características de un equipo de alto rendimiento las cuales son: propósito claro, comunicación efectiva hacia adentro y hacia afuera, voluntad de aprender de los demás, participación en el

grupo, orientación a la solución de problemas, búsqueda de la excelencia, celebración de los logros, involucrar a todas las personas relevantes, equipos multidisciplinarios, búsqueda de la innovación, descontento con el “estatus quo” y compromiso.

Por otro lado, Munte B. (2009) señala que existen diferentes factores que pueden influir en la formación de un equipo de alto desempeño. Factores como la capacidad individual de sus miembros, la claridad, propósito y el reconocimiento. Sin embargo, indica que el factor clave es sin lugar a duda el compromiso del equipo, motivación, energía, roles y personalidad.

### Roles de equipo

La palabra rol procede del latín *rotula*, término utilizado para designar una hoja de pergamino enrollada alrededor de un cilindro de madera en donde estaba escrita la parte del guion que le correspondía al actor y que este llevaba en la mano durante la representación teatral. Según el Diccionario de Psicología Social y de La Personalidad (Harre y Lamb, 1992), por «rol» hay que entender la conducta asociada con una posición particular en un sistema social. Se espera que el ocupante de una posición lleve a cabo determinados roles, papeles o funciones en el grupo.

Así, el concepto de rol sitúa a la persona en un contexto determinado y en una estructura social y grupal concreta, siendo definido como un conjunto de conductas requeridas o esperadas de la persona que ocupa cierta posición en un grupo.

Trasciende al individuo porque depende de las posiciones: se espera de cualquiera que ocupe un rol específico que exhiba conductas que tiendan al cumplimiento de su guion y tareas. Consiste en determinar qué se espera de la persona que desempeña ese papel dentro de la organización, qué competencias demanda el planteamiento de ese rol, delimitar las responsabilidades y clarificar quién se ocupa de cumplir cada tarea. (Giesenow, 2011).

Mapcal (1998) establece que el rol es el papel que, como miembro de un equipo en acción, desempeña cada uno de sus integrantes en relación con los demás miembros y que las capacidades heterogéneas (inteligencia, habilidades, conocimientos y experiencias) se potencian y generan la sinergia que va a permitir que el resultado logrado sea mayor que la simple suma de las capacidades individuales.

Algunos ven el rol como una metáfora del teatro, siendo considerada como la capacidad con la que cada uno actúa con relación a los demás. Cada persona provoca en las otras una impresión, y recibe otra de cada una de ellas. En sus relaciones, se provocan sensaciones que acaban determinando que cada individuo asume, ante el grupo, un determinado rol. Cada persona suele desempeñar el rol que su entorno espera que él represente, conforme a las expectativas de los demás.

Es característico de una persona en un determinado contexto. Esto hace que el rol de un individuo pueda ser diferente en su familia, en el trabajo, en un grupo de amigos. Por ejemplo, puede resultar, que una persona sea muy ocurrente en una situación social, y serlo poco en familia o viceversa. Esto se refiere al conjunto de

normas, comportamientos y derechos definidos que se esperan que una persona cumpla o ejerza de acuerdo a su estatus. (Acosta, 2015)

Con el propósito de llevar un orden sobre las diferentes definiciones ya mencionadas anteriormente, se hará énfasis en dos dimensiones que aparecen reflejadas en las múltiples concepciones del término: la dimensión situacional y la dimensión personal.

Desde la dimensión situacional, el rol es considerado como un conjunto de expectativas vinculadas a una determinada posición. Es decir, las expectativas son independientes de la persona que desempeña el rol, o de otra forma, la existencia de las expectativas es anterior al individuo.

El componente «conducta esperada» es, por tanto, clave en la definición de rol. Así, por ejemplo, Biddle y Thomas (1966) definen el rol como un conjunto de prescripciones que determinan la conducta que debe tener el miembro que ocupa una posición.

Para Sargent (1951), un rol es un modelo de conducta social que aparece situacionalmente apropiado a la persona en términos de las demandas y expectativas de quienes pertenecen al grupo.

Así, cuando un sujeto es caracterizado en un rol tiende a atribuirle todas las características de dicho rol, independientemente de las actuaciones y atributos reales de este (Páez y colaboradores, 1994). Aquello que esperan los demás configuraría básicamente la conducta del sujeto en la sociedad y del miembro participante en el grupo. Como se ve, esta es una concepción



del rol pasiva, ya que en ella se concibe que la representación de los roles se estructura a partir de las expectativas de los demás.

La otra dimensión del rol es la dimensión personal. Desde esta dimensión se subrayan las características personales en el desempeño del rol. Frente a las expectativas sobre la conducta de los demás, algunos autores destacan la importancia de la dimensión personal en el concepto de rol.

Aquí los roles quedarían subsumidos en las actitudes si estas son consideradas como predisposiciones permanentes para actuar de determinada manera frente a los demás dentro de un grupo restringido (Anzieu y Martin, 1971).

Considerar esta doble dimensión del rol (dimensión situacional y dimensión personal) es considerar que la reciprocidad e interdependencia entre la dimensión situacional y personal es el elemento clave en la concepción de rol. Es decir, el desempeño de los distintos roles en el grupo estará en función de las expectativas de los miembros (objetivos y necesidades grupales) y de las características personales (aptitudes, valores, etc.) de cada uno de ellos. Esta es la postura defendida por autores como Vendrell y Ayer (1997), para quienes la conducta de rol refleja la síntesis entre las expectativas-demandas de los miembros del grupo y las características personales del miembro que lo ejecuta. Yardley (1984) también señala que el actor no se limita a declamar objetivamente el papel asignado, sino que encarna y elabora un rol-personaje usando ciertas convenciones expresivas apropiadas al contexto social de la situación.

## Importancia de la conformación de equipos en función a roles

Un proverbio chino dice que “detrás de un hombre talentoso, siempre hay otro hombre talentoso”. La verdad es que en el corazón de toda gran conquista hay un equipo. La cuestión no es si los equipos son importantes, sino si se reconoce que lo son y se esfuerza por llegar a ser los mejores miembros del equipo (Maxwell, 2001)

Según Palomo (2000), son múltiples las investigaciones que se han desarrollado para analizar las consecuencias para las organizaciones y para los individuos, de la implantación de los sistemas de trabajo en equipo. Se ha comprobado que la participación conjunta de superiores y colaboradores en el planteamiento de los objetivos y en la interpretación y análisis de los resultados, hace que las decisiones sean mejores comprendidas, aceptadas y llevadas a la práctica. Cuando la persona se compromete a actuar de una manera determinada, su decisión se ve fortalecida por el conocimiento de que los demás están comprometidos de una manera similar.

En función de esto, los roles del equipo juegan un papel protagónico para que en las empresas cuenten con equipos que desarrollen sinergia y eviten las guerras civiles. Los equipos pueden alcanzar sinergia en cierto momento y perderla enseguida sino cuentan con una meta y un rol claramente definido, ya que la calidad del trabajo en equipo es altamente reactiva al comportamiento de sus miembros.

Ehrlich (2002), establece que los factores claves para desarrollar equipos altamente exitosos son la personalidad de sus miembros, el estilo de

liderazgo, el estilo de los seguidores, la cultura del equipo, las agendas personales y los conflictos personales.

Por otro lado, Vecino (2008) establece que la importancia del trabajo en equipo se fundamenta en aspectos claves que tienen que ver con:

*Los Roles de los participantes:* se refiere a los conocimientos, experiencia, pericia o habilidades de los integrantes el equipo, en este sentido se valora la importancia de la complementariedad por cuanto cada integrante hace un aporte diferente que permite la consecución de los resultados esperados.

*La comunicación:* es un factor definitivo que permite mantener enterados a todos los integrantes del equipo de lo que ocurre y establecer un clima organizacional adecuado por cuanto permite que se expresen los acuerdos y desacuerdos en la gestión que se realiza.

*Liderazgo:* es un aspecto que permite motivar y animar a los integrantes al tener claridad en las metas que se persiguen. Los líderes son aquellos que visualizan el objetivo y transmiten a todos los impulsos requeridos para que el desempeño no decaiga, sino que por el contrario se incremente.

*Compensación:* cada integrante debe percibir que recibe, no sólo en el aspecto económico, el reconocimiento que merece, en muchas ocasiones el ritmo del equipo puede disminuir si no siente que recibe felicitaciones, bonificaciones o triunfos que les permite fortalecer su compromiso con el equipo.

*Compromiso:* una vez que los integrantes del equipo establecen vínculos con los demás integrantes y que se identifican con los propósitos para los cuales está creado el grupo se genera el sentido de pertenencia que hace del compromiso una característica que cohesiona mucho más a los miembros del equipo.

Meredith Belbin (1984) propone una definición y taxonomía del rol de equipo, la cual se fundamenta en la estructura de comportamiento y las características de la manera de interactuar de un miembro con otro cuando su comportamiento sirve para facilitar el progreso del equipo. Él establece que los roles de equipo miden el comportamiento, y no la personalidad, y se pueden definir como: "Nuestra particular tendencia a comportarnos, contribuir y relacionarnos socialmente."

Al investigar, se observa, que los distintos autores consultados establecen que para que los equipos se desenvuelvan como una máquina de alto rendimiento, sus miembros deben ser capaces de dejar a un lado sus agendas personales y dirigir su energía a lograr el éxito del equipo. Todos los miembros de un equipo se enfrentan a la influencia de diferentes personalidades que trae consigo estilos de liderazgo, disposiciones para seguir órdenes, habilidades para manejar las diferencias de opiniones y los conflictos internos en forma constructiva. Es por ello que se debe tener claro que la importancia del éxito de los equipos se encontrará en la estimulación de sus miembros y por ende el aumento de sus habilidades individuales ya que la sinergia de los equipos permite lograr más de lo que se lograría si se les dejara trabajar solos.

## Teoría de roles de equipo

Existen diversas formas de entender la importancia de establecer roles dentro de un equipo de trabajo. Una de ellas es la establecida por Meredith Belbin y está sostenida por una sólida base experimental de 25 largos años de trabajo del autor en el Management College de Henley (Cambridge) y un esquema que identificó cómo funciona un buen equipo basándose en investigaciones en el Reino Unido y Australia.

En este sentido, la concepción de los roles de 1. Equipo de Belbin abandona la distinción 2. Entre roles de tarea y roles socio-afectivos.

Para él, esta teoría proporciona un marco de comprensión de la adquisición de roles, donde el rol no es entendido como una propiedad adscrita a un individuo por razones de estatus o por la función desempeñada en la tarea. Más bien es su potencial constante accesible a los miembros que posean determinadas características, y que responden de forma flexible a las necesidades funcionales del equipo (Agazarian, 1989).

Dicho potencial puede estar limitado por los rasgos del individuo, los requerimientos de la tarea y la dinámica de la interacción grupal en el equipo (Aritzeta y Ayestarán, 2003).

Belbin afirmó que los roles, eran vitales para la efectividad del desempeño de los equipos e identificó cinco principios que subyacen a tal desempeño (Aritzeta y Ayestarán, 2003):

1. Cada miembro contribuye al logro de los objetivos del equipo a través del desempeño tanto funcional como del rol de equipo.

2. El equipo necesita de un equilibrio óptimo entre el rol funcional y el rol de equipo.
3. Se promueve la efectividad del equipo en la medida en que sus miembros reconozcan las necesidades y potencialidades del equipo.
4. Ciertas cualidades personales se adecuan a ciertos roles mientras que reducen las probabilidades de que puedan adoptar otros roles.

Un equipo puede desplegar sus recursos técnicos de forma excelente solo cuando existe un rango mínimo de roles de equipo que asegure un trabajo de equipo suficiente.

Esta comprensión de los roles de equipo condujo a Belbin a conceptualizar los patrones característicos de conducta en nueve roles de interacción que deben existir en un equipo para ser exitoso, a saber:

*Coordinador:* es la persona que muestra un comportamiento maduro y seguro de sí mismo/a. Promueve la toma de decisiones y coordina bien los esfuerzos del grupo.

*Cohesionador:* como su nombre indica es una persona que vela por el buen clima dentro del equipo, es cooperador y diplomático. Es un buen mediador en cualquier conflicto o enfrentamiento.

*Investigador de recursos:* es una persona generalmente extrovertida que se ocupa de los contactos con el exterior del equipo, es comunicativo y su función es desarrollar contactos.

*Cerebro:* es la creatividad en persona, imaginativa y nada ortodoxa. Es una fuente de ideas para el equipo.

*Especialista:* aporta cualidades y conocimientos clave sobre la tarea que desarrolla el equipo.

*Monitor evaluador:* es un buen estratega, suele añadir esa parte crítica que todos los equipos necesitan. Juzga todas las opciones. Implementador. Transforma cualquier idea en una acción, es disciplinado y eficiente.

*Impulsor:* trabaja bajo presión y tiene mucha iniciativa y coraje, es retador y puede pecar de ejercer demasiada presión sobre los demás.

*Finalizador:* como su nombre indica su papel es que las tareas se hagan con el estándar de calidad exigido en el plazo exigido. Son concienzudos y esmerados.

Desde esta perspectiva, cada individuo, teniendo en cuenta las características que posee y las necesidades del grupo, negocia su rol con el resto de los miembros del grupo. Cada uno puede cambiar de rol, si los rasgos, necesidades del individuo y/o del grupo así lo requieren.

Es decir, que los roles de trabajo hacen referencia a la distribución de tareas y de responsabilidades dentro del equipo proporcionándonos un marco de comprensión, en donde el rol no es entendido como una propiedad adscrita a un individuo por razones de estatus o por la función desempeñada en la tarea, más bien es un potencial constante accesible a los miembros que posean determinadas características, y que responde de forma flexible a las necesidades funcionales del equipo (Agazarian, 1989).

Dicho potencial puede estar limitado por los rasgos del individuo, los requerimientos de la

tarea y la dinámica de interacción grupal en el equipo. Hay cierta evidencia favorable a la idea de que la diferenciación de roles mejora el funcionamiento del grupo (Roger y Reid, 1982), entendiendo por tal cosa una tendencia más o menos pronunciada a organizar la actividad, de tal manera que sus distintos aspectos sean realizados por diferentes personas.

Ahora bien, el proceso de asignación de roles, que establece quién debería desempeñar qué roles, plantea ciertos problemas, entre los que Moreland y Levine (1982) destacan: falta de conocimientos, capacidad o motivación para desempeñar el rol adjudicado; falta de consistencia entre el nuevo rol y el que se desempeñaba anteriormente; falta de consenso respecto a cómo debería desempeñarse un rol y quién es el miembro más apropiado para hacerlo, y dificultades que plantea la transición de rol (desplazamiento de un rol a otro).

Si se trata de buscar un claro entendimiento de la asignación de roles y se entiende que ciertos roles poseen un carácter general, mientras que otros son bastante específicos de cada grupo; se evidencia que el rol de líder es un rol universal».

Buscando una comparación con otras teorías, se observa que uno de los sistemas de categorías de análisis mejor elaborados y validados ha sido el de R.F. Bales (1950) en su Interaction Process Analysis (IPA). Su propósito era obtener de modo empírico una clasificación depurada y normativa de los procesos de interacción, mediante la ordenación del contenido de las relaciones en diversos tipos de situaciones y de grupos.

La hipótesis general es que la discusión en un grupo que pretende resolver un problema, genera patrones similares de conductas comunicativas. Bales utiliza una situación experimental en la que los grupos, en los que no se ha designado ningún líder, tienen que resolver verbalmente un problema colectivo y llegar a una decisión.

La observación y anotación sistemática de los procesos de interacción, más que de los contenidos temáticos de la discusión propiamente dicha, permite establecer un corpus observacional de un centenar de conductas. Bales estableció finalmente sus conocidas 12 categorías de interacción:

Mantenimiento socio-emocional del grupo (6), y apoyo a la tarea (6) (Cornejo, 2006). En conclusión la teoría de Bales establece tres factores independientes:

prominencia individual y logro que se caracteriza por conductas tales como mantenerse separado de los demás, y conseguir metas personales individualmente, como segundo factor se encuentra la ayuda al grupo en sus realizaciones el cual se basa en conductas relativas a esfuerzos individuales por hacer progresar al grupo en el logro de las metas, y por último, la sociabilidad que no es más que conductas relacionadas a establecer y mantener relaciones cordiales, satisfactorias y armónicas en un grupo.

A partir de estos factores, Bales plantea una tipología de roles que permite establecer la diferencia entre los miembros de un grupo desarrollando estos de la siguiente manera:

El *gran hombre* (obtiene una alta posición en los tres factores, coincide con el buen líder, y el mejor en todo); *el especialista de tarea* (tiende a desarrollar más interacciones en el área de solución de problemas, muestra más desacuerdos y antagonismo y tiene menos agrado y aceptación); *el especialista socioemocional* (el cual se califica con altos niveles de agrado, y menos niveles en actividad y habilidad para la tarea se desarrolla más en el área de reacciones positivas, muestra solidaridad, liberación de tensión); *el desviado hiperactivo* (tiene altos niveles en desarrollo de la actividad y tiene bajos niveles en capacidades para la tarea); según Bales, en la literatura especializada se corresponde más con «dominar» que con liderazgo), y por último *el desviado hipoactivo* (niveles bajo en las tres dimensiones, su figura viene a coincidir con lo que, desde una posición socio analítica, se denomina «chivo expiatorio»).

Así pues, el análisis del proceso de interacción realizado por Bales pone de manifiesto una vez más la utilidad de los conceptos de estatus y rol para explicar muchos fenómenos grupales (Rodríguez y Alcover de la Hera, 1998).

Al observar estas dos teorías, se establece que no se permite una comparación de individuos, ya que una visualiza el comportamiento humano desde la perspectiva del rol que él asume y la otra fuerza al individuo a empoderarse de un rol para completar una tarea.

Las personalidades del éxito

Según la experta Tatyana Sussex (2017), consultora y coach en temas de relaciones

humanas y negocios, existen siete personalidades claves para convertir un grupo de personas en un equipo exitoso, siete roles que deberán desempeñar los integrantes de una agrupación, evitando entrar en conflicto, para trabajar de forma ordenada, cohesionada, en confianza y de cara a las metas planificadas. Más que estereotipos, se trata de rasgos de personalidades ideales para potenciar el trabajo en equipo.

### *El líder*

No es posible conducir un equipo sin liderazgo por lo que antes de comenzar cualquier proyecto, se necesita un líder con visión amplia de los negocios. Esta persona será la responsable de la mediación de los conflictos, facilitando la comunicación entre los miembros del equipo. Cabe resaltar, que el líder debe ser un miembro más del equipo, ni más ni menos, desempeñando el rol que le corresponde.

### *El entusiasta*

Las personas con entusiasmo se identifican por sus ánimos para trabajar por un bien común. Por lo general, están dispuestos a ayudar, a comprometerse y ser diplomáticos. Este personaje, que no es excluyente de otros roles, promueve la sociabilidad, introduciendo una visión de éxito grupal sobre los intereses individuales. Se trata de personas que tienen carisma, gran poder de persuasión, habilidad verbal y se caracterizan por su optimismo. Tratan siempre de apoyar a los demás y se preocupan por satisfacer las necesidades de sus compañeros, tratando de generar lealtad entre todos.

### *El investigador*

Los investigadores son los encargados de plantear las preguntas y promover que todos se avoquen a descubrir las respuestas. Todo equipo necesita un investigador para completar la información que exige un proyecto. Se le considera el intelectual del equipo, al que le gusta investigar. Por lo general se trata de una personalidad serena, que disfruta de la lectura, de resolver los retos que le son asignados, de sumar cada vez más desafíos académicos en términos de estudios. En lo que se refiere a manejo de habilidades, destaca más por la parte técnica que por las habilidades blandas.

### *El experto*

La mayoría de los proyectos, especialmente los del rubro tecnológico, necesitan un experto en el sector. Esta es la persona que posee conocimiento íntimo en este campo. Por lo tanto, si el equipo opera en un rubro en el que se necesita un analista que aporte información teórica o de ciencia aplicada, un desarrollador que explique los detalles técnicos del proyecto, necesitará de una persona con conocimiento de métodos de trabajo y desarrollo de proyectos complejos. Aportará orden, disciplina y metodología científica al trabajo en grupo.

### *El planificador*

Los planificadores están impulsados a organizar procesos y dar orden al mundo que los rodea. Los planificadores naturales aman las listas, los rankings, los gráficos y los calendarios. Son puntuales, capaces de ver la curva en el camino y a menudo tienen estrategias para mejorar un proceso o aumentar la eficiencia del equipo. Es una personalidad que no puede faltar en los equipos de alto impacto, porque se enfocan en la planeación, manejo y desarrollo de los proyectos importantes. Tienen capacidad de

análisis, son precisos, competitivos y siempre tienen un plan A, B y C.

#### *El creativo*

Poseen gran imaginación, carácter fuerte, son aguerridos y sumamente innovadores. Son personalidades leales al equipo; sin embargo, es recomendable seguirlos de cerca para que no se salgan del camino trazado. Las personas con creatividad tienen una tendencia a quedar atrapadas en su mundo de imaginación, resolución de problemas y conceptualización.

Puede que no siempre sean los comunicadores más claros, los diplomáticos o los encargados de cumplir los plazos, aunque al lado de un planificador, un experto y un comunicador, las posibilidades del equipo se multiplican. Es alguien que desde el primer día quiere cambiar el statu quo.

#### *El comunicador*

Son hábiles para las relaciones públicas, por lo que se encargarán de tender lazos entre los compañeros de trabajo y también con los demás departamentos. No les cuesta transmitir con sentido de la diplomacia lo que quieren expresar, así se trate de una crítica. Son los mejores a la hora de conducir los conflictos, reduciendo los niveles de estrés en medio de las discusiones. Los comunicadores son las personas indicadas para compartir información con todo el equipo o persuadir al líder para cambiar de decisión. Es un gran aliado y posee una larga lista de contactos.

#### *Equipos exitosos*

Como se indicó en páginas anteriores, los equipos que tienen éxito dependen del mutuo compromiso de sus miembros para lograr resultados específicos (Ehrlich, 2002). No

obstante, en los últimos años no solo se habla de equipos exitosos, sino que se ha señalado que existen variables conocidas como equipos de “alto desempeño” y equipos de “alto rendimiento”.

Para entender el concepto, rendimiento se define como la proporción entre el producto o el resultado obtenido y los medios utilizados, que responde a una idea de equilibrio, o a una satisfacción con la solución obtenida, en función del esfuerzo que se pone en ello. Por otro lado, desempeñar es ejercer las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio.

Al analizar ambos conceptos se puede indicar que equipos de alto desempeño y alto rendimiento (aunque tengan rasgos en común) no son lo mismo, el primero podría referirse al ámbito de gestión de personas o equipos (y por lo tanto la figura del líder tendría mucha relevancia); mientras que alto rendimiento está más relacionado con la producción, el resultado y también es auto dirigido

Para Steven Jones (2008), los integrantes de un equipo de alto rendimiento están comprometidos emocionalmente con los avances del equipo. Este compromiso no se puede imponer: se debe construir.

Camargo (2014) indica que el rendimiento colectivo de un equipo es mayor al rendimiento de cada uno de sus integrantes, es por esto que las organizaciones requieren de equipos de trabajo que trasciendan, requieren también de grupos flexibles y altamente comprometidos con los objetivos establecidos por el equipo, buscan que se adapten rápidamente, que se tomen decisiones y evolucionen, y que estos grupos y



equipos logren ser autosuficientes para resolver problemas.

Otros aspectos importantes de los equipos de alto desempeño es que cuentan con independencia, autosuficiencia, y toma de decisiones, además poseen autoridad suficiente para responder cualquier proceso de trabajo, planean, ejecutan y dirigen a cualquier nivel el trabajo de principio a fin sin la existencia de una jefatura específica. Para ello, es importante que el equipo cuente con personal preparado que cumpla con el perfil.

De esta manera se observa, que los aspectos importantes de un equipo de alto desempeño son la motivación y la satisfacción de los trabajadores.

Adicionalmente, se evidencia que un equipo de alto desempeño se centra en el objetivo a conseguir y en el “camino” que deben seguir para alcanzar ser un equipo exitoso; por otro lado, la figura del líder como parte del equipo, cobra mucha importancia por ser quien asume una gran dedicación, y ser quien tiene habilidades personales muy desarrolladas para dinamizar los equipos y conseguir las metas.

¿Cómo se logra un equipo de trabajo exitoso?

Rivera (2013), indica que para lograr equipos de trabajos exitosos es importante, contratar gente con talento, trabajar como una unidad, invertir en capacitación y tecnología, dar mejor ejemplo como líderes, identificar fortalezas y debilidades, mostrar agradecimiento con el resto del equipo, y lograr un ambiente agradable dentro de la organización. Por ello, el deseo de fortalecer los equipos de trabajo en las organizaciones lleva a enfocar los esfuerzos en el desarrollo del ambiente laboral y las habilidades de los

miembros del grupo; logrando tener roles definidos que se traduzcan en la obtención de excelentes resultados, crecimiento integral y objetivos alcanzados dentro de la organización.

Por su parte Hackman (2002) establece en su teoría conocida como el “Modelo Hackman”, que un líder debe crear las condiciones para que su equipo se maneje por sí solo. Indica que no se trata de una formula específica, sino de aplicar una serie de guías o principios creados por el líder utilizando su propia idiosincrasia. En este orden, Hackman menciona que el equipo de trabajo es efectivo, en la medida en que logre tener productos o servicios aceptables para sus clientes, aumente su capacidad de logro de objetivos, y que sus miembros aprendan en forma individual. Por otro lado, considera, que para que un equipo sea de alto desempeño es importante definir el rol de líder, la tarea que va a realizar el equipo, tener límites claros; poseer autoridad para el manejo de sus propios procesos de trabajo, y que los miembros permanezcan estables dentro de los equipos, y así lograr el éxito esperado de acuerdo a la meta establecida.

Características de los equipos de trabajo Exitoso

De acuerdo con Muñoz Jiménez, (2002), existen doce características de un equipo de alto rendimiento las cuales son: propósito claro, comunicación efectiva hacia adentro y hacia afuera, voluntad de aprender de los demás, participación en el grupo, orientación a la solución de problemas, búsqueda de la excelencia, celebración de los logros, involucrar a todas las personas relevantes, equipos multidisciplinarios, búsqueda de la innovación, descontento con el “estatus quo” y compromiso.

Para Camargo (2014) algunas características importantes con que cuentan los equipos de alto rendimiento son objetivos claros y definidos; relaciones y comunicación; iniciativa para aprender de los demás e innovación; participación activa; capacidad para buscar solución a los problemas; búsqueda de la excelencia; celebración de los logros y metas que involucren a todas las personas relevantes; equipos multidisciplinarios para problemas multidisciplinarios; búsqueda de la innovación; descontento con el "statu quo", responsabilidad, compromiso y dedicación.

Morales (1995) al referirse a las características frecuentes en equipos de trabajo efectivos indica: El sentido de comunidad: el equipo conoce, acepta y comparte la misión y visión de la organización. Juicio de realidad: apunta a la capacidad para discriminar la realidad del equipo. Adaptabilidad: que incluye la habilidad para resolver problemas y reaccionar con flexibilidad a las exigencias del medio interno y externo. Integración: aceptando las diferencias y manteniéndose unidos en pro de la complementariedad.

Se concluye entonces, que las personas que conforman equipos de trabajo de alto rendimiento están comprometidas con un propósito y metas de desempeño en común. Sin dejar de lado el rol del líder ya que este, impulsa el aprendizaje permanente de los integrantes del equipo buscando el éxito del mismo y también de la organización, impulsando también la mejora del desempeño de forma permanente, definiendo metas cada vez más exigentes.

Competencias en los equipos exitosos

Los investigadores plantean la existencia de una serie de competencias grupales que sobrepasan y se diferencian de las competencias individuales, y que hacen que estas últimas puedan ponerse en juego de la manera más ventajosa para todo el equipo. Las competencias grupales se desarrollan, precisamente, trabajando en equipo. Identificaron más de una decena de competencias grupales, que agruparon sobre la base de la función que cumplen en el equipo: las que se relacionan con la motivación, las que permiten realizar el trabajo, las que aumentan los recursos y facilitan las relacionadas con la mejor integración entre los miembros.

Finn, Mills y Tyson (2003) consideran que cada tipo de equipo debe nutrirse, desarrollarse y cultivarse de manera diferenciada, centrándose en las competencias grupales que le sean indispensables para el logro de sus objetivos. Estas competencias colectivas contribuirán al éxito en el desempeño grupal mediante su interacción con una serie de factores más conocidos, como la adecuada composición del equipo, su tamaño y el estilo de liderazgo que esté en juego.

Según Victor Hugo Manzanilla, autor del best-seller "Despierta tu Héroe Interior" y Director de Mercadeo con más de 15 años de experiencia en empresas Fortune 500, considera que los líderes que han sido capaces de formar verdaderos equipos han desarrollado 4 principios de manera ejemplar que es conformar equipos que cuenten con personas que tengan una claridad perfecta en el QUÉ, el POR QUÉ, el CÓMO y que tengan una fuerte predisposición a la ejecución.

Como se puede apreciar, el tema de identificar competencias en los equipos exitosos dependerá de la habilidad que tenga el líder para reclutar personas con competencias fuertes en materia de trabajo en equipo y liderazgo para poder integrarse y lograr tener cohesión con miras a alcanzar el éxito que se espera de ellos

#### Hitos de equipos exitosos

La investigación logra identificar que los grandes hitos de equipos exitosos se relacionan mucho en la historia con los negocios; no obstante, existen otros que vale la pena mencionar.

A lo largo del artículo, se evidencia que el éxito de estos hitos o hechos no ha sido porque los equipos estén formados por personas inteligentes; sino porque en cada uno de estos casos, existe algo adicional; una chispa, un principio definidor, una coyuntura; un impulsó a innovar y desarrollar ideas y productos que redefinieron sus empresas o sus equipos y los llevó al éxito.

#### 1. El equipo desarrollador de Java en Sun Microsystems:

Miembros: Patrick Naughton, programador (Agitador); James Gosling, programador (Experto); Mike Sheridan, desarrollador de producto (Comodín); Bill Joy, científico en jefe (Líder); Arthur Van Hoff, programador (Músculo) Logro: Java, un lenguaje de programación capaz de funcionar en cualquier plataforma y que añadió interactividad a una Web estática.

Historia detrás del éxito: Naughton preparó un documento de 12 páginas criticando a Sun que se convirtió en una llamada de alerta para que la empresa propulsara la innovación.

Principio guía: Independencia. El equipo de Naughton y Gosling trabajó en una oficina alejada del local de Sun en un proyecto conocido inicialmente como Stealth Project. Con el apoyo de los altos ejecutivos de la compañía, el equipo trabajó 100 horas a la semana y creó un lenguaje que se mantuvo separado de los productos principales de Sun.

#### 2. Ford Motor Company:

Miembros: Henry Ford, fundador e ingeniero principal (Agitador); Clarence Avery, desarrollador líder de la línea de ensamblaje (Comodín); Peter Martin, jefe de ensamblaje (Líder); Charles Sorensen, jefe asistente de ensamblaje (Músculo) Logro: Ford utilizó los ahorros en costos derivados de la producción en masa para poner el automóvil al alcance de más familias.

Historia detrás del éxito: Ford y su equipo creían que los autos debían ser confiables y venderse a un precio razonable. Todas sus acciones estaban enfocadas en reducir costos y trasladar esos ahorros al comprador.

Principio guía: Eficiencia. Ford y su equipo de ingenieros aplicaron el lente de la eficiencia a todos los aspectos de la producción. Ford también detectó que pagando a sus trabajadores el doble del estándar de la industria y reduciendo la duración de la jornada laboral no solo reducía la rotación de sus trabajadores, sino que atraía a los mejores.

#### 3. Google:

Miembros: Sergey Brin, fundador (Comodín); Larry Page, fundador (Agitador); Eric Schmidt, CEO (Líder); Omid Kordestani, VP de Desarrollo de Negocios (Experto)

Logro: Crear la página más popular de la Web, potenciada con tecnología de buscador que ordena los resultados de una búsqueda de acuerdo con el número de vínculos existentes a esa página. Historia detrás del éxito: Page conoció a Brin en Stanford University y lo llamó para que lo ayudara a desarrollar su tesis doctoral. Principio guía: Mantener una organización plana y sencilla. El equipo se mantuvo reducido mientras desarrollaban la tecnología, primero en el dormitorio de Page en Stanford, luego en un garaje. Cuando estuvieron listos para que su creación se convirtiera en un negocio, llamaron a la leyenda de la industria Schmidt para manejar la compañía y a Kordestani — conocido como la primera persona en Google que uso traje — para manejar las ventas. La empresa ha sabido transmitir ilusión, hacer importante a cada empleado y dar un buen ejemplo, no sólo en liderazgo sino en trabajo para consecución de metas. Además, la gestión de equipos de trabajo pasa por reconocer las cualidades individuales y animar a asumir riesgos.

#### 4. *Walt Disney y sus “Nueve Veteranos”:*

Miembros: Walt Disney, fundador y líder ideológico del estudio (Agitador); Ub Iwerks, creador de Mickey Mouse (Experto); Roy Disney, fundador y presidente (Enlace); “Nueve Veteranos,” animadores (Músculo) — Les Clark, Ollie Johnston, Frank Thomas, Wolfgang Reitherman, John Lounsbery, Eric Larson, Ward Kimball, Milt Kahl y Marc Davis  
Logro: Revolucionar las películas para niños y crear varios de los más memorables y rentables personajes en la historia de las películas animadas.

Historia detrás del éxito: Después de varios malos negocios en su primer estudio de animación (incluyendo perder el control de uno de sus primeros personajes exitosos), Walt Disney y su amigo Iwerks aseguraron el apoyo financiero de Roy Disney para construir un estudio que pudiera competir con los grandes estudios de New York. Principio guía: Determinación. Walt Disney e Iwerks estaban convencidos de su visión de crear un conjunto de personajes animados suficientemente exitosos para generar sus propias franquicias. Esa visión, a su vez, atrajo al mejor talento — los nueve animadores que crearon y popularizaron personajes como Mickey Mouse, Blanca Nieves y Cenicienta.

#### 5. *Otros hitos históricos exitosos:*

- ✓ El trabajo que permitió traer de regreso a los astronautas del Apollo 13 no habría sido posible sin Gene Kranz, líder del ejército de expertos de la Nasa.
- ✓ La mina San José: Cada una de las labores en la mina requirió de empoderamientos particulares en ciertos momentos del rescate. De hecho, a las pocas horas de iniciado el trabajo se definió que las labores de minería serían lideradas por un experto

“El Teniente” y todo lo relativo a sondeos por “Un Especialista de Codelco Salvador y otro de Minera Escondida”.

Al final, hechos como los antes descritos llevan a los investigadores a señalar que los liderazgos son dinámicos y que lo más indicado es alternarlos según las circunstancias y las necesidades prácticas. Así se puede concluir que

un líder es el que guía y brinda una respuesta inmediata a su grupo de acuerdo a las circunstancias del momento.

### Conclusiones

Se aprecia en la investigación realizada que para formar un equipo exitoso es necesario considerar no sólo las capacidades intelectuales de sus posibles miembros sino también sus características sociopsicológicas y de personalidad. En este sentido, debería tomarse en cuenta desde la etapa de selección y formación del personal reunir un grupo de individuos capaz de realizar sus funciones y cumplir los objetivos para los cuales se creará el equipo de trabajo. Ciertos equipos se forman para realizar tareas concretas, otros para asesorar y otros para gestionar trabajo.

Es decir que, la clave para lograr que un equipo sea exitoso radicarán, en primer lugar, en su constitución. En ocasiones, es necesario valorar si, en relación con las características de los posibles miembros, la mejor opción es que los empleados trabajen en forma de grupo o si se deben integrar en un equipo. Bajo determinadas condiciones, el trabajo fluye mejor y se alcanzan los resultados deseados, con sólo unir los esfuerzos de ciertos individuos, porque, si bien el trabajo en equipo produce grandes beneficios, también se asumen mayores riesgos.

Se puede plantear que existen los elementos necesarios para pasar de la etapa de grupo de trabajo a trabajo en equipo, es cuando se comparten las responsabilidades individuales y colectivas, los resultados se observan y evalúan como el producto del esfuerzo colectivo de todos, los conflictos se resuelven por medio de la

confrontación productiva, se reconocen las diferencias y se buscan soluciones.

En este sentido, es importante la función que realizan los líderes. Ellos trabajan para que exista acuerdo sobre los objetivos y que estos sean claros, así como que todos se sientan comprometidos e implicados con las tareas. Para lograr un buen liderazgo, es necesario una combinación de actitudes cuantificables y cualificables, que le faciliten al líder establecer estrategias adecuadas para el logro de la misión. Debe poseer una visión de futuro que facilite el desarrollo acelerado y la continuidad de la organización.

En las organizaciones, los equipos se consideran como subsistemas en contacto continuo con otros subsistemas. Esto se debe, entre otras posibles razones, al papel que desempeñan los conciliadores para la solución de los conflictos a nivel individual, grupal y de la organización.

Finalmente, debe señalarse que en la literatura consultada existen diferentes criterios sobre los conceptos de trabajo en grupo y trabajo en equipo. Algunos autores utilizan como sinónimos dichos conceptos y otros exponen diferencias entre ellos.

### Referencias Bibliográficas

- Acosta, José María (2015). Trabajo en Equipo.  
 Aritzeta y Ayestarán, S., (2003).  
 Aplicabilidad de la teoría de los roles de equipo de Belbin: Un estudio longitudinal comparativo con equipos de trabajo.  
 Vela Sánchez, B., (2002). Análisis, relación y medición de los factores de equipos de

- trabajo exitoso y no exitoso al realizar un servicio o tarea de calidad
- Blanchard, K. (2007). *Leading at a higher level*. New Jersey, USA: Pearson Education
- Blanco, A. y Fernández Ríos, M. (1985). *Estructura grupal: estatus y roles*.
- Camargo Cortés, Diana Carolina (2012) *Equipos de alto rendimiento*
- Cardona, P. & Wilkinson, H. (2006). *Trabajo en equipo*. Navarra, España: Universidad de Navarra. IESE Business School.
- Ehrlich, Marc I. (2002). *Psicología de los trabajos en equipo*.
- Escobar, R y Anwandter, P., (2015). *TeamCoaching: Como desarrollar equipos de alto desempeño*.
- Etapas de desarrollo del equipo (Tuckman). Recurso de Internet
- Extractado de "Equipos Auto dirigidos". Recurso de Internet [http://www.12manage.com/methods\\_tuckman\\_stages\\_team\\_development\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_tuckman_stages_team_development_es.html)
- FUNDAMUJER, Liderazgo y Trabajo en Equipo
- Giesenow, Carlos (2011). *Psicología de los Equipos Deportivos*.
- Gostick, Adrián (2011). *Buenos equipos, proyectos imbatibles: equipos capaces de transformar toda una empresa*.
- Hackman, J. Richard, Ruth Wageman, and Colin M. Fisher (2009). *Leading Teams, Leading teams when the time is right: Finding the best*.
- Hackman, Richard (2002). *Leading Teams. Setting the Stage for Great Performances*. Boston: Harvard Business School Press.
- Herrera, Fernando (1999). *Psicología Organizacional*.
- Hill, Linda. (1995) *Managing your team*. Boston: Harvard Business School. Paper 9-494-
- 081.<http://www.lanacion.com.ar/480826-la-formacion-de-equipos-exitosos>
- Interconsulting Bureau S.L (2015). *Motivación para el Trabajo en Equipo*. Jaramillo
- Solorio, R. (2012). *Trabajo en Equipo*.
- Katzembach, J.R. & Smith, D.K. (2003). *The wisdom of teams*. Boston: Harvard Business School Press.
- Katzenbach, J., Smith, D. (1995). *Sabiduría de los equipos: el desarrollo de la organización de alto rendimiento*. Malpac (2008). *Gestión Eficaz del Trabajo en Equipo*.
- Maxwell, John C., (2001). *Las 17 leyes incuestionables del trabajo en equipo*.
- McCaskey, Michael. (1996) *Framework for analyzing work groups*. Boston: Harvard Business School. Paper 9- 480-009.
- Morales, M., (1995). *Equipos de Trabajo Efectivos. Tecnología Organización Personas. Capacitación y Desarrollo S. A. Santiago*.
- Muñoz Jiménez, Fabio (2002). *Alto rendimiento*.
- Oropeza Goricica, Jorge Arturo (2008). *Implementación de Equipos de Alto Desempeño y su Impacto en la Productividad de una Empresa*.
- Palomo Vadillo, María Teresa (2000), *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*.
- Phillips, Jack J.; Jones, Steven D. (1998) *In Action: Developing High Performance Work Teams*. Alexandria (VA): American Society for Training and Development.
- Poblete Ruiz, M. *Roles de grupo y estatus. Comportamientos diferenciales en los equipos de trabajo en función de la situación jerárquica de sus miembros*. <http://paginaspersonales.deusto.es/mpoblete2/ROLES-ESTATUS.htm>
- Ramírez, Julio (2009). *Destrezas Gerenciales*.

- Ruiz Moreno, Maricarmen (2014). El trabajo en equipo, la Colaboración en la Educación.
- Singer, Blair (2006). El ABC para crear un equipo de negocios exitoso: el código de honor invisible que transforma a grupos de personas en equipos de campeones.
- Vecino, José (2008), Importancia del trabajo en equipo en la organización.





*Universidad*  
**LATINA** *de Panamá*  
SUMMUM DESIDERIUM SAPIENTIA

Panamá 230-8606. [mercadeo@ulatina.edu.pa](mailto:mercadeo@ulatina.edu.pa) | Facultad de Salud 207-6711/12. [mercadeomed@ulatina.edu.pa](mailto:mercadeomed@ulatina.edu.pa)  
David 774-3737 | Santiago 998-5412 | Azuero 996-1155 | Penonomé 997-8034

Centro de Estudios de Postgrado 230-8688. [cep@ulatina.edu.pa](mailto:cep@ulatina.edu.pa)  
Educación Continua 230-8601. [educacioncontinua@ulatina.edu.pa](mailto:educacioncontinua@ulatina.edu.pa)  
[www.ulat.ac.pa](http://www.ulat.ac.pa)



**100% ACREDITADA**



Universidad Latina de Panamá, Avenida Ricardo J. Alfaro, Panamá

*El voluntariado corporativo como herramienta de cohesión en los equipos de trabajo dentro de la Organización*

*Autores: Cerrud Anabela, Marín Nilena, Esquivel Erika, De León Yaliz  
Estudiantes de la Maestría en Comportamiento Organizacional  
Universidad Latina de Panamá*

*Email: [anabelacerrud@yahoo.com.mx](mailto:anabelacerrud@yahoo.com.mx); [nilenamarincalvo@gmail.com](mailto:nilenamarincalvo@gmail.com); [hales2728@hotmail.com](mailto:hales2728@hotmail.com);  
[yaliz\\_07@hotmail.com](mailto:yaliz_07@hotmail.com)*

*Recibido: 08 de mayo de 2017*

*Aceptado: 29 de mayo de 2017*

## RESUMEN

Actualmente, las organizaciones buscan en sus colaboradores no solamente personas con alto compromiso hacia la organización, sino que contribuyan con la mejora de su entorno a través del voluntariado, que en esta ocasión se analizará desde el punto de vista de la empresa. Con este artículo se pretende proporcionar al lector una visión de lo que es el voluntariado corporativo, los beneficios para la empresa, la comunidad y los empleados; obstáculos que puede encontrar la organización, tipos de voluntariado corporativo, definición de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y aspectos relevantes a considerar para contar con un programa de voluntariado alineado con los ejes de la empresa y así desarrollar mayor cohesión y sentido de pertenencia del equipo de colaboradores, y así vez, características con las que debe contar un voluntariado estructurado y que considerar en la implantación del voluntariado como parte de la RSE de la empresa.

*Palabras clave: Voluntariado Corporativo (VC), ENL, ONL, Responsabilidad Social Empresarial (RSE), cohesión.*

## ABSTRACT

Currently, organizations look for in collaborators not only people with high commitment to the Organization, they contribute to the improvement of their environment through volunteering, which on this occasion will be analyzed from the point of view of the company. This article is intended to provide the reader with a vision of what the corporate volunteering, the benefits to the company, the community and employees; obstacles that can find the Organization, types of corporate volunteerism, definition of Corporate Social responsibility (CSR) and relevant aspects to consider to have a program of voluntary work aligned with the axes of the company and thus develop greater cohesion and sense of belonging of the team, and so time, characteristics that must have a structured volunteer and to be considered in the implementation of volunteerism as part of the CSR of the company.

*Key words: Corporative volunteering (CV), NPE, NPO, Corporate social responsibility (CSR), cohesion*

Como citar el artículo: Cerrud Anabella, Marín Nilena, Esquivel Erika, De León Yaliz. El voluntariado corporativo como herramienta de cohesión en los equipos de trabajo dentro de la organización. Gente Clave. Revista Académica del Centro de Estudios de Postgrado. Universidad Latina de Panamá 1 (1), 26-36.

## Introducción

La cohesión del equipo de trabajo es fundamental para el buen funcionamiento de las compañías por tal motivo, es primordial la creación y desarrollo de planes o proyectos empresariales que incentiven la unión estrecha entre los colaboradores de una empresa.

La creación de proyectos que promuevan al trabajo en equipo, la aplicación de valores empresariales y el sentido de orgullo de pertenencia por parte de los empleados contribuyen directamente a que las compañías sean sostenibles y por esta razón, el objetivo de este artículo es de sustentar como el Voluntariado Corporativo (VC) puede lograr, de manera positiva, la integración de los equipos de trabajo en la realización de actividades comunitarias o ambientales.

Las áreas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de las compañías son el motor que impulsarán el voluntariado corporativo, creando políticas y planes de voluntariado que vayan alineados con la misión, visión y valores de la empresa así En ese sentido, el voluntariado corporativo es parte de la RSE y son el eje donde se sientan las bases para desarrollar esta actividad que genera una mejora significativa de la imagen en las organizaciones.

## Desarrollo

El voluntariado corporativo surge como una iniciativa más en el marco de la responsabilidad social de la empresa (RSE). Dicha práctica, surgida en Latinoamérica de la mano de las empresas multinacionales, contribuye a que la empresa, además de obtener beneficios y crear valor económico, también sea capaz de crear valor social. Como señalan (Porter y Kramer 2011), el principio del valor compartido implica crear valor económico de tal forma que también se cree

valor para la sociedad dando respuesta a sus necesidades.

El voluntariado es un modelo de participación en virtud del cual la empresa ofrece a los empleados la posibilidad de contribuir a construir un mundo más justo, solidario y sostenible, con la participación también de la comunidad local, a través de las entidades incentivada por la empresa, en la cual el voluntario no recibe retribución económica y la realiza en pro de la sociedad.

En la complejidad de la relación, el empleado se convierte en voluntario en la calidad del rol social que ejerce hacia la comunidad externa y lo hace de manera libre, sin obligación, basado en los principios de altruismo y solidaridad.

Explica García (2012), que los empleados se convierten en protagonistas de las acciones solidarias, mientras el rol de la organización es promover, planificar, supervisar y evaluar el programa de voluntariado corporativo establecido. Los programas de voluntariado corporativo son una estrategia dentro del concepto de responsabilidad social empresarial (RSE), dirigido a involucrar el capital intelectual en la relación con la comunidad.

Bowman (2012), describe el voluntariado corporativo como un enfoque dentro de la RSE en el cual los empleados participan de actividades, fuera de sus tareas habituales, aportando a necesidades sociales las cuales no generan ingresos para la empresa, pero generan beneficios para la comunidad a través de las organizaciones sin fines de lucro en las que contribuyen con su talento.

Se considera la RSE una actitud proactiva de armonizar objetivos sociales con beneficios tangibles en las empresas que muestran un mayor compromiso real con sus responsabilidades sociales y ambientales

(Briseño, Lavín y García, 2011). Desde el punto de vista del desarrollo organizacional, la RSE representa una filosofía organizacional, por lo cual el voluntariado corporativo como estrategia permite alinear e involucrar a los trabajadores con los valores de la empresa, desarrollar competencias como el liderazgo y la creatividad, fomentar la variedad de tareas, apoyar la convivencia organizacional, entre otros (Allen, 2012; Sajardo & Serra, 2008).

De acuerdo a las definiciones presentadas el voluntariado corporativo se prescribe a una actividad realizada por un conjunto de personas que persiguen alcanzar los objetivos de otras personas sin fines de lucro. Estas actividades se caracterizan por ser realizadas de manera desinteresada. El voluntariado corporativo como medio para proyectar la RSE permite a las organizaciones vincular las demandas laborales y sociales.

El voluntariado corporativo es un tema reciente de estudio, desde el cual se persigue observar cómo el trabajo voluntario ayuda en el logro de los objetivos de la organización, explorar los diferentes escenarios en que se llevan a cabo y explorar si se ha obtenido una mayor integración de los miembros de la organización (o trabajadores de la empresa) en beneficio de las relaciones interpersonales (Bowman, 2012).

Como señalan Porter y Kramer (2011), el principio del valor compartido implica crear valor económico de tal forma que también se cree valor para la sociedad dando respuesta a sus necesidades.

#### Beneficios del voluntariado corporativo

En las memorias de actividad o en los informes de responsabilidad social que publican las empresas para rendir cuenta de sus actuaciones, los beneficios del voluntariado para la empresa, los empleados

voluntarios, las entidades sociales y la comunidad destinataria del voluntariado, se resumen en los siguientes aspectos:

##### *Para la empresa:*

- a) Fortalece el vínculo entre la empresa y la comunidad/sociedad, al contribuir a distintas causas.
- b) Mejora el ambiente laboral y contribuye a una mayor colaboración entre los empleados.
- c) Fomenta un sentido de orgullo y de pertenencia de los empleados hacia la empresa.
- d) Puede reforzar su posicionamiento como empresa socialmente responsable.
- e) Mejora su imagen y reputación institucional.

##### *Para los empleados voluntarios:*

- a) Fomenta el desarrollo de habilidades tales como el trabajo en equipo, la capacidad de comunicación, el liderazgo, la empatía y la creatividad.
- b) Fomenta el respeto hacia la diversidad y la solidaridad.
- c) Incrementa la motivación de los empleados y mejora las relaciones interpersonales.
- d) *Para las entidades sociales:*
- e) Fomenta la implicación social de la empresa en la comunidad/entidades sociales.
- f) Desarrolla nuevas habilidades y talentos.
- g) Posibilita el desarrollo de iniciativas de mayor impacto para la comunidad/sociedad.
- h) Fomenta las alianzas intersectoriales. *Para la comunidad destinataria:*
- a) Contribuye a generar una nueva forma de relación entre la empresa y la sociedad.
- b) Fortalece las alianzas público-privadas, con un proyecto social común.

- c) Contribuye a construir un mundo más justo, solidario y sostenible.

El Voluntariado Corporativo parece incidir en la satisfacción, felicidad, compromiso y productividad. Se ha argumentado en varios trabajos empíricos que las actividades de voluntariado se asocian positivamente con la satisfacción y el bienestar del individuo (Ruizalba et al, 2014). Los mismos autores señalan que el VC fomenta la solidaridad y eleva la moral. (Ruizalba et al., 2014,). De la misma forma y siguiendo a Deloitte (2010) el VC tiene importantes repercusiones positivas en los trabajadores de la empresa, así desarrolla su creatividad e iniciativa, al tiempo que les permite mejorar en su conocimiento integral y el de la empresa.

En cuanto a la empresa y siguiendo a (Guerra 2013,) puede decirse que se obtienen beneficios en términos de mejora de imagen de la empresa (especialmente su imagen de RSE) y de mejora de su reputación.

Este mismo objetivo, o más bien motivación se desprende del informe 2015 del Observatorio de VC: mejora de la reputación institucional e imagen pública de la empresa.

De la misma forma esta autora comprueba que se mejora su calidad de gestión, como sinónimo de gestión de los agentes implicados ya que produce satisfacción de los empleados. En general se aprecia una mejora del clima laboral de la empresa y fomento del trabajo en equipo (De Fuentes et al, 2014), (Ruizalba et al 2014) también coinciden en la misma idea y concluyen que podrían conseguir una ventaja competitiva sin la necesidad de invertir grandes presupuestos.

También señala que hay beneficios para la empresa en relación con la mejora de sus relaciones con su entorno (comunidad en general y administraciones públicas). En esta

misma línea (Sanz et al, 2012) explican que además de los beneficios que la empresa obtiene con esta herramienta para la comunidad en general, las empresas han reconocido también en el VC a una buena política de recursos humanos, con unas repercusiones importantes en cuestiones como el fortalecimiento de valores éticos entre los empleados, la promoción de valores como el trabajo en equipo, y la mejora del clima laboral, del sentido de pertenencia a la empresa o incluso de su imagen, tanto interna como externa.

Por otro lado, aunque no siempre participe una entidad sin ánimo de lucro (ENL) en el programa de voluntariado, las ENL salen claramente beneficiadas cuando lo hacen.

Las empresas proyectan las actividades por medio de programas y proyectos con distintos objetivos claramente especificados. Para realizar las labores más eficientemente es conveniente que la empresa se apoye en una ENL, de esta forma, salen beneficiadas ambas.

Para la ENL el VC proporciona una fuente de trabajadores que se convierten en voluntarios para desarrollar sus proyectos.

#### *Características que debe tener el voluntario.*

En diferentes países el VC es una práctica con figura legal, se han desarrollado leyes que resaltan requisitos, deberes y beneficios, como en el caso de España, donde la ley 6/1996 establece los siguientes requisitos para la práctica del voluntariado:

- a) Que tengan carácter altruista y solidario.
- b) Que su realización sea libre, sin que tengan su causa en una obligación personal o deber jurídico.
- c) Que se lleven a cabo sin contraprestación económica, sin perjuicio del derecho al

reembolso de los gastos que el desempeño de la actividad voluntaria ocasione.

- d) Que se desarrollen a través de organizaciones privadas o públicas y con arreglo a programas o proyectos concretos.

En ese sentido, aún hay mucho camino por recorrer en Panamá para aprovechar las ventajas de la práctica del voluntariado corporativo (VC) dentro de la RSE e ir desarrollando propuestas que en algún momento puedan alcanzar rango de Ley y fomentar beneficios para todos los involucrados en esta práctica.

Si se logra tal fin, se puede ir alineando el negocio en base al voluntariado, y obtener de manera sistemática los múltiples beneficios de esta práctica. Según estudios realizados y partiendo de los hallazgos encontrados algunos modelos formales de conceptualización de voluntariado corporativo para las organizaciones como herramienta de cohesión en los equipos de trabajo dentro de la organización, incluye una serie de recomendaciones, tales como: El primer paso es de planificación estratégica, es decir, establecer cuáles son las metas a nivel organizacional antes de establecer un programa de voluntariado.

Luego, partir hacia un modelo de conceptualización de voluntariado corporativo que proponga acciones claras, actividades, comunicación del plan, manejo del recurso humano y evaluación de los resultados del programa (Bowman, et al., 2012); esta estructura puede servir para que otros empleados se motiven a pertenecer al grupo de responsabilidad social corporativa y a llevar a cabo labores voluntarias en las entidades y programas que patrocina la organización.

De igual forma, le ayudará a la empresa a mantener una imagen empresarial positiva y

a fomentar en otras organizaciones medidas socialmente responsables para su comunidad.

Enfatizando en el manejo del recurso humano el programa debe: identificar los perfiles de las destrezas de los empleados; educar a los empleados mediante un manual acerca de las oportunidades y alcance de participar en actividades de voluntariado; desarrollar un programa de adiestramiento a diversos niveles, en el cual los empleados que están activamente como voluntarios puedan involucrarse en la facilitación de sesiones.

En ellas se ofrece información acerca de su experiencia; establecer evaluaciones cortas y precisas de las actividades; incluir el voluntariado en las estrategias de reconocimiento formal e informal para reconocer las aportaciones de los individuos y equipos de trabajo que se involucran y que demuestran habilidades de liderazgo en la comunidad; e informar sobre las medidas de responsabilidad social que se están llevando a cabo en la organización a través de campañas de comunicación.

García (2012) promueve estrategias específicas dirigidas a vincular al personal en los programas de voluntariado corporativo. Para ello sugiere que la organización ofrezca “bancos de tiempo” a los empleados para que puedan dedicar al voluntariado una cuota de su tiempo de trabajo concedido por la empresa.

De la misma manera enfatiza en la capacidad de que puedan colaborar profesionalmente, más allá que mediante tareas manuales o de inmediatez e invita a la incorporación de voluntariado remoto a través de la tecnología. *Clasificación del voluntariado corporativo.* Como en muchos temas, no existe una sola clasificación de los programas de voluntariado. Se clasifica el voluntariado corporativo de acuerdo a la experta Kerry K.

Allen, presidente del IAVE (International Association for Volunteer Effort), que identificó 5 tipos de programas clásicos desarrollados en este ámbito (www.cemefi.org, 2017).

#### “Matching” individual

Algunas empresas crean estructuras internas, dedicadas a hacer coincidir a cada empleado con trabajos específicos que requieren realizarse en una organización sin fines de lucro.

#### Proyectos grupales

Convertido en uno de los programas que otorga mayor visibilidad a la empresa, los proyectos grupales ofrecen una manera eficaz de focalizarse en proyectos específicos de corto plazo. Además, ofrece una mayor seguridad al trabajador que se decide a ser voluntario, ya que le brinda la oportunidad de trabajar junto a sus compañeros y amigos.

#### Tiempo libre

En términos simples, significa permitir que los empleados involucrados en acciones de servicio a la comunidad, puedan tomar algunas horas de trabajo (rentadas) para realizar sus actividades voluntarias.

#### Personal en préstamo

Una extensión natural de la categoría anterior. Significa “ofrecer” a los empleados en préstamo- a una organización comunitaria para que colaboren en determinados proyectos por un período de tiempo que puede ir de una semana a varios meses. El funcionario puede desempeñarse como complemento de un staff existente para una iniciativa determinada (ej.: colaborar con una campaña de recolección de fondos).

#### Permiso por servicio social

Es un programa relativamente nuevo que implica liberar al empleado de sus responsabilidades de trabajo por un período de tiempo que puede ser hasta de un año. Durante este tiempo -aunque esto varía según la empresa- puede recibir salario completo, beneficios y garantía de retorno a su puesto (u otro similar) una vez finalizada la acción comunitaria.

#### Obstáculos en el VC

Las empresas también tienen claro que existen obstáculos reales para llevarlo a escala y hacer de este tipo de VC una iniciativa que pueda ser viable para todos los empleados de la empresa, los obstáculos más frecuentes según los autores son:

**Interés del empleado:** en algunos casos, los empleados podrían preferir actividades que creen vínculos sociales o desarrollen conocimientos o habilidades no relacionados con su trabajo y actividad profesional.

**Necesidad de dotación de recursos:** se requiere una inversión significativa para captar, seleccionar y dirigir a los voluntarios, definir los proyectos, moldear las oportunidades concretas y preparar a los voluntarios, además de garantizar la realización satisfactoria del trabajo que se va a acometer.

**Limitaciones de tamaño:** debido a la limitación de recursos, quizá sólo puedan ofrecerse oportunidades de VC basado en las habilidades a un escaso número de empleados.

**Limitaciones temporales:** cuando la empresa ofrece tiempo para realizar tareas de VC basado en habilidades dentro del horario laboral, pueden crearse importantes



limitaciones según el tiempo del que se disponga.

#### Motivaciones en el voluntariado corporativo

Autores como Maslow (1943), Herzberg y Mausner (1959), McGregor (1960), Adams (1965), McClelland (1989) y Inglehart (1990), han coincidido en la naturaleza multidimensional de la motivación y en la relación e influencia que ejerce esta sobre el desempeño de las personas en las organizaciones.

Específicamente, Maslow (1943), identifica necesidades motivadoras que se dan en varios grados en todas las personas, necesidades fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de estima y de autorrealización y necesidades de logro, poder y afiliación.

Por su parte, Herzberg y Mausner (1959), manifiestan que “la motivación es afectada por diferentes factores como la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo, el reconocimiento, la responsabilidad y la posibilidad de ascensos y el estilo de gestión de los jefes” (Herzberg y Mausner 1959,); mientras que para Inglehart (1990), la seguridad económica y física siguen siendo importantes, pero la preocupación por ésta es menor que en el pasado, pues se hace un mayor énfasis en tener una mejor calidad de vida a través de la protección del medio ambiente.

Adicionalmente, las personas esperan que haya equidad entre lo que contribuyen a la organización y lo que reciben a cambio. Si el empleado siente que su contribución en forma de esfuerzo, compromiso, lealtad, confianza y entusiasmo a la organización, es recompensada justa y adecuadamente por lo que recibe, en forma de incentivos o beneficios económicos y no económicos, se seguirá sintiendo motivado (Adams, 1965).

Para el caso de identificación de los factores que motivan a un voluntario, Frisch y Gerrard (1981), proponen el *Modelo de los Dos Factores*, en el que establecen dos dimensiones: motivos altruistas y motivos egoístas, como un modelo de motivación.

Los altruistas hacen referencia a la expresión de los valores personales, por ejemplo, cómo ayudar a los menos afortunados; en cambio los motivos egoístas hacen referencia a recompensas internas o externas, por ejemplo, la oportunidad para desarrollar contactos sociales o la exploración de diferentes opciones de carrera.

De igual manera, Cnaan y Goldberg-Glen (1991), plantean un modelo unidimensional para identificar los factores de motivación de los voluntarios, el cual se basa en la combinación de 22 factores agrupados en una dimensión que se denomina experiencia gratificante.

Este modelo se deriva de un estudio de 258 voluntarios de las agencias de servicios humanos y de 104 no voluntarios. Cnaan y Goldberg realizaron un análisis factorial exploratorio utilizando rotación Varimax, encontraron que un modelo de un solo factor proporcionó un mejor ajuste a los datos que los modelos de varios factores, es decir, la mayoría de los artículos se agrupan en un solo factor. En otras palabras, se obtuvo una escala unidimensional (García, 2012, p.16).

Otra alternativa para identificar motivaciones en el voluntariado es la que proponen Caldwell y Andereck (1994), quienes describen tres categorías de motivaciones para el voluntariado: Intencional, se refiere a hacer algo útil y contribuir a la sociedad; Solidaria, se basa en la interacción social; y Materiales, que incluyen recompensas

tangibles, tales como gratificaciones y recuerdos.

Por último, Clary y Snyder (1991) identificaron seis funciones principales que son relevantes para el voluntariado. En estas funciones se incluyen: los valores, social, carrera, comprensión, mejora y protección.

Posteriormente, Clary et al. (1998), vieron la necesidad de realizar un inventario que de forma fiable y válida se convirtiera en un conjunto de motivaciones de relevancia para el voluntariado. Para desarrollarlo, generaron un conjunto de elementos que reflejan las funciones psicológicas y sociales del voluntariado, identificados por el análisis conceptual.

#### El Voluntariado como pieza clave en la Responsabilidad Social Empresarial

El compromiso del equipo de trabajo es fundamental para que la empresa sea sostenible por ello, se deben plantear estrategias de RSE formales como el voluntariado, para crear un ambiente de solidaridad entre los empleados.

La RSE debe ser parte de la esencia de la empresa y estar inscrita en la misión y visión de la misma, implicando un cambio integral e invirtiendo para ello los recursos y esfuerzos necesarios para realizar un proyecto de renovación de la imagen corporativa por convencimiento propio, permitiendo la participación activa de los involucrados debido a que se trata de la búsqueda de la calidad en todas sus acciones. (Medina, 2006) RSE es, en definitiva, una herramienta de gestión para establecer relaciones estables con los diversos *stakeholders* y servir como elemento diferenciador frente a otras compañías, mejorando la reputación de la empresa, la lealtad de consumidores y empleados y las posibilidades de

reclutamiento del personal. (Vargas & Vaca, 2005).

Como menciona Medina (2006), permitiendo la participación activa de los involucrados" nos lleva a analizar al *stakeholders* o al grupo de interés más importante de la empresa que son: los empleados.

Al crear un programa de voluntariado formal, dirigido hacia los empleados, que vaya alineado con los valores empresariales se logrará la cohesión y sentido de pertenencia que se busca al organizar este tipo de actividades y adicional, se afectarán de manera positiva la reputación e imagen de la empresa.

Por tal motivo, al desarrollar programas de voluntariado, el área de RSE debe trabajar en proyectos que impulsen la satisfacción del empleado y fomenten el buen clima laboral.

Las claves para que un voluntario esté satisfecho con su labor y se sienta parte de la empresa, dependen mucho del trato y organización que exista en las actividades de voluntariado.

Asimismo, las instituciones del tercer sector muestran evidencias de cómo se organizan a la hora de manejar a los voluntarios. Un ejemplo es la acogida y orientación de la Cruz Roja Española hacia sus voluntarios son percibidas de forma satisfactoria por la mayoría de las personas encuestadas. Se destacan a continuación tres aspectos mejor valorados:

El trato general recibido, con un 82% de valoraciones positivas. La atención prestada a las dudas con 72.4%. El tiempo transcurrido desde la formación básica institucional hasta la incorporación a la actividad voluntaria con un 71.7%. (Cruz Roja, 2016)

Se puede observar que el trato es fundamental a la hora de guiar a los voluntarios. Es allí el punto clave donde las organizaciones o empresas están conscientes de que el voluntario es el corazón de las actividades y por tal motivo, deben ser tratados en base a los valores que la institución se haya comprometido.

Además de la satisfacción del voluntario se debe tomar en cuenta las motivaciones que lo lleva a participar en las actividades y las mismas se centran en que le permite aprender, expresar valores, relacionarse con otras personas, mejorar la estima, las habilidades profesionales o defender el yo frente a amenazas. (Clary et al., 1998)

La armonía que debe existir entre la misión, visión y valores y el desarrollo de programas de voluntariado es fundamental para que las actividades sean exitosas. El responsable de RSE de las compañías debe realizar encuestas de satisfacción en cada proyecto de voluntariado para así contar con el feedback que se requiere para la mejora continua e innovación.

### Conclusiones

El voluntario corporativo es una iniciativa dentro de un plan de Responsabilidad Social Empresarial, la cual tiene como objetivo trastocar ese espíritu de solidaridad de los empleados de una empresa y mejorar o dar a conocer la imagen de ella ante la sociedad.

Al desarrollar planes de voluntariado dentro de empresa se le brinda al empleado la posibilidad de descubrir valores agregados a la gestión que realiza diariamente. Así como también es provechoso para la empresa ya que permite la mejora del clima emocional positivo entre sus colaboradores favoreciendo así espacios de trabajo en donde la comprensión mutua y el respeto son la prioridad.

Permite que el colaborador desarrolle otras actividades que en su entorno se desconoce que posee, por ejemplo, liderazgo, adaptación, comunicación y creatividad.

Para que esta iniciativa tenga los resultados que se esperan debe cumplir la misión de mejorar la calidad de vida de las comunidades a donde va dirigida esta acción. Es primordial, como en todo proyecto, que la alta dirección esté identificada con la causa para que de esa forma se pueda contagiar positiva al equipo. Debe ser genuino y equilibrado para que todas las partes obtengan los beneficios esperados.

### Referencias Bibliográficas

- Adams, J. (1965). Inequity in Social Exchange, in *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol 2. Academic Press.
- Allen, Kenn (2012), Voluntariado Corporativo en la era global. En: *La Gran Carpa*.
- Bowman, Amanda (2012), VC para el desarrollo: una multiherramienta estratégica. En: *Voluntariado Corporativo para el Desarrollo*, 33.
- Bowman, A., Sánchez-Hernández y Grayson, (2012). "Estudio de Caso para fomentar el voluntariado Corporativo" 265.
- Briseño, A., Lavín, J. y García, F. (2011), Análisis exploratorio de la responsabilidad social empresarial y su dicotomía en las actividades sociales y ambientales de la empresa. En: *Revista Contaduría y Administración*. 233, 73-83.

Caldwell, Linda. y Andereck Kathleen (1994). "Motives for initiating and continuing membership in a recreation related voluntary association". In: *Leisure Studies*.

No. 16. (1994); p. 33-44.

Clary, E. G., Snyder, M., Ridge, R. D., Copeland, J., Stukas, A. A., Haugen, J. A., & Miene, P. K. (1998). Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74.

Cnaan, Ram. y Cwikel, Julie (1992). Elderly volunteers: Assessing their potential as an untapped resource. In: *Journal of aging and Social policy*. No. 4.p. 125-147

Cruz Roja Española, (2016), Boletín sobre Vulnerabilidad social número 12, 1,1.3: 31

Deloitte (2010): "Deloitte Volunteer Impact Survey. Executive Summary". Disponible en :[http://www.deloitte.com/assets/DcomUnitedStates/Local%20Assets/Documents/us\\_2010DeloitteVolunteerIMPACTSsurvey\\_ExecutiveSummary\\_043010.pdf](http://www.deloitte.com/assets/DcomUnitedStates/Local%20Assets/Documents/us_2010DeloitteVolunteerIMPACTSurvey_ExecutiveSummary_043010.pdf)

Frisch, Michael. Gerard (1981), Meg. "Natural helping systems: A survey of Red Cross volunteers". In: *American Journal of Community Psychology*. No.9; p. 567-579.

García Nieto, María Teresa (2012), "El voluntariado corporativo. Un modelo de responsabilidad empresarial para el desarrollo social". En: *Cuadernos de Información y Comunicación*, 17: 287-302.

Guerra, Alicia (2013), Factores explicativos de la práctica de voluntariado corporativo

en España. *Revista Internacional de Organizaciones*, 11: 138-139

Herzberg (1978), Frederick, Mausner, B. SNYDERMAN, B. B. 1959. *The Motivation to work*. New York:

Wiley. *La Ley Estatal sobre el Voluntariado en España*. (Ley 6 1996, de 15 de enero, del Voluntariado)

McClelland, DAVID (1989) *Human Motivation*, Cambridge. University Press, Cambridge,

McGregor (1960), *the Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York. 1960. ISBN: 0-07-146222-8.

Maslow, Abraham (1943). *A Theory of Human Motivation*. In: *Psychological Review*. Vol 50; p. 370-396.

Medina, L.M. (2006, Mayo), "La responsabilidad social de la empresa, Ponencia presentada en el X Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas A.C. (ACACIA)". Universidad Autónoma de San Luis Potosí. San Luis Potosí.

Moreno Victoria, (2013). *El voluntariado desde la empresa*. IESE ST 304, 09/2013.

Porter y Kramer; (2011), *La Creación de valor compartido*, Harvard Business Review América Latina. 17

Ruibalba et al, (2014), El voluntariado corporativo y sus efectos sobre satisfacción laboral y el compromiso en empresas familiares. En: Revista de Empresa Familiar, 4, 48.

Sanz et al, (2012), "Voluntariado Corporativo en España. Modelos y perspectivas de impacto social". Madrid: Instituto de Innovación Social.

SerraYoldi, Inmaculada & Sajardo Moreno, Antonia; (2008), La Responsabilidad social de las empresas y la ciudadanía corporativa en la Comunitat Valenciana.

Vargas, Alfonso & Vaca Rosa María (2005), "Responsabilidad Social Corporativa y cooperativismo: Vínculos y potencialidades". CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa 251.

www.cemefi.org. (2017). Voluntario en las empresas. [online] Available at: [https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/voluntariado\\_corp/McBrideVoluntariadoCorporativoCEMEFI18Mayo.pdf](https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/voluntariado_corp/McBrideVoluntariadoCorporativoCEMEFI18Mayo.pdf) [Accessed 7 May 2017].



*Universidad*  
**LATINA** *de Panamá*  
SUMMUM DESIDERIUM SAPIENTIA

Panamá 230-8606. [mercadeo@ulatina.edu.pa](mailto:mercadeo@ulatina.edu.pa) | Facultad de Salud 207-6711/12. [mercadeomed@ulatina.edu.pa](mailto:mercadeomed@ulatina.edu.pa)  
David 774-3737 | Santiago 998-5412 | Azuero 996-1155 | Penonomé 997-8034

Centro de Estudios de Postgrado 230-8688. [cep@ulatina.edu.pa](mailto:cep@ulatina.edu.pa)  
Educación Continua 230-8601. [educacioncontinua@ulatina.edu.pa](mailto:educacioncontinua@ulatina.edu.pa)  
[www.ulat.ac.pa](http://www.ulat.ac.pa)



**100% ACREDITADA**



Universidad Latina de Panamá, Avenida Ricardo J. Alfaro, Panamá

## El Valor de la Diversidad en Equipos de Trabajo

*Autores: Aguirre Nicole, Delgado Yoshida, Olmedo Rocío, Trejos César  
Estudiantes de la Maestría en Comportamiento Organizacional  
Universidad Latina de Panamá*

*email: nicole.acaniunir@gmail.com; rolmedo@iconsanet.com; cesartrejos@icloud.com*

Recibido: 08 de mayo de 2017

Aceptado: 12 de junio de 2017

### Resumen

Este artículo sobre la diversidad y su valor en las organizaciones explora sus dimensiones, entre ellos: la cultura, la edad, las generaciones, el género y la etnia; por mencionar algunos. La transferencia del conocimiento es un evento que se pone en manifiesto en las organizaciones que utilizan o explotan el valor agregado que brinda la diversidad. Por último, la motivación de los grupos diversos juega un factor importante para el logro de los objetivos. Entendiendo que el recurso humano es el valor intangible máspreciado que tienen las organizaciones y tener presente la existencia de los grupos diversos, es fundamental la continua motivación de estos grupos, para el logro de los objetivos, tanto organizacionales como personales.

Palabras clave: Diversidad, Equipos de Trabajo, Valor, Motivación, Organización.

### Abstract

This article on diversity and its value in organizations explores their fields, including: culture, age, generations, gender and ethnicity; to name a few. The transfer of knowledge is an event that is manifested in organizations that use or exploit the added value that diversity offers. Finally, the motivation of the diverse groups plays an important factor for the achievement of the objectives. Understanding that the human resource is the most precious intangible value that organizations have and to keep in mind the existence of diverse groups, it is fundamental the continuous motivation of these groups, for the achievement of these objectives, both organizational and personal.

Key words: Diversity, Work Groups, Value, Motivation, Organization.

Como citar el artículo: Aguirre Nicole, Delgado Yoshira, Olmedo Rocio, Trejos Cesar. El valor de la diversidad en equipos de trabajo. Gente Clave. Revista Académica del Centro de Estudios de Postgrado. Universidad Latina de Panamá 1 (1), 37-50.



## Introducción

Cuando se habla de diversidad, no sólo se refiere a raza, también incluye el género, la edad, cultura o incluso la diversidad profesional y estas generan impacto en la dinámica y la efectividad de los equipos de trabajo cuando no se gestiona adecuadamente.

Los estudiosos de la diversidad consideran que ésta tiene dos caras: la positiva y la negativa. Gente diferente trabajando en equipo, discutiendo variedad de ideas y opiniones sobre innovación y toma de decisiones, son algunos de los aspectos de los que consideran esta diversidad como algo positivo. Por el contrario, los más pesimistas, consideran que en estos grupos diversos, la alta rotación y las dificultades de conseguir una integración social aceptable entre los miembros del equipo ponen en dificultad al éxito del grupo.

Variedad, semejanza y diferencia, son palabras que definen la diversidad. El significado de diversidad se representa como “gran cantidad de cosas distintas”. Estos conceptos son específicos y certeros de cómo resumir en pocas palabras el amplio significado que lleva la definición antes expuesta. Es atractivo como suena “gran cantidad de cosas distintas”, es lo significativo de la diversidad, que dentro de muchas cosas, éstas pueden ser diferentes y a la vez también tienen semejanzas; es aquí donde se abre el amplio abanico de cómo se conforma un equipo de trabajo diverso.

La diversidad trae consigo atributos manejables para bien y también puede tener una perspectiva heterogénea el cual se define como “compleja” por el hecho de que la diversidad es demasiado amplia en muchos aspectos, sin embargo, el ser humano al ser sociable, va a tratar de interactuar con más personas más allá de las que puede que conozca en su entorno, indiferentemente de su edad, raza, color, sexo, etc. Esto quiere decir que el ser humano es un ser andante, que no se

quedará por siempre en un mismo sitio y con esto se manifiesta el instinto natural que lleva éste de abarcar otros ámbitos.

Para Margarita Mayo Directora del Center for Diversity in Global Management del Instituto de Empresa, el entorno laboral es cada vez más diverso en cuanto al género, la raza, la edad, la cultura, el tipo de educación o la antigüedad en la empresa. El trabajo sugiere colaborar con compañeros diferentes a nosotros, hombres o mujeres, jóvenes o no tan jóvenes, de diferentes países y culturas, de diferentes funciones dentro de la organización y con una formación distinta.

Estas diferencias son una de las mayores fuentes de capital humano y oportunidades para la empresa aunque a la vez es uno de los retos más difíciles de superar si no se gestionan bien los conflictos asociados con estas diferencias.

Existe una declaración por parte de la UNESCO sobre la “riqueza” cultural, el cual se cita lo siguiente:

“... se eleva la diversidad cultural a la categoría de “patrimonio común de la humanidad”, «tan necesaria para el género humano como la diversidad biológica para los organismos vivos», y se erige su defensa en imperativo ético indisoluble del respeto de la dignidad de la persona. La declaración aspira a preservar ese tesoro vivo, y por tanto renovable, que es la diversidad cultural, diversidad que no cabe entender como patrimonio estático, sino como proceso que garantiza la supervivencia de la humanidad; aspira también a evitar toda tentación segregacionista y fundamentalista que, en nombre de las diferencias culturales, sacrifique esas mismas diferencias y desvirtúe así el mensaje de la Declaración Universal de Derechos Humanos”.

Es importante destacar el tema sobre las dimensiones de la diversidad, para tener un concepto amplio sobre la fuente de donde surgen los campos de la diversidad, ya que

proviene de nosotros mismos y de nuestro entorno.

Las dimensiones se representan en tres, la primera, destaca las diferencias humanas innatas como sexo, etnia, edad, capacidad, entre otras y las secundarias son aquellas externas, por ejemplo la religión, la educación, etc.

Estas están en conjunto formando así la personalidad del individuo. Sobre estas dos dimensiones se encuentra una tercera dimensión, la organizacional, en donde se pueden evaluar aspectos relacionados a la parte laboral y la relación de las anteriores dimensiones con respecto a ésta.

La diversidad en las organizaciones

La riqueza de la diversidad toca muchos factores internos de concepto en relación al área de equipos de trabajo, estos tesoros que guarda, invitan al escudriñamiento de la cultura, las generaciones, el género y otros aspectos claves y su relación con el espacio laboral.

Según Gonzalo Gardey de la universidad de Cádiz considera que “los modelos de gestión de los recursos humanos defendidos por profesionales, consultores y académicos se han planteado sobre la base de que los trabajadores constituyen una categoría genérica y homogénea”. La globalización, el nuevo mercado, la tecnología y otros efectos de la actualidad conllevaron a que existieran equipos diversos bien sea de cultura, color, profesiones, sexo e incluso idiomas diferentes. El crecimiento de los medios de comunicación hacen más fácil y casi que obligatorio que empresas adquieran internacionalizarse y de esta manera su bandeja de trabajadores cambie; entonces, esta adaptación implica el cómo hace y afecta a un equipo de trabajo, cómo intervienen los factores de la diversidad y cómo el equipo puede manejarla.

La diversidad y sus campos

Dentro de los campos que posee la diversidad, se revisarán algunos que están presentes en los equipos de trabajo en las organizaciones:

**Cultura:** la cultura es el conjunto de informaciones y habilidades que posee un individuo. Para la UNESCO, la cultura permite al ser humano la capacidad de reflexión sobre sí mismo: a través de ella, el hombre discierne valores y busca nuevas significaciones.

Es “un todo complejo” que incluye los conocimientos, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y todas las otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad (Tyler, 1871). Así es la cultura podría definirse como un todo. A pesar de que la tierra es conformada por seres humanos y que todos somos iguales, al mismo tiempo no lo somos; las líneas divisorias llamadas países nos invitan a ser diferentes y esto es una corriente que a pesar de estar separados por la cultura a la vez nos mezclamos con otras culturas.

La cultura “Es la herencia social”. Es una realidad instrumental que ha aparecido para satisfacer las necesidades del hombre que sobrepasan su adaptación al medio ambiente. La cultura es un todo integrado (Malinowski, 1931). Es correcto el autor de esta frase al decir que la cultura es una herencia; efectivamente, la cultura la cultivamos en casa y al salir de casa al trabajo mostramos nuestro valor cultural sembrado por nuestros ancestros y por lo que se puede notar, según estos autores, la relación de ambos es que la cultura es un todo.

¿Qué sucede en el ámbito laboral? La globalización de las empresas, la nueva generación de marketing todo esto influye a la integración multicultural dentro de las organizaciones. Los mercados, los centros de producción, provocan una creciente

necesidad de, en primer lugar, cambiar la actitud hacia la diversidad, admitiendo la importancia de conocer los rasgos propios y las costumbres de aquellos países en los que se pretende llevar a cabo una implantación.

Con el incremento de la tecnología y la comunicación, las empresas han dado largos pasos a través del tiempo donde se puede observar el cambio actual de las organizaciones y el crecimiento de lo multicultural en ellas. Personas de diferentes nacionalidades poseen distintos “programas mentales”, a partir de los cuales construyen percepciones diferentes sobre lo que sucede (Hofstede, 1991).

Efectivamente cada una de las personas independientemente tienen una visión distinta al servicio que brindan en el trabajo, esto influirá mucho dentro del equipo de trabajo, muchas veces estas diferencias pueden conllevar a ciertos conflictos de opiniones dentro del equipo, ya que no se debe obviar que existe algo llamado “individualidad”, es decir, cada persona es un mundo diferente a pesar de poseer una educación cultural.

La personalidad puede generar parte de esta cultura. “Existen diferencias individuales, que nos hacen únicos”. Y pese a la importante influencia del medio ambiente, en la que figuraría la cultura, la herencia también determina fundamentales rasgos de la persona. La cultura y sus manifestaciones no son siempre explícitas ni manifiestas. Recordemos el “Modelo del Iceberg” de French y Bell (1979), donde se evidenciaba que en la cultura podemos apreciar elementos visibles y elementos no visibles (PCH, CR, 2000).

Generaciones o Edad: están divididas por periodos de fechas de nacimiento de continuo periodo. Las generaciones tienen diferencias tanto de actitud o personalidad como intereses y eventos importantes, como por ejemplo, ciertas fechas históricas vividas por ciertas generaciones o

simplemente eventos revolucionarios en tendencias eventuales.

Hoy en día, éstas conviven en el mundo laboral y tienen una diferencia máxima de 51 años y comprenden desde los “Tradicionistas” (nacidos antes de 1946), pasando por los “Baby Boomers” (nacidos entre 1946 y 1964) y los miembros de la “Generación X” (nacidos entre 1964 y 1976), y la Next Generation (se conciben la generación Y, Z).

Es interesante la observación que implican las generaciones, ya que estas al ser distintas pueden llegar a convivir en un espacio similar como lo es el trabajo, entonces según estudios de derechos humanos puede reconocerse que las actitudes no son las mismas entre generaciones. “Los tradicionalistas son dedicados, los baby boomers son entusiastas en cuanto a la ética profesional y la generación X son equilibrados aunque escépticos que es lo contrario con la next generation que son esperanzados y decididos”. (IESE, 2008).

Se puede apreciar que cuatro generaciones coinciden en el mismo tiempo y espacio de trabajo. Gracias a cambios culturales, productivos, tecnológicos, demográficos, así como en las condiciones de salud de las personas, hoy presenciamos una diversidad generacional nunca antes vista en el mundo del trabajo, según estudiosos indican que de los profesionales se relacionan con al menos 3 generaciones distintas (Manpower, 2009).

Actualmente la generación “Y” es la que está entrando al mundo laboral, según estudios demostraron que se comparan las aptitudes necesarias en el trabajo y las obtenidas en la universidad, no alcanzan para abarcar lo necesario para introducirse al campo laboral; las dadas en la universidad representan solo un tercio de las que se requieren para alcanzar las metas de la organización” (Encuesta Deloitte, 2015).

Estudios realizados sobre el cambio social y la diversidad generacional en México, República Dominicana y otros, demostraron que “en la región se han vivido profundas transformaciones sociales durante los últimos cuarenta años, las cuales son parte de la nueva diversidad generacional en el trabajo. La escolaridad promedio, se ha transformado de manera relevante: hace veinte años el promedio era de 4 años por persona y ahora se acerca a los 12 años (Banco Mundial y UNESCO, 2010).

Mientras tanto, la migración del campo a las ciudades y la emigración principalmente a Estados Unidos han incrementado su ritmo hasta transformar completamente el entorno socio laboral del campo de la región, generando múltiples zonas metropolitanas de gran magnitud, tales como: México, Guadalajara, Monterrey, Guatemala, San José, Santo Domingo, Panamá y San Salvador”.

Es decir, la expectativa de vida está cambiando y esto se atribuye a que las generaciones más jóvenes tienden a trasladarse constantemente para lograr sus objetivos; en cambio comparando a las primeras generaciones, estas se trasladaban para mejorar sus vidas, sin embargo, eran fijos o estáticos en su trabajo para mantener su estilo de vida de manera estable, en cambio, la generación actual tiende a utilizar el método de trabajo “trampolín” esto significa que puede estar un tiempo trabajando en un sitio y al poco tiempo se retiran para buscar otro.

“En muchas ocasiones para los jóvenes pesa de una manera muy significativa tanto el aprendizaje como la diversión y la flexibilidad en el lugar de trabajo. La motivación, la mayoría de las veces, no es el salario percibido, sino una serie de prestaciones aunada al ambiente alrededor de la función desempeñada; estos factores son los que atraen a los jóvenes a estos trabajos “trampolín” (Manpower, 2009).

Género y la Etnia: La historia del género y las razas, aborda la insatisfacción o la limitación a ciertos roles como lo eran el trabajo en ese entonces, clases sociales o jerarquías, entre otros y todo se atribuía por el hecho de ser hombre o mujer, de color o blanco. Este punto se unifica en muchos factores ya que incluso afectaba más a la comunidad femenina y más aún a las de color, más que a los demás. No obstante, esto fue una dura realidad, actualmente, ya no se ve este tipo de discriminación como antes; sin embargo no deja de ser una realidad que sufren algunas mujeres y hombre de etnias diferentes. Leyes y tratados internacionales han logrado disminuir la discriminación del género y la etnia, ya que corresponde como derecho humano el respeto y la igualdad.

Se realizó una encuesta nacional sobre Discriminación en México (Enadis) donde abordaron una serie de preguntas, una de ellas fue la siguiente pregunta: Siempre hay diferencias entre la gente que vive en un mismo lugar, ¿qué tanto cree usted que la etnia provoque divisiones entre la gente?, el resultado fue que aunque la respuesta mayoritaria en todos los grupos de edad es que la etnia provoca poca división entre las personas, se aprecia en la gráfica que a partir de los 30 años, más de 30% de las personas considera que la etnia es un factor de mucha división entre las personas.

Actualmente, no se puede caer en lo endógeno, ya que no se puede sostener un equipo de trabajo de una sola cultura étnica, tiene que existir una diversidad en la misma para así poder explorar y explotar lo positivo de la mezcla de culturas étnicas, sin embargo es necesaria la partición de conocimientos en el caso de los indígenas, ya que por lo general estas personas no salen de sus tierras y mantienen fuertemente sus costumbres y creencias; aunque con el crecimiento actual de la sociedad y la tecnología se han visto muchos en la obligación de expandirse y salir de sus tierras por un mejor futuro, es necesario que para incorporar a esta población se le instruya el conocimiento.

En el caso del género, actualmente se considera que la diversidad de género en un equipo de trabajo es necesario, e incluso, sano para la organización; aunque, aún puede decirse que existen países donde la preferencia de género en los puestos de trabajo.

Una encuesta realizada por el Índice Global de la Brechas de Género estipuló en el año 2016 que el 65% de los consultados a nivel mundial prefiere tener a un hombre como jefe directo, aunque en países como Japón y Grecia (80%), Hong Kong (78%) y Singapur (76%), esta preferencia alcanza niveles mucho más elevados. España tiene el índice más bajo en esta materia, con 51%; empatado con Suecia; un poco más atrás sigue un grupo de 4 naciones con 57% (Bélgica, Dinamarca, Reino Unido e India); luego se encuentran Noruega, Nueva Zelanda y Brasil, todos con 58%; hasta llegar a Canadá y Chile, con 60%.

Otro estudio realizado por el Workmonitor Randstad, reveló que 92% de la población chilena piensa que los equipos con diversidad de género logran mejores resultados que aquellos formados solo por hombres o mujeres, situando al país segundo lugar en esta creencia, por debajo de China (94%) y por encima de Malasia (90%) y del promedio mundial (84%). Así, si bien los grupos mixtos favorecen la multiplicidad de perspectivas en una organización; para obtener logros significativos se deben considerar, en igual medida, los aportes de todos los integrantes del equipo.

De no hacerlo, las empresas pierden de vista a un segmento importante del talento, desperdician la oportunidad de agregar visiones diferentes y, más relevantes aún, desaprovechan aportes que pueden apuntar a obtener resultados distintos y cualitativamente superiores a los que se tenían previamente.

La actualidad, el cambio de la sociedad han hecho que la mujer pueda destacarse en muchos campos profesionales haciendo que esto la ayude a destacarse en las cosas que anteriormente se consideraban exclusivos para el género masculino, según una encuesta la “Brecha en el Liderazgo” generalmente las mujeres tienen una brecha mayor en todos los aspectos (Encuesta Deloitte ).

Capacidad: está es una cualidad, una aptitud. La capacidad se puede, bien sea desarrollar o simplemente tener como parte de ti. Estas habilidades llamadas capacidades las tenemos todos, cada ser humano posee capacidades en las cuales las desarrolla en diferentes ámbitos de la vida.

Para Amartya Sen (2010), economista, escritor y filósofo tenía como concepto que la capacidad real y el éxito de un individuo no pueden ser pronosticados solo por su coeficiente intelectual, ni por su rendimiento académico. Se sostiene que al observar la capacidad de una persona, lo que interesa es evaluarla en términos de su habilidad real para lograr funcionamientos valiosos como parte de la vida. Por lo tanto, si uno de los fines de la educación es permitir que los individuos logren integrarse plenamente en la sociedad, debiese incorporarse una mirada más sistémica a la problemática de la enseñanza, avanzando hacia modelos educacionales que busquen el pleno desarrollo de la personalidad humana y no solo una parte de ella.

Es importante considerar la educación como un principio clave para el desarrollo de la capacidad, no obstante este tipo de capacidad específica no puede limitar a la capacidad general, es decir, existen diversas formas de demostrar capacidad dentro de un equipo de trabajo, hay personas con facilidades para ciertas cosas que para otras por más conocimiento que tengan del tema, a veces no fluye de la misma manera, existe la capacidad de innovar y es precisamente lo que muchas veces falla la educación por el hecho de que te enseñan algo específico y no

que tú lo desarrolles por ti mismo y actualmente es necesaria la innovación como herramienta principal de los avances tecnológicos en las estrategias de las empresas.

Otro tipo de capacidad podría ser la de promover; existen personas con facilidades para la transmisión de una idea o de la organización de un proyecto, esta cualidad no se obtiene de un estudio específico, es una capacidad necesaria dentro de un equipo de trabajo, incluso si hablamos del líder de un equipo de trabajo, esta es otra cualidad, no cualquiera puede ser líder. Sin embargo, las capacidades son elementos mejorables, esto quiere decir que se pueden superar para precisar y desarrollar más esa capacidad. La capacidad es necesaria para hacer un equipo de trabajo diverso, donde las diferentes habilidades que posee cada integrante darán la productividad y los resultados necesarios.

El gran cambio que han experimentado las organizaciones a lo largo de estos últimos años ha fomentado una manera de trabajar más colaborativa y cooperativa. Si hasta ahora se podía organizar el trabajo de manera individual, hoy en día hace falta que dos o más trabajadores interactúen entre ellos para conseguir unos determinados resultados.

La complejidad de las organizaciones implica trabajar a través de objetivos comunes, en función de unos roles adquiridos o unas funciones predeterminadas. La gran complejidad del mundo laboral y la innovación generan diferentes situaciones que requieren diversidad de habilidades, altos niveles de conocimiento, respuestas rápidas y adaptabilidad. Y es a través de los equipos donde se pueden desarrollar todas estas características (Kozlowski et Ilgen, 2006).

Entonces se destaca que es necesario para el rendimiento de las empresas, organizaciones y demás sitios laborales, existan equipos de trabajo y estos deben

estar integrados de diversidad, de diferentes habilidades, de diferentes cualidades.

Inclusión: hoy más que nunca está latente el tema de la inserción de personas con diferentes tipos de discapacidades en las empresas y equipos de trabajo, sin embargo aún está creciendo la motivación a estos proyectos de inserción a pesar de ser ley en muchos países, limitarse a la integración permite que el desempleo califique a estas personas dejando así una fuerte limitante económica incluso para un país. La Organización de Naciones Unidas, señala que en el mundo existen más de mil millones de personas con discapacidad, de las cuales casi el 57% habita en países en vías de desarrollo.

El empresario dedicado al estudio del tema de la inclusión de la discapacidad en América Latina, Alejandro Hernández, Presidente de una Fundación Nacional de Discapacitados; señala que “cuando una compañía decide incorporar a trabajadores con discapacidad, es reflejo de su desarrollo natural”.

Un estudio realizado por la International Journal of Good Conscience (2015), motivo a empresas a incluirse en el proyecto, enfocado en este caso a la inclusión de personal con discapacidad en equipos de trabajo a distancia. Con el avance de la tecnología da posibilidades más abiertas para incluir personas con discapacidades motoras, ayudando así a la comunidad y rescatando incluso capacidades de buen recurso para la empresa o sitio de trabajo.

Un estudio realizado por el gobierno de Chile destacó que por lo menos 1 de cada 8 personas viven con discapacidad en su país y 1 de cada 2 personas conforman la edad de 30 a 64 años. Chile ya tiene su proyecto en práctica asociado con la Unión Europea para la inclusión con personas discapacitadas llamado “cohesión social, UE-CHILE”. Donde aplican maneras de integración y el apoyo bien sea de impartición de conocimientos y programas de apoyo.

En el caso de Panamá no se queda atrás, en su labor por la inclusión de la discapacidad en los equipos de trabajo. Partiendo de las estadísticas proporcionadas por organismos internacionales como la ONU; estos datos coinciden con nuestra realidad nacional.

En el año 2006, se presentaron los resultados de la Primera Encuesta Nacional de Discapacidad (PENDIS), los cuales constituyen un primer aporte en la búsqueda del conocimiento sobre la realidad nacional de las personas con discapacidad.

En el marco de convenios y declaraciones internacionales sobre el tema, firmados por el país, se elaboró la Política de discapacidad de la República de Panamá, a cargo de la Secretaría Nacional de Discapacidad (SENADIS) en 2009, con el objetivo de promover y consolidar la inclusión social de la población con discapacidad y su familia, a fin de garantizar su Desarrollo Humano pleno.

Panamá es uno de los países donde el movimiento de la inclusión de las personas discapacitadas al mundo laboral cada vez se hace más notable de interés.

Es por ello que el Estado ha promovido y fortalecido el diseño de políticas públicas, basadas fundamentalmente en los derechos de las personas con discapacidad procurando su inclusión e integración como ciudadanos del país, miembros de una familia y comunidad. Sin embargo, la inclusión todavía es considerado poco sustentable para ciertas organizaciones y a pesar de incluir personal con discapacidad para seguir las leyes, no les ha resultado como esperaban, sin embargo, esto es algo que puede mejorar y cambiar con el debido proceso de integración.

#### Transferencia de conocimiento

Las empresas que operan en sectores industriales dinámicos y de alta rivalidad enfrentan fuertes presiones para ofrecer, en

los mercados, productos atractivos por su precio y calidad.

Ello lleva a la gerencia a crear y desarrollar recursos y capacidades con potencial de convertirse en fuentes de la ventaja competitiva. Entre esos recursos y capacidades destaca el conocimiento (Lee y Choi, 2003; Wong y Aspinwall, 2005), activo caracterizado como recurso complejo y vital para las organizaciones (Herschel y Nemati, 2000). Algunos antecedentes literarios indican que es un activo causalmente ambiguo, producto de un proceso evolutivo difícil de imitar y sustituir (Evanschitzky et al., 2007).

Por su complejidad, el conocimiento se reconoce como un recurso importante, ya que, en gran parte, la ventaja competitiva de las empresas deriva de su habilidad para crearlo y gestionarlo (Collins y Smith, 2006; Jasimuddin y Zhang, 2009). Sin embargo, aunque se considera un activo importante, lograr que se comparta no es la norma sino la excepción (Bock et al., 2005).

Asimismo, con respecto al tema de las generaciones, se puede ver que los baby boomers ya están jubilándose, así que es una buena forma de dar introducción al tema de la partición de conocimientos, donde la vieja generación tiene la importante tarea de pasar sus conocimientos a las próximas generaciones. Muchas empresas introducen este proyecto, una de ellas es una localizada en Venezuela llamada ALVEN, donde se calificaron a los mayores del equipo para impartir clases informativas y apoyo como mentores, esto en base al uso y manejo de maquinarias para el proceso de la elaboración del aluminio.

Un artículo publicado por la revista Business Week pone como ejemplo de transferencia de información la que ha llevado a cabo la empresa Black & Veatch. Esta empresa de ingeniería y desarrollo de infraestructuras da trabajo a casi 10.000 personas. Tiene oficinas en 100 países y el año pasado tuvo unos ingresos de 3.200 millones de dólares.

Varios de sus ejecutivos más importantes y trabajadores técnicos más cualificados entraron a formar parte de un programa de jubilación diseñado para reducir su carga de trabajo, dándoles la oportunidad tener tiempo para reinvertir su conocimiento en la empresa así como para empezar a pensar en lo que harían una vez jubilados del todo.

Esto dio pie a la actualización de sus manuales y a nuevas estrategias para la jubilación pasiva y nuevas tendencias de enseñanza.

Representantes de Black & Match, American Express, Procter & Gamble y otras seis importantes empresas se han reunido para intercambiar notas sobre las mejores maneras de efectuar esa transferencia de conocimiento e impartieron un curso de trabajo sobre la “transferencia de conocimiento multigeneracional” organizado por The Conference Board.

Es importante que esto comience a destacar cada vez más, así de esta manera ayudan a las generaciones más jóvenes a manejarse mejor y resolver dudas dentro del ambiente de trabajo. Las empresas deben darse la tarea de motivar a sus jubilados a transferir sus conocimientos ya que de esta manera no se perderá la estabilidad que tenían ya un equipo de trabajo formado a uno que está formándose a punto de ocupar el espacio del grupo anterior.

Otra opción es centrarse en unidades de negocio específicas dentro de la empresa. Eso es lo que ha hecho American Express, que ha focalizado sus esfuerzos en los trabajadores senior de sus unidades tecnológicas. En este caso, ésta ha sido la opción elegida debido a que la transferencia de conocimientos técnicos es más fácil de abordar.

Se está introduciendo esta técnica como una forma estratégica de potenciar a la empresa, a sus trabajadores y a sus jubilados que incluso los más dedicados en el área que pasen por el “duelo laboral” pueden ser

motivados a incluirlos en un proyecto de transferencia de conocimiento.

La diversidad en el contexto nacional: Panamá, sinónimo de diversidad

Sin lugar a dudas, Panamá es un país diverso, tanto natural como demográficamente. Esto se ve evidenciado desde la época colonial, cuando Panamá era una ruta natural para el tránsito de mercancías y personas, como puerto de entrada y salida, donde se realizaban ferias comerciales.

Posteriormente, con la construcción del Canal de Panamá, ocurre un fenómeno de gran impacto social e importante en la cultura panameña, debido a la contratación de trabajadores de todas partes del mundo, con distintas nacionalidades que, una vez terminados los trabajos, se establecieron en el país, dando lugar a una diversidad cultural y a una de las poblaciones más heterogéneas.

En definitiva, la población panameña es multiétnica, puesto que existen varias culturas conviviendo en un mismo territorio.

Siguiendo con este aspecto geográfico, el éxito del crecimiento económico de nuestro país, se fundamenta en la potenciación de la ubicación geográfica, situada en el centro del Continente Americano, con acceso por tierra, mar y aire, con una economía de servicios abierta, que hacen de Panamá el destino ideal para establecer Sedes Regionales.

Actualmente y bajo el amparo de la Ley N°41 de 24 de agosto de 2007, se cuenta con la Sede de Empresas Multinacionales (SEM), la cual opera en el área de Panamá Pacífico. Esta sede regional tiene el control de gestión en la región y desde nuestro país brinda servicios a Casa Matriz, Subsidiaria o Filial en otros países.

Hasta diciembre del 2016, se encontraban registradas un total de 134 empresas



establecidas bajo la modalidad de “Empresa Multinacional”.

Estas empresas representan una inversión extranjera de \$800 millones y una generación de 5,000 plazas de empleo, según el Ministerio de Comercio e Industria. Aunque, más allá de los beneficios que pueden significar la presencia en nuestro país de estas empresas, por la inversión y los empleos que generan, se encuentra un beneficio intangible relacionado con la transferencia del conocimiento, el cual hicimos referencia anteriormente.

La mayoría de estas compañías traen personal extranjero, altamente calificado, con experiencia y conocimiento para sus respectivas operaciones, luego este personal debe transferir ese conocimiento y formar al recurso humano local, esto constituye un valor social y también económico que no debemos pasar por alto.

Un beneficio positivo de la diversidad, en este caso específico, es la transferencia del conocimiento, el cual se mencionó anteriormente y que contribuye al desarrollo socioeconómico del país.

#### La motivación en la diversidad

Lee Iacocca dijo: “Dirigir empresas no es nada más que motivar personas”. La motivación laboral es entendida como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual (Robbins, 2003).

El común denominador de todas las organizaciones del mundo es que están integradas por personas humanas que para lograr el fin último de la empresa, ponen su trabajo en común. La eficacia y eficiencia de una empresa están determinadas por sus recursos humanos, debido a que solo mediante éstos es posible la efectividad del resto de recursos existentes. Es por ello que se consideran el activo intangible máspreciado dentro de una organización. (Estrada, 2015).

La literatura académica, ya desde los años 90, define el término diversidad como el conjunto de diferencias por etnia/nacionalidad, sexo, función o rol en el trabajo, habilidad, idioma, religión y estilo de vida.

En la medida en que ha proliferado la investigación sobre el tema, algunos autores han agregado a esta lista factores como la edad, los valores, la apariencia física, el estatus económico, discapacidad física o mental, el nivel educativo, la ideología política y la personalidad (Chinchilla & Cruz, 2011).

Existe alguna evidencia de que la diversidad de la fuerza laboral da a lugar resultados organizativos positivos. Por ejemplo, los estudios han demostrado que la diversidad de la fuerza de trabajo ha ayudado a las empresas a generar mayores ganancias, beneficios netos y salarios de los directores ejecutivos, y permite a las empresas satisfacer mejor las necesidades de sus clientes (Hartenian y Gudmunson, 2000; Kinloch, 1986) (Chen, Liu, & Portnoy, 2012)

La materia sobre la que se ha de trabajar en la gestión de la diversidad no es únicamente el conjunto de características visibles y circunstancias de las personas, sino la interfase compuesta por los motivos para actuar y las competencias necesarias en cada cargo. La gestión de la diversidad es una función de la dirección de personas cuyo objetivo específico no es incrementar la diversidad, sino lograr la unidad de la organización por encima de la diversidad de la plantilla. Para superar con éxito las dificultades propias de la convivencia en un ambiente diverso, es conveniente que los directivos desarrollen algunas competencias de liderazgo: 4 interpersonales (comunicación, gestión de conflictos, coaching y trabajo en equipo) y ocho intrapersonales (gestión del estrés, autocrítica, autoconocimiento, toma de decisiones, aprendizaje, autocontrol, equilibrio emocional e integridad) (Chinchilla & Cruz, 2011).

Entender qué motiva y satisface a tus empleados, sin importar sus antecedentes y circunstancias, es un componente importante de una buena gestión. Las estrategias de gestión de la diversidad deben estar dirigidas al desempeño organizacional y personal (Australian Multicultural Foundation, 2010).

Una vez que se acepte el hecho de que las personas son intrínsecamente multifacéticas, y que el grado en que una categoría social se considere relevante de forma espontánea puede variar según los contextos, se hace evidente que el nivel de diversidad dentro de un grupo depende de

los aspectos que uno considere respecto a la diversidad (Bodenhausen, 2010).

Por lo anterior, se ve evidenciado que la motivación juega un papel primordial a la hora de gerenciar, en todos los niveles. El papel que desempeña el líder en los grupos y equipos de trabajo, es esencial para lograr los objetivos planteados por la organización. Tener las herramientas necesarias para gerenciar estos grupos y saber reconocer e identificar estos aspectos en sus colaboradores lo ayudará potenciar sus resultados, tanto personales como organizacionales.

### Conclusiones

Se ha puesto de manifiesto que los equipos diversos dentro de las organizaciones son cada vez más comunes y representan un valor agregado a las organizaciones que fomentan este tipo de grupos de trabajo.

Aspectos como la cultura, el género, idioma, etnia, generación, entre otros; son aspectos que deben ser tomadas en cuenta para comprender mejor a los colaboradores y poder potenciar sus habilidades a favor de las organizaciones.

La transferencia del conocimiento representa un punto clave para el desarrollo en implementación de estos equipos diversos, trayendo como resultado, el logro de objetivos estratégicos en las empresas.

La motivación del recurso humano debe ser imprescindible en las organizaciones modernas. Los líderes deben ser los responsables y estar involucrados al 100%

en dichas tareas. Saber reconocer los estímulos que necesitan sus colaboradores para mejorar y potenciar sus habilidades, será el reto que tendrán para liderar sus equipos al éxito.

Gestionar la diversidad en las organizaciones produce mayor crecimiento, mayor innovación, mayor aprendizaje y se despliega la energía que mueve a los colaboradores a trabajar en equipos, las empresas que invierten en gestionar la diversidad multiplican exponencialmente sus resultados al final del año, logrando una mayor rentabilidad y satisfacción entre los accionistas y miembros de la organización.

#### Referencias bibliográficas

Australian Multicultural Foundation. (2010). Managing Cultural Diversity Training Manual.

Bello López, D. (2010). Las dimensiones de la diversidad: lingüística, cultural, y étnica, y su adecuación en el proceso educativo. Universidad Veracruzana Intercultural.

Bodenhausen, G. V. (2010). Diversity in the person, diversity in the group: Challenges of identity complexity for social perception and social interaction. *European Journal of Social Psychology* (40), 1-16.

Chen X.-P., Liu, D., & Portnoy, R. (2012). A Multilevel Investigation of Motivational Cultural Intelligence, Organizational

Diversity Climate, and Cultural Sales: Evidence from U.S. Real Estate Firms. *Journal of Applied Psychology*, 97 (1), 93106.

Chinchilla, N., & Cruz, H. (2011). Diversidad y Paradigmas de Empresas: Un Nuevo Enfoque. *Revista Empresa y Humanismo*, XVI (1), 41-79.

Cruz Roja Española. (2000). Proyecto Capital Humano en Organizaciones Multiculturales.

Cuartero, M. (2 de Octubre de 2010). Mikel Cuartero. Obtenido de <https://mikelcuartero.wordpress.com/2010/10/02/diversidad-en-los-equipos-detrabajo/>

De la Torre-Ruiz, J. M., Aragón-Correa, J. A., & Aguilera-Caracuel, J. (s.f.). La Relación entre la Heterogeneidad de los Equipos de Trabajo y su Rendimiento: Revisión y Propuestas. 15.

Deloitte. (2015). Encuesta Deloitte 2015: Generación Del Milenio.

EIM Business and Policy Research. (2004). Programas activos de empleo para las personas con discapacidad. (G. Díaz Pérez, & L. C. Pérez Bueno, Trads.) Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad.

- Estrada, C. P. (2015). La Motivación Laboral como Herramienta de Gestión en las Organizaciones Empresariales. Universidad Pontificia Comillas, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Madrid.
- Maynez G., A. I., & Noriega M., S. A. (2015). Transferencia de conocimiento dentro de la empresa: Beneficios y riesgos individuales percibidos. *Frontera Norte* (online), 27(54), 29-52.
- Expansión. (2016). Obtenido de <http://www.datosmacro.com/demografia/indice-brecha-genero-global>
- Mayo, M. (17 de diciembre de 2014). Margarita Mayo. Obtenido de <http://margaritamayo.com/2014/12/equi-Pos-diversos-un-arma-de-doble-filo.html>
- Fabiani, E., & Lautert, L. (mayo-junio de 2012). *Rev. Latino-Am. Enfermagem*. Obtenido de [http://www.scielo.br/pdf/rlae/v20n3/es\\_a13v20n3.pdf](http://www.scielo.br/pdf/rlae/v20n3/es_a13v20n3.pdf)
- Pin, J. R., García Lombardía, P., & Gallifa, Á. (2007). Libro blanco sobre la gestión de la diversidad en las empresas españolas: retos, oportunidades y buenas prácticas.
- Gobierno de Chile. (2013). *Inclusión Laboral de Personas con Discapacidad*. Departamento de Inclusión Laboral, Servicio Nacional de la Discapacidad.
- Organizational Behavior (10 Ed.). San Diego, California, USA: Pearson Education Inc.
- Sala, I. (16 de julio de 2015). LinkedIn. Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/importancia->
- López Ramírez, M. J., & Guerra Rodríguez, P. (Abril de 2015). La Inclusión Laboral mediante Equipos de Trabajo a Distancia. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 10(1), 172-191.
- Sánchez Gardey, G. (s.f.). La diversidad en los grupos de trabajo: efectos potenciales y posibilidades de gestión. Universidad de Cadiz.
- Manpower Inc. (2009). Reescribiendo las reglas: La interacción generacional en el trabajo. 34.
- Servín, J. (2008). La importancia de la participación indígena en los censos nacionales: lecciones aprendidas del caso paraguay. Presentación, CEPAL, Santiago.
- Manzilla, V. H. (s.f.). Liderazgo Hoy. Obtenido de <https://www.liderazgohoy.com/coaching/>

Steizel, S. (s.f.). El Trabajo en Equipos Multiculturales: Particularidades y Mecanismos Organizacionales para Facilitarlos. Universidad de San Andrés.

Torrelles, C., Coiduras, J., Isus, S., Carrera, F. X., París, G., & Cela, J. M. (Diciembre de 2011). Competencia de Trabajo en Equipo: Definición y Categorización. Profesorado: Revista de Currículum y formación del profesorado, 15(3), 1-16.



*Universidad*  
**LATINA** *de Panamá*  
SUMMUM DESIDERIUM SAPIENTIA

Panamá 230-8606. [mercadeo@ulatina.edu.pa](mailto:mercadeo@ulatina.edu.pa) | Facultad de Salud 207-6711/12. [mercadeomed@ulatina.edu.pa](mailto:mercadeomed@ulatina.edu.pa)  
David 774-3737 | Santiago 998-5412 | Azuero 996-1155 | Penonomé 997-8034

Centro de Estudios de Postgrado 230-8688. [cep@ulatina.edu.pa](mailto:cep@ulatina.edu.pa)  
Educación Continua 230-8601. [educacioncontinua@ulatina.edu.pa](mailto:educacioncontinua@ulatina.edu.pa)  
[www.ulat.ac.pa](http://www.ulat.ac.pa)



**100% ACREDITADA**



Universidad Latina de Panamá, Avenida Ricardo J. Alfaro, Panamá

*Equipos Organizacionales de Alto Desempeño vs Equipos Deportivos. Analogía y Perspectiva desde la Psicología Organizacional*

*Autores: De León Michelle, Rodríguez Doris, Sousa Daniel:  
Estudiantes de la Maestría en Comportamiento Organizacional  
Universidad Latina de Panamá*

*Email: adomiguez1932@hotmail.com; drodriguez@ensa.com.pa; corregidorsousa@yahoo.com*

*Recibido: 08 de mayo de 2017*

*Aceptado: 15 de junio de 2017*

## Resumen

Actualmente las organizaciones buscan en sus equipos de trabajo un alto desempeño considerando que son generadores de gran valor para la organización, pues al completar el ciclo: trabajo en equipo-cumplir metas-buena productividad, se mejoran los ingresos y el crecimiento de la empresa. Las prácticas habituales muestran aún debilidades de cómo definir, conformar y medir un equipo de alto desempeño. Muchas organizaciones y líderes exigen resultados y en su mayoría sin las herramientas adecuadas y el personal o miembros del equipo con las habilidades y competencias requeridas para lograr los objetivos, también juega un papel importante el líder como guía más que como tomador de decisiones, resaltando así la importancia del consenso del equipo para la toma de decisiones. Con este artículo se exploran aspectos teóricos generales para conformar equipos de alto desempeño aplicado al ámbito laboral como deportivo demostrando sus características así como las tácticas y estrategias que influyen en los equipos de trabajo de alto desempeño.

*Palabras Claves: Organización, equipo de alto desempeño, psicología deportiva, cohesión interna, motivación.*

## Abstract

Currently organizations look for in their work teams a high performance considering that they are generators of great value to the Organization, as to complete the cycle: teamwork meet goals-good productivity, incomes are improved and the company's growth. Standard practices are still weaknesses of how to define, shape and measure a high performance team. Many organizations and leaders demand results and mostly without the proper tools and staff or team members with the skills and competencies required to achieve the goals, also plays an important role the leader as a guide rather than as decision maker, thus highlighting the importance of the consensus of the team for decision-making. These article general theoretical aspects are explored for high performance teams applied to the workplace as sports demonstrating characteristics as well as the tactics and strategies that influence the work of high-performing teams.

*Key words: Organization, team of high performance, sports psychology, internal cohesion, motivation.*

Como citar el artículo: De León Michelle, Rodríguez Doris, Sousa Daniel. Equipos organizacionales de alto desempeño vs. Equipos deportivos: analogías y perspectivas desde la psicología organizacional. Gente Clave. Revista Académica del Centro de Estudios de Postgrado. Universidad Latina de Panamá 1 (1), 51-61.

## Introducción

El buen desempeño laboral de los individuos para una organización es en todo caso el mayor de los aportes. Toda organización valora al colaborador comprometido, apasionado y que desinteresadamente da ese aporte o la “milla extra” simplemente por satisfacción propia y cumplir con las tareas asignadas las cuales conllevan al cumplimiento de los objetivos y alcanzar las metas.

Es por ello que las organizaciones seleccionan unidades “brillantes” es decir colaboradores sobresalientes en sus actividades asignadas para llevar o atender proyectos que son de gran importancia y que muchas veces solucionan situaciones de gran impacto en el entorno organizacional.

Estas mentes brillantes son colocadas en equipos a los cuales se les denomina de alto desempeño. Sin embargo, estos equipos requieren de personas con todas las características necesarias para lograr resultados como por ejemplo la motivación, el trabajo en equipo, la comunicación, incluso valores como el respeto que en compañía de otros valores logrará la cohesión del equipo fundamental para el fluir del mismo.

Desde el punto de vista psicológico organizacional, el papel del equipo de trabajo y los equipos de alto desempeño es aplicable a todo ámbito que requiere del trabajo en equipo.

En esta ocasión se ha tomado el deporte como ejemplo, en donde se puedan identificar y aplicar fácilmente los principios y teorías de los equipos de trabajo y alto desempeño y realizar una analogía de aplicación a la actividad

organizacional, haciendo énfasis en los aspectos que llevan al éxito de un equipo deportivo

### I. Importancia de la satisfacción en el rendimiento de los equipos

Aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que las reducen se define como satisfacción. Es decir, la sensación del término relativo de una motivación que busca sus objetivos. La satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el colaborador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha.

Mediante el estudio de la satisfacción, los directivos de la empresa podrán saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal. Así se podrán mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la empresa, según sean los resultados que ellos están obteniendo.

### II. Factores que influyen en la satisfacción de los equipos de trabajo

Ciertas características personales tales como el género, la edad, la inteligencia y la salud mental guardan relación con la satisfacción.

Género: según Morse (1953), se ha reportado un nivel general más elevado de satisfacción entre las mujeres que entre los hombres. De acuerdo a su estudio, por lo general el trabajo es un elemento menos absorbente en la vida de la mujer y, por lo tanto, tiene una importancia



relativamente menor para su posición dentro de la comunidad. De acuerdo a un estudio realizado por Blum (1942), a colaboradores (hombres y mujeres), se obtuvo que los hombres les concedieron una importancia mucho mayor que las mujeres a las posibilidades de promoción y un poco mayor al salario.

**Inteligencia:** el nivel de la inteligencia que un colaborador posea, en sí mismo, no es un factor determinante de satisfacción o descontento en el empleo. Sin embargo, la inteligencia de un colaborador sí tiene una importancia considerable en relación con la naturaleza del trabajo que ejecuta. Los colaboradores para quienes el trabajo no representa un desafío suficiente, o que desempeñan actividades que son demasiado exigentes para sus capacidades intelectuales, se sienten a menudo descontentos con su labor.

**Adaptación personal:** no hay duda que los individuos bien adaptados se conforman en efecto, con frecuencia, a las presiones de la sociedad y de algún grupo. Sin embargo, su conformidad debe considerarse como evidencia a favor de la adaptación personal, pero no idéntica a ella. La persona bien adaptada es la que, después de examinar el pro y el contra, puede considerarse en libertad de ser disidente si dicho comportamiento es el que mejor satisface a sus necesidades fundamentales y no priva a los demás de su derecho a satisfacer las suyas.

Podría darse por sentado que un colaborador, mal adaptado en lo personal y desdichado en lo que se refiere a las circunstancias prevalecientes fuera de la planta, habrá de generalizar dicha actitud de manera que comprenda el descontento con su empresa y su trabajo; sin embargo,

esa relación también puede actuar en sentido contrario.

### III. Factores de situación relacionados con la satisfacción en los equipos

De acuerdo a Gruenfield (1962), uno de los procedimientos típicos que se utilizan para esta clase de estudios requiere que los colaboradores estudien una lista de características de empleos y que les adjudiquen rango o clasificación de acuerdo con la importancia que tengan para ellos. Una de las conclusiones más importantes de dichos estudios es que con frecuencia ni los funcionarios ejecutivos ni los líderes gremiales comprenden bien las necesidades de los colaboradores.

### IV. Equipos organizacionales de alto desempeño: definición y características

Una de las diferencias entre un grupo de trabajo y un equipo de alto rendimiento es la necesidad de desarrollar y mejorar el rendimiento. Un verdadero equipo está compuesto por personas comprometidas, que comparten objetivos y que tiene claro que los demás son claves para la consecución de estos y el enfoque a adoptar por el equipo. (Palomo, 2010).

Partiendo de la diferencia entre grupos y equipos de trabajo, en donde el primero posee ideales más individualistas y el segundo con ideales comunes orientados a la famosa frase “todos para uno”, podemos decir que esa necesidad de las organizaciones de alcanzar metas y objetivos es sin duda una tarea que seguramente se logrará con el trabajo de un equipo grandemente dedicado, alineado y comprometido más que con la organización, en superar las expectativas

tanto individuales como del equipo de trabajo.

En resumen, los equipos de alto desempeño no son más que “conjunto de personas que poseen talento y competencias complementarias y que trabajan para conseguir un objetivo común mostrando un alto nivel de compromiso. Interaccionan entre sí aceptando ciertas normas y compartiendo emociones, participando de un sentimiento común llamado espíritu de equipo y alcanzando un alto desempeño y excelentes resultados” (Palomo, 2010).

Esta definición, demuestra que un equipo de alto desempeño debe poseer: metas u objetivos realistas, sentido común y las normas como guías estratégicas para alcanzar □ - Confianza Mutua

- Comunicación
- Apoyo Mutuo
- Objetivos Organizacionales - Abordar las diferencias - Cultura de Equipo.
- Habilidad
- Flexibilidad
- Un líder

Considerando que la unión de estos elementos, es la clave del éxito del equipo en cuestión, vale la pena mencionar que al momento de seleccionar a los miembros del equipo es necesario conocer sus ideales y preferencias pues las organizaciones cuentan con individuos de mentes brillantes pero muchas veces tímidos, y hasta reservados, lo que puede bloquear el proceso y desarrollo del equipo.

#### VI. Ventajas de los equipos de alto desempeño

Las ventajas de crear equipos de alto rendimiento en las organizaciones son:

Estructurado y entregado a resolver los problemas de manera rápida y confiable permite conseguir los mejores resultados.

#### VII. Cohesión interna

La cohesión es un sentimiento de complicidad o de compromiso que comparten los miembros de un grupo y que les lleva a unirse y trabajar juntos en la consecución de los objetivos comunes, especialmente cuando le surgen dificultades. Carrascosa, J. (2011).

Es importante que los buenos valores, como el respeto, la cortesía entre otros, destaquen entre los miembros de un equipo. Para que exista la armonía y las tareas se logren de manera más fácil incluso en menor tiempo, estos componentes son indispensables. Es tan imponentes la cohesión en los equipo de alto rendimiento que surgen lazos de amistad, hermandad incluso familiares muy importantes.

De no existir en este círculo esos lazos de cordialidad y respeto, no puede darse la cohesión entre los miembros y esto puede estar influenciado como lo expone Carron (1982), quien propone cuatro grupo de factores que afectan al desarrollo de la cohesión interna, haciendo que esta crezca o disminuya: ambientales, personales, de liderazgo y de equipo.

#### VIII. Fórmulas psicológicas que regulan el rendimiento

Según el autor Marí (2011), existen una serie de fórmulas que regulan el rendimiento de un equipo deportivo, y que desde el punto de vista organizacional se pueden alinear a la formación de equipos de alto desempeño. El autor caracteriza las formulas de la siguiente manera:

### 1. Familia/pareja + amigos + actividad profesional = estilo de vida de alto rendimiento

Actividades a las que una persona dedica su tiempo, estabilidad emocional; académicas, sociales, personales o familiares en la que una zona invierte sus esfuerzos y sitúa sus ilusiones. Si se pretende rendir regularmente resulta impredecible vivir de forma estable.

El rendimiento está formada por tres puntos de apoyo (cualquiera que sea, mientras incluya la actividad en la que se pretende lograr el máximo rendimiento). Persigue entrar en la élite y sus amigos aprobar el curso esto tiene niveles de ambición diferentes. Para alcanzar el alto rendimiento la aportación del entorno debería ser positiva o, ir lo menos, no restar. Cortés, P.M (2011).

Las buenas relaciones, familiares e interpersonales generan una sensación de satisfacción y paz individual. Para el colaborador y el deportista, estas relaciones son necesarias siempre y cuando sean a favor o aporten positivamente al individuo.

### 2. Creencia flexibles + creencia nada limitantes = adaptación

Mari (2011), expresa “Podemos cuestionar todo, las cosas no somos como dios manda... ¡somos como son!” No aceptar esta máxima dificulta adaptarse con éxito a la realidad. Si se está en un ambiente donde todos los días nos enfrentamos a nuevas experiencias, por lo tanto todo cambia, y es importante adaptarse a los diferentes escenarios que se presenten, por ejemplo: un nuevo líder, un nuevo

entrenador, un nuevo compañero, nuevas tareas, en fin de todo esto aprenderemos algo nuevo.

Para poder aprender es necesario no complicarse la vida en exceso y tener un entorno inmediato que no interfiera en el rendimiento. Los campeones son personas mentalmente sanas y con un entorno que, por lo menos, no resta.

### 3. Hambre + humildad + orden = progresión Los valores son criterio que nos permite tomar decisiones. Pero los valores también nos ayudan a ganar. Son necesarios: ambición, humildad y orden.

Sin organización no podrás atender todos los frentes profesionales que tienen abiertos. Cortés, P.M (2011).

Sí, una mente brillante es ambiciosa pero adicional cautelosa. La humildad y los valores, son signo de ganancia. De alguna manera, aquel que con talento logra escalar hacia sus metas, debe conservar la humildad y no dejarse gobernar por el ego y la arrogancia pues se estanca, porque no siempre será vencedor y algún momento de su carrera necesitará de su colectivo para avanzar.

### 4. Tolerancia de la dificultad + tolerancia de volumen de trabajo + tolerancia del estrés = opción de alcanzar el alto rendimiento

Los campeones toleran fuertes dosis de presión que se alimenta de la fatiga y el sufrimiento. Los campeones persisten ante la dificultad. Si se rindieran a las primeras de cambio jamás llegarían a la cima. Los campeones toleran grandes cantidades de trabajo. Sin esta elevada dedicación no se llega a la excelencia en una actividad. La presión de la competición viene dada por

aquello que está en juego. Quien no sea un especialista tolerado estas condiciones no tiene opciones de alcanzar el alto rendimiento. Cortés, P.M (2011).

Los estresores y situaciones difíciles siempre llegarán y aunque en su mayoría no es fácil enfrentarlo es importante saber cómo sobrellevarlo, pues afecta la concentración, la calidad del trabajo y claro está el rendimiento. Dependiendo de cada persona todo puede ser manejado por medio de la inteligencia emocional.

## IX. Motivación

Una definición más completa es la de Littman (1958, citada en Balaguer, I, 1994, p.64) que dice “ La motivación se refiere al proceso o condición que puede ser fisiológica o psicológica, interno o externo al organismo, el cual determina porqué, respecto a qué, se inicia la conducta, se guía, se mantiene, se selecciona o finaliza: este fenómeno también se refiere al estado por el cual determinada conducta se logra o se desea; también se refiere al hecho de que un individuo aprenderá, recordará u olvidará cierto material de acuerdo con la importancia y el significado que el sujeto le dé a esa situación”.

Un colaborador motivado, ofrece una variedad de alternativas con las cuales la organización puede contar y a su vez con las que puede aprovechar para el desarrollo del individuo, así como de diferentes aspectos en la empresa. Pero la empresa la interesada en obtener lo mejor del individuo por ende debe proveer las condiciones que mantengan a ese individuo bien incentivado, como, por ejemplo, un buen ambiente de trabajo.

Teorías de la Motivación: las teorías motivacionales van desde teorías

mecanicistas a teorías cognitivas. Las mecanicistas ven al sujeto como un elemento pasivo en el entorno que está sujeto a la influencia de los estímulos ambientales; mientras que las teorías cognitivas parten de que los sujetos interpretan subjetivamente la información recogida del entorno y se comportan de acuerdo a como se elabora esa información ( Balaguer, I, 1994).

Teoría de la motivación intrínseca-extrínseca

Deci y Rayan (1985, Jara, P, 2012), el comportamiento humano estaría motivado por tres necesidades psicológicas primaria y universales: autonomía (que sea él quien tome la iniciativa), competencia (necesita ser competente en el entorno que lo rodea) y relación con los demás (sentirse aceptado e intimar con los demás), la satisfacción de estas necesidades es esencial para el desarrollo de la motivación y del bienestar psicológico.

La motivación es un continuo, que se caracteriza por diferentes niveles de autodeterminación:

Extrínseca. Depende de aspectos externos, es una relación de incentivos (recompensas, refuerzos) y consecuencias. Es la razón creada por el ambiente para incentivar a que se persista una acción, por esto se dice que es instrumental (un instrumento para llegar a otro fin). Dentro de la motivación extrínseca podemos encontrar: la regulación integrada, regulación identificada (le importa la actividad pero la realiza por beneficios externos y no por placer), regulación introyectada (asociada a las expectativas de aprobación, evitación de ansiedad) y la regulación externa (se realiza una

actividad poco interesante en busca un incentivo externo o evitar un castigo). El termino regulación refiere a la percepción de si la conducta es modulada externa o internamente.

Intrínseca. Se define como la “motivación derivada de la implicación en un deporte por sus propios valores, por la satisfacción que reporta su práctica y por ningún otra razón” (Kenet, M, 1988, p.506). Se considera que hay motivación intrínseca cuando se realiza la actividad en ausencia de un refuerzo externo o esperando obtener una recompensa. Se basa en las necesidades psicológicas básicas (autonomía, competencia y relacionarse).

#### Ausencia de motivación

Corresponde al grado más bajo de autodeterminación, corresponde a la falta absoluta de la motivación extrínseca e intrínseca. La falta de intencionalidad del deportista por desempeñar la actividad hará que la misma probablemente sea desorganizada y acompañada de emociones negativas (frustración, miedo, etc.).

Si el deportista se enfrenta a una tarea difícil y está motivado intrínsecamente persistirá más en la tarea y tendrá más resistencia frente a los malos resultados que aquellos que su comportamiento se determina solamente por las recompensas, debido a que incluso en las situaciones desfavorables, aquellos deportistas que participan por razones intrínsecas encuentran la satisfacción y placer en la realización de la actividad y no en el resultado.

La motivación externa varía de forma constante debido al tiempo en el que se obtienen las recompensas, lo que resulta

en un tipo de motivación inestable para el deportista.

#### X. Liderazgo y Estructura

Robbins, S. (2004), destaca que el liderazgo no siempre es necesario. Las pruebas indican que los equipo de trabajo auto dirigidos frecuentemente tienen un mejor desempeño que aquéllos con líderes nombrados formalmente.

Definitivamente, quien mejor que aquél que trata día a día con su trabajo, que conoce a fondo el estatus de este y puede hacer un alto al reconocer una situación en donde debe tomar una decisión sin la necesidad de un líder, es ahí donde ese individuo toma la autoridad para hacer lo que tiene que hacer. No obstante, la figura del líder será necesaria, para velar por que se cumpla con la estructura del trabajo previamente establecido y garantizar las habilidades del individuo, por ejemplo.

Los miembros del equipo deben acordar quien hará qué cosa y asegurarse de que todos los miembros contribuyan de manera equitativa al compartir la carga de trabajo. Además el equipo necesita determinar, cómo el grupo resolverá los problemas y cómo se tomarán y modificarán las decisiones.

Robbins, S. (2004).

Es decir que, los propios miembros por medio de la comunicación efectiva conocerán las habilidades y destrezas de cada uno lo que los llevará a tomar las mejores decisiones en consenso de acuerdo a la situación que presente el equipo.

En los equipos manejados tradicionalmente encontramos que dos factores parecen ser importantes al afectar el desempeño del equipo, las expectativas

del líder y su estado de ánimo. Robbins, S. (2004).

Claro está que la postura y estado anímico de un líder son claves para la motivación de un equipo. Puede ser el grupo con mayor potencial, habilidades y competencias siempre va a necesitar de un líder positivo que le brinde ese ánimo para incentivar a que el trabajo se realice de la manera correcta.

#### XI. Equipos deportivos de alto desempeño: Definición y características

A nivel organizacional, aplica la siguiente postura, sin embargo, encaja muy bien también a nivel deportivo, un grupo de personas con unos roles específicos, complementarios y multifuncionales que cooperan juntos, con gran compromiso e identificación, en la consecución de un objetivo común del cual son responsables y por cuya consecución cuentan con los recursos y la autonomía suficientes es un equipo de alto desempeño.

Para los equipos deportivos de alto desempeño, las características son claras:

- Auto dirigido, es decir, tiene un amplio margen para establecer sus líneas de actuación y autonomía para ejecutarlas.
- Los miembros del equipo de alto rendimiento tienen una gran identificación y compromiso con el objetivo perseguido.
- Son organizados en torno a procesos, es decir, cadenas de actividades que tienen un principio y un final identificables en un marco temporal.
- Claridad de roles, la información circula sin obstáculos dentro del Equipo de Alto Rendimiento con el fin de que todos

conozcan el estado del equipo y los avances en la consecución de objetivos.

- Revisan su cumplimiento y determina la calidad de su rendimiento colectivo en un marco de mejora continua.
- Asumen colectivamente tanto los éxitos como los fracasos sin buscar culpables, y cuenta con la capacidad de identificar lo que ha fallado y de autocorregirse con flexibilidad.
- Se rigen por la confianza y la corresponsabilidad entre sus miembros.

#### XII. Cohesión de Equipo

Cox, R. (2004), menciona en su libro, Psicología del Deporte que, de manera intuitiva, los deportistas, entrenador y los que gustan del deporte comprenden que el éxito del equipo es más que la suma de habilidades individuales de los miembros del equipo. Los psicólogos del deporte denominan a este ingrediente cohesión de grupo o de equipo. Los deportistas han descrito la presencia o ausencia de la cohesión del equipo de maneras interesantes.

Naturalmente habrá altibajos, en particular si hay individuos que pretenden lograr un alto nivel. Pero cuando intervenimos entre las líneas, supimos de lo que éramos capaces de hacer. Cuando se presenta una situación de Tensión nos ajustamos entre nosotros como una unidad cohesiva. Ese fue el motivo por el cual fuimos capaces de volver tan seguido y ganar partidos. Y también es el motivo por el cual fuimos capaces de ganarles a tantos equipos talentosos. (Michael Jordan Chicago Bulls; Jordan 1944, Pag. 23).

Hay situaciones que en cierto modo intentan afectar a los miembros de un equipo, a una o varias unidades. Estas

situaciones ya sea por presión, estrés y otros factores conllevan al equipo a fortalecer sus lazos y enfrentar estas situaciones con el objetivo de evitarlas.

Estas barreras que levantan los equipos son tan poderosas que en ocasiones no solo logran detener al “enemigo”, van mucho más allá, superando expectativas que incluso el equipo desconoce que es capaz de lograr, llenándolos de satisfacción y a querer dar más.

### XIII. El Equipo Ganador

¿Cuál es la principal diferencia entre un equipo normal y un equipo ganador? La diferencia más importante reside en aquello que regula la confianza entre sus miembros. En un equipo corriente la confianza depende del error: cuando uno de sus miembros falla, el resto de componentes deja de confiar en él.

En cambio, en un equipo de alto nivel la confianza depende del compromiso (de compartir el mismo nivel de compromiso). En un equipo grande se sigue confiando en un jugador que ha fallado. Y eso es así porque el resto de jugadores están convencidos de que el compañero que ha fallado se dejaría la piel, si fuera necesario, exactamente igual que harían ellos, para conseguir los objetivos del colectivo.

La segunda fase de la construcción de un equipo ganador parte de la concreción de unos valores, se inspira en ellos para diseñar un sistema de juego y termina en la definición de los roles de cada uno de los miembros del colectivo.

Cuando los miembros del equipo se ven obligados a repartirse las tareas necesarias para alcanzar los objetivos que se

persiguen aparece el concepto de rol individual. El rol equivale a la función y se refiere al conjunto de responsabilidades que cada jugador deberá cumplir dentro y fuera del terreno de juego.

La tercera fase de la creación de un equipo de alto rendimiento parte de la definición de los roles individuales y termina cuando esos roles se han asignado a las personas más adecuadas para desempeñarlos. La mejor opción consiste en conocer las necesidades de cada miembro del equipo y asignar roles que tiendan a satisfacer, en la medida de lo posible, tales requerimientos.

Los equipos de alto nivel no utilizan a los mejores jugadores, sino a los más adecuados. Conviene no olvidarse de este aspecto a la hora de seleccionar a las personas que integrarán un equipo de trabajo.

Y llegamos a la cuarta y última etapa en la creación de un equipo ganador. En esta fase se deberá conseguir que los jugadores, bajo presión, se muestren fieles a sus roles. Pase lo que pase en el terreno de juego, los deportistas deberán seguir cumpliendo los roles que les han sido asignados.

Y los aspectos que pueden facilitar esta fidelización son el haber apostado por una filosofía del juego con la que los jugadores puedan identificarse y el no haber asignado los roles de cualquier manera (haber tenido en cuenta, en el momento de repartir funciones, las necesidades individuales de los jugadores).

Ningún miembro del equipo, por sí solo, puede alcanzar esa meta. La mejor opción consiste en conocer las necesidades de cada miembro del equipo y asignar roles

que tiendan a satisfacer, en la medida de lo posible, tales requerimientos.

### Conclusiones

En definitiva, no existe mejor comparativo en tema de equipos de alto rendimiento como las organizaciones y el deporte. Es satisfactorio ver cómo las capacidades y los valores del colaborador juegan un papel importante en la conformación de los equipos. Sin duda, cada persona que reúna las características y posea estos valores, disfruta de lo que hace pues todo lo que trabaje fluye naturalmente.

En las organizaciones, esto no es una práctica común, más tiene que ver con la falta de conocimiento del tema y son los líderes los indicados para facilitar estas herramientas no solo para un equipo de alto desempeño, sino para todo grupo o equipo.

Los equipos organizacionales de alto rendimiento son eso equipos conformados por personas brillantes y con altas expectativas que si bien es cierto no se espera que descubran el agua tibia necesitan de un ambiente sano, acogedor en donde pueda desempeñar su papel sin mayor afectación, no obstante también tienen la característica de defender su círculo y el de sus integrantes.

La competitividad y las exigencias en los mercados es cada vez mayor y por su puesto las organizaciones no se quieren relegar y buscan innovar, asimismo los equipos deportivos con sus tácticas y estrategias son cada vez más estudiadas por sus adversarios y seguidores lo que les exige hacer cosas nuevas, creando día con día nuevas estrategias, como por ejemplo lo que día fue el "Joga Bonito" ya es historia. Así pues en resumen, el logro de

metas y objetivos de alto impacto para la organización están dirigidos muchas veces a los equipos de alto desempeño.

Para lograr un verdadero éxito del trabajo en equipo debemos tener liderazgo con base en la dirección y objetivos claros. La relación de un verdadero líder con su equipo es una relación completa cuando la comunicación es efectiva, el compromiso es compartido con ideas, metas, valores, procesos y los resultados son tangibles.

Se plantea la oportunidad de comenzar a cambiar hoy los resultados de las empresas, reflexionando sobre los procesos actuales de gestión, definir objetivos eficaces, compartirlos con las personas y asegurar que tengan condiciones de alcanzarlo siendo capaces de generar nuevos conocimientos. Con métodos, técnica y motivación adecuada, los equipos estarán preparados para promover las revoluciones que esperamos y poder superar los desafíos organizativos, asegurando el soporte de los resultados a largo plazo y la solidez de las empresas.

### Referencias Bibliográficas

- Borrel, F. (2004). How to work as a team and create quality relationships between bosses and peers. ED.: Management 2000. Spain.
- Carrascosa, J. (2011). Trabajar y Competir en equipo: El método saber competir. Ed.: Netbiblo. España
- Cortés, P.M (2011). Aprender de los Campeones. España



- Cox, R. (2004). *Psicología del Deporte. Conceptos y Aplicaciones*. Ed.: Editorial Médica Panamericana. Madrid, España. Buenos Aires - Año 13 - N° 128 – enero 2009
- Gil, P. (2003). *Animación y Dinámica de Grupos Deportivos. Manual para enseñanza y animación*. Ed. Wanceulen Editorial Deportiva SL
- [https://factorhumano.org/attachments\\_secure/article/8297/equips\\_alt\\_rendiment\\_cast](https://factorhumano.org/attachments_secure/article/8297/equips_alt_rendiment_cast). Pdf
- <https://recyt.fecyt.es/index.php/ejhm/article/viewFile/56147/33985>
- Jara, P: (2012). *Motivación para la práctica de actividad física y deportiva*. Ed.: Díaz de Santos. España.
- Kenet, M. (1998). *Diccionario Oxford de medicina y ciencias del deporte*. Ed. Paidotribo Barcelona, España.
- Lorenzo, J. (1997). *Psicología del deporte*. Ed: Biblioteca Nueva. Madrid, España.
- Miranda, B. (2001). *Techniques that facilitate teamwork*. Ed.: IICA-Holanda/Laderas. San Salvador. The Savior
- Monroy, A y Sáez, G. (2011). *La motivación y el rendimiento en el deporte*. Recuperado: 6 de marzo del 2014.
- Nicolás, A. (2009). *Autoconfianza y deporte*. Recuperado: 2 de marzo de 2014. En: <http://www.efdeportes.com/efd128/autoconfianza-y-deporte.htm>. Revista Digital -
- Palomo, M.T. (2010) *Leadership and Motivation of Work Teams*. Ed.: Esic Editorial. Madrid Spain.
- Porret. M (2014) *Management of People. Manual for the management of human capital in organizations*. Esic Editorial. Madrid Spain.
- Robbins. S (2004) *Comportamiento Organizacional* 10ª. Ed. Ed.: Pearson Educación. México.
- Rudik, P.A. (1976). *Psicología de la educación física y el deporte*. Ed.: Stadium. Bs As, Argentina.
- Tamorri, S. (2000). *Neurociencias y deporte. Psicología deportiva. Procesos mentales Del atleta*. Ed. Paidotribo. Barcelona, España.
- Valdés, H. (1996). *La preparación psicológica del deportista. Mente y rendimiento humano*. Ed.: INDE. Zaragoza, España.
- Viade Sanzano, A. (2004) *Psicología del rendimiento deportivo*. Ed.: UOC. Barcelona, España.
- Weinberg y Gould. (2010) *Fundamentos de psicología del deporte y del ejercicio físico*. Ed.: Médica panamericana. Madrid, España.



*Universidad*  
**LATINA** *de Panamá*  
SUMMUM DESIDERIUM SAPIENTIA

Panamá 230-8606. [mercadeo@ulatina.edu.pa](mailto:mercadeo@ulatina.edu.pa) | Facultad de Salud 207-6711/12. [mercadeomed@ulatina.edu.pa](mailto:mercadeomed@ulatina.edu.pa)  
David 774-3737 | Santiago 998-5412 | Azuero 996-1155 | Penonomé 997-8034

Centro de Estudios de Postgrado 230-8688. [cep@ulatina.edu.pa](mailto:cep@ulatina.edu.pa)  
Educación Continua 230-8601. [educacioncontinua@ulatina.edu.pa](mailto:educacioncontinua@ulatina.edu.pa)  
[www.ulat.ac.pa](http://www.ulat.ac.pa)



**100% ACREDITADA**



Universidad Latina de Panamá, Avenida Ricardo J. Alfaro, Panamá

### *Motivación en crisis, líder al rescate*

*De la Cruz Esther, Hurtado Virgilio, Quintero Odilis  
Estudiantes de la Maestría en Comportamiento Organizacional  
Universidad Latina de Panamá*

*Email: edelacruz0991@gmail.com; virgilio3112@gmail.com; exito1126@gmail.com*

*Recibido: 08 de mayo de 2017*

*Aceptado: 15 de junio de 2017*

#### **Resumen**

El comportamiento individual de un líder tiene gran importancia en la motivación de su equipo de trabajo y en la dependencia de sus integrantes. La comunicación es un proceso significativo en las relaciones laborales ya que, a través de ella el líder conoce sobre las recompensas con las que dispone y cuáles satisfarían al trabajador. A su vez, los empleados esperan sistemas salariales y políticas de ascenso justas, claras que cumplan sus expectativas. EL presente artículo refleja una visión exploratoria y teórica de la importancia del líder en los momentos donde la motivación de los colaboradores entra en crisis y cómo su rol juega un espacio importante en la recuperación de la satisfacción y la mejora de los aspectos organizacionales para el mejor desempeño de los equipos de trabajo, considerando la motivación es el esfuerzo necesario para la consecución de una meta, lo cual produce la sensación de satisfacción una vez alcanzado el objetivo.

*Palabras clave: Equipo, satisfacción, meta, comunicación, motivación.*

#### **Abstract**

The individual behavior of a leader has great importance in the motivation of his team and the dependence of its members. Communication is a significant process in labor relations since through it the leader knows about the rewards which available and what would fulfill the worker. At the same time, employees expect wage systems and fair, clear promotion policies that meet their expectations. This article reflects an exploratory and theoretical vision of the importance of the leader in the moments where the motivation of employees enters into crisis and how their role play an important space in the recovery of the satisfaction and the improvement of aspects organizational for the best performance of the work teams, whereas the motivation is the effort required to achieve a goal, which produces the sense of satisfaction once achieved the goal.

*Key words: team communication, satisfaction, goal, motivation.*

Como citar el artículo: De la Cruz Esther, Hurtado Virgilio, Quintero Odilis. Motivación en crisis, líder al rescate. Gente Clave. Revista Académica del Centro de Estudios de Postgrado. Universidad Latina de Panamá 1 (1), 62-70.

## Introducción

¿Qué debe hacer el nuevo líder para gestionar el cambio motivacional? ¿Qué instrumentos puede utilizar como redentor de la organización? ¿Es posible prever una crisis en un equipo de trabajo?

Estas y otras interrogantes se intentan abordar con mesura, realizando una revisión bibliográfica, desde los conceptos de motivación, las diversas teorías de la motivación, las premisas para la gestión del cambio motivacional, instrumentos como estímulos de motivación individual y colectivo, en el plano social y económico, el salario emocional como incentivo no monetario en el que se reconocen los logros alcanzados por el individuo al igual que un equipo de trabajo. En este sentido, consideran otros factores de respuesta más - allá de la primacía de los estímulos - económicos como salario y bonificaciones, - esto con el objetivo de interpretar o realzar otras estrategias para estimular las motivaciones que no sea la que redunde en el sentido común de las direcciones ortodoxas o desfasadas.

### I. Motivación y teorías

En singularidad o pluralidad el ser humano en sus acciones lo mueven los intereses, o como Aristóteles en la antigüedad denominó la volición inherente de las acciones humanas. Estos deseos, o en efecto la carencia o confrontación, no generan todas nuestras acciones bajo deliberaciones que guíen a decisiones correctas, ocasionalmente, bajo el impulso no mediato se cometen los errores que alimentan la incertidumbre y pesimismo.

Trasladar este escenario a la unidad y relaciones interpersonales dentro de un equipo de trabajo, que definen su cohesión en base a intereses, deseos y objetivos en común. Ese impulso que provoca, alimenta y mantiene la conducta hacia una meta organizativa, se define como la motivación, lo contrario, definirá la desmotivación en un equipo de trabajo.

En este sentido, el reconocido gurú de la administración y recursos humanos, el profesor Idalberto Chiavenato (2007), desarrolla tres premisas que explican las acciones humanas que marcarían las aristas para la interpretación de las motivaciones personales o colectivas:

- El comportamiento es causado.
- El comportamiento es motivado.
- El comportamiento es orientado hacia objetivos.

En la primera, los estímulos externos o internos influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, de la misma forma que la ley de la causalidad, principio de acción y reacción o efecto boomerang. En el segundo principio establece el comportamiento alejado de la casualidad y la aleatoriedad, toda acción humana tiene una finalidad, la buena o la mala "suerte" es una falacia. En el tercer principio aborda el comportamiento existente por impulsos, deseo o necesidad, expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento. Estos dejan de ser espontáneos para convertirse en efectos de sus objetivos.

Es menester en este artículo ir al encuentro de la motivación desde su concepto hasta sus variables de incidencia dentro de los equipos de trabajo, para esto, se abordará un selecto grupo de teorías, entre incontables, para

ahondar en los factores que llevan a la satisfacción en el trabajo.

Estos factores de motivación los esboza Frederick Herzberg, en su *Teoría de la Motivación-Higiene* (1959), señalándolos como el logro, el reconocimiento, el trabajo per se, la responsabilidad, el progreso y crecimiento. De la misma forma indica los factores de higiene, es decir los de insatisfacción, propuestos como la supervisión, condiciones de trabajo, compañeros de trabajo, sueldo, políticas y procedimientos y seguridad en el empleo.

Interesante acotar que Herzberg (1959) no establece una relación directamente proporcional entre mayores esfuerzos dirigidos a los factores de higiene que incida en la mejora de los factores de motivación.

Aún más revelador que el sueldo, la preciada presea del trabajador o el elixir de la motivación, en lo contrario solo es un factor de insatisfacción no tan significativo como el pensamiento vulgar lo valora.

Se aborda la posición de Ouchi (1981) con el método japonés de la motivación intrínseca en una organización que tiene una cultura con escala de valores, creencias y actitudes alineadas a los fines de la empresa.

La motivación será el resultado “obligante” en el buen sentido de la palabra, siempre y cuando la vivencia organizacional se base en: la confianza, la intimidad y la sutileza; sumados como los valores que impulsaría y mantendría en la cúspide la motivación de los equipos de trabajo. En menor preeminencia de estos valores mayor será el clima cultura de insatisfacción o desmotivación.

La Teoría Ouchi, (1981) recuerda los aportes de Ken Blanchard enunciado en su libro

“Administración por valores” y la pregunta cumbre: ¿Cómo lograr el éxito empresarial? Desenvuelve la respuesta estableciendo una de sus principales máximas: “la organización gerencial con valores es imperante no optativa”.

Concibiendo así, la cultura organizacional en arraigo a una vía en la misión y declaración de principios y valores consensuados entre todos los protagonistas de una organización, tomando distancia de la tradicional evaluación administrativa y financiera con la cual se rigen las empresas y sus equipos de trabajo.

Clara cosmovisión posmodernista de la humanización empresarial frente a la vetusta consagración e innegable imperio de la tecnología, el pragmatismo resultadista y la automatización en los procesos productivos; es decir, la eficiencia de los grupos de trabajo medidos en resultados tangibles. Lo tangible aquí, no es medida para establecer la motivación en los procesos productivos, podrás tener un resultado esperado financieramente, pero con el menoscabo del factor humano.

Importante argumento desarrolla otro intelectual como lo fue McClelland (1989), en su teoría de las necesidades, ampliando 3 premisas del comportamiento organizacional que todos los individuos desean cumplir dentro de una organización: la necesidad de realización, la necesidad de poder y la necesidad de filiación.

Todo individuo o grupo humano necesita alcanzar logros y metas, experiencias de éxito, donde se destaque el esfuerzo realizado en la consecución de los objetivos, donde lo significativo sea el proceso sobre el resultado. Esta es la primera necesidad de realización, se distingue el trabajo eficiente,

se valora el hacer bien las cosas y se reconoce por los líderes y la organización ese esfuerzo.

En el segundo cuadrante, se subraya la necesidad de ser influyente, de tener espacios de control, donde el individuo muestra su potencial y capacidad de huella en la consecución de los objetivos del equipo o la organización.

La necesidad de aceptación señala la importancia de ser apreciado por sus pares, manifestando la naturaleza de socializarse o pertenencia a un grupo. Tal como propone McClelland la amistad en lugar del enfrentamiento, la cooperación en lugar de la lucha, la comprensión en lugar del desentendimiento y las valiosas relaciones en vez de las ruines relaciones.

Partiendo de la presentación de McClelland se distingue la motivación y su presencia continua en factores humanos sobre los materiales, en el sentido de importancia, participación y cohesión de grupo como los pilares de los equipos de trabajo eficientes y de altos rendimientos.

## II. Incidencias en la falta de motivación de un equipo de trabajo

Es necesario definir conceptualmente los que es una crisis como una coyuntura de cambios en cualquier aspecto de una realidad organizada, con la particularidad de inestabilidad, duda de la continuidad de la organización, modificación o cese. Con estas anotaciones no se puede alejarse de las teorías y aportes sobre los temas de gestión del cambio, mismas que son parte del marco para atender un contexto de crisis motivacional en los equipos de trabajo.

Se puntualiza algunos perfiles que dibujan las crisis motivacionales en los equipos de trabajo:

- No son novedad, son parte de las vivencias de un equipo en todas las geografías, culturas o áreas de trabajo.
- Las crisis son cíclicas, como lo son las economías, los fenómenos geológicos o climáticos, la naturaleza del entorno natural y humano es dinámico y cambiante, las situaciones turbulentas, modificaciones radicales y a veces imprevistas, son parte inherente de las organizaciones.
- Pueden responder a situaciones contextuales, así como también a realidades propias de las compañías y por consiguiente de sus equipos de trabajo.
- Las experiencias, luego de subsanar los periodos de crisis, construyen equipos aptos para manejar los futuros desafíos de una crisis o un cambio significativo.

¿Es posible prever una crisis en un equipo de trabajo?

Si se utilizan las teorías estudiadas, se tendría que colocar en crisis los factores de higiene de Herzberg: una mala supervisión o en otras palabras un mal liderazgo, condiciones de trabajo desfavorables para cumplir las tareas productivas con eficiencia, relaciones interpersonales dentro del equipo de trabajo en términos de contienda y desconfianza, un sueldo que no logra complacer las aspiraciones salariales y en términos de un equipo un escala salarial incoherente y desproporcional entre iguales puestos y responsabilidades de sus miembros.

El tema del salario como causal de falta de motivación es para muchos de forzosa aparición en este tipo de estudios; la teoría de Stacey Adams (1965), se enfoca en que el

salario es causal de insatisfacción laboral siempre y cuando los criterios sean subjetivos en la relación esfuerzo-recompensa entre los empleados en situaciones similares. Situación propicia para germinar las relaciones tensas entre obrero-empresa y entre obrero-obrero. Se adicionan los malos procesos de trabajo y el desorden desde las altas esferas estratégicas y tácticas en cuanto a las directrices de la empresa, que permean en el ambiente desfavorable para una producción y un clima cultura organizacional eficiente.

### III. Labor de un nuevo líder en un equipo de trabajo e instrumentos para motivar en tiempos de crisis

Las ocupaciones de un líder son tan variadas y tan alternas que difícilmente pueden ser delimitadas, en otras palabras, sería una enorme empresa definir con exactitud en donde inicia y acaba el trabajo de un líder, pero una función inherente del cual no puede desligarse es la de motivar a los integrantes de su equipo de trabajo.

El líder debe tener presente el contar con los instrumentos necesarios para que la motivación de los colaboradores siempre se mantenga en lo más alto. En la falta de motivación o insatisfacción es común atribuirlos a factores negativos que ejercen los líderes o la organización, lo cual no es falso, pero, no siempre se presenta de esta manera, en ocasiones la rutina, la falta de retos, el ocio y la poca visión de desarrollo como colaborador coloca al individuo en una cumbre donde los retos son imperceptibles y por ende presentan dos actitudes muy diferentes:

Guitart, de la Facultad de Psicología de la Universidad Anáhuac en México, sugiere 6 técnicas descomplicadas para motivar un

equipo de trabajo, las cuales se alude a continuación:

1. *Cada quien en su lugar:* asegúrate que cada empleado se encuentre desempeñando el puesto que más se ajuste a sus habilidades y competencias profesionales.

Se ha comprobado que una persona que no está capacitada o sobre evaluada para realizar las actividades de cierto puesto, pronto se va a desmotivar.

Es menester de la organización y del líder hacer valer las cualidades del trabajador para el proceso productivo y no subestimarlos en sus posibilidades de desarrollo, pero, en esa misma línea también, no encasillarlos en un mal trabajador si se le está pidiendo competencias por las cuales no fue contratado y no tiene por estudios o experiencia dentro de su perfil. Es común en las empresas realizar rotaciones de puestos con los empleados de confianza, esto puede presentar un arma de doble filo en detrimento del buen empleado motivado y confiado cuando se le ponga en un puesto que no tiene las competencias y su permanencia en la organización se vea amenazada a raíz del bajo rendimiento que presenta. Desde la frustración por el paso de las desmotivaciones hasta las inseguridades en toda gestión que realice comenzaran hacerse más evidentes.

2. *Tómalas en cuenta:* es decir, periódicamente reúne a tu personal para que puedas establecer conjuntamente las metas y objetivos que se espera que logren. Es muy importante que las personas sean tomadas en cuenta en este proceso, ya que participar activamente genera mayor compromiso, motivación y esfuerzo. Asimismo, cada empleado debe tener objetivos personales y

de equipo, que les anime a superarse y colaborar todavía más por el bien común.

3. *Reconócelos:* brinda realimentación constante y reconoce el trabajo que está bien hecho o cuando se logran las metas establecidas. Recuerda que este reconocimiento no cuesta nada y puede significar mucho, ya que consigue que el empleado sienta que sus esfuerzos valen la pena. Esto lo hará sentirse importante para el grupo de trabajo y para la organización, lo que contribuirá a que continúe trabajando para ayudar al éxito de la compañía.

Aquí el momento de reconocer por méritos las labores extraordinarias que dan resultados halagadores para el empleado, el equipo y la empresa. No basta alabar el resultado, es necesario ratificar la importancia del esfuerzo, destacar las “*best practice*” de la organización para que sean modelos de acciones a imitar.

Una palmada, un brindis, un almuerzo gratifica estos rendimientos importantes.

4. *Diles que esperas de ellos:* planea a futuro haciendo del conocimiento de tus colaboradores las expectativas que tienes de su trabajo para un período.

En época de crisis, incentivar a los trabajadores con planes a largo plazo dentro de la compañía se ha convertido en una de las mayores motivaciones. Esto es estimulante para las personas ya que satisface su necesidad de seguridad y estabilidad. Por esta razón, saber que la empresa cuenta con ellos a futuro y que además pueden escalar posiciones dentro del organigrama les sirve como incentivo para poner todo su esfuerzo. Ésta es una de las formas más directas de reconocer su trabajo.

5. *Implementa políticas flexibles:* se ha comprobado que el trabajo flexible

contribuye a que se tenga mayor productividad, se reduzcan costos por absentismo, rotación o descuidos, además genera colaboradores felices y comprometidos. Ayuda mucho conocer personalmente a tus empleados y su situación individual, este acercamiento te permitirá tener información valiosa para motivar a tu equipo de trabajo, brindándoles flexibilidad dónde más lo aprecian y adaptarla a sus necesidades personales, ya sea en su horario trabajo, días de descanso, actividades, jornada reducida, etc.

Hace sentido la confianza el concepto de la “intimidad” en el método japonés de gestión del recurso humano, cada empleado es una historia diferente, tienen problemas que, aunque tuvieran la voluntad de apartarse de ellos en sus labores no lo pueden obviar y le son contraproducentes en su rendimiento. No debe interpretarse la flexibilidad con la permisividad con el empleado, pero, deben ser evaluados en su momento en su dimensión humana en su totalidad.

Es importante que seas creativo para encontrar las políticas que mejor funcionan para tu equipo.

6. *Cuida su lugar de trabajo:* busca la mejora continua en las instalaciones físicas del lugar de trabajo. Básicamente se refiere a que tus empleados se sientan cómodos desempeñando su trabajo. En este punto se debe considerar el material, el equipo y las herramientas adecuadas y necesarias para realizar sus funciones, desde una pluma, goma, calculadora, una computadora personal, la maquinaria de producción, hasta el buen funcionamiento del aire acondicionado, la iluminación o los sanitarios.

Motivar implica implementar mecanismos para satisfacer las aspiraciones y los intereses particulares con el fin de dirigir a las personas hacia un objetivo.



En otro aporte, se establece el baluarte de las “retribuciones no dinerarias” como otra herramienta que la organización y el nuevo líder pueden valerse para elevar la motivación de un equipo de trabajo.

Mediante este instrumento se pueden alcanzar que los miembros de una organización incrementen su calidad de vida, aumente el buen clima de trabajo y se logre involucrar a las personas haciéndolas pertinentes con los resultados del equipo. Para alcanzar este objetivo las medidas motivadoras que adopte la organización han de ser adecuadas al perfil de los trabajadores y coherentes con la cultura y valores que predica la organización.

Adicional se ha de tener en importancia que los programas “no dinerarios” deben ser dinámicos, evolutivos y con un ciclo de vigencia, de tal forma que el incentivo motivacional no se perciba como un beneficio obligado de la empresa al trabajador y pierda el efecto de un “plus” para la satisfacción del colaborador.

Entre algunos de los ejemplos de motivación no metálica se tiene:

- Acuerdos promocionales para empleados como gimnasios, ligas deportivas y actividades recreativas con las familias de los trabajadores.
- Mejoras en la seguridad y la salud laboral, clínicas médicas periódicas dentro de la empresa,
- Convenios de descuentos con restaurantes afines al trabajador por cercanía.
- Acuerdos de guardería cercana a la ubicación de la empresa.

- Preferencia a la hora de solicitar vacaciones coincidentemente con la de los hijos.

- Flex time.

- Subvención de seguros privados y familiares.

Como se observa, estos y muchos otros más, son el aspecto creativo de la motivación social que la empresa pueda generar para mantener en el colaborador un perfil de satisfacción, pertenencia y en efecto, responsabilidad con los resultados de la empresa.

La otra arista de las motivaciones no metálicas es el nuevo concepto de salario emocional, es un nuevo enfoque de instrumentación motivacional que comienza a tomar mayor relevancia en el manejo de equipos de trabajo de alto rendimiento. Se incluye dentro de los incentivos al reconocimiento de logros alcanzados.

Entre las nuevas proposiciones para mejorar la política de incentivos se tiene:

- Predicar la transparencia.
- Mantener un sistema de comunicación fluida.
- Identificar las verdaderas necesidades de los empleados.
- Oportuno reconocimiento adecuando la recompensa en el tiempo correcto.
- No descuidar la supervisión.
- Valorar adecuadamente las aportaciones.
- Tener en consideración que las aportaciones monetarias no permanecen en la memoria.

La nueva forma de promover los estímulos motivacionales con el salario emocional se concreta entre algunas estrategias como:

prestamos de la empresa, vales de comida, planes de pensiones, teléfonos móviles y tarjeta de combustible, entre otros.

Los impactos de estos nuevos instrumentos de motivación no metálica son mayores por la recurrencia y la elasticidad que se percibe con el beneficio a largo plazo. Las mejoras son apreciables no solo por el empleado directo, también por los miembros de la familia, quienes son por mucho los grandes influyentes en el entorno emocional del trabajador. Esto termina traduciendo un empleado conectado a la empresa, su responsabilidad individual y la consecución de los objetivos organizacionales.

## Resultados

Tanto el liderazgo como la motivación constituyen un conjunto de acciones orientadas a lograr que las personas alcancen los resultados esperados dentro de la organización, y asimismo, conseguir un equilibrio o balance entre calidad de vida y trabajo.

Las teorías revelan la importancia que se ha convertido para las empresas, la motivación y necesidades de sus equipos de trabajos, y la importancia que tiene el líder para la organización.

Las empresas actuales necesitan de líderes capaces de trabajar y facilitar la solución de problemas en grupo, motivando los colaboradores y contribuyendo para una mejor productividad. Con eso, se llega al siguiente interrogante: ¿realmente el liderazgo influye en la motivación de un grupo?, sería interesante seguir explorando y revisar si existe una correlación directa entre el liderazgo y la motivación, más allá que el sistema de compensaciones directas o indirectas.

No hay que olvidarse de que la motivación nace de cada persona, y cuando los equipos se sienten motivados, procuran motivar a todos para que las respuestas laborales sean exitosas.

Se ha adquirido el conocimiento y la importancia que tiene la motivación en los equipos laborales y el rol que tiene el líder para las organizaciones.

El líder puede ser un catalizador en momentos de crisis, donde el sistema de compensaciones no ayuda al colaborador o pen de manifiesto una mayor orientación a la tarea y el resultado, que a los procesos en sí, en este sentido, el salario emocional representado por el buen trato entre líder y colaborador y el reconocimiento sincero se convierten en poderosas herramientas para hacer que las organizaciones y sus colaboradores se sientan verdaderamente satisfechos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bruce, J. A., & Ricketts, K. G. (2008). Where's all the teamwork gone? A qualitative analysis of cooperation between members of two interdisciplinary teams. *Journal of Leadership Education*
- Choquehuanca, S. W. (2009). Calidad y productividad - el alcance significativo del factor humano. Córdoba, AR: El Cid Editor | apuntes.
- Fernández Terreros, J. (1995). Entrenamiento en liderazgo y rendimiento de equipos de trabajo. En L. González, A. De La Torre y J. De Elena, "Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Gestión de Recursos Humanos y Nuevas Tecnologías". Sevilla: Eudema.

- Gan, F., & Triginé, J. (2012). La identificación del potencial y la promoción interna. Madrid, ES: Ediciones Díaz de Santos.
- Guitart, Anáhuac. Alejandra Apiquián 6 técnicas para motivar a tu equipo de trabajo. Escuela de Psicología Universidad Anáhuac México Norte.
- Gallardo Velásquez, Anahí. El diseño organizacional y la organización que aprende. Córdoba, AR: El Cid Editor | apuntes, 2009. ProQuest ebrary. Web. 29 April 2017.
- Huey, John. "The New Post-Heroic Leadership". Fortune Magazine. February 21, 1994.
- Goñi Zabala, Juan José. "El cambio son personas: la dirección de los procesos de cambio". Madrid, ES: Ediciones Díaz de Santos, 1999. ProQuest ebrary. Web. 5 May 2017.
- Katzenbach, Jon R., and Smith, Douglas K.. "Sabiduría de los equipos: el desarrollo de la organización de alto rendimiento". Madrid, ES: Ediciones Díaz de Santos, 1996. ProQuest ebrary. Web. 2 May 2017.
- Naranjo, B.F.J(2009) Ulises volvió solo a Ítaca: la desmotivación en el trabajo y sus consecuencias. Madrid, ES: editorial Tébar Flores.
- Malaret,. J (2010) Liderazgo de equipos con entusiasmo estratégico. Madrid, ES:
- Perilla Toro, Lyria Esperanza; (1998).ñ David C. MacClelland (1917-1998). Revista Latinoamericana de Psicología, 529-532.
- Sánchez Fernández, Maria Dolores. "Comunicación efectiva y trabajo en equipo". Madrid, ESPAÑA: Editorial CEP, S.L, 2014 ProQuest ebrary. Web. 2 May 2017
- Velasco Lince, Elva Monserrat, Bautista
- Santos, Horacio, and Sánchez Galván, Fabiola "la motivación como factor de influencia en el desempeño laboral del área docente del ITSTA". México, D.F., Mx: B- Instituto tecnológico Superior de tantocuya, 2012. ProQuest ebrary.



*Universidad*  
**LATINA** *de Panamá*  
SUMMUM DESIDERIUM SAPIENTIA

Panamá 230-8606. [mercadeo@ulatina.edu.pa](mailto:mercadeo@ulatina.edu.pa) | Facultad de Salud 207-6711/12. [mercadeomed@ulatina.edu.pa](mailto:mercadeomed@ulatina.edu.pa)  
David 774-3737 | Santiago 998-5412 | Azuero 996-1155 | Penonomé 997-8034

Centro de Estudios de Postgrado 230-8688. [cep@ulatina.edu.pa](mailto:cep@ulatina.edu.pa)  
Educación Continua 230-8601. [educacioncontinua@ulatina.edu.pa](mailto:educacioncontinua@ulatina.edu.pa)  
[www.ulat.ac.pa](http://www.ulat.ac.pa)



**100% ACREDITADA**



Universidad Latina de Panamá, Avenida Ricardo J. Alfaro, Panamá