



**"RELACIÓN ENTRE ESTRÉS Y MOTIVACIÓN LABORAL CON
LA PERCEPCIÓN DE LA EFICIENCIA EN LOS EQUIPOS DE
TRABAJO"**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Personas**

Presentada por

**Srta. Sandra Céspedes Paz
Sr. Eduardo Ireijo Kanashiro**

Asesor: Profesora Racheli Gabel

[0000-0003-2713-2321](tel:0000-0003-2713-2321)

2015

Resumen ejecutivo

La presente investigación tuvo como objetivo determinar las relaciones existentes entre estrés y motivación laboral con la percepción de la eficiencia de los equipos de trabajo en una organización del sector construcción.

La organización es una constructora que cuenta con más de 50 años de creación, de capital peruano que brinda servicios de ingeniería, construcción de obras de infraestructura, mantenimiento vial y concesiones.

A obras de infraestructura nos referimos a la construcción de carreteras, intercambios viales, puentes, viaductos y vías urbanas. Así como la ejecución de movimientos de tierras y obras civiles, hidráulicas, marítimas y portuarias. A nivel de edificaciones se han construido edificios empresariales, complejos habitacionales y hospitales de alta complejidad a nivel nacional. Asimismo, cuenta con experiencia en la restauración de edificaciones importantes. Y con respecto a conservación vial, nos referimos a la ejecución de proyectos de mantenimiento vial en diferentes zonas del territorio peruano a través de los servicios de mantenimiento rutinario y periódico. Por último las Concesiones abarcan procesos de preparación y ejecución de proyectos de infraestructura bajo los esquemas de Asociaciones Público-Privadas (APPs) y Obras por Impuestos (OxI), sobre la base de los Planes de Desarrollo del Gobierno Central, Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales.

Para tal fin, se utilizó como base el modelo multinivel, que se enfocó directamente en el *input* (insumo), que es parte de uno de los modelos principales del modelo de McGrath (1964), llamado IPO (*Input* – procesos – *Output*). Sobre la base de estas investigaciones, se diseñó un estudio cuantitativo, no experimental, con corte transversal y de tipo correlacional.

Los resultados encontrados señalan que los equipos de trabajo exponen una alta percepción de eficiencia. Asimismo, perciben un nivel bajo de estrés y presentan alto nivel de motivación en los tres tipos de motivación (poder, logro y afiliación). Además, se confirmó que existe una relación entre la motivación de afiliación y la percepción de eficiencia de los equipos. Sin embargo, no se encontraron relaciones entre el estrés laboral y la eficiencia de los equipos de trabajo, entre motivación de logro y la eficiencia de los equipos de trabajo, ni entre motivación de poder y la eficiencia de los equipos de trabajo. Al final de este proceso, se propone un plan de mejora, que

busca optimizar los niveles de motivación de afiliación y la percepción de eficiencia de los equipos de trabajo.

Índice

Índice de tablas	vi
Índice de gráficos	vii
Índice de anexos	viii
Capítulo I. Introducción	1
1. Antecedentes.....	1
2. Planeamiento de la problemática del estudio.....	2
3. Objetivo del estudio	2
3.1 Objetivo general.....	3
3.2 Objetivos específicos.....	3
4. Pregunta de investigación.....	3
5. Justificación.....	3
6. Alcance.....	4
7. Limitaciones	4
Capítulo II. Marco teórico	5
1. Introducción.....	5
2. Eficiencia de los equipos de trabajo.....	5
2.1 Definición conceptual de equipo.....	5
2.2 Modelos explicativos de la eficiencia de un equipo de trabajo	6
2.3 Criterios múltiples y factores evaluativos para considerar eficiente a un equipo de trabajo ..	8
2.3.1 Resultados a nivel individual	8
2.3.2 Resultados a nivel de equipo.....	8
2.3.3 Resultados a nivel organizacional	9
2.4 Factores relacionados a la eficiencia de los equipos de trabajo	9
2.4.1 A nivel del contexto organizacional	10
2.4.2 A nivel de equipo	11
2.4.3 A nivel individual.....	12
3. Estrés laboral	13
3.1 Definición conceptual de estrés laboral.....	13
3.2 Tipos de estrés laboral en los equipos de trabajo	14
3.3 Estrés laboral en los equipos de trabajo.....	15
3.4 Modelos de estrés laboral en los equipos de trabajo	16

3.4.1 El modelo transaccional.....	16
3.4.2 El modelo demanda de trabajo-control (JD-C)	17
3.5 Las relaciones entre el estrés laboral y la eficiencia de los equipos de trabajo.....	19
4. Motivación laboral	21
4.1 Definición conceptual.....	21
4.2 Motivación de los equipos de trabajo.....	21
4.3 Tipos de motivación laboral	22
4.3.1 Motivación intrínseca	23
4.3.2 Motivación extrínseca	23
4.4 Modelos de motivación en los equipos de trabajo	25
4.4.1 Modelo de la jerarquía de las necesidades	25
4.4.2 Modelo Existencia, Relaciones y Crecimiento (ERC).....	26
4.4.3 Modelo de las necesidades adquiridas.....	27
4.4.4. Teoría de Porter y Lawler (1968).....	27
4.5 Las relaciones entre la motivación laboral y la eficiencia de los equipos de trabajo	28
Capítulo III. Metodología	30
1. Diseño de investigación.....	30
2. Muestra.....	30
2.1 Las características de los participantes a nivel individual	31
2.2 Las características de los participantes a nivel de equipo.....	31
3. Instrumentos de medición.....	34
3.1 Percepción de la eficiencia de los equipos.....	35
3.1.1 Procesos del equipo de trabajo.....	35
3.1.2 Resultados/efectividad del equipo de trabajo.....	35
3.2 Escala de estrés laboral.....	35
3.3 Inventario de motivaciones sociales.....	36
3.4 Datos sociodemográficos y laborales	36
3.5 Procedimiento de recolección de datos	36
4. Análisis estadísticos	37
4.1 Análisis de la confiabilidad de los instrumentos	37
4.2 Cálculo del índice de percepción de la eficiencia de los equipos	37
4.3 Preparación de los datos para los análisis.....	37
4.4 Análisis descriptivo de las variables de la muestra	37
4.5 Análisis inferencial-correlacional	38

4.6 Análisis complementario	38
Capítulo IV. Resultados	39
1. Resultados del análisis de la confiabilidad de los instrumentos	39
2. Resultados del análisis descriptivo de las variables	40
3. Resultados del análisis correlacional.....	40
3.1 Análisis complementarios.....	41
3.2 Diferencias en las relaciones en cada uno de los equipos de trabajo	41
3.3 Relaciones entre las variables a nivel individual	42
3.4 Las diferencias en las relaciones de acuerdo con las variables sociodemográficas y laborales a nivel individual	43
Capítulo V. Discusión y conclusiones	50
1. Discusión y conclusiones	50
1.1 Resultados encontrados y posibles interpretaciones.....	51
1.1.1 Niveles de eficiencia de los equipos de trabajo, estrés laboral y tipos de motivación	51
1.1.2 Relación entre la motivación de afiliación y la percepción de la eficiencia de los equipos	51
1.1.3 Relaciones no confirmadas	52
2. Limitaciones y recomendaciones para futuras investigaciones	54
Capítulo VI. Plan de Mejora	57
1. Niveles de estrés, motivación y eficiencia de los equipos.....	57
2. Plan de mejora	57
2.1 Objetivo 1	57
2.2 Objetivo 2	60
Bibliografía.....	62
Anexos	69
Nota biográfica.....	75

Índice de tablas

Tabla 1. Factores a nivel organizacional	10
Tabla 2. Factores a nivel de equipo	11
Tabla 3. Factores a nivel individual	12
Tabla 4. La descripción sociodemográfica y laboral de la muestra a nivel individual y de los equipos de trabajo	33
Tabla 5. Distribución de equipos	34
Tabla 6. Confiabilidad medida a través del Alfa de Cronbach de los instrumentos	39
Tabla 7. Análisis descriptivo de las variables de los equipos de trabajo.....	40
Tabla 8. Correlaciones entre estrés, motivación y eficiencia de los equipos.....	41
Tabla 9. Análisis correlacional entre estrés, motivación y eficiencia de los equipos según equipos de trabajo.....	42
Tabla 10. Correlaciones entre estrés, motivación y la percepción de la eficiencia de los equipos (nivel individual)	43
Tabla 11. Diferencias en las relaciones por variables sociodemográficas y laborales (nivel individual)	43
Tabla 12. Resumen	47
Tabla 13. Actividades de mejora de la motivación de la afiliación	58
Tabla 14. Actividades de mejora de la percepción de la eficiencia de equipos de trabajo.....	60

Índice de gráficos

Gráfico 1. Modelo multinivel	7
Gráfico 2. Modelo transaccional del estrés	17
Gráfico 3. Modelo JD-C.....	18

Índice de anexos

Anexo 1. Encuesta	70
-------------------------	----

Capítulo I. Introducción

1. Antecedentes

Durante las últimas décadas, las organizaciones se han visto obligadas a generar modelos de negocio cambiantes, lo cual exige adaptar la estructura del trabajo individual a diseños organizacionales orientados a equipos de trabajo. Estos últimos se convierten en imprescindibles para cumplir con los objetivos organizacionales y generar ventajas competitivas (Wuchty, Jones y Uzzi 2007, citado en Gil *et al.* 2008). El trabajo en equipos permite que se aumente la capacidad de iniciativa, sentido de responsabilidad, creatividad y solución de problemas. En esa medida, el éxito de las organizaciones y la producción global de conocimiento depende en gran medida de la eficiencia de los equipos de trabajo –Lawler y Worley (2006), West y Markiewicz (2004), Wuchty, Jones y Uzzi (2007) (citados en Gil *et al.* 2008)–.

Sin embargo, se puede trabajar en equipo o ser asignado a equipos de trabajo, pero no necesariamente lograr ser eficiente (Crother-Laurin 2006). El estudio de la eficiencia de los equipos de trabajo es complejo, e involucra múltiples factores que incluye los factores organizacionales, individuales y contextuales; factores de equipo; y aspectos individuales. En el primer grupo, se encuentran las características de diseño de organización, la complejidad del entorno externo. En el segundo grupo, están la estructura de la tarea y las influencias del líder. Finalmente, entre los aspectos individuales de los miembros del equipo, se debe considerar rasgos de personalidad, habilidades y competencias –ej. Cohen y Bailey (1997), Ilgen *et al.* (2005), McGrath *et al.* (2001) (citados en McGrath *et al.* 2000)–.

Los resultados de varios estudios revelan que los factores individuales aumentan o disminuyen la capacidad de un equipo de trabajo para funcionar eficientemente. Además, se ha demostrado que la motivación de trabajar en equipo, la capacidad de comunicación, coordinación, la cooperación, el compromiso, la estabilidad emocional y la capacidad de manejar el estrés laboral se constituyen como factores determinantes para la formación de una visión común entre los miembros del equipo. Gracias a estos, es posible conducir alto rendimiento y eficiencia de los equipos –Entin y Serfaty (1999), Stout *et al.* (1999) (citados en Rico *et al.* 2011).

En específico, las investigaciones sobre el influjo del estrés laboral en la eficiencia de los equipos de trabajo señalan que este puede restringir o mejorar la efectividad. Los partidarios de la hipótesis de que el estrés restringe argumentan que, debido a este, se perjudican las interacciones, la

comunicación interpersonal, y disminuye la efectividad. Quienes consideran que es un elemento beneficioso afirman que permite ampliar los puntos de vistas y mejora la receptividad a las tareas de otros (ej. Alcover *et al.* 2011, Drach-Zahavy y Freund 2006, y Boone *et al.* 2004 –citado en Rico *et al.* 2011–).

La motivación, por su parte, es un componente esencial que contribuye con la eficiencia de los equipos, puesto que la estimulación, orientación y energía dada por la misma propician el alineamiento de las personas en la dirección de la meta trazada, a partir de lo cual se genera sinergia grupal (Toro 2002). Diversos estudios han demostrado que los empleados que prefieren o están motivados a trabajar en grupo pueden llegar a estar más satisfechos y ser más eficientes en su trabajo (ej. Losa y Castelló 2001, y Trujillo y Vargas 1996 –citados en Toro 2002). A partir de esta discusión, esta investigación se centrará en analizar la relación existente entre el estrés laboral y la eficiencia de los equipos de trabajo, así como entre la motivación laboral y la eficiencia de los equipos de trabajo en una organización en Perú.

2. Planeamiento de la problemática del estudio

Debido al rol crucial que tiene la eficiencia de los equipos de trabajo para responder a los retos organizacionales y mantener la ventaja competitiva entre las organizaciones, el presente estudio considera importante conocer y comprender los factores relacionados con la eficiencia de los equipos de trabajo, en especial el estrés laboral y la motivación. Esto responde a que se considera que estos aspectos se relacionan con la eficiencia de los equipos –Gibson *et al.* (2007), Sims *et al.* (2005) (citados en Rico *et al.* 2011)–.

Los estudios refieren que estar en ambientes inciertos y amenazadores bajo circunstancias estresantes podría restringir la eficiencia de los equipos o dispararlos de forma eficiente. Asimismo, se considera la motivación como variable relevante para la satisfacción del equipo, que traería como consecuencia su eficiencia (Drach-Zahavy y Freund 2007, Lewis 2011). Por lo tanto, si queremos conseguir equipos realmente eficientes, se requiere un buen conocimiento de todos aquellos factores que impactan en el rendimiento de sus miembros en una situación y en las tareas asignadas.

3. Objetivo del estudio

3.1 Objetivo general

- Determinar las relaciones existentes entre estrés y motivación laboral con la percepción de la eficiencia de los equipos de trabajo al interior de una organización

3.2 Objetivos específicos

- Identificar la percepción de la eficiencia de los equipos de trabajo
- Identificar el estrés laboral de los equipos de trabajo
- Identificar los tipos de motivación laboral en equipos de trabajo
- Determinar la relación entre estrés laboral y la percepción de la eficiencia de los equipos de trabajo
- Determinar la relación entre la motivación laboral y la percepción de la eficiencia de los equipos de trabajo

4. Pregunta de investigación

¿Existe relación entre estrés y motivación laboral con la percepción de la eficiencia de los equipos de trabajo en una organización?

5. Justificación

Los equipos de trabajo juegan un importante rol en el funcionamiento de las organizaciones y el logro de sus objetivos. Cada vez, con mayor frecuencia, el trabajo se organiza y se realiza en conjunto. Esto implica que las configuraciones de los equipos sean muy diversas, y los procesos que los caracterizan resulten complejos y con elevada interrelación. Sin embargo, no basta que el equipo de trabajo se forme, sino que sea eficiente en todas las tareas y proyectos que se les encomiende.

Algunas investigaciones muestran que el estrés y la motivación laboral de los equipos pueden ser factores importantes para determinar su eficiencia y, asimismo, afectar a sus miembros. Esto puede traducirse en un efecto que contagie a todos los miembros, con un resultado positivo o negativo en niveles de cohesión y soporte que determinen el desempeño. Por esto, se pretende identificar qué tan determinante y relacionado se encuentra el estrés y motivación laboral en la eficiencia de un equipo.

6. Alcance

Debido a la importancia de la eficiencia de los equipos en los resultados de las organizaciones, el estudio aportará mayor conocimiento y determinará la existencia de la relación entre las variables de motivación y estrés en los equipos eficientes. Esto servirá de ayuda y guía para la organización estudiada, para optimizar la eficiencia de sus equipos a partir de los factores motivación y estrés laboral.

7. Limitaciones

- La presente investigación está limitada al sector que pertenece la organización y a los equipos de trabajo estudiados.
- El tipo de estudio correlacional reduce la posibilidad de identificar la relación explicativa-predictiva entre las variables estudiadas.

Capítulo II. Marco teórico

1. Introducción

En el presente capítulo, se expone el marco conceptual bajo el cual se ha desarrollado la investigación, estructurado en tres subcapítulos a través de los cuales se definen, desarrollan y justifican los aspectos más relevantes para la tesis que presentamos. En el primer subcapítulo, se desarrolla el tema de eficiencia de equipos, para lo cual se aborda su definición, modelo explicativo, criterios múltiples para considerar eficiente a un equipo y factores relacionados con esta. En el siguiente subcapítulo, se profundiza en el tema de estrés laboral: se revisa la definición, tipos, estrés laboral en los equipos, modelos y relación entre el estrés laboral y la eficiencia de los equipos. Por último, el último subcapítulo, tratamos el tema de motivación laboral, a partir de la definición, motivación de los equipos, tipos, modelos, consecuencias de la motivación laboral, y la relación entre esta y la eficiencia de los equipos.

2. Eficiencia de los equipos de trabajo

2.1 Definición conceptual de equipo

Diversos investigadores han prestado atención a los equipos de trabajo, puesto que los consideran unidades fundamentales para la realización de una gran diversidad de actividades productivas (Gil *et al.* 2008). En función de ello, primero, han tratado de diferenciar los términos de «equipo» y «grupo». Dentro de este marco, «grupo» es entendido como la congregación de dos o más personas que interactúan interdependientemente, y que se juntan para lograr objetivos particulares (Kast y Rosenzweig 2002, Koontz y Weihrich 1998, Robbins 2004). Mientras, en consenso, se ha definido a los equipos de trabajo como un conjunto de individuos que interactúan y comparten objetivos en común, se reúnen para realizar tareas, mantienen cierto grado de interdependencia –tanto en términos de objetivos como de tareas–, gestionan y acuerdan normas dentro de un contexto organizacional. Ello, a su vez, limita su actividad e influye sobre sus intercambios con otros equipos dentro de la organización –Alderfer (1977), Kozlowski y Bell (2003), Salas *et al.* (1992) (citados en Rico *et al.* 2010)–.

Por este motivo, se considera que los equipos y grupos funcionan de forma diferente. En un equipo, los miembros tienen habilidades complementarias y están comprometidos con un propósito común. Además, presentan características colectivas, que no están necesariamente

presentes en un grupo: liderazgo compartido, responsabilidad individual y mutua, desempeño medido por los resultados colectivos. En cambio, en un grupo, existen metas individuales distintas para cada miembro. Aunque procuran que todas contribuyan a conseguir los objetivos, no prevalece la coordinación global ni la distribución de funciones –Katzenback y Smith (1993), y Johnson y Johnson (1994) (citados en Rico *et al.* 2010)–. De acuerdo con ello, en el presente estudio, nos enfocaremos en la eficiencia de los equipos y no de los grupos. En el próximo apartado, se abordará cómo se define en los modelos la eficiencia de los equipos.

2.2 Modelos explicativos de la eficiencia de un equipo de trabajo

El interés que demuestran las organizaciones por formar equipos de trabajo lleva a los investigadores a tratar de explicar cómo hacer un equipo eficiente. En función de ello, se desarrollan modelos de eficiencia con el objetivo de identificar los factores que pueden determinarla, así como proponer las posibles relaciones entre estos –ej. Bettenhausen (1991), Gist *et al.* (1987), y Hackman (1987) (citados en Navarro 2011)–.

La mayor parte de los modelos se han desarrollado bajo la perspectiva de sistemas, en los que se ha identificado dos factores importantes para la eficiencia en los equipos: *inputs* y procesos. En el primero, se incluye las características del equipo y organizativas, que nos permiten definir y estructurar a los equipos. En el segundo grupo, se encuentran aquellos que surgen de las interacciones entre los miembros del equipos o equipos específicamente definidos (Cohen y Bailey 1997, citados en McGrath *et al.* 2000; Gist *et al.* 1987, citados en Navarro 2011).

La proposición básica de la perspectiva de sistemas refiere que los *inputs* (antecedentes) influyen en la eficiencia de forma directa y/o indirecta, a través de los procesos. Esto significa que son las características del equipo y organizativas las que determinan los procesos y el éxito –Gladstein (1984), Goodman *et al.* (1986) (citados en Navarro 2011)–.

Uno de los modelos principales –basado en la perspectiva sistémica– es el modelo de McGrath (1964), llamado IPO (*input* – procesos – *output*). En este esquema, el *input* abarca las características individuales, grupales y de la organización. Por su parte, los procesos se basan en las actividades de los miembros de los equipos por las tareas a resolver. Finalmente, el *output* alude a los resultados, que determinarían la eficiencia –Gil *et al.* (2005), Goodwin *et al.* (2009), Ilgen *et al.* (2005), Kozlowski y Bell (2003), Kozlowski e Ilgen (2006) (citados en Navarro 2011)–. Sin embargo, este modelo ha recibido algunas críticas por su concepción estática, lineal,

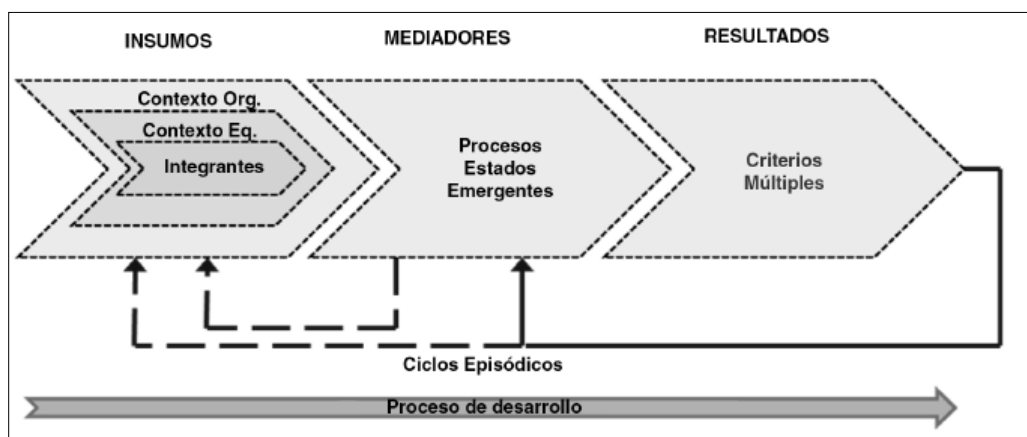
y porque no considera aspectos temporales que el desarrollo y la retroalimentación imponen sobre los equipos (ej. Kozlowski *et al.* 1999, citado en Navarro 2011)–.

En los últimos años, se han propuestos modelos alternativos, que buscan reflejar mejor el funcionamiento de los equipos. Entre ellos, destaca el modelo CORE (construcción, operaciones, reconstrucción y relaciones externas), que explica el desarrollo de los equipos a lo largo del tiempo a partir sus procesos básicos, así como la consideración de las relaciones con el contexto del equipo (McGrath *et al.* 2000, citado en Navarro 2011).

Por último, se debe considerar el modelo IMOI (*input – mediador – output – input*), que evidencia el carácter cíclico de los procesos de retroalimentación, de forma que los *outputs* del equipo en un momento dado representan nuevos *inputs* para actuaciones posteriores –Ilgen (2005) y Mathieu *et al.* (2008) (citados en Navarro 2011)–. Cabe anotar que Kozlowski e Ilgen (2006, citados en Navarro 2011) han integrado estas ideas en un modelo que considera a los equipos como sistemas multinivel (nivel individual, de equipo y organizacional), orientados a los procesos relevantes para la tarea y que evolucionan con el tiempo. A partir de ello, tanto los procesos como la eficiencia de los equipos constituyen fenómenos emergentes (patrones producto de la interacción regular y repetida entre los miembros).

A continuación, se ilustra el esquema propuesto para la investigación (gráfico 1).

Gráfico 1. Modelo multinivel



Fuente: Elaboración propia, 2014.

De acuerdo con las menciones previas, para fines de este estudio, se tomará como base el modelo multinivel, que se enfocará directamente en el *input* (insumo): integrantes. Es decir, buscamos identificar cómo intervienen las características individuales en dicha eficiencia, sin olvidar el importante papel que desempeña el grupo y la organización para facilitar la adaptabilidad de los procesos e impacto en los resultados. Asimismo, se estudiará el *output* (resultados): criterios múltiples, a partir de lo cual se hará referencia a cuán eficiente es un equipo. Para ello, pasaremos a describir qué criterios se debe tomar en cuenta para que un equipo pueda ser considerado como eficiente.

2.3 Criterios múltiples y factores evaluativos para considerar eficiente a un equipo de trabajo

Los investigadores que han tratado de determinar cuándo se considera eficiente un equipo lo han alineado con los resultados que obtiene dicho equipo tanto a nivel organización, de equipo y a nivel individual (Gil *et al.* 2008). En este marco, se basan no solo en el desempeño –es decir, las acciones relevantes para conseguir los resultados–, sino en el rendimiento y las actitudes (Mathieu *et al.* 2008, citado en Navarro 2011). A continuación, se describe los criterios en los tres niveles.

2.3.1 Resultados a nivel individual

Se sustenta en la evaluación del rol desempeñado por los integrantes del equipo y factores afectivos. Los estudios muestran que los resultados basados en el desempeño del rol pueden ser utilizados satisfactoriamente para medir el rendimiento individual y compararlo entre distintos equipos (Chen 2005, citado en Alcover *et al.* 2011). En relación con los factores afectivos, se ha prestado atención en el examen de la satisfacción con el equipo, el trabajo y la organización, al igual que el compromiso organizacional –Kirkman y Rosen (1999) y Tesluk y Mathieu (1999) (citados en Alcover *et al.* 2011)–.

2.3.2 Resultados a nivel de equipo

Se ha considerado el desempeño, los resultados y la viabilidad de equipo. Cabe anotar que el primero se vincula con la mejora de los procesos, el aprendizaje y el rendimiento cognitivo. En otras palabras, se evalúa la búsqueda de retroalimentación, la discusión de errores, el procesamiento de la información relevante para la tarea, el aprendizaje, la calidad de las decisiones y la proactividad –Balkundi y Harrison (2006), Beal *et al.* (2003), Edmonson (1999),

Jehn y Shah (1997), Kirkman y Rosen (1999), Mathieu *et al.* (2006), Perreti y Negro (2007) (citados en Alcover *et al.* 2011)–.

En cuanto a resultados, las investigaciones han prestado importancia al examen de la innovación, definida como la generación e implementación de nuevas ideas. Por su parte, la viabilidad es entendida como la capacidad de los miembros del equipo para permanecer juntos en el futuro. No obstante, se debe considerar que esta no ha podido ser evaluada de manera específica, porque se relaciona con factores afectivos y actitudinales –Balkundi y Harrison (2006) y Barrick *et al.* (2007) (citados en Alcover *et al.* 2011)–.

2.3.3 Resultados a nivel organizacional

Según las investigaciones, los resultados a nivel organizacional recién son tomados en cuenta en los últimos años, a pesar de que para la Alta Dirección este referente debería ser imprescindible. Tanto es así que se han obtenido resultados de cómo la comunicación, la cohesión o el cumplimiento de objetivos en el equipo afectan positivamente en los ratios financieros, el rendimiento y los beneficios globales de la organización –Barrick *et al.* (2007), Bunderson y Sutcliffe (2002), Srivastava *et al.* (2006) (citados en Alcover *et al.* 2011)–. Debido a esto, el presente estudio se enfoca en los criterios que son considerados tanto a nivel individual como a nivel grupal; es decir, se parte de la premisa de que los resultados sobre las reacciones afectivas y el desempeño grupal determinan la eficiencia de los equipos.

A continuación, describiremos los factores de insumo (*input*) individual, grupal y organizacional, relacionados con la efectividad de los equipos.

2.4 Factores relacionados a la eficiencia de los equipos de trabajo

De acuerdo con los estudios efectuados sobre la eficiencia de los equipos, en los últimos años, se ha llegado a ver a los mismos dentro de un sistema multinivel: nivel organizacional, de equipo e individual –Arrow (2000) y Marks *et al.* (2005) (citados en Alcover *et al.* 2011)–. En el siguiente subacápite, explicaremos los tres tipos de niveles.

2.4.1 A nivel del contexto organizacional

Los resultados de las investigaciones hacen referencia al importante papel que representan los factores del contexto organizacional, como sistema de dirección de RR.HH., el diseño de la organización, clima y la cultura organizacional en la eficiencia de los equipos (Hackman 2002, citado en Alcover *et al.* 2011). Estos se desarrollarán y describirán la tabla 1.

Tabla 1. Factores a nivel organizacional

Factores a nivel organizacional	Desarrollo¹
Sistemas de dirección de RR.HH. (formación, evaluación del desempeño, compensación, etc.)	Los resultados indican que están relacionados directamente con la capacidad de <i>autogestión</i> que asume el equipo (Hyatt y Ruddy 1997, Kirkman y Rosen 1999). Asimismo, evidencian que la <i>formación o capacitación</i> se vincula con las mejoras del rendimiento de los equipos (Salas <i>et al.</i> 2007).
El diseño de la organización	Se encontró que, si el <i>diseño organizacional</i> facilita la coordinación de los equipos y garantiza su interdependencia, esto predice un incremento en el rendimiento de los mismos y sobre sus procesos internos (Marks <i>et al.</i> 2005, Mathieu <i>et al.</i> 2006, van der Vegt y van der Vliert 2005).
El clima organizacional y la cultura organizacional	Los estudios precisan que el <i>clima</i> de apertura facilita los procesos grupales y la participación en los procesos de toma de decisión (Mathieu <i>et al.</i> 2007, Tesluk <i>et al.</i> 1999) Asimismo, las diferencias <i>culturales</i> afectan a la cultura de calidad en la organización y la calidad de los servicios ofrecidos por sus equipos (Gibson 2003).

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Finalmente, el contexto organizacional es relevante tanto en el equipo como en su efectividad. Los equipos, al ser parte de un sistema social más grande, se ven influidos por este. Ello no solo les proporciona los recursos necesarios para que la unidad de trabajo funcione y sea viable, sino que permite el despliegue de sus potencialidades, que logren sus objetivos y se motiven por formar parte de un grupo mayor –Nieva *et al.* (1978) y Spreitzer *et al.* (1999) (citados en Alcover *et al.* 2011)–.

¹ Para el desarrollo de esta tabla, se ha tomado como punto de partida de Alcover *et al.* (2011); los autores citados son referencias que se han extraído de dicha fuente.

2.4.2 A nivel de equipo

Existen factores, como el diseño de la tarea y la influencia del líder, que están relacionados con la eficiencia del equipo. Su desarrollo se muestra en la tabla 2.

Tabla 2. Factores a nivel de equipo

Factores a nivel de equipo	Desarrollo²
El diseño de la tarea y el contexto de trabajo en equipo	El <i>diseño de la tarea</i> está vinculado con la autonomía e independencia que se le otorga al equipo, lo que a su vez afecta su efectividad (Stewart 2006). Cabe anotar que <i>autonomía</i> refiere al grado que alcanza un equipo con respecto a su capacidad para tomar decisiones sobre diferentes aspectos de su trabajo (métodos, horarios, roles, etc.). Cuando está a un nivel bajo, la tarea es muy estructurada y definida por la organización, lo que minimiza la necesidad de tomar decisiones o gestionar procesos dentro del equipo. Por el contrario, un nivel alto permite que los miembros del equipo tomen numerosas decisiones sobre su trabajo (Kozlowski y Bell 2003). En cuanto a la <i>interdependencia</i> , esta refiere al grado de dependencia e interacción entre los miembros de un equipo, y es lo que les permite lograr sus objetivos. Esta se relaciona con la colaboración, la confianza, la comunicación, el conflicto o la flexibilidad (Bachrach <i>et al.</i> 2005, Rico <i>et al.</i> 2009, Stewart y Barrick 2000).
La influencia del líder	Diferentes tipos de liderazgo –tales como el liderazgo externo (fuera del equipo) y liderazgo compartido (dentro del equipo)– han sido relacionados con la eficiencia del equipo. El primero afecta a distintos procesos del equipo (aprendizaje, coordinación, gestión de problemas o el grado en que la información es compartida), estados emergentes (potencia del equipo o el compromiso) y su rendimiento (Chen <i>et al.</i> 2007). El segundo, según diversos autores, genera una influencia positiva sobre el rendimiento del equipo (Carson <i>et al.</i> 2007, Ensley <i>et al.</i> 2006, Sivasubremianam <i>et al.</i> 2002).

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Actualmente, diversos equipos tienen la particularidad de que sus miembros deciden la forma de hacer el trabajo, lo cual da cuenta de una mayor autonomía e independencia. Asimismo, se inclinan por un liderazgo compartido, antes que por uno externo. Por consiguiente, el equipo en

² Para el desarrollo de esta tabla, se ha tomado como punto de partida de Alcover *et al.* (2011); los autores citados son referencias que se han extraído de dicha fuente.

su conjunto, tiene la responsabilidad y la autoridad para tomar decisiones, organizar los procesos de trabajo y gestionar los comportamientos que se producen; en esa medida, el control pasa de ser individual a ser del equipo (Stewart y Barrick 2000, citados en Alcover *et al.* 2011).

2.4.3 A nivel individual

En este nivel, el foco se encuentra en el conjunto de características de los miembros del equipo y su apropiada combinación para formar equipos eficientes. Tres aspectos de la composición del equipo han sido objeto de numerosos estudios: el tamaño, diversidad y competencias, y las características de los miembros del equipo, desarrollados en la tabla 3.

Tabla 3. Factores a nivel individual

Factores a nivel individual	Desarrollo ³
El tamaño (número de personas que forman el equipo) y el tiempo	Conforme aumenta el <i>tamaño de un equipo</i> , se incrementa la cantidad de recursos disponibles, pero también las necesidades de coordinación. Por ejemplo, cuando la interdependencia requerida para realizar bien la tarea es alta y el ambiente externo inestable, resulta recomendable crear equipos pequeños (Kozlowski y Bell 2003). Asimismo, se debe considerar que, si los miembros del equipo pasan más tiempo juntos, adquieren mayor conocimiento sobre las habilidades que posee cada uno para el trabajo, lo que les ayuda a coordinar mejor sus acciones (Lewis <i>et al.</i> 2007).
Diversidad y competencias	Para algunos investigadores, <i>la diversidad</i> de la composición de los equipos es un elemento facilitador de los procesos de innovación, toma de decisiones y solución de problemas (Tjosvold <i>et al.</i> 2003). Sin embargo, otros estudios nos muestran un panorama con resultados mixtos, que nos impide afirmar que la diversidad conduce a mayores niveles de rendimiento o mejorar el compromiso y la satisfacción de sus integrantes (Jackson y Joshi 2004, Williams y O'Reilly 1998). Con respecto a las competencias que aportan los miembros del equipo, se destaca <i>trabajo en equipo</i> . A partir de lo cual se llega a dos conclusiones importantes: (a) las personas pueden aprender competencias para trabajar en equipo mediante los programas de formación, y (b) las competencias para el trabajo en equipo predicen el desempeño laboral (Gil 2008).
Características de los miembros del equipo	Entre las características que pueden influir en la efectividad de los equipos, se han considerado importantes <i>la motivación</i> de trabajar en equipo, la <i>estabilidad emocional</i> y la capacidad de manejar <i>el estrés laboral</i> . Estos son los factores que pueden determinar si se establece <i>compromiso</i> con el equipo y, por consiguiente, con objetivos y resultados esperados (Entin y Serfaty 1999, Stout <i>et al.</i> 1999).

Fuente: Elaboración propia, 2014.

³ Para el desarrollo de esta tabla, se ha tomado como punto de partida de Alcover *et al.* (2011); los autores citados son referencias que se han extraído de dicha fuente.

Finalmente, la revisión de los trabajos anteriores nos permite señalar que las variables a nivel individual tienen un papel significativo en el estudio de los equipos, debido a los efectos directos que pueden tener sobre sus resultados, los efectos indirectos (a través de los procesos) y los efectos moderadores.

En conclusión, para el presente estudio, nos enfocaremos en las características y/o estilos de los miembros de los equipos a nivel individual. Por ello, nos parece preciso abordar el tema de estrés laboral y motivación laboral.

3. Estrés laboral

3.1 Definición conceptual de estrés laboral

Los investigadores todavía no han llegado a un consenso común con respecto al concepto de estrés laboral, lo cual responde a que este abarca definiciones a nivel psicológico, fisiológico y social/ ambiental –ej. Cox (1978), Kulka (1979), Lazarus (1966), Locke (1969), Mcgrath (1976), Selye (1976) (citados en Shirom 1982)–. El concepto de la perspectiva psicológica define el estrés como una serie de condiciones que son medidas desde el punto de vista del empleado. Primero, este último debe percibir una demanda organizacional dirigida a él/ella. Segundo, esta demanda organizacional debería ser asumida como fuera del alcance de las habilidades del empleado. Esta segunda condición involucra una evaluación cognitiva de la demanda y de los recursos disponibles para alcanzarlos. Por último, la organización es entendida por el empleado como la encargada de aplicar ciertas sanciones o castigos para satisfacer la demanda; en la medida que este no puede cumplir con dicha labor, se genera estrés en la persona (ej. Lazarus 1966, citado en Shirom 1982). De esta manera, el estrés se conceptualiza como el estado psicológico, que responde a un desajuste entre las percepciones de la importancia de una demanda y la apreciación acerca de la habilidad que uno tiene para enfrentarlo –Cox y Griffiths (1995) y Schabracq y Cooper (2000) (citados en Mark y Smith 2008)–.

En cuanto a la perspectiva fisiológica, esta conceptualiza el estrés como una consecuencia del esfuerzo del organismo por mantener su equilibrio interno, en respuesta a los factores ambientales. Este estrés es usualmente el resultado de una lucha por la autopreservación de las partes dentro de un todo; es una respuesta no específica del cuerpo ante cualquier demanda sobre este (ej. Selye 1976, citado en Schuler 1982). Finalmente, la perspectiva social/ambiental se

aproxima al estrés como una variable que interviene dentro de un complejo y dinámico sistema de intercambio entre el individuo y su ambiente de trabajo. Muchos investigadores han afirmado que el estrés no se deriva del individuo o del medio ambiente laboral, sino de una interacción de los dos. En otras palabras, este surge de un contexto situacional correspondiente a un evento y muchos elementos contextuales (ambiente social o laboral) –Appley y Trumbull (1986), Radeke y Mahoney (2000), Westman y Etzion (1999) (citados en Schuler 1982)–.

Para efectos de este estudio, se tomará en cuenta el concepto a nivel psicológico, debido a que se considera que los individuos responden de manera diferente a los mismos factores de estrés. El sujeto lo experimenta desde la percepción que tiene del ambiente con su propio juego de habilidades únicas, necesidades y características (Lazarus 1978, citado en Schuler 1982). Además, los fenómenos a nivel individual pueden influir, y a menudo lo hacen, a nivel grupal (ej. Bliese y Jex 2002, citados en Schuler 1982).

3.2 Tipos de estrés laboral en los equipos de trabajo

Diversas investigaciones refieren que hay dos tipos de estrés en los equipos: el estrés cuantitativo y el estrés cualitativo. El cuantitativo es definido como las condiciones que consisten en acumular demandas, presión de tiempo y sobrecarga de trabajo, como cuando se les encarga a los empleados realizar muchas tareas en un determinado tiempo. Por su parte, el estrés cualitativo se refiere a las condiciones que consisten en realizar tareas altamente complejas, trabajos no rutinarios o de altos estándares de desempeño, como, por ejemplo, empleados con dificultades para realizar determinadas tareas, independientemente del tiempo del cual dispongan –Caplan *et al.* (1975), Newton y Keenan (1990), Siegrist (1996) (citados en Mark y Smith 2008)–.

En ese sentido, el estrés cuantitativo es referido a la «sobrecarga de roles»: el tener una demanda de compromisos, obligaciones o requerimientos y con recursos limitados para cumplirlos. Mientras, el estrés cualitativo se relaciona con la «ambigüedad de roles», situaciones en las que las responsabilidades del trabajo y los deberes que lo acompañan no están claramente definidos, lo cual deviene en tareas no rutinarias e inciertas –Leigh *et al.* (1988) y Westman (1992) (citados en Cincotta 2005)–.

El presente estudio se enfocará en el estrés cuantitativo; es decir, se medirá el grado en el que las demandas ocupacionales exceden los recursos personales y del lugar de trabajo, y el grado en el que el individuo es capaz de cumplir con la carga esperada en el trabajo.

3.3 Estrés laboral en los equipos de trabajo

El estrés es considerado como una variable de aporte contextual, que afecta la eficiencia de los equipos. Los miembros del equipo, al estar en un mismo contexto, perciben similares estímulos ambientales y de estrés. A partir de ello, manifiestan respuestas similares, que –a su vez– pueden llevar al contagio en las respuestas emocionales –Edmondson (2002), Gump y Kulik (1997), Kerr y Tindale (2004), West (2002) (citados en Cincotta 2005)–.

El estrés cualitativo depende de los diversos aportes de los miembros del equipo para hacer frente a la complejidad e irregularidad asociada a este tipo de estrés. En contraposición, el estrés cuantitativo demanda, al menos en el corto plazo, lo opuesto: que cada miembro del equipo haga su trabajo lo más eficientemente posible. Los estudios señalan que la presencia de estrés cuantitativo en los equipos puede conducir a los miembros del equipo a centrarse en la realización de las tareas, lo cual puede implicar que se priorice la tarea en vez de las reuniones de equipo, debido a que los miembros acuerdan que existen cosas más importantes por hacer que sentarse y hablar en las reuniones –Drach-Zahavy (2004) y Weiss *et al.* (1992) (citados en Drach-Zahavy y Freund 2007)–. De este modo, la atención de los miembros del equipo podría pasar de una perspectiva amplia a una perspectiva más limitada o individualista (Driskell *et al.* 1999, citados en Driskell *et al.* 2000). En cambio, cuando la tarea es muy compleja y el problema a resolver es poco rutinario, el estrés cualitativo genera en el equipo aumento de la diversidad de las capacidades, conocimientos y habilidades de sus miembros –Jehn *et al.* (1999), Pelled *et al.* (1999), Shaw y Harkey (1976) (citados en Drach-Zahavy y Freund 2007)–.

En conclusión, cuando los equipos trabajan bajo presión cuantitativa, cada miembro puede optar por manejar su propia demanda, como plazos y cantidad de papeleo que lleva a la realización de tareas, lo cual restringe otras actividades, como las reuniones del equipo y consultas. Estas labores terminan siendo percibidas como menos importantes, por lo cual se obtienen resultados deficientes. En contraste, cuando se somete a presión cualitativa, se potencializa las habilidades de cada miembro en función de encontrar soluciones a un problema nuevo. De este modo, el equipo termina siendo más eficiente (Driskell *et al.* 1999, citados en Driskell *et al.* 2000; Kelly y McGrath 1985, citados en Drach-Zahavy y Freund 2007).

Por lo señalado hasta ahora, se considera relevante revisar los principales modelos teóricos que se han investigado en relación con el estrés laboral en los equipos de trabajo.

3.4 Modelos de estrés laboral en los equipos de trabajo

Debido a que el estrés laboral puede ser un fenómeno colectivo, grupal y compartido, que está inmerso en una realidad compleja entre las características del entorno organizacional y las características o comportamientos de los empleados –Cox (1997) y Griffiths (1994) (citados en Mark y Smith 2008)–, se ha considerado importante estudiar el modelo transaccional de Lazarus (Diem 2002, citado en Tansey *et al.* 2004) y el modelo demanda de trabajo-control (JD-C) de Karasek (De Jonge *et al.* 1999, citados en Cincotta 2005). Ambos parten de un nivel individual y que se puede manifestar de manera común en un grupo de individuos.

3.4.1 El modelo transaccional

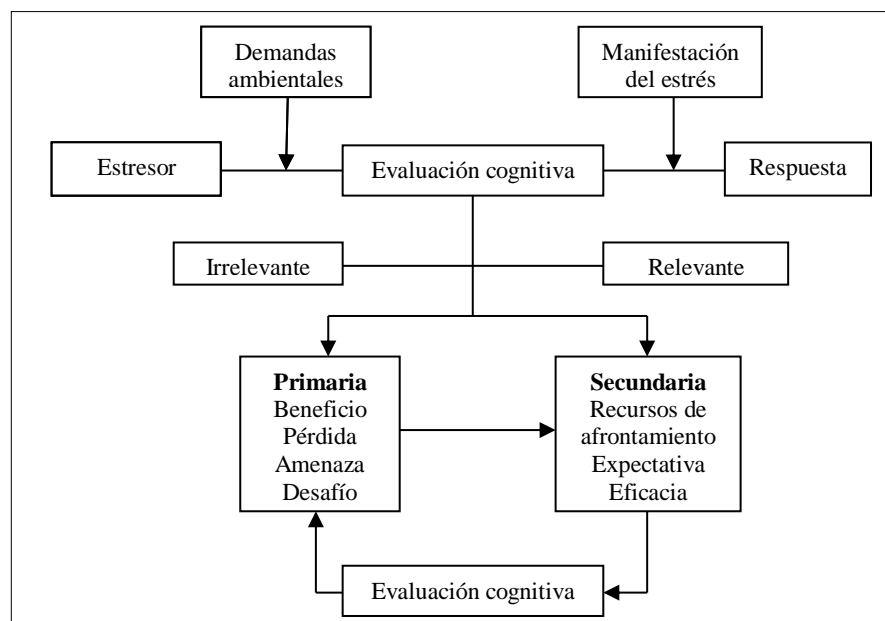
El modelo transaccional desarrollado por Lazarus y sus colegas –Lazarus (1966, citado en Shirom 1982), Lazarus y Folkman (1984, 1986, citados en Latack y Havlovic 1992)– presenta un enfoque individualizado y dinámico del estrés laboral. El mismo se centra en las características de la persona y el ambiente, entre los cuales se establece una relación bidireccional, recíproca y dinámica, en vez de una relación estática (Lazarus y Folkman 1984, citados en Latack y Havlovic 1992). Un supuesto clave de este modelo es que la evaluación del ambiente determina la reacción de estrés de la persona (Lazarus 1991, citado en Latack y Havlovic 1992).

Asimismo, el modelo transaccional ha sugerido tres tipos de evaluación cognitiva: primaria, secundaria y reevaluación. La evaluación primaria se refiere al juicio a partir del cual se determina si la situación es benigna, irrelevante o estresante –en la medida que se percibe la situación como amenazadora (una potencial pérdida) o perjudicial (una pérdida actual) o desafiante (una potencial ganancia)–. La evaluación secundaria se relaciona con la percepción de oportunidades para la acción, y el enfrentamiento a una situación estresante. En última instancia, la reevaluación hace referencia a cambios en la evaluación, basados ya sea en nueva información del ambiente o en procesos cognitivos de afrontamiento, en los que –por ejemplo– una experiencia amenazadora es reevaluada como un desafío (Lazarus 1991, citado en Latack y Havlovic 1992).

Es importante notar que, en diversos modelos, la percepción interviene en el impacto del medio ambiente. Es decir, para que algo sea considerado como factor de estrés, debe ser percibido y catalogado como tal por el empleado. Adicionalmente, los modelos ocupacionales de estrés señalan que los empleados son participantes activos en el proceso de estrés, motivo por el cual toman decisiones para responder a dichos factores de estrés en la organización (Beehr y Bhagat

1985, citados en Latack y Havlovic 1992); y, por lo tanto, sus respuestas pueden alterar el ambiente de trabajo (French y Kahn 1962, citados en Ellis 2006). Cabe anotar que las diferencias individuales tienen un impacto tanto en la percepción de los factores de estrés como en las reacciones a estos. En el gráfico 2, se ilustra de manera general este modelo. Sin embargo, aún es necesario entender la relación a nivel de equipo, de modo que se pueda establecer intervenciones basadas en moderadores a nivel de equipo, como la cohesión de equipo o eficiencia colectiva. Cuando los individuos que conforman equipos son expuestos a factores ambientales similares, usualmente, muestran algún grado de falta de independencia en cómo perciben y responden al ambiente –Cox (1997) y Griffiths (1994) (citados en Mark y Smith 2008)–. En ese sentido, para atenuar el estrés laboral, se pueden establecer intervenciones basadas en multiniveles, cuya implementación resulte más fácil con respecto a un nivel individual. Se debe considerar que, incluso, este último puede no ser factible, debido a la cantidad de individuos en el equipo –Beehr (1995), Cohen y Wills (1985), Klein (1994) (citados en Latack y Havlovic 1992)–.

Gráfico 2. Modelo transaccional del estrés



Fuente: Lazarus y Folkman, 1986 (citados en Latack y Havlovic 1992).

3.4.2 El modelo demanda de trabajo-control (JD-C)

El modelo demanda de trabajo-control (Karasek 1979, citado en Cincotta 2005) postula que las fuentes primarias del estrés laboral se encuentran dentro de dos características básicas del trabajo: las demandas del trabajo psicológicas y la libertad de decisión del trabajo. Las demandas del trabajo son definidas como factores del estrés psicológico que están presentes en el ambiente

laboral (por ejemplo, carga de trabajo). La libertad de decisión del trabajo, o el control del trabajo, es definido como «el control potencial del individuo sobre sus tareas y su conducta durante el día de trabajo» (Karasek 1979: 289-290, citado en Cincotta 2005).

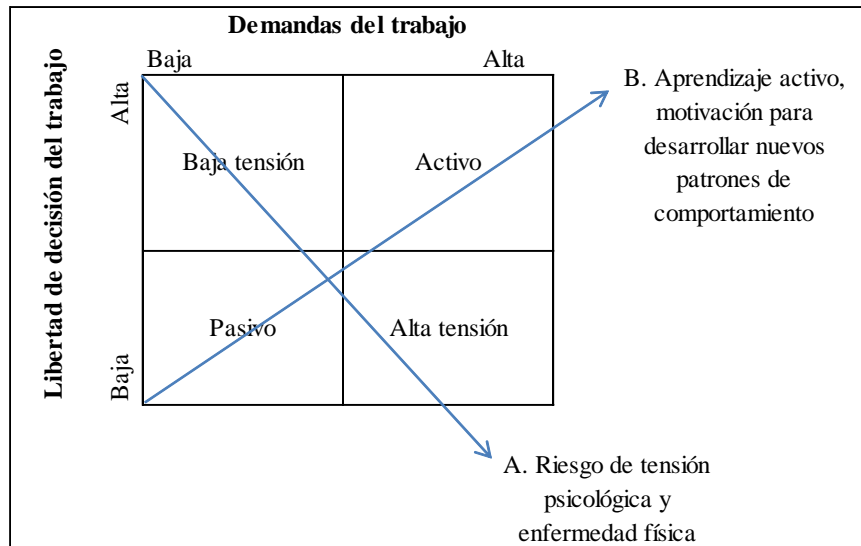
Las tensiones psicológicas son una consecuencia de los efectos conjuntos de las demandas del trabajo y la autonomía del control del trabajo disponible para el empleado. En primer lugar, el modelo JD-C predice que la más fuerte reacción al estrés –como cansancio, ansiedad y quejas de salud– ocurrirán cuando las demandas del trabajo son altas y el control del trabajador es bajo. En segundo lugar, prevé que la motivación, el aprendizaje y el crecimiento personal ocurrirán en situaciones en las que ambos constructos sean altos (De Jonge *et al.* 1999, citados en Cincotta 2005).

El modelo JD-C está centrado en la situación, y enfatiza el rol particular del ambiente del trabajo en la predicción de la tensión relacionada con el trabajo. Es evidente que, en casos en los que el objetivo es rediseñar el trabajo independientemente de un trabajador particular, se necesitan parámetros objetivos que demuestren el impacto en el comportamiento de las personas (Frese y Zapf 1994, citados en Tansey *et al.* 2004). En otras palabras, las demandas y el control del trabajo son, en teoría, características del mismo trabajo, más que de las personas.

Las características del trabajo han sido medidas de dos maneras diferentes: objetiva y subjetiva – Karasek y Theorell (1990) y Kristensen (1995) (citados en Tansey *et al.* 2004)–. Las primeras pueden ser definidas como aquellas medidas independientes a lo que le corresponde al trabajo – Frese y Zapf (1988, 1994) y Spector (1992) (citados en Tansey *et al.* 2004)–, mientras que las segundas dependen de los procesos cognitivos y emocionales del empleado y su habilidad para enfrentarlos (Frese y Zapf 1988, 1994). Sin embargo, ambos conceptos pueden ser afectados por algún grado de influencia o intervención de alguna variable.

Consecuentemente, los estudios multiocupacionales de la metodología del modelo JD-C dependen en gran medida de la percepción individual o la descripción de las características del trabajo (Soderfeldt *et al.* 1996, citados en De Jonge *et al.* 1999)–. Muy pocos han puesto énfasis en la percepción del grupo o la descripción como una reflexión del ambiente de forma objetiva – De Jonge y Kompier (1997) y Schnall (1994) (citados en De Jonge *et al.* 1999)–. A continuación, en el gráfico 3, se ilustra el modelo JD-C.

Gráfico 3. Modelo JD-C



Fuente: Karasek, 1979 (citado en Cincotta 2005).

En conclusión, para fines de este estudio, el modelo de estrés laboral empleado se basará en el modelo transaccional de estrés de Lazarus (1986, citado en Latack y Havlovic 1992) por los siguientes motivos:

- El modelo integra los factores de estrés en el ambiente de trabajo con la apreciación cognitiva del individuo, lo cual es considerado como una pieza importante en la determinación del estrés (Diem 2002, citado en Tansey *et al.* 2004).
- Los recursos de afrontamiento dependen de las características individuales (Diem 2002, citado en Tansey *et al.* 2004).
- Los estudios que parten a nivel individual pueden entenderse bajo una perspectiva multinivel; la cognición, los afectos y las conductas individuales se convierten en fenómenos grupales cuando se forman equipos, debido a la influencia de la interacción social (González-Romá *et al.* 2002, citados en Silla 2007).

3.5 Las relaciones entre el estrés laboral y la eficiencia de los equipos de trabajo

Los sistemas de trabajo con frecuencia están diseñados de manera que el trabajador individual tiene un control limitado sobre las variables que influyen en el ambiente. Sin embargo, al estudiar los comportamientos del equipo, se ha demostrado que, en situaciones estresantes que pueden afectar negativamente el rendimiento de los miembros, se utilizan las mismas estrategias individuales contra el estrés. En otras palabras, cada miembro del equipo adopta su estrategia,

pero la mayor parte de ellos usan la misma estrategia al mismo tiempo o en momentos diferentes –Barsade (2002) y Bartel y Saavedra (2000) (citados en Silla 2007)–.

En un equipo eficiente, lo prioritario es concentrarse en la meta. Sin embargo, ante una situación de estrés percibida como amenaza, el equipo inicia colectivamente acciones para prevenir, eliminar, reducir, o bien reinterpretar la situación de forma más positiva, o realizar acciones dirigidas a aliviar sus efectos y consecuencias negativas –Dunahoo *et al.* (1996) y Korczynski (2003) (citados en Silla 2007)–.

Algunos investigadores señalan que, cuando un equipo trabaja bajo estrés alto, se debe considerar amortiguar el efecto negativo del estrés cuantitativo, y ayudar a mantener el compromiso del equipo y, por lo tanto, la eficiencia (Bishop *et al.* 2000, citados en Drach-Zahavy y Freundt 2007). Asimismo, indican que la eficiencia de los equipos se ha visto afectada negativamente por factores estresantes, producto de conflicto de roles, ambigüedad en la tarea, restricciones situacionales entre otros –ej., Hockey y Hamilton (1983), Mansfield (2001), Erenkrantz *et al.* (1984) (citados en Drach-Zahavy y Freundt 2007)–. Además, varios estudios han mostrado que el estrés afecta la interacción social: se ha encontrado que los individuos son menos propensos a ayudar o asistir a otros cuando son expuestos a ambientes estresantes (Mathews y Canon 1975, citados en Drach-Zahavy y Freundt 2007). Es decir, la atención hacia el entorno se ve afectada de forma negativa producto del estrés, lo cual genera un descuido en las relaciones interpersonales, disminución de la sensibilidad hacia los otros y un aumento de la atención hacia uno mismo –Baumeister (1984), Buder y Baumeister (1998), Cohen (1980) (citados en Drach-Zahavy y Freundt 2007)–.

A nivel individual, las demandas externas puedan impactar positivamente en cada uno de los miembros, y los resultados tienden a reflejar eficiencia. Sin embargo, no siempre el impacto es positivo en el equipo y, por consiguiente, los resultados pueden ser adversos. Las investigaciones no determinan la medida necesaria de estrés, pero se considera que, en la medida que se trata de equipos, la evaluación se debe basar en el promedio de lo obtenido por los miembros y no en resultados individuales –Spector *et al.* (1988), Steel y Mento (1987), Tubre y Collins (2000) (citados en Drach-Zahavy y Freundt 2007)–.

A partir de lo mencionado anteriormente, podemos inferir que existen evidencias de relación entre estrés y la eficiencia de los miembros de los equipos; no obstante, este estudio nos permitirá confirmar y explorar dicha relación. De acuerdo con ello, se propone la siguiente hipótesis: «Existen relaciones entre el estrés laboral y la percepción de la eficiencia de los equipos de trabajo

(H1)». A continuación, abordaremos el estudio de otra variable que se ha relacionado como *input* (insumo) entre los procesos y la eficiencia de los equipos: la motivación laboral.

4. Motivación laboral

4.1 Definición conceptual

Diversos estudios han conceptualizado la motivación como la fuerza que energiza, dirige y canaliza la conducta humana. Sin embargo, la motivación laboral no solo impulsa a los empleados a tomar acción, sino que además influye en la forma, dirección, intensidad y duración del comportamiento o conducta –ej. Dessler (1986), Steers *et al.* (2003) (citados en Ramírez *et al.* 2008)–. Es la voluntad de desarrollar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, bajo la condición de que dicho esfuerzo ofrezca la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual. Es la actitud, impulso o reacción de la persona para lograr una meta específica, manteniendo una relación constante con la necesidad y la capacidad de poder lograrlo (Robbins y Coulter 2000, citado en Kamery 2004). Este impulso que puede ser provocado por un estímulo externo, que proviene del ambiente; o interno, generado por procesos mentales del individuo. Este lleva a la persona a actuar de una determinada manera, lo cual genera un comportamiento específico (Chiavenato 2000, citado en Ramírez *et al.* 2008). A continuación, abordaremos cómo se presenta la motivación en los equipos.

4.2 Motivación de los equipos de trabajo

Los estudios de la motivación se han enfocado principalmente en las necesidades que los individuos podrían tener, sus propias expectativas y objetivos independientes o sus resultados personales. Sin embargo, los trabajadores no se conducen exclusivamente por consideraciones de carácter personal, sino que pueden estar relacionados a las necesidades, objetivos, expectativas o recompensas del equipo o la organización en la que trabajan (Ambrose y Kulik 1999, citados en Yepes *et al.* 2011).

Se puede definir la motivación de equipos como aquellas circunstancias en las cuales las personas pueden adoptar procesos motivacionales que se basan en el cambio de una concepción de sí mismas en términos individuales a una concepción de sí mismas en términos colectivos. Ello las conduce hacia objetivos comunes, que son derivados desde una interdependencia de individuos o

de una relación de intercambio entre el individuo y el equipo –Coates (1994) y Lembke y Wilson (1998) (citados en Yepes *et al.* 2011)–.

La motivación es un componente esencial en las competencias de los miembros de un equipo de trabajo, puesto que la estimulación, orientación y energía dadas por la misma propician el alineamiento de las personas en la dirección de la meta trazada. De esta manera, se contribuye a armonizar las energías individuales y genera la resonancia, o sinergia grupal, necesaria para el trabajo en equipo. Cabe anotar que el alineamiento es la condición necesaria para que la potencia del individuo infunda potencia al equipo (Senge 1999, citado en Yepes *et al.* 2011).

A partir de ello, puede indicarse que la motivación, especialmente aquella de carácter social, es capaz de provocar en la conducta de los integrantes del equipo las preferencias, persistencia y esfuerzo que cada actividad amerita. Sin embargo, si bien se trata de una condición necesaria, no es suficiente para que el equipo oriente sus esfuerzos al logro de la meta y, al mismo tiempo, logre ser altamente productivo (Toro 2002).

Finalmente, diversos estudios han señalado que la motivación debe centrarse tanto en la aplicación a los equipos como a los individuos –Erez *et al.* (2001) y Sussmann y Vecchio (1982) (citados en Yepes *et al.* 2011)–. Esencialmente, esto implica que los equipos, para lograr un rendimiento colectivo eficiente, deben de considerar tanto las preocupaciones como las motivaciones individuales (Ilgen y Shepard 2001, citado en Yepes *et al.* 2011). Con respecto a uno de estos puntos, en el próximo apartado, se abordan los tipos de motivación laboral.

4.3 Tipos de motivación laboral

En el ámbito laboral, la motivación ha sido objeto de un amplio análisis, en el que se han diferenciado dos tipos de motivadores: motivadores extrínsecos, que están fuera del sujeto, que pertenecen al ámbito material y social; y motivadores intrínsecos, que se presentan al ejecutar el trabajo y dependen de las características propias del puesto y las del trabajador (Solf 2006).

Distintas investigaciones de tipo experimental han demostrado que algunos individuos se comprometen principalmente a una actividad para recibir una recompensa monetaria, debido a la disminución en la motivación intrínseca hacia la actividad. Asimismo, se han estudiado otros factores externos, como la competencia, la presión por cumplir labores a un determinado tiempo y las propias limitaciones personales para el desarrollo de la actividad misma, factores que pueden

alterar la motivación intrínseca de un individuo para realizar una actividad específica –Amabile *et al.* (1976), Guay (2000), Reeve y Deci (1996) (citados en Furman 2008)–. De igual modo, se señala cómo estos factores pueden influir en la motivación del equipo y su desempeño eficiente –García (2004), Maldonado *et al.* (2006) (citado en Furman 2008)–. Por este motivo, se considera importante para efectos del presente estudio profundizar en los motivadores intrínsecos y extrínsecos.

4.3.1 Motivación intrínseca

Una persona intrínsecamente motivada se mueve por la diversión o el reto que supone la tarea, más que por presiones o recompensas. Esta natural tendencia de motivación es un elemento crítico en el plano cognitivo, social y físico, porque, en la medida que actúa sobre los intereses inherentes, permite que el individuo crezca en términos de conocimiento y habilidades. El inclinarse a tomar interés por la novedad, asimilar activamente y aplicar creativamente nuestras habilidades no se limita a la infancia, sino es una característica importante de la naturaleza humana, que afecta al rendimiento, la persistencia, y el bienestar (Deci y Ryan 2000).

La motivación intrínseca existe al interior de los individuos, en la relación entre ellos y las actividades. Esta se presentará si el trabajador considera significativo su trabajo, tiene alternativas para ejecutarlo, percibe que le permite adquirir más competencias y es consciente de los avances hacia el objetivo deseado (Thomas 2000, citado en Deci y Ryan 2000).

Con la finalidad de satisfacer los motivos intrínsecos del empleado, diversas organizaciones han propuesto modificaciones en el diseño de los puestos y la manera de administrar los recursos humanos (ej., rediseño, empoderamiento laboral, *feedback*). Dichas acciones permitirían al empleado desarrollarse en el trabajo, y –como consecuencia– se esperaría una mayor satisfacción e identificación con la organización (Kozlowski *et al.* 1993, citados en Deci y Ryan 2000).

4.3.2 Motivación extrínseca

Esta es definida como el impulso que existe al realizar una actividad con el fin de obtener un resultado esperable. La motivación extrínseca puede variar en la medida en que es autónoma –teoría de la autodeterminación (Deci y Ryan 1985, citados en Deci y Ryan 2000)–. Por ejemplo, un empleado que hace su trabajo solo porque teme las sanciones que puede recibir de su jefe si no lo hace es motivado extrínsecamente, puesto que ejecuta su labor para alcanzar el resultado de

evitar una forma de penalización (Deci y Ryan 2000). Del mismo modo, un trabajador que hace el trabajo debido a que personalmente cree que es valioso para su carrera elegida, también, está motivado extrínsecamente, pues lo está haciendo por su valor instrumental y no porque le resulte interesante. Ambos ejemplos incluyen instrumentos; sin embargo, el último caso implica un respaldo personal y un sentimiento de elección, mientras que el primero consiste en el mero cumplimiento de un control externo. Ambos representan el comportamiento intencional, pero los dos tipos de motivación extrínseca varían en su autonomía relativa (Deci y Ryan 1985, citados en Deci y Ryan 2000).

Un segundo tipo de motivación extrínseca es la regulación introyectada. La introyección describe un tipo de regulación interna, que es bastante controladora, lo cual responde a que las personas realizan este tipo de acciones con la sensación de presión, con el fin de evitar la culpa o ansiedad, o para lograr mejoras en el ego o el orgullo. Una forma clásica de introyección es la participación del ego: casos en los que una persona realiza un acto con el propósito de mejorar o mantener la autoestima y el sentimiento de valor –Nicholls (1984) y Ryan (1982) (citados en Deci y Ryan 2000)–.

En la medida en que las actuales teorías de la motivación en el trabajo se centran en el individuo como la fuente principal o única (Brief y Aldag 1981, citados en Ellemers *et al.* 2004), todas las expectativas, metas y resultados que se relacionan con el grupo de trabajo u organización son considerados como extrínsecos a esta. Sin embargo, la proposición de que hay circunstancias en las que las personas se asumen como parte de un colectivo abre la posibilidad de que las expectativas o metas basadas en grupos se consideren como fuentes de motivación intrínseca –Coates (1994), Lembke y Wilson (1998) (citados en Ellemers *et al.* 2004)–. De hecho, un autoconcepto en términos colectivos sería animar a los individuos a que se esfuercen ellos mismos en nombre del grupo, facilitar la orientación de los esfuerzos hacia los resultados colectivos en lugar de individuales, y ayudar a los trabajadores a mantener su lealtad al equipo o a la organización cuando los resultados individuales no son gratificantes (Deci y Ryan 2000).

En conclusión, cuando la definición de uno mismo pasa de ser personal a grupal, los procesos motivacionales que se aplican a los individuos pueden aplicarse al «yo colectivo». Es decir, las necesidades, objetivos o resultados esperados que motivan el comportamiento individual de los trabajadores pueden ser concebidos en términos colectivos; de esta manera, se generan necesidades, objetivos y resultados esperados a nivel grupal (Deci y Ryan 2000). En el siguiente acápite, se plantean algunos de los modelos motivacionales principales.

4.4 Modelos de motivación en los equipos de trabajo

Se han dado muchas explicaciones sobre la motivación laboral, y eso contribuye a la variedad de modelos que buscan desarrollar el tema de la motivación. Los estudios en torno a este rescatan los modelos clásicos, como la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (1943), la teoría bifactorial de Herzberg (1967), la teoría de las necesidades de McClelland (1968), la teoría de la equidad de Adams (1969), la teoría de existencia, relación y progreso de Alderfer (1972), y la teoría de las expectativas de Vroom (1964) –todas estas referencias están citadas en Pardee (1990)–. Cabe anotar que, en este marco, se considera que los modelos individuales pueden también ser aplicados a nivel grupal (Robbins 2004).

A continuación, veremos algunos modelos de motivación, que han buscado determinar las razones por las cuales los individuos adoptan determinados comportamientos.

4.4.1 Modelo de la jerarquía de las necesidades⁴

Uno de los modelos principales sobre la motivación es propuesto por Maslow (1943, citado en Pardee 1990), quien señala la existencia de una jerarquía de cinco necesidades humanas:

- Necesidades fisiológicas: Alimentos, líquidos, refugio, satisfacción sexual y otras exigencias corporales; todas relativas a la supervivencia.
- Necesidades de seguridad: Protección contra riesgos tanto físicos como emocionales. Se relacionan con la búsqueda de protección contra las amenazas y/o privaciones, así como para huir del peligro.
- Necesidades de asociación o aceptación: Afecto, sensación de pertenecer, aceptación y amistad.
- Necesidades de estima: Factores internos de autoestima, como el respeto propio, autonomía y logros. También, entre estos, se encuentra los factores externos de estimación, como estatus, reconocimiento y atención. Este tipo de necesidades se relacionan con la manera en que un individuo se percibe a sí mismo y se evalúa.

⁴ Este modelo es desarrollado por Maslow (1943, citado en Pardee 1990).

- Necesidades de autorrealización: Se refiere al crecimiento, alcanzar el máximo potencial de cada individuo, la autosatisfacción. Esto solo ocurrirá una vez que las demás necesidades estén relativamente satisfechas.

Una vez satisfecha una de estas necesidades, dejará de ser un motivador para el individuo y la siguiente será la dominante. Cabe mencionar que ninguna necesidad queda completamente satisfecha, pero –al hallarse casi cubierta– ya no motivará. Si se desea motivar al personal, se debe identificar el punto en el que se encuentra esa persona dentro de la jerarquía, de modo que sea posible enfocarse en la satisfacción de las necesidades de ese nivel o el superior inmediato (Maslow 1943, citado en Pardee 1990).

4.4.2 Modelo Existencia, Relaciones y Crecimiento (ERC)⁵

Este modelo mantiene una estrecha relación con el modelo de Maslow (1943, citado en Pardee 1990). Su nombre –teoría ERC– responde a que propone tres grupos de necesidades primarias: existencia, relaciones y crecimiento.

- Existencia: Refiere a aquellos deseos que manifiestan bienestar tanto material como físico; es decir, cubren las necesidades del nivel más bajo, relacionadas con la supervivencia.
- Relación: Alude las necesidades inherentes a las interacciones sociales con otros y a la satisfacción que se produce a través del apoyo emocional, respeto, el reconocimiento y un sentido de pertenencia a un grupo.
- Crecimiento: Remite a las oportunidades que permiten obtener un desarrollo personal; se centran en el yo e incluyen el deseo y el progreso personal.

Mientras que Maslow (1943) sostiene que el progreso de los individuos aumenta a medida que ascienden por la pirámide, el modelo ERC –si bien también adopta la hipótesis de progresión de la satisfacción– presenta una hipótesis adicional de regresión de la frustración. Esta implica que se puede activar una necesidad de orden inferior, que ya estaba satisfecha cuando una de orden superior no puede ser cubierta. En consecuencia, cuando los intentos por satisfacer las necesidades de desarrollo personal se ven constantemente frustrados, las necesidades de relaciones podrían convertirse en el motivador clave. Asimismo, se debe considerar que esta teoría plantea que se pueden activar más de una necesidad al mismo tiempo.

⁵ Este modelo es desarrollado por Alderfer (1972, citado en Pardee 1990).

4.4.3 Modelo de las necesidades adquiridas⁶

Este modelo busca determinar la posible existencia de motivos aprendidos, que influyen en el comportamiento de las personas en el trabajo. Con respecto a ello, plantea que la cultura influye en las personas, en la medida que incrementa en ellas su deseo de superarse, de imponerse o de afiliarse a sus semejantes. En esta línea, existen tres tipos de necesidades:

- Necesidad de logro o realización: Se refiere al impulso por sobresalir, tener logros, nuevos retos que impliquen mayor responsabilidad, lucha continua por conseguir el éxito.
- Necesidad de poder: Alude al deseo de una persona por influir sobre otra, la necesidad de hacer que otros se comporten de determinada manera.
- Necesidad de afiliación: Hace referencia al deseo por tener relaciones interpersonales, amistosas y cercanas.

La parte esencial del modelo de McClelland muestra que diferentes personas tienen diferentes motivos y, por lo tanto, distintas personalidades. El resultado de esto es que uno puede ser más o menos adecuado para diferentes roles. Cada individuo tiene sus fortalezas y debilidades en diferentes situaciones, y la tendencia es que se guíe hacia escenarios en los que pueda llevar a cabo su mejor desempeño.

4.4.4. Teoría de Porter y Lawler (1968)

Esta teoría plantea que el esfuerzo o la motivación para el trabajo es resultado de lo atractiva que sea percibida la recompensa y la manera como el individuo concibe la relación existente entre esfuerzo y recompensa. También, establece una relación entre el desempeño y las recompensas. Las personas esperan que quienes realizan los mejores trabajos sean quienes perciban los mejores salarios y, de igual forma, obtengan mayores y más rápidas promociones (Koontz y Weihrich 2002). Es evidente que lo anterior no siempre sucede. Sin embargo, el modelo pretende convencer acerca de la importancia de tomar en cuenta lo que el individuo espera y su percepción de lo que es justo para quienes toman decisiones en la empresa, con el objetivo de que no se cometan errores que ocasionen insatisfacción e influyan en la motivación para trabajar y ser productivos (Koontz y Weihrich 2002).

⁶ Con respecto a este modelo, se debe consultar McClelland (1968, citado en Pardee 1990).

Porter y Lawler (1968, citados en Pardee 1990) concluyeron que, en el desempeño, no solo juegan un papel importante el esfuerzo o motivación, sino las aptitudes y las percepciones de los roles. Para que los individuos se puedan desempeñar de una manera adecuada, es preciso que sepan qué deben hacer, sean capaces de realizarlo y, sobre todo, quieran hacerlo. Si se presentan deficiencias en cualquiera de estos factores, se verán reflejados en un desempeño insatisfactorio (Koontz y Weihrich 2002).

De acuerdo con lo señalado, el presente estudio se basa en el modelo de McClellan (1985, citado en Pardee 1990), quien refiere las necesidades de logro, poder y afiliación, según diversos estudios. Este es afín a las investigaciones de equipos de trabajo, debido a que los tipos de motivaciones están referidas a las interacciones sociales, contextuales y organizacionales (Toro 2009, citado en Mantilla y García 2009). Con respecto a ello, a continuación, se describe la relación entre la motivación laboral y la eficiencia de los equipos.

4.5 Las relaciones entre la motivación laboral y la eficiencia de los equipos de trabajo

La motivación es uno de los principales procesos internos, capaz de provocar en las personas de un equipo la manifestación de preferencia, persistencia y vigor de la acción; asimismo, permite que el equipo oriente sus esfuerzos al logro de la meta sea eficiente –Ahumada (2005), Morales (2000), Sánchez (2006) (citados en Solf 2006)–. Estudios han demostrado que las motivaciones de tipo sociales –logro, poder y afiliación– son capaces de provocar en la conducta de los integrantes del equipo interés o deseo de alcanzar un resultado particular entre varios resultados posibles, invertir el tiempo necesario para lograr la meta y mantenimiento de la fuerza, energía o empeño. En ese sentido, la motivaciones de tipo social pueden inspirar, animar y estimular a los integrantes de un equipo para alcanzar sus resultados y ser eficientes (Ancona *et al.* 2012, citados en Solf 2006).

En esta línea, algunas investigaciones evidencian que el motivo de logro está relacionado con la eficiencia de los equipos, de manera que, si las personas del equipo son de alto logro, se contará no solo con expertos en determinada área, sino con personas que hacen uso de herramientas, resuelven problemas y anticipan nuevas oportunidades. De igual modo, se considera beneficioso, con respecto a la eficiencia del equipo, que los integrantes apunten a la misma meta (Romero 2000, citado en Solf 2006).

En cuanto a la motivación de poder, se ha relacionado con la capacidad para dominar o regular emociones, pensamientos y conductas en cualquier tipo de situaciones. En este caso, la eficiencia de los equipos de trabajo puede verse afectada si la mayoría de los miembros presentan motivación de poder dirigida a generar control sobre los miembros de los equipos, debido a que la necesidad de dominar podría producir conflictos y alterar los resultados (Salom 2000, citado en Solf 2006).

Las investigaciones relacionadas con la motivación de afiliación y eficiencia de los equipos de trabajo afirman la importancia de esta misma –como competencia– en los miembros de un equipo de trabajo, puesto que involucra relaciones interpersonales que ocupan un lugar crucial para lograr un clima psicológico de entendimiento y mutuo apoyo entre los individuos (Romero 2000, citado en Solf 2006).

El presente estudio es un punto de partida para diferentes líneas de investigación que pueden enfocarse en un análisis más profundo de estas variables, una vez que se determina la correlación entre estas. De acuerdo con ello, se propone la siguiente hipótesis: «H2. Existen relaciones positivas entre las dimensiones de motivación y la percepción de la eficiencia de los equipos de trabajo».

Capítulo III. Metodología

En este capítulo, se desarrolla la metodología utilizada en la investigación. En función de ello, se hará referencia al diseño de la investigación, la determinación y configuración de la muestra, los instrumentos utilizados, el procedimiento de recolección de datos y los análisis estadísticos.

1. Diseño de investigación

El estudio que sustenta esta tesis es de tipo cuantitativo, correlacional, no experimental transaccional o transversal, debido a que se recolectaron los datos en un solo momento, en una medición y tiempo únicos, para describir las variables y analizar su incidencia e interrelación (Hernández *et al.* 2010). Cabe anotar que no se aplicó estímulos a la muestra ni manipuló deliberadamente las variables (Hernández *et al.* 2010). Siguiendo esta línea, se analiza la relación entre los constructos específicos: estrés, motivación laboral y la eficiencia de los equipos de trabajo de una organización.

2. Muestra

En el presente estudio, el muestreo fue de tipo no probabilístico, debido a que los trabajadores seleccionados fueron participantes voluntarios, que cumplen con los criterios del estudio de investigación (Hernández *et al.* 2010). La muestra estuvo compuesta por 158 colaboradores de los 4700⁷ trabajadores dependientes que pertenecen a un equipo de trabajo de alguna de las siguientes gerencias: Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia de Equipos, Gerencia de Operaciones y Gerencia de Administración.

Durante este proceso, se entregaron 200 cuestionarios, de los cuales 163 fueron devueltos. De la muestra obtenida, se consideraron válidos solo 158 participantes, formados en 12 equipos de trabajo. Se eliminaron a aquellos que no completaron todos los datos y no terminaron de responder todo el cuestionario.

⁷ Esta cifra corresponde a la lista del total de trabajadores dependientes, actualizada a setiembre de 2014 y proporcionada por la Gerencia de Recursos Humanos a solicitud de la presente investigación.

2.1 Las características de los participantes a nivel individual

El 74,05% de la muestra es de género masculino; y el 25,95%, femenino. A nivel de rangos etarios, obtuvimos que el 27,22% se encuentra entre 30 a 34 años; el 25,95%, entre 25 a 29 años; el 18,35%, entre 35 a 39; el 11,39%, entre 40 a 45; el 8,86%, entre 20 a 24 años; y el 8,23%, de 46 años a más. En cuanto a estado civil, el 44,30% es soltero, 41,77% es casado, 5,70% es divorciado, y 8,23% no es de ninguna de las anteriores. Con respecto a la variable paternidad, se obtuvo que el 53,80% tiene hijos, mientras que el 46,20% no. A nivel de grado de instrucción, resalta que el 43,67% es titulado, 31,65% tiene el título de bachiller, el 10,13% es personal técnico, 8,23% tiene el grado de magíster y solo el 0,63% cuenta con un doctorado. Finalmente, sobre la variable líder de equipo, se observa que el 58,86% supervisa a personal, mientras que el 41,14% no cuenta con personal a cargo.

2.2 Las características de los participantes a nivel de equipo

En todos los equipos de trabajo, con excepción del equipo 2, el sexo masculino es mayor al sexo femenino. Específicamente, los equipos 4, 8 y 9 tienen mayor número de representantes del sexo masculino frente al femenino (mayor al 90%). En contraste, en el equipo 2, el sexo femenino representa un 66,7%, frente al masculino, que solo alcanza el 33,3%.

Con respecto a las edades, el equipo 1 tiene el mayor porcentaje de personas más jóvenes (20-24 años), seguido por los equipos 2 y 11, en los que el 50% de los miembros está entre los 25 y 29 años. Después de estos, se encuentran los equipos 10 y 9, con un 44,4% y 41,7% respectivamente. En el caso de los equipos 2, 4, 6 y 8, por lo menos, un tercio de los integrantes están entre los 30 y 34 años (33,3%, 37,5%, 40% y 33,3% respectivamente). Los equipos 3, 4 y 12 tienen un porcentaje alto de miembros entre los 35 y 39 años, con un 42,9%, 37,5% y 42,9% respectivamente. El equipo 3 es el que posee mayor cantidad de personas (con un 28,6%) en el rango de edad de 46 a más.

En cuanto al estado civil, los equipos 2 y 9 tienen la mayor cantidad de personas solteras con un 66,7% y un 91,7% respectivamente, mientras que el mayor porcentaje de casados se encuentra en los equipos 3 y 12, con un 57,1% y 71,4% respectivamente. Por su parte, los equipos 3 y 4 tienen los porcentajes más altos de divorciados, con un 14,3% y 18,8% respectivamente. En lo referente a paternidad, los equipos 1, 2 y 9 poseen un bajo porcentaje, con un 77,1%, 100%, 78,6% y un

83,3% de miembros sin hijos respectivamente. En cambio, los equipos 3 y 4 poseen un alto porcentaje de paternidad, con un 71,4% y un 87,5% respectivamente.

En grado de instrucción, el mayor porcentaje de personal técnico se encuentra en el equipo 1, con un 42,9%, seguido por el equipo 10, que alcanza un 27,8%. Los equipos 4, 5, 6, 7 y 11 cuentan con personal que ha culminado secundaria; cabe anotar que este último grupo presenta un pequeño porcentaje, correspondiente al 5%. En los equipos 1, 8, 9, 10, 11 y 12, por lo menos, un tercio los integrantes cuenta con el grado de bachiller: 42,9%, 33,3%, 33,3%, 44,4%, 55% y 42,9% respectivamente. Asimismo, en los equipos 2, 4, 5, 7, 8, 9 y 12, hay por lo menos un tercio de personal titulado: 83,3%, 43,8%, 50%, 50%, 66,7%, 50% y 57,1% respectivamente. En este caso, el equipo 2 es el que presenta la mayor cantidad de personal condición de titulado. Los equipos 2, 3, 4, 6, 7 y 10 cuentan con miembros con maestría; en este marco, el equipo 7 es el que expone el mayor porcentaje (30%). Finalmente, en los equipos 3, 4, 6, 7, 8 y 12, se halla un alto porcentaje de miembros que se presentan como líderes de equipos: 71,4%, 87,5%, 70%, 90%, 90,5% y 72,4% respectivamente.

En la tabla 4, se presenta la descripción sociodemográfica y laboral de la muestra, tanto a nivel individual como de los equipos de trabajo.

Tabla 4. La descripción sociodemográfica y laboral de la muestra a nivel individual y de los equipos de trabajo

Variables	Nivel individual		Nivel grupal											
			E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12
Sexo	Masculino	74,05%	75,1%	33,3%	57,1%	100%	75%	70%	80%	95,2%	91,7%	55,6%	60%	71,4%
	Femenino	25,95%	24,9%	66,7%	42,9%	0	25%	30%	20%	4,8%	8,3%	44,4%	40%	28,6%
	Total	100,00%												
Edad	20-24	8,86%	28,6%	0	0	0	4,2%	0	10%	9,5%	25%	5,6%	20%	0
	25-29	25,95%	14,3%	50%	0	0	20,8%	20%	10%	23,8%	41,7%	44,4%	50%	14,3%
	30-34	27,22%	28,6%	33,3%	14,3%	37,5%	25%	40%	40%	33,3%	25%	27,8%	15%	0
	35-39	18,35%	0	16,7%	42,9%	37,5%	25%	20%	20%	9,5%	0	11,1%	10%	42,9%
	40-45	11,39%	28,6%	0	14,8%	6,3%	20,8%	20%	10%	14,3%	0	5,6%	0	28,6%
	46 a más	8,23%	0	0	28,6%	18,8%	4,2%	0	10%	9,5%	8,3%	5,6%	5%	14,3%
	Total	100,00%												
Estado civil	Soltero	44,30%	57,1%	66,7%	14,3%	12,5%	37,5%	50%	50%	42,9%	91,7%	44,4%	55%	14,3%
	Casado	41,77%	42,9%	33,3%	57,1%	50%	54,2%	40%	50%	42,9%	0	33,3%	35%	71,4%
	Divorciado	5,70%	0	0	14,3%	18,8%	0	10%	0	4,8%	0	11,1%	0	14,3%
	Otro	8,23%	0	0	0	14,3%	18,8%	8,3%	0	9,5%	8,3%	11,1%	10%	0
	Total	100,00%												
Paternidad	No	46,20%	77,1%	100%	28,6%	12,5%	37,5%	40%	40%	47,6%	83,3%	44,4%	55%	42,9%
	Si	53,80%	42,9%	0	71,4%	87,5%	62,5%	60%	60%	52,4%	16,7%	55,6%	45%	57,1%
	Total	100,00%												
Grado de instrucción	Técnico	10,13%	42,9%	0	14,3%	6,3%	0	10%	0	0	16,7%	27,8%	10%	0
	Secundaria	5,70%	0	0	0	12,5%	16,7%	10%	10%	0	0	0	5%	0
	Bachiller	31,65%	42,9%	0	28,6%	12,5%	29,2%	20%	10%	33,3%	33,3%	44,4%	55%	42,9%
	Titulado	43,67%	14,3%	83,3%	28,6%	43,8%	50%	30%	50%	66,7%	50%	22,2%	30%	57,1%
	Maestría	8,23%	0	16,7%	28,6%	25%	0	20%	30%	0	0	5,6%	0	0
	Doctorado	0,63%	0	0	0	0	0	10%	0	0	0	0	0	0
Total	100,00%													
Líder de equipos	No	41,14%	100%	50%	28,6%	12,5%	50%	30%	10%	9,5%	50%	66,7%	65%	28,6%
	Sí	58,86%	0	50%	71,4%	87,5%	50%	70%	90%	90,5%	50%	33,3%	35%	71,4%
	Total	100,00%												

n=158 ; E- Equipos = 12

Fuente: Elaboración propia, 2014.

A nivel de la distribución, participaron 4 áreas: el 38,61% corresponde al Área de Maquinaria pesada (equipos); el 31,64%, al Área de Seguridad, Salud y Medio Ambiente (SSMA); el 17,09%, al Área de Administración y Finanzas (administración); y el 12,66%, al Área de Recursos Humanos. Asimismo, cada área está conformada por equipos de trabajo: el 15,19% es de asistentes de SSMA, localizado en proyectos (SSMA proyecto – asistente); el 13,29% está compuesto por ingenieros de maquinaria que se ocupa en proyectos (GEQ Proyectos); el 12,66% está representado por asistentes de administración dedicados a proyectos (GAF Proyecto Asistente); el 11,39% es personal administrativo, localizado en la oficina (GEQ Administración); el 10,13% es jefe de SSMA en proyectos (SSMA Proyecto – Jefe); el 7,59% conforma al personal especializado en equipos (GEQ Técnica); el 6,33% corresponde a gestores de SSMA en oficina principal (Gerencia SSMA) y gerentes o subgerentes de equipos (Gerencia de Equipos); el 4,43% pertenece a Administración de Personal, gerentes o subgerentes de RR.HH. y jefes de GAF en proyecto (GAF Proyectos Jefes); por último, el 3,80% corresponde a la sección de Selección y Desarrollo. En la tabla 5, se presenta la descripción de equipos de la muestra:

Tabla 5. Distribución de equipos

	Variables	Distribución
Gerencia	Recursos Humanos	12,66%
	Equipos	38,61%
	SSMA	31,64%
	Administración	17,09%
Equipos de trabajo	1. Administración de RR.HH.	4,43%
	2. Selección y Desarrollo	3,80%
	3. Gerencia RR.HH.	4,43%
	4. SSMA Proyecto – Jefe	10,13%
	5. SSMA Proyecto – Asistente	15,19%
	6. Gerencia SSMA	6,33%
	7. Gerencia Equipos	6,33%
	8. GEQ Proyectos	13,29%
	9. GEQ Técnica	7,59%
	10. GEQ Administración	11,39%
	11. GAF Proyecto Asistente	12,66%
	12. GAF Proyectos Jefes	4,43%
	Total	100,00%

Fuente: Elaboración propia, 2014.

3. Instrumentos de medición

En el presente estudio, se aplicaron tres instrumentos. A continuación, se describe las características de los mismos.

3.1 Percepción de la eficiencia de los equipos

Este aspecto fue medido a través de dos instrumentos.

3.1.1 Procesos del equipo de trabajo

Este es una escala desarrollada por Navarro, de Quijano, Berger y Meneses (2010) como parte del Modelo de Equipos de Trabajo (MET). La misma evalúa los procesos que se presentan dentro de un equipo y que permiten un buen funcionamiento de este. Está compuesto por dos dimensiones: *potencial del equipo* –creencia del equipo de que serán capaces de desempeñarse de manera exitosa en el ejercicio de sus tareas– e *identificación con el equipo* –hace referencia a la percepción de pertenencia y orgullo que tienen los integrantes del equipo–. Este instrumento está compuesto por once ítems. Utiliza una escala tipo Likert de 5 puntos, en el que 1 equivale a «Muy en desacuerdo»; y 5, a «Muy de acuerdo». Un alto puntaje corresponde a una percepción de mayor eficiencia en los procesos del equipo de trabajo, mientras un puntaje bajo implica una menor percepción de este aspecto.

3.1.2 Resultados/efectividad del equipo de trabajo

Esta escala fue desarrollada por Navarro *et al.* (2010) como parte del Modelo de Equipos de Trabajo (MET). Está conformada por dos dimensiones: *consecución de los resultados* –percepción del equipo con respecto a la obtención de resultados eficaces– y *desempeño del equipo* –grado en el que se evalúa el funcionamiento, la organización y coordinación eficiente del equipo–. Esta herramienta está constituida por 12 ítems, y utiliza una escala tipo Likert de 5 puntos, en la que también 1 es equivalente a «Muy en desacuerdo»; y 5, a «Muy de acuerdo». Un alto puntaje corresponde a una percepción de mayor efectividad en los resultados grupales obtenidos, mientras un puntaje bajo implica una menor percepción en los resultados obtenidos por el equipo de trabajo.

3.2 Escala de estrés laboral

Esta escala ha sido elaborada por Cohen *et al.* (1983). Está conformada por 14 ítems, y usa una escala Likert de 5 puntos, en la que 1 es «nunca»; y 5, «muy a menudo». Un alto puntaje corresponde a una percepción de mayor estrés, mientras un puntaje bajo implica una percepción de menor estrés.

3.3 Inventario de motivaciones sociales

Este inventario está basado en la teoría de las tres necesidades: logro, poder y afiliación de McClelland (1970, citado en Pardee 1990), diseñado por Romero y Salom (1990), y conformado por tres partes. La primera corresponde al inventario de motivación al logro (MLP); la segunda, al inventario de motivación al poder (MPS); y la tercera, al inventario de motivación a la afiliación (MAFI). En total, son 60 ítems que describen una lista de afirmaciones relacionadas en escala tipo Likert de 6 puntos, que van desde 1 («Completamente en desacuerdo») a 6 («Completamente de acuerdo»). Este inventario permite conocer la proporción en la que el individuo posee estas tres motivaciones sociales.

3.4 Datos sociodemográficos y laborales

Se configuró una ficha de datos sociodemográficos y organizacionales relevantes para la descripción de la muestra y el análisis de resultados, tales como sexo, edad, estado civil, paternidad, grado de instrucción, líder de equipos, equipo de trabajo y gerencia a la pertenece dentro de la organización.

3.5 Procedimiento de recolección de datos

En primera instancia, se analizó la confiabilidad de los instrumentos mediante una prueba piloto, en la cual participaron treinta colaboradores de la organización. La recolección de datos del estudio de ambas mediciones fue coordinada con el Área de Recursos Humanos. Cabe anotar que este proceso se realizó bajo dos modalidades: física y virtual. En el primer caso, se entregaron sobres con una carta de presentación y las encuestas para obtener los datos del estudio. Luego, los participantes devolvieron dichas encuestas en los sobres cerrados. El segundo caso –aquellas encuestas que se llevaron a cabo de manera virtual– se desarrolló a través de Google Drive. Se envió un correo en el que se plantearon las indicaciones y se adjuntó un link para que las personas pudieran acceder a las preguntas.

4. Análisis estadísticos

4.1 Análisis de la confiabilidad de los instrumentos

A fin de verificar la confiabilidad de los instrumentos aplicados, en la presente investigación, se utilizó el método de consistencia interna con el Coeficiente Alfa de Cronbach.

4.2 Cálculo del índice de percepción de la eficiencia de los equipos

Se creó un índice de percepción de la eficiencia de los equipos conformado por dos escalas: procesos de los equipos de trabajo y resultados/efectividad de los equipos de trabajo (Navarro *et al.* 2011). Asimismo, se realizó un análisis factorial, de modo que se pudiera corroborar la existencia de un factor que sirvió para construir el indicador. Los resultados evidenciaron un factor que explicaba el 83,42% de la variancia total, por lo que ambas escalas fueron sumadas y promediadas. De esta manera, se pudo construir el índice de percepción de la eficiencia de los equipos. Este análisis se desarrolló de forma individual.

4.3 Preparación de los datos para los análisis

Debido a que el estudio requiere un nivel de análisis que incluya a los equipos de trabajo como unidades de análisis, se procedió a elaborar un proceso de agregación de datos. Ello implica que las variables estudiadas a nivel individual tienen que ser transformadas a nivel grupal (estrés laboral, motivación de poder, motivación de logro, motivación de afiliación y el indicador de la percepción de la eficiencia de los equipos), para lo cual se utilizó como unidad las medias de los sujetos en cada equipo de trabajo. En ese sentido, el estudio se desarrolló considerando a los 12 equipos como unidades de análisis, y ya no a los 158 participantes.

4.4 Análisis descriptivo de las variables de la muestra

En primera instancia, se realizó una prueba Kolmogorov-Smirnov, con el objetivo de determinar la distribución de la normalidad de los datos de los doce equipos de trabajo, e identificar si era pertinente aplicar estadísticas paramétricas o no paramétricas. En segunda y última instancia, se utilizó la media, la mediana, la desviación estándar y el rango.

4.5 Análisis inferencial-correlacional

Se empleó el estadístico de correlación Pearson para medir el nivel de asociación entre estrés laboral, motivación y la percepción de la eficiencia de los equipos, a fin de contrastar las hipótesis planteadas.

4.6 Análisis complementario

Se utilizó la correlación de Pearson entre las variables estudiadas a nivel de cada uno de los equipos y a nivel individual. Asimismo, se analizaron las diferencias en las relaciones de acuerdo con las variables sociodemográficas y laborales a nivel individual.

Capítulo IV. Resultados

A continuación, se procederá a presentar los resultados obtenidos en el estudio. De acuerdo con los objetivos de la investigación, es necesario determinar las relaciones hipotetizadas por el estudio, es decir, cómo debe ser el vínculo entre el estrés laboral y la percepción de la eficiencia de los equipos, así como entre los tipos de motivación laboral y la percepción de la eficiencia de los equipos.

1. Resultados del análisis de la confiabilidad de los instrumentos

En primera instancia, se realizó un análisis de la confiabilidad de los instrumentos mediante la utilización del coeficiente de Alfa de Cronbach. Los resultados se muestran a continuación (tabla 6):

Tabla 6. Confiabilidad medida a través del Alfa de Cronbach de los instrumentos

Escalas	Número de ítems		Confiabilidad (α de Cronbach)
	Total	# 1 orden	
1. Estrés laboral		14	0,86
2. Motivación total	60		0,88
2.1 Motivación al logro		24	0,71
2.2 Motivación de poder		20	0,83
2.3 Motivación de Afilación		16	0,87
3. Percepción de la eficiencia del equipos de trabajo	25		
3.1 Procesos		11	0,88
3.2 Efectividad		14	0,81

N=158

Fuente: Elaboración propia, 2014.

De acuerdo con los resultados de los análisis de confiabilidad, se observa que las escalas utilizadas sí presentan este aspecto, en la medida que se obtuvo valores de coeficiente Alfa de Cronbach mayores a 0,70.

2. Resultados del análisis descriptivo de las variables

De modo preliminar, se realizó un análisis Kolmogorov-Smirnov para establecer el tipo de distribución que evidencia cada una de las variables de estudio (estrés, tipos de motivación y la percepción de la eficiencia de los equipos) en la muestra. A partir de ello, se halló que las distribuciones se aproximan a la normal ($p>0,05$) en las variables de estudio. Por tal motivo, se decidió utilizar estadísticas paramétricas. A nivel descriptivo, se reporta el valor máximo, el valor mínimo y la media de los equipos de trabajo. A nivel inferencial, se aplicó la correlación lineal de Pearson.

Tabla 7. Análisis descriptivo de las variables de los equipos de trabajo

	M	Ds	Min.	Max.
Percepción de la eficiencia de los equipos	3,90	0,20	3,39	4,12
Estrés laboral	2,22	0,46	1,21	3,86
Motivación de logro	3,74	0,08	3,58	3,85
Motivación de poder	3,61	0,10	3,40	3,74
Motivación de afiliación	4,08	0,27	3,64	4,45

n=12 equipos

Fuente: Elaboración propia, 2014.

En la tabla 7, es posible observar un alto nivel de la percepción de la eficiencia de los equipos ($M=3,90$; $Ds=0,20$), situación similar a la motivación de afiliación ($M=4,08$; $Ds=0,27$). En cuanto a la motivación de poder y de logro, estas también presentan niveles altos ($M=3,74$; $Ds=0,08$ y $M=3,61$; $Ds=0,10$, respectivamente). Finalmente, resalta un nivel bajo de estrés laboral ($M=2,22$; $Ds=0,46$). A partir de ello, se puede concluir que los equipos de trabajo muestran diferentes niveles en las variables estudiadas.

3. Resultados del análisis correlacional

En la tabla 8, se exponen los resultados del análisis correlacional entre las variables estrés, motivación con la percepción de la eficiencia de los equipos.

Tabla 8. Correlaciones entre estrés, motivación y eficiencia de los equipos

	Percepción de la eficiencia de los equipos
	R
Estrés laboral	-0,18
Motivación de logro	0,46
Motivación de poder	-0,02
Motivación de afiliación	0,61*

n= 12 equipos; *p < 0,05 ; **p < 0,01;***p < 0,001

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Los resultados observados permiten apreciar que existe una correlación estadísticamente significativa, positiva y fuerte en la relación entre la motivación de afiliación y la percepción de la eficiencia de los equipos ($r=0,61$; $p<0,05$). En contraste, entre las otras relaciones, no se han encontrado correlaciones estadísticamente significativas ($p>0,05$).

3.1 Análisis complementarios

Dado que solo se encontró una asociación significativa entre la motivación de afiliación y la percepción de eficacia de los equipos, se procedió a realizar una serie de análisis complementarios, a fin de explorar si los resultados obtenidos presentan homogeneidad en la variabilidad en los diferentes niveles de análisis (individual, grupal y entre grupos). En primera instancia, se procedió a analizar si existen diferencias en las relaciones en cada uno de los equipos de trabajo (nivel de análisis entre grupos). En segunda instancia, se examinaron las relaciones entre las variables del estudio, para lo cual se consideró como unidad de análisis a los participantes (nivel de análisis individual). En tercer lugar, se estudió las diferencias en las relaciones de acuerdo con las variables sociodemográfica y laboral entre los participantes (unidad de análisis a nivel individual agrupado por variables sociodemográficas y laborales).

3.2 Diferencias en las relaciones en cada uno de los equipos de trabajo

En la siguiente tabla, se presenta el análisis correlacional entre las diversas variables.

Tabla 9. Análisis correlacional entre estrés, motivación y eficiencia de los equipos según equipos de trabajo

Equipos	Estrés - Eficiencia de los equipos	Motivación de logro - Eficiencia de los equipos	Motivación de poder - Eficiencia de los equipos	Motivación de afiliación - Eficiencia de los equipos
E1	Ns	Ns	Ns	Ns
E2	Ns	Ns	Ns	Ns
E3	Ns	Ns	Ns	Ns
E4	Ns	Ns	Ns	Ns
E5	-0,57**	Ns	Ns	Ns
E6	Ns	0,65*	Ns	Ns
E7	Ns	Ns	Ns	Ns
E8	-0,44*	Ns	Ns	Ns
E9	Ns	Ns	Ns	0,58*
E10	-0,67**	Ns	Ns	Ns
E11	-52**	Ns	Ns	Ns
E12	Ns	Ns	Ns	Ns

E1: n=7; E2: n= 6; E3: n=7; E4: n=16; E5: n=24; E6: n=10; E7: n=10; E8: n=21; E9: n=12; E10: n=18; E11: n=20; E12: n=7

*p < 0,005 , **p < 0,01, ***p < 0,001; Ns = no significativo

Fuente: Elaboración propia, 2014.

En la tabla 9, es posible observar correlaciones inversas significativas y grandes entre estrés laboral y la percepción de la eficiencia de los equipos en los equipos 5 ($r=-0,57$; $p<0,01$), 8 ($r=-0,44$; $p<0,05$), 10 ($r=-0,67$; $p<0,01$) y 11($r=-0,52$; $p<0,01$). Del mismo modo, se hallaron correlaciones positivas y considerables entre motivación de logro y la percepción de la eficiencia de los equipos en el equipo 6 ($r=0,65$; $p<0,05$). Finalmente, se encontraron relaciones entre motivación de afiliación y la percepción de la eficiencia de los equipos en el equipo 9 ($r=0,58$; $p<0,05$). En el análisis del resto de equipos de trabajo, no se descubrieron correlaciones significativas entre las variables de estudio.

3.3 Relaciones entre las variables a nivel individual

Para detallar este aspecto, en la tabla 10, se presentan las correlaciones entre las variables a nivel individual.

Tabla 10. Correlaciones entre estrés, motivación y la percepción de la eficiencia de los equipos (nivel individual)

	Percepción de la eficiencia de los equipos
	R
Estrés laboral	-0,37**
Motivación de logro	-0,03
Motivación de poder	0,10
Motivación de afiliación	0,22**

n= 158; *p <0,05 ; **p <0,01; ***p <0,001

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Los resultados observados permiten apreciar que existe una correlación estadísticamente significativa, negativa y moderada en la relación entre el estrés laboral y la percepción de la eficiencia de los equipos ($r=-0,37$; $p<0,01$). Asimismo, se observa una relación estadísticamente significativa, positiva y moderada entre la motivación de la afiliación y la percepción de la eficiencia de los equipos ($r=0,22$; $p<0,01$). Mientras, en los otros casos, no se han encontrado correlaciones estadísticamente significativas ($p>0,05$).

3.4 Las diferencias en las relaciones de acuerdo con las variables sociodemográficas y laborales a nivel individual

Tabla 11. Diferencias en las relaciones por variables sociodemográficas y laborales (nivel individual)

		Estrés - P. eficiencia de los equipos r	Motivación de logro- P. eficiencia de los equipos R	Motivación de poder- P. eficiencia de los equipos r	Motivación de afiliación – P. eficiencia de los equipos r
Sexo	Masculino	-0,36 **	Ns	Ns	Ns
	Femenino	Ns	Ns	Ns	0,41 **
Edad	20-24	Ns	Ns	Ns	0,64*
	25-29	-0,38 *	Ns	Ns	Ns
	30-34	-0,42 **	Ns	Ns	0,37*
	35-39	Ns	Ns	Ns	Ns
	40-45	Ns	Ns	Ns	Ns
	46 a más	-0,60*	Ns	Ns	Ns
Estado civil	Soltero	-0,41*	Ns	Ns	0,25*
	Casado	Ns	Ns	Ns	0,29*
	Divorciado	-0,85**	Ns	Ns	Ns
	Otro	Ns	Ns	Ns	Ns
Paternidad	No	-0,56**	Ns	Ns	Ns
	Sí	Ns	Ns	Ns	0,31**

		Estrés - P. eficiencia de los equipos r	Motivación de logro- P. eficiencia de los equipos R	Motivación de poder- P. eficiencia de los equipos r	Motivación de afiliación – P. eficiencia de los equipos r
Grado de instrucción	Técnico	Ns	Ns	Ns	0,65**
	Secundaria	Ns	Ns	Ns	Ns
	Bachiller	-0,60**	Ns	Ns	0,34*
	Titulado	-0,28*	Ns	Ns	Ns
	Maestría	Ns	Ns	Ns	0,62**
	Doctorado	Ns	Ns	Ns	Ns
Líder de equipos	No	-0,40**	Ns	Ns	0,27*
	Si	-0,30*	Ns	Ns	0,26*
Tipo de tarea	Operativo- Administrativo	-0,47*	Ns	Ns	Ns
	Operativo-Producción	-0,57**	Ns	Ns	Ns
	Gestión-Producción	-0,35*	Ns	Ns	Ns
	Gestión- Administrativo	Ns	Ns	Ns	Ns
	Estratégico- Administrativo	Ns	Ns	Ns	Ns
	Estratégico – Ingeniería	Ns	Ns	Ns	Ns

n=158; *p <0,05; **p <0,01; ***p <0,001

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Los resultados observados en la tabla 11 permiten apreciar lo siguiente:

- *Sexo*: En los varones existe una correlación estadísticamente significativa, negativa y moderada entre el estrés y la percepción de la eficiencia de los equipos ($r=-0,36$; $p<0,01$), mientras que en las mujeres se encuentra una correlación estadística significativa, positiva y moderada entre la motivación de afiliación y la percepción eficiencia de los equipos ($r=0,41$; $p<0,01$).
- *Edad*: Hay relaciones estadísticas significativas, negativas y de niveles que van desde moderadas hasta altas entre el estrés y la percepción de la eficiencia de los equipos en los grupos de edades de 25 a 29 años ($r=-0,38$; $p<0,05$), de 30 a 34 años ($r=-0,42$; $p<0,01$), y de 46 a más años ($r=-0,60$; $p<0,05$). Asimismo, existen correlaciones significativas y positivas entre la motivación de afiliación y la percepción de eficiencia de los equipos en los rangos de edad de 20 a 24 años ($r=0,64$; $p<0,05$) y de 30 a 34 años ($r=0,37$; $p<0,05$).
- *Estado civil*: En el caso de los divorciados, solo hay una correlación estadísticamente significativa, negativa y alta entre el estrés y la percepción de eficiencia de los equipos ($r=-0,85$; $p<0,01$), mientras que en el grupo de casados y solteros hay una relación

estadística significativa, positiva y moderada entre la motivación de afiliación y la eficiencia de los equipos ($r=0,29$; $p<0,05$ y $r=25$; $p<0,05$, respectivamente).

- *Paternidad*: Se aprecia, en aquellos que no son padres, una correlación estadísticamente significativa, negativa y moderada entre el estrés y la percepción de la eficiencia de los equipos ($r=-0,56$; $p<0,01$). Por su parte, en el grupo de padres, destaca una relación estadística significativa, positiva y moderada entre la motivación de afiliación y la eficiencia de los equipos ($r=0,31$; $p<0,01$).
- *Grado de instrucción*: Se encuentran correlaciones significativas, negativas y de moderadas a altas entre el estrés y la percepción de la eficiencia de los equipos en el caso de los bachilleres ($r=-0,60$; $p<0,01$) y titulados ($r=-0,28$; $p<0,05$). En contraste, se observan correlaciones estadísticas significativas, positivas y de moderadas hasta altas en los que son técnicos ($r=0,65$; $p<0,01$), bachilleres ($r=0,34$; $p<0,05$) y los que estudiaron una maestría ($r=0,62$; $p<0,01$).
- *Líderes de equipos*: Se han hallado correlaciones estadísticas significativas, negativas y moderadas en los que no son líderes ($r=-0,40$; $p<0,01$) y los que son líderes ($r=-0,30$; $p<0,05$). Esto es similar a lo que se observa en la correlación entre la motivación de afiliación y la percepción de la eficiencia de los equipos, presente tanto en los que no son líderes ($r=0,27$; $p<0,05$) y los que son líderes ($r=0,26$; $p<0,05$).
- *Tipo de tarea*: Los resultados permiten notar que existen correlaciones estadísticas significativas, negativas y moderadas en los grupos que realizan tareas del tipo operativo administrativo ($r=-0,47$; $p<0,05$), operativo producción ($r=-0,57$; $p<0,01$) y gestión producción ($r=-0,35$; $p<0,05$). En cuanto a las otras tareas, en estos casos, no existen diferencias estadísticas significativas.

De este modo, es posible concluir que las correlaciones entre el estrés y la percepción de eficiencia de los equipos, por un lado; y la motivación de afiliación y la percepción de la eficiencia de los equipos, por otro, son las más consistentes entre las modalidades de las variables analizadas.

Tabla 12. Resumen

	Estrés - Eficiencia de los equipos	Motivación de logro - Eficiencia de los equipos	Motivación de poder - Eficiencia de los equipos	Motivación de afiliación - Eficiencia de los equipos
Total Individual (n=158)	-0,37** Bajo/Alto (M=2,23; Ds=0,46)/ (M=3,90; Ds=0,20)	-0,03 Alto /Alto (M=3,74; Ds=0,08) / (M=3,90; Ds=0,20)	0,10 Alto/Alto M=3,61; Ds=0,10/(M=3,90; Ds=0,20)	0,22** Alto/Alto (M=4,08; Ds=0,27)/(M=3,90; Ds=0,20)
Descriptivo				
Total Equipos (n=12)	-18	0,46	-0,02	0,62**
Descriptivo	“	“	“	“
Equipos				
E1 (n=7)	Ns Bajo/Alto (M=2,45; Ds=0,48/ M=3,79; Ds=0,38)	Ns Alto/Alto (M=3,82; Ds=0,37/ M=3,79; Ds=0,38)	Ns Medio/Alto (M=3,39; Ds=0,64/ M=3,79; Ds=0,38)	Ns Alto/Alto (M=4,16; Ds=0,49/ M=3,79; Ds=0,38)
Descriptivo				
E2(n=6)	Ns Bajo/Alto (M=2,33; Ds=0,29/ M=3,93; Ds=0,50)	Ns Alta/Alto (M=3,79; Ds=0,16/ M=3,93; Ds=0,50)	Ns Alto/Alto (M=3,74; Ds=0,36/ M=3,93; Ds=0,50)	Ns Alto/Alto (M=4,46; Ds=0,68/ M=3,93; Ds=0,50)
Descriptivo				
E3(n=7)	Ns Bajo/Alto (M=2,00; Ds=0,51/ M=3,82; Ds=0,63)	Ns Alto/Alto (M=3,69; Ds=0,28/ M=3,82; Ds=0,63)	Ns Alto/Alto (M=3,59; Ds=0,34/ M=3,82; Ds=0,63)	Ns Alto/Alto (M=3,79; Ds=0,45/ M=3,82; Ds=0,63)
Descriptivo				
E4(n=16)	Ns Bajo/Alto (M=2,40; Ds=0,49/ M=4,03; Ds=0,34)	Ns Alto/Alto (M=3,85; Ds=0,35/ M=4,03; Ds=0,34)	Ns Medio/Alto (M=3,40; Ds=0,77/ M=4,03; Ds=0,34)	Ns Medio/Alto (M=4,44; Ds=0,40 M=4,03; Ds=0,34)
Descriptivo				
E5(n=24)	-0,57** Bajo/Alto (M=2,29; Ds=0,37/ M=3,99; Ds=0,32)	Ns Alto/Alto (M=3,84; Ds=0,54/ M=3,99; Ds=0,32)	Ns Alto/Alto (M=3,67; Ds=0,574/ M=3,99; Ds=0,32)	Ns Alto/Alto (M=4,35; Ds=0,73 M=3,99; Ds=0,32)
Descriptivo				

	Estrés - Eficiencia de los equipos	Motivación de logro - Eficiencia de los equipos	Motivación de poder - Eficiencia de los equipos	Motivación de afiliación - Eficiencia de los equipos
Equipos				
E6(n=10)	Ns	0,65*	Ns	Ns
Descriptivo	Bajo/Alto (M=2,29; Ds=0,37/ M=3,99; Ds=0,32)	Alto/Alto (M=3,75; Ds=0,37/ M=3,99; Ds=0,32)	Alto/Alto (M=3,65; Ds=0,42/ M=3,99; Ds=0,32)	Alto/Alto (M=4,01; Ds=0,60/ M=3,99; Ds=0,32)
E7(n=10)	Ns	Ns	Ns	Ns
Descriptivo	Bajo/Medio (M=2,29; Ds=0,38/ M=3,39; Ds=0,75)	Alto/Medio (M=3,67; Ds=0,38/ M=3,39; Ds=0,75)	Alto/Medio (M=3,66; Ds=0,69/ M=3,39; Ds=0,75)	Alto/Medio (M=3,64; Ds=0,70/ M=3,39; Ds=0,75)
E8(n=21)	-0,44*	Ns	Ns	Ns
Descriptivo	Bajo/Alto (M=2,09; Ds=0,45/ M=3,97; Ds=0,34)	Alto/Alto (M=3,69; Ds=0,32/ M=3,97; Ds=0,34)	Medio/Alto (M=3,52; Ds=0,60/ M=3,97; Ds=0,34)	Medio/Alto (M=4,03; Ds=0,88/ M=3,97; Ds=0,34)
E9(n=12)	ns	Ns	Ns	0,58*
Descriptivo	Bajo/Alto (M=2,17; Ds=0,43/ M=4,04; Ds=0,33)	Alto/Alto (M=3,74; Ds=0,23/ M=4,04; Ds=0,33)	Alto/Alto (M=3,66; Ds=0,86/ M=4,04; Ds=0,33)	Alto/Alto (M=4,17; Ds=0,78/ M=4,04; Ds=0,33)
E10(n=18)	-0,67**	Ns	Ns	Ns
Descriptivo	Bajo/Alto (M=2,26; Ds=0,70/ M=3,70; Ds=0,47)	Alto/Alto (M=3,58; Ds=0,56/ M=3,70; Ds=0,47)	Alto/Alto (M=3,58; Ds=0,66/ M=3,70; Ds=0,47)	Alto/Alto (M=3,91; Ds=1,02/ M=3,70; Ds=0,47)
E11(n=20)	-0,52**	Ns	Ns	Ns
Descriptivo	Bajo/Alto (M=2,16; Ds=0,38/ M=3,95; Ds=0,54)	Alto/Alto (M=3,78; Ds=0,33/ M=3,95; Ds=0,54)	Alto/Alto (M=3,70; Ds=0,54/ M=3,95; Ds=0,54)	Alto/Alto (M=3,81; Ds=0,93/ M=3,95; Ds=0,54)
E12(n=7)	Ns	Ns	Ns	Ns
Descriptivo	Bajo/Alto (M=2,01; Ds=0,43/ M=4,02; Ds=0,37)	Alto/Alto (M=3,67; Ds=0,31/ M=4,02; Ds=0,37)	Alto/Alto (M=3,65; Ds=0,79/ M=4,02; Ds=0,37)	Alto/Alto (M=4,24; Ds=0,00/ M=4,02; Ds=0,37)

*p < 0,05; **p < 0,01; ***p < 0,001 Ns = no significativo

Elaboración propia, 2014.

Capítulo V. Discusión y conclusiones

En este capítulo, se presenta una síntesis y discusión sobre los resultados obtenidos, principales limitaciones y recomendaciones para futuros estudios. Asimismo, se plantean las conclusiones que se derivan de la presente investigación.

1. Discusión y conclusiones

Los equipos de trabajo en una organización cumplen un importante rol para responder a los retos organizacionales, tales como aportar en diversidad de conocimientos, habilidades y experiencias, que permiten dar respuestas rápidas, flexibles e innovadoras a los problemas y retos nuevos. De este modo, contribuyen a mantener una ventaja competitiva y el éxito de la organización. Por ello, el estudiar los factores relacionados con la eficiencia de los equipos de trabajo en una organización se convierte hoy en día en un aspecto vital para una organización (ej. Wuchty *et al.* 2007, citado en Gil *et al.* 2008).

En la presente investigación, se estudiaron dos hipótesis principales: en la primera, se establecía una relación entre el estrés y la eficiencia de los equipos; y, en la segunda, entre la motivación y la eficiencia de los equipos en una organización. A fin de responder a los objetivos del estudio, se realizaron análisis descriptivos, correlacionales a nivel de los equipos de trabajo. Posteriormente, se llevó a cabo una serie de análisis complementarios en tres niveles: entre los grupos, a escala grupal e individual.

Los resultados encontrados evidencian que los equipos presentan una alta percepción de eficiencia. Asimismo, perciben un nivel bajo de estrés y alto nivel de motivación en los tres tipos de motivación (poder, logro y afiliación). Además, se confirmó que existe una relación entre la motivación de afiliación y la percepción de eficiencia de los equipos. En contraposición, no se hallaron relaciones entre el estrés laboral y la eficiencia de los equipos de trabajo, vínculo entre motivación de logro y la eficiencia de los equipos de trabajo, y relaciones entre motivación de poder y la eficiencia de los equipos de trabajo. A continuación, se presentan las posibles interpretaciones de los resultados obtenidos.

1.1 Resultados encontrados y posibles interpretaciones

1.1.1 Niveles de eficiencia de los equipos de trabajo, estrés laboral y tipos de motivación

En primer lugar, se observó que la percepción de la eficiencia de los equipos de trabajo expone un nivel alto de eficiencia ($M=3,90$; $Ds=0,20$). Esto podría deberse a que más del 50% de personas evaluadas pertenecen a la Generación Y, nacidos entre los años 1980 y 1994. Este grupo es considerado la «Generación Perfecta» por su decidida orientación a los resultados, necesidad de adrenalina, retroalimentación, estímulos constantes (*high maintenance*) y debido a que requieren logros de manera persistente (*Trophy kid*); es una generación positiva y cooperadora. Los «Y» toman mejores ventajas de las oportunidades que los adultos les ofrecen, se orientan a demostrar altos índices de desempeño y que sean reconocidos por sus líderes, perciben que su trabajo es eficiente o con buenos resultados (Martin 2005, citados en Myers y Sadaghiani 2010).

Sin embargo, a nivel de estrés laboral, los equipos perciben un bajo nivel de estrés ($M=2,22$; $Ds=0,46$). Al respecto, varios estudios han señalado que el bajo estrés laboral en los equipos de trabajo podría facilitar la atención y la percepción de señales sociales, lo cual genera que se centren en los comportamientos sociales. Esto, a su vez, fortalece las relaciones entre los miembros del equipo y disminuye la concentración del individuo en sí mismo (Buder y Baumeister 1998, citados en Myers y Sadaghiani 2010).

En cuanto a la motivación, se encontró que existen altos niveles en los tres tipos de motivación: afiliación ($M=4,08$; $Ds=0,27$); poder ($M=3,74$; $Ds=0,08$) y logro ($M=3,61$; $Ds=0,10$). Es decir, los equipos están conformados por personas motivadas, en primera instancia, por afiliación. Son aquellas las que valoran las relaciones, se sienten en la necesidad de trabajar con otros, se esfuerzan por la unidad y el éxito del equipo, por lo cual asumen muchas veces el papel del compañero que está dispuesto ayudar. En segunda instancia, las personas motivadas por el poder buscan cumplir el papel de líder dentro de un equipo; buscan dirigir al equipo, manejar y controlar la gestión. Por último, las personas motivadas por el logro son capaces de realizar bien sus funciones a nivel individual como a nivel de equipo, se orientan a las metas y buscan tener éxito (Rad y Levin 2003, citados en Peterson 2007).

1.1.2 Relación entre la motivación de afiliación y la percepción de la eficiencia de los equipos

Se observa que la motivación de afiliación y la percepción de eficiencia de los equipos de trabajo presentan una relación significativamente positiva. Una posible interpretación es que los equipos que están motivados por la afiliación están en búsqueda de un ambiente o atmósfera agradable, se esfuerzan por establecer la unidad en el equipo, comprometerse con el éxito y conocer las normas del mismo (Rad y Levin 2003, citados en Peterson 2007). Por lo tanto, promueven un mayor pensamiento de equipo, que se centra en que este logre sus objetivos, para lo cual se busca la comunicación entre sus miembros y no se le da importancia a los conflictos y/o discusiones que se puedan presentar. De este modo, es posible lograr una percepción de eficiencia como equipo mayor que otros (Rad y Levin 2003).

Al analizar los hallazgos a nivel de las características sociodemográficas y laborales de los participantes, se ha podido identificar que las relaciones entre la motivación de afiliación y la percepción de la eficiencia de equipo se acentúa principalmente entre 20-24 y 30-34 años. Esta evidencia podría estar relacionada con la Generación Y. Las investigaciones empíricas sobre este grupo, también llamado «Millennials», refieren que entre estas edades hay tres preferencias importantes, independientemente del género. Primero, valoran las relaciones cercanas y la frecuente retroalimentación de los supervisores (Society for Human Resource Management [SHRM] 2009, citado en Myers y Sadaghiani 2010). Segundo, esperan comunicación abierta por parte de sus supervisores y gerentes, incluso en relación con aspectos que normalmente son reservados para empleados de mayor experiencia –Gursoy *et al.* (2008), Martin (2005), Remo (2006), SHRM (2009) (citado en Myers y Sadaghiani 2010)–. Tercero, prefieren trabajar en equipos, en parte porque ellos perciben que el trabajo basado en el grupo es más divertido, pero también porque les gusta evitar el riesgo –Alsop (2008), Gursoy *et al.* (2008) (citados en Myers y Sadaghiani 2010)–. Asimismo, los Millennials esperan que la comunicación sea más frecuente, más positiva –Deloitte (2009), Gursoy *et al.* (2008), Hill (2002), Marston (2007), Martin (2005), Remo (2006) (citados en Myers y Sadaghiani 2010)–. A partir de ello, se puede afirmar que la generación tendrá mayor motivación para establecer relaciones de afiliación con el objetivo de obtener resultados eficientes como equipo.

1.1.3 Relaciones no confirmadas

Cabe anotar que, en el estudio, no se han encontrados las relaciones entre el estrés laboral y la eficiencia de los equipos; motivación de logro y eficiencia de los equipos; motivación de poder y la eficiencia de los equipos. A continuación, podremos señalar algunas posibles explicaciones.

En primer lugar, no se han confirmado las relaciones entre el estrés laboral, motivación de poder y logro con la percepción de la eficiencia de equipos. Una posible explicación para los resultados obtenidos con respecto a las relaciones no encontradas entre las variables es que, a nivel de equipos como unidad de análisis ($n=12$), los sujetos son agrupados, por lo cual se podría perder la variabilidad (dispersión) de las puntuaciones. Es decir, se puede reducir el efecto de la asociación entre variables por la restricción del rango de los puntajes debido a que los sujetos se han agruparon en doce casos (equipos), lo cual no ocurre en las relaciones entre motivaciones en la afiliación y la eficiencia de los equipos (para mayor detalle acerca de tamaño de muestra en los estudio, ver Goodwin y Leech 2006).

Sin embargo, al analizar las relaciones a nivel individual ($n=158$) entre estrés laboral, motivación de afiliación y la eficiencia de los equipos, los resultados manifiestan que existe una mayor variabilidad entre los datos. Por ello, aparecen correlaciones significativas entre estrés laboral y eficiencia de los equipos, y entre la motivación de afiliación y la eficiencia de los equipos. Esto podría estar reflejando la interacción entre diferentes tamaños de muestras y la variabilidad de las unidades de análisis ($n=12$ versus $n=158$). En otras palabras, cuando hay mayor variabilidad en las puntuaciones, probablemente, se encuentren correlaciones significativas. Estos hallazgos se corroboran cuando se analizan las relaciones en cada uno de los equipos.

En conclusión, el tamaño de la muestra de los equipos de trabajo ($n=12$) probablemente ha sido un aspecto determinante en las relaciones entre estrés laboral y eficiencia de los equipos, mientras en las relaciones entre la motivación de afiliación y la eficiencia de los equipos los resultados encontrados han sido consistentes en los diferentes niveles de análisis y son independientes al tamaño de la muestra (Goodwin y Leech 2006).

Asimismo, no se han encontrado relaciones entre las motivaciones de logro y de poder con la eficiencia de los equipos. Estos resultados han sido consistentes en los tres niveles de análisis. Esto permite concluir que estos hallazgos no responden a aspectos estadísticos, sino más bien a las características de la muestra. A continuación, se presentan algunas posibles explicaciones.

Con respecto a las relaciones entre motivación de logro y la eficiencia de los equipos no confirmadas a nivel de equipos, una posible explicación puede ser la conformación del equipo. En ese sentido, no se encontraron relaciones entre motivación de logro y eficiencia del equipo, debido a que, pese a que los miembros de un equipo pueden presentar motivación de logro, a la vez, pueden no estar orientados al mismo logro o meta, el constructor de motivación de logro, normalmente, se mide a nivel individual. La motivación de logro no persigue la aceptación ni control de otras personas; más bien, se basa en proponer metas individuales, que están vinculadas a creencias, atribuciones y afectos propios del sujeto ante los resultados de éxito o fracaso (González-Pienda 1996, citado en Peterson 2007). Con respecto a ello, el punto a resaltar es que los resultados no dependen de qué tan motivados al éxito o a la meta estén los integrantes de manera individual, sino a nivel de equipo.

Cabe anotar que algunos estudios refieren que no es suficiente que las personas cuenten con motivación al logro para tener resultados exitosos, puesto que ella por sí sola no hace que las personas sean más productivas. Hace falta una serie de condiciones fundamentales, que facilitan que la motivación al logro conduzca al individuo a un desempeño eficiente; incluso, la intensidad de la motivación en un equipo es variable de acuerdo con los miembros que lo conforman (Morales y Gómez 2009, citado en Peterson 2007).

Finalmente, con respecto a las relaciones entre motivación de poder y la eficiencia de los equipos no confirmadas a nivel de equipos, algunos autores han argumentado que una posible explicación se basa en las características individuales de aquellos que presentan este tipo de motivación, quienes pueden poseer un fuerte deseo de dominar, controlar o influir. Por este motivo, se puede experimentar un mayor grado de conflicto entre los miembros del equipo, por lo cual se podría no tener resultados eficientes como equipo, pero sí de forma individual (Peterson 2007).

2. Limitaciones y recomendaciones para futuras investigaciones

A continuación, se exponen las restricciones que estuvieron presentes durante el desarrollo de la investigación. En primer lugar, el estudio presenta una limitación, debido a la selección de la muestra, en la medida que esta fue no probabilística, lo que podría haber afectado la representatividad de la población (Creswell 2007, citado en Hernández *et al.* 2010). Cabe recordar que el estudio se realizó en cuatro áreas de una empresa. Por ello, se recomienda continuar con estudios con las otras áreas de la organización de manera probabilística, con la finalidad de confirmar los resultados obtenidos en la presente investigación.

Una segunda limitación corresponde a la conceptualización de la variable eficiencia de los equipos: los estudios evalúan la percepción de eficiencia, mas no la eficiencia en sí. Asimismo, hay varias definiciones sobre esta variable y, cuando eso ocurre con un objeto de estudio, es difícil elegir el concepto de referencia (Hernandez *et al.* 2010). En este sentido, se recomienda que las futuras investigaciones tomen en cuenta indicadores de eficiencia objetivos, relacionados con los resultados del negocio y no instrumentos que evalúen aspectos perceptivos de eficiencia.

Una tercera limitación se vincula con el análisis correlacional efectuado, puesto que, si bien este permite conocer la intensidad de las relaciones entre las variables del estudio y brinda una dirección preliminar importante para continuar la investigación, no nos permite explicar, predecir o posteriormente encontrar relaciones causales entre ambas variables (Hernandez *et al.* 2010). Para superar esta limitación, sugerimos continuar con estudios explicativos de tipo predictivo, que permitan corroborar la posible dirección e impacto de estas variables. A partir de ello, será posible diseñar e implementar estrategias más eficaces con los resultados obtenidos.

Una cuarta limitación está relacionada con los posibles sesgos producto del uso de instrumentos de medición basados en la autoevaluación o autopercepción. La información recogida mediante este tipo de metodología es, en su naturaleza, limitada, debido a que los participantes no pueden aportar información adicional a la establecida en el instrumento, y las dudas o confusiones pueden incrementarse. Además, se podrían generar sesgos, tales como deseabilidad social, efecto halo, tendencia central, entre otras (Chamarro y Oberst 2004, Fernández-Ballesteros y Staats 1992). Sin embargo, en el presente estudio, se intentó minimizar este sesgo, para lo cual las encuestadoras participaron de manera activa asegurándose de que los encuestados comprendieran de manera adecuada las preguntas, a fin de garantizar la calidad de los datos obtenidos. Para enfrentar los sesgos de autoevaluación en futuros estudios, se recomienda el uso de múltiples fuentes para la recolección de datos, que complementen dicha medición y –de esta manera– permitan reducir los posibles problemas que genera la autoevaluación.

Una quinta limitación corresponde al estudio transversal. En la medida que la investigación se realizó en un tiempo determinado, no permite conocer la secuencia temporal de los acontecimientos y, por lo tanto, no es posible determinar la prevalencia de los mismos (Briones 2008). Por ello, se recomienda continuar efectuando estudios en diferentes momentos, de modo que sea posible llevar a cabo acciones de acuerdo con los resultados obtenidos.

Una sexta limitación está relacionada a las condiciones de trabajo que presentan los diversos grupos de la empresa. De acuerdo al negocio se recomienda incluir grupos con características y condiciones diversas como tiempo de proyecto, nivel de complejidad de la construcción, regímenes de trabajo establecidos, localidad geográfica, etc. para evaluar si los resultados no encontrados de estrés, logro y poder existen en dichos grupos.

Por último, se recomienda establecer objetivos grupales y evaluar la eficiencia del equipo con la finalidad de controlar mejor las variables y reducir la probabilidad de factores ambientales que hayan podido intervenir en los resultados obtenidos.

Capítulo VI. Plan de Mejora

El plan de mejora se enfocará en plantear acciones concretas que estén alineadas con los principales resultados que el presente estudio ha revelado. En función de ello, es necesario mencionar los principales hallazgos del estudio, aquellos que deben ser considerados en el plan de acción.

1. Niveles de estrés, motivación y eficiencia de los equipos

Los equipos han presentado los siguientes resultados:

- La percepción de la eficiencia de los equipos de trabajo es alta.
- Los equipos perciben un bajo nivel de estrés.
- Existe un alto nivel de motivación en los tres tipos: afiliación, poder y logro.

Entre las correlaciones encontradas a nivel de equipos de trabajo, se debe resaltar dos aspectos:

- La motivación de afiliación y la percepción de eficiencia de los equipos presentan una relación positiva.
- A nivel sociodemográfico, esta relación se acentúa principalmente en mujeres entre 20-24 y 30-34 años.

De esta manera, y sobre la base de los resultados obtenidos, se plantean acciones que permitan optimizar los niveles de motivación por afiliación y la percepción de la eficiencia de los equipos de los equipos de trabajo.

2. Plan de mejora

2.1 Objetivo 1

Se busca optimizar los niveles de motivación por afiliación, de modo que se logre una mejor afinidad entre los empleados de la empresa y entre áreas. Esto se debe llevar a cabo con el fin de generar una mayor motivación y acercamiento entre los empleados y equipos. Además de lo ya implementado en la empresa, se propone lo siguiente:

Tabla 13. Actividades de mejora de la motivación de la afiliación

Actividades	Tipo de motivación de afiliación que corresponde	Recursos a utilizar	Indicadores de gestión	Frecuencia
Realizar reuniones por áreas	De trabajo	Salas de reuniones	<ul style="list-style-type: none"> Objetivos cumplidos en el mes/ objetivos planteados en el mes 	1 vez por semana
Realizar actividades de integración por áreas	De trabajo	US\$ 3000 por actividad; incluye proveedores que realicen las actividades	<ul style="list-style-type: none"> Encuesta de clima: porcentaje de satisfacción del personal 	1 vez cada 6 meses
Implementar un proceso de evaluación y retroalimentación rápida a los miembros del equipo al culminar cada proyecto	De trabajo	No aplica	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de retroalimentaciones efectivas registradas Número de retroalimentaciones con registro efectivo por proyecto / No. total de retroalimentaciones 	Al culminar cada proyecto
Propiciar proyectos de mejora continua: Crear equipos de trabajo de diversas áreas para plantear mejoras continuas entre las áreas	De trabajo	Salas de reuniones	<ul style="list-style-type: none"> No. de proyectos efectuados/ No. propuestas. Indicadores de productividad de cada área 	Cada 6 meses
Realizar actividades de integración entre áreas relacionadas por funciones operativas	De trabajo	US\$ 5000 por actividad; incluye proveedores que realicen las actividades	<ul style="list-style-type: none"> Encuesta de clima: porcentaje de satisfacción del personal Mejoras de tiempos en los diversos procesos de trabajo entre áreas Cumplimiento de entregables entre áreas 	1 vez al año
Elección y celebración al mejor empleado de la empresa: Se invita a los candidatos a un almuerzo/cena junto con los gerentes principales de la empresa	Básica	US\$ 1500; incluye premios de reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> Mejoras de desempeño a través de las evaluaciones realizadas 	1 vez al año
Crear un plan de sucesión adecuado para la empresa: Permite la interacción entre jefes y sucesores.	De trabajo	<i>Software Success Factors</i>	<ul style="list-style-type: none"> Número de personas consideradas en planes de sucesión / Total de personas a considerarse en plan 	Constante
Inducción a la empresa: Programa Buddy: Empleados de la empresa le dan la bienvenida y acompañan durante el primer mes a los nuevos empleados	Básica	No aplica	<ul style="list-style-type: none"> Resultados mayores al 80% de satisfacción en la encuesta de satisfacción de inducción 	Constante
Reconocimiento por acciones positivas realizadas por equipo	De trabajo	Correos de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> Número de nuevas prácticas propuestas en forma semestral 	Constante

Actividades	Tipo de motivación de afiliación que corresponde	Recursos a utilizar	Indicadores de gestión	Frecuencia
Realizar actividades de responsabilidad social, con la finalidad de integrar personal de diversas áreas y fomentar la cooperación al interior de la empresa	Básica	Convenios con diversas instituciones: ONG, colegios, etc. Recursos propios en donación	<ul style="list-style-type: none"> • Número de personas afiliadas a las actividades de RS • Encuesta de clima: porcentaje de fidelización del empleado; a la empresa a través de actividades 	Trimestral
Creación de una red social interpersonal de la empresa en la que los empleados de diferentes áreas y localidades puedan interactuar	Básica	Intranet / red social	<ul style="list-style-type: none"> • Número de personas afiliadas y comentarios/sugerencias por mes realizados • Número de propuestas de mejora en temas de RRHH. 	Constante
Reconocimiento de quinquenios a realizarse en la fiesta de fin de año	Básica	Compra de pines: Costo depende del número de personas que cumplan quinquenios	<ul style="list-style-type: none"> • No. de personas que cumplen quinquenios por áreas o equipos • Porcentaje de fidelización del empleado con respecto a la empresa 	1 vez al año
Exposición quincenal de temas de especialización / funciones de cada área al resto de la empresa	Básica	Sala de conferencia	<ul style="list-style-type: none"> • Número de exposiciones por área • Nivel de conocimiento del giro del negocio a través de encuesta 	1 vez cada 15 días
Festejar los cumpleaños del mes a nivel empresa o localidad	Básica	Sala de conferencias	<ul style="list-style-type: none"> • Número de asistentes a la celebración de cumpleaños • Encuesta de clima: porcentaje de satisfacción del empleado 	1 vez al mes
Olimpiadas entre áreas y/o equipos: incentivo al deporte y práctica de la buena salud de la empresa	Básica	US\$ 10.000	<ul style="list-style-type: none"> • Número de asistentes a las olimpiadas • Encuesta de clima: porcentaje de satisfacción del empleado • Porcentaje de ausentismo por enfermedad 	1 vez al año
Fiesta de los niños; adicionalmente, se reparten regalos y se realizan actividades entre padres e hijos	Básica	US\$ 20.000	<ul style="list-style-type: none"> • Número de participantes. Encuesta de clima 	1 vez al año
Celebración por <i>Halloween</i> : Los hijos de los trabajadores podrán visitar las instalaciones de la empresa, disfrazados y acompañados de sus padres	Básica	Instalaciones de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Número de participantes. Encuesta de clima 	1 vez al año

Nota: Se requiere, adicionalmente, el recurso humano para poder realizar todas las actividades que se plantean.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Las metas se concentran en dos puntos:

- Alcanzar, por lo menos, un nivel de clima laboral de 80% de satisfacción, basado en los aspectos de afiliación entre los empleados
- Conseguir, como mínimo, un nivel de motivación del 80%, basado en los aspectos de afiliación entre los empleados

2.2 Objetivo 2

Se apunta a optimizar la percepción de la eficiencia de los equipos de trabajo. Además de lo ya implementado en la empresa, se propone lo siguiente:

Tabla 14. Actividades de mejora de la percepción de la eficiencia de equipos de trabajo

Actividades	Recursos a utilizar	Indicadores de gestión	Frecuencia
Implementar un sistema de tickets en las diferentes áreas de servicio. Además, se pueden utilizar tickets ya atendidos para resolver temas recurrentes.	<i>Software</i> de tickets, costo sujeto al desarrollo del sistema	<ul style="list-style-type: none"> • Número de tickets atendidos / Total de tickets • Tiempo de respuesta de atención por ticket atendido 	Constante
Implementación de un cuadro de comando para cada área operativa; organizar los objetivos para cumplir con la estrategia.	No aplica	<ul style="list-style-type: none"> • Utilidad neta / Inversión • Renuncias voluntarias / Promedio del personal • Tasa de accidentalidad-productividad por empleado (sobre la base de cada área) 	Constante
Creación de flujogramas de procesos en las actividades operativas, con la finalidad de identificar cuellos de botella, pasos innecesarios y proponer mejoras.	No aplica	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de procesos/atenciones • Gastos de recursos y personal a utilizar en cada proceso / Total de presupuesto 	Constante, depende del número de procesos a desarrollar
Establecer equipos de trabajo entre áreas con la finalidad de crear nuevos procesos conjuntos: Utilizar metodología Six Sigma	No aplica	<ul style="list-style-type: none"> • Consumo de recursos (costo, tiempo) • Servicios/productos defectuosos 	Cada año

Nota: Se requiere adicionalmente el recurso humano para poder realizar todas las actividades que se plantean.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Las metas apuntan a los siguientes logros:

- Elevar la percepción del nivel de eficiencia en un 25%
- Automatizar por lo menos tres procesos operativos de líneas operativas o de soporte por año
- Reducir tiempos de trabajo en un 20% de lo que usualmente toma

Debido a que los resultados que se han encontrado a nivel individual presentan una correlación estadísticamente significativa, negativa y moderada en la relación de estrés laboral y la percepción de la eficiencia de los equipos, se propone ampliar el estudio a una mayor cantidad de equipos y hacerlo de manera probabilística, de tal manera que exista la posibilidad de encontrar correlaciones entre estas dos variables a nivel de equipos. De hallarse dicha correlación, se puede ampliar el plan de acción para enfocarse en mantener el nivel de estrés y conservar el nivel de percepción de la eficiencia a nivel de equipos.

Finalmente, esperamos que los resultados encontrados en el presente estudio aporten a una mejor comprensión con respecto a la relación entre las variables estrés y motivación laboral en la eficiencia de los equipos, aspecto sobre el cual aún existe escasa investigación. Asimismo, estos resultados podrán servir para diseñar estrategias enfocadas a mejorar la motivación e incrementar la eficiencia y productividad de los empleados, factores relevantes para el cumplimiento de las estrategias y objetivos de la empresa.

Bibliografía

Alcover, Carlos María; Rico, Ramón y Gil, Francisco (2011). “Equipos de trabajo en contextos organizacionales: Dinámicas de cambio, adaptación y aprendizaje en entornos flexibles”. *Papeles del Psicólogo*, vol. 32, núm. 1, p. 7-16.

Ancona Alcocer, María del Carmen; Camacho Gómez, Manuela del S. y García-Muñoz Aparicio, Cecilia (2012). “Motivación laboral en empleados administrativos de la universidad Juárez autónoma de tabasco/ Motivation in the universidad Juárez autónoma de tabasco administrative employees”. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, vol. 5, núm. 4, p. 121-134. Fecha de consulta: 16/09/2013. <<http://search.proquest.com/docview/1271628050?accountid=45277>>.

Briones, Fernando (2008). “La complejidad del riesgo: breve análisis transversal”. *Revista de la Universidad Cristóbal Colón*, núm. 20. Fecha de consulta: 19/08/2013. <www.eumed.net/rev/rucc/20>.

Brown, Brandy Allison (2011). “Teams and Stress: A meta-analysis and process analysis”. Tesis de doctorado. Ann Arbor: Clemsom University.

Chamarro, Ander y Oberst, Úrsula (2004). “Modelos teóricos en inteligencia emocional y su medida”. *Aloma*, vol. 14, p. 209-217.

Cincotta, Julie A. (2005) “The link between individual occupational stress and organizational effectiveness as shown by Performance Evaluation, Productivity Measures, and Employee Satisfaction”. Tesis de doctorado. Washington D.C.: George Washington University.

Crother-Laurin, Cyndi (2006). “Effective teams: A symptom of healthy leadership”. *The Journal for Quality and Participation*, vol. 29, núm. 3, p. 4-8. Fecha de consulta: 16/08/2013. <<http://search.proquest.com/docview/219120286?accountid=41232>>.

Cohen, Sheldon; Kamarck, Tom y Mermelstein, Robin (1983). “A global measure of perceived stress”. *Journal of Health and Social Behavior*, vol. 24, p. 385-396.

Cuesta, Eduardo Martín; Ibañez, María Elena; Tagliabue, Rosana y Zangaro, Marcela (2009). “La nueva generación y el trabajo”. *Barbarói*. Santa Cruz do Sul, núm. 31, ago./dez., p. 126. Fecha

de consulta: 16/05/2013.
<http://www.uca.edu.ar/uca/common/grupo83/files/La_Nueva_Generacion_Millennials_y_el_Trabajo.pdf>.

D'Aguillo Palamary, Rosa Esther (2012). "Formación de equipos de alto desempeño y estrategias gerenciales en proyectos de empresas publicitarias". *Estudios Gerenciales*, vol. 28, núm. 122, pp. 69-81. Fecha de consulta: 15/08/2013.
<<http://search.proquest.com/docview/1032809315?accountid=45277>>.

De Jonge, Jan; van Breukelen, Gerard J. P.; Landeweerd, Jan A.y Nijhuis, Frans J. N. (1999). "Comparing Group and Individual Level Assessments of Job". *Human Relations*, vol. 52, núm. 1, enero.

Driskell, James E.; Salas, Eduardo y Jolinston, Joan (2000). "Does Stress Lead to a Loss of Team Perspective?". *Journal of Human Performance in Extreme Environments*, vol. 5, Iss. 1.

Drach-Zahavy, Anat y Freund, Anat (2007). "Team effectiveness under stress: A structural contingency approach". *Journal of Organizational Behavior*, vol. 28, p. 423-450. Fecha de consulta: 16/05/2013. <www.interscience.wiley.com>.

Ellemers, Naomi; De Gilder, Dick y Haslam, S. Alexander (2004). "Motivating Individuals and Groups at Work: A Social Identity Perspective on Leadership and Group Performance". *The Academy of Management Review*, vol. 29, núm. 3, julio, p. 459-478. Fecha de consulta: 30/08/2013. <<http://www.jstor.org/stable/20159054>>.

Ellis, Aleksander P. J. (2006). "System Breakdown: The Role of Mental Models and Transactive Memory in the Relationship between Acute Stress and Team Performance". *The Academy of Management Journal*, vol. 49, núm. 3, junio, p. 576-589. Fecha de consulta: 16/05/2013. <<http://www.jstor.org/stable/20159782>>.

Fernández-Ballesteros, Rocío y Staats, Arthur (1992). "Paradigmatic behavioral assessment, treatment, and evaluation: Answering the crisis in behavioral assessment". *Advances in Behaviour Research and Therapy*, vol. 14, p. 1-27.

Fernández Losa, Nicolás y Juárez Castelló, Carmelo A. (2001). “La eficacia de los equipos de trabajo y su medición”. *Boletín de Estudios Económicos*, vol. 56, núm. 172, p. 57-84. Fecha de consulta: 13/09/2013. <<http://search.proquest.com/docview/1348764554?accountid=45277>>.

Furman, Donald J. (2008). “A study of the relationship between individual motivation and level of team development”. *ProQuest Dissertations and Theses*, 147-n/a. Fecha de consulta: 15/09/2013. <<http://search.proquest.com/docview/304831702?accountid=41232>>.

Gil, Francisco; Rico, Ramón y Sánchez-Manzanares, Miriam (2008). “Eficacia de equipos de trabajo”. *Papeles del Psicólogo*, Sección Monográfica, vol. 29, núm. 1, p. 25-31.

González-Pérez, María Alejandra y Mercado Percia, Heiner (2014). “Gerenciando la Generación Y o el reto *Millennials*”. *Scielo*. Fecha de consulta: 15/08/2013. <<http://www.scielo.org.co/pdf/adter/n24/n24a1.pdf>>.

Goodwin, Laura D. y Leech, Nancy L. (2006). “Understanding Correlation: Factors that Affect the Size of R”. *The Journal of Experimental Education*, vol. 74, núm. 3, p. 251-266. Denver: University of Colorado at Denver and Health Sciences Center, Heldref Publications.

Guzzo, Richard A y Dickson, Marcus W. (1996) “Teams in organizations: Recent Research on Performance and Effectiveness”. *Annual Review of Psychology*, vol. 47, p. 307-338.

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar (2010). *Metodología de la Investigación*. 5ª ed. México D.F.: McGraw Hill.

Hunter, Larry W. y Thatcher, Sherry M.B. (2007). “Feeling the Heat: Effects of Stress, Commitment, and Job Experience on Job Performance”. *The Academy of Management Journal*, vol. 50, núm. 4, p. 953-968. Fecha de consulta: 16/05/2013. <<http://www.jstor.org/stable/20159899>>.

Kamery, Rob H. (2004). *Employee Motivation as it Relates to Effectiveness, Efficiency, Productivity, and Performance*. Maui: Nova Southeastern University.

Kast, Freemont E. y Rosenzweig, James E. (2002). *Administración en la organizaciones*, 2ª ed. México D.F.: Editorial McGraw Hill.

Katzenbach, Jon R. y Smith, Douglas K. (1993). "The Discipline of Teams". *Harvard Business Review*, vol. 71, núm. 2, p. 111-120.

Koontz, Harold y Wehrich, Heinz (1998). *Administración una perspectiva global*. 11ª ed. México D.F.: Editorial McGraw Hill.

Lang Chinying, Josephine y Lee, Chay Hoon (2005). "Identity Accumulation, Others' Acceptance, Job-Search Self-Efficacy, and Stress". *Journal of Organizational Behavior*, vol. 26, núm. 3, p. 293-312.

Latack, Janina C. y Havlovic, Stephen J. (1992). "Coping with Job Stress: A Conceptual Evaluation Framework for Coping Measures". *Journal of Organizational Behavior*, vol. 13, núm. 5, sept., p. 479-508. Fecha de consulta: 27/07/2013. <<http://www.jstor.org/stable/2488399>>.

Lepine, Jeffery A.; Piccolo, Ronald F.; Jackson, Christine L.; Mathieu, John E. y Saul, Jessica R. (2008). "A meta-analysis of teamwork processes: tests of a multidimensional model and relationships with team effectiveness criteria". *Personnel psychology*, vol. 61, p. 273-307.

Lewin, Arie Y. y Minton, John W. (1986). "Determining Organizational Effectiveness: Another Look, and an Agenda for Research". *Management Science*, vol. 32, núm. 5, Organization Design. Fecha de consulta: 12/08/2013. <<http://www.jstor.org/stable/2631844>>.

Lewis, Theodore (2011). "Assessing Social Identity and Collective Efficacy as Theories of Group Motivation at Work". *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 22, núm. 4, pp. 963-980.

Mantilla, Mercedes y García, Denys (2009). "Trabajo en equipos autodirigidos. En función de los motivos sociales: logro, poder y afiliación". *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, vol. 28, núm. 2, p. 101-119.

Mark, George M. y Smith, Andrew P. (2008). "Stress Models: A review and suggested new direction". *School of Psychology. Cardiff University*. Fecha de consulta: 08/06/2013. <http://psych.cf.ac.uk/home2/smith/Mark_and_Smith_Typeset.pdf>.

McGrath, Joseph E.; Arrow, Holly y Berdahl, Jennifer L. (2000). "The Study of Groups: Past, Present, and Future". *Personality and Social Psychology Review*, vol. 4, núm. 1, p. 95-105.

Medina Salgado, César (2009). "La Generación Y y el surgimiento del trabajador 2.0.". *Gestión y estrategia*, núm. 36, julio-diciembre, p. 81-91. Fecha de consulta: 05/06/2013. <<http://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/articulos?format=raw&task=download&fid=77>>.

Myers, Karen K. y Sadaghiani, Kamyab (2010). "Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance". *Journal of Business and Psychology*, Special Issue: Millennials and the World of Work: What You Didn't Know You Didn't Know, vol. 25, núm. 2, june, p. 225-238. Fecha de consulta: 03/11/2014. <<http://www.jstor.org/stable/40605781>>.

Navarro, José; De Quijano, Santiago D.; Berger, Rita y Meneses, Rocío (2011). "Grupos en las organizaciones: herramienta básica para gestionar la incertidumbre y ambigüedad crecientes". *Papeles del Psicólogo*, vol. 32, núm. 1, p. 17-28.

Orengo, Virginia; Peiro, José M. y Zornoza, Ana (2011). "Equipos de trabajo en las Organizaciones. Aportaciones recientes de la investigación y sus Implicaciones para la práctica profesional". *Papeles del Psicólogo*, vol. 29, núm. 1, p. 25-31.

Pardee, Ronald L. (1990). "Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor y McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation" [Reports - General]. *Information Analyses*. ERIC NO.: ED316767.

Peterson, Tonya M. (2007). "Motivation: How to Increase Project Team Performance". *The Project Management Journal*, vol. 38, núm. 4, p. 60-69.

Ramírez, R., Abreu, J. L. y Badii, M. H. (2008). "La motivación laboral, factor fundamental en el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero". *Daena: International Journal of Good Conscience*, vol. 3, núm. 1, marzo, p. 143-185.

Rico, Ramón; Alcover, Carlos María y Tabernero, Carmen (2010). “Efectividad de los equipos de trabajo. Una revisión de la última década de investigación (1999-2009)”. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 26, núm. 1, p. 47-71.

Rico, Ramón; Sánchez-Manzanares, Miriam; Gil, Francisco; Alcover, Carlos María y Tabernero, Carmen (2011). “Eficacia de equipos de trabajo”. *Papeles del Psicólogo*, Sección Monográfica, vol. 32, núm. 1, p. 59-68.

Robbins, Stephen P. (2004). *Comportamiento organizacional*. 8ª ed. México D.F.: Editorial Prentice Hall.

Robles Acosta, Carlos; Alviter Rojas, Laura Edith y Littlewood Zimmerman, Herman Frank (2013). *Motivación al logro y trabajo en equipo en el proceso de fusión organizacional*. México D.F.: XVIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática.

Romero García, Oswaldo y Salom Bustamante, Colombia (1990). *Instrumento para medir motivaciones sociales*. Mérida: Instituto de Investigaciones Psicológicas. Facultad de Medicina. Universidad de los Andes.

Ryan, Richard M. y Deci, Edward L. (2000). “Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions”. *Contemporary Educational Psychology*, vol. 25, p. 54–67.

Schuler, Randall S. (1982). “An Integrative Transactional Process Model of Stress in Organizations”. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 3, Iss. 1, enero, p. 5-19. Fecha de consulta: 19/08/2013. <<http://www.jstor.org/stable/3000295>>.

Shelton, Ken (1995). “Teams and Partnerships”. *Executive Excellence*, vol. 12, núm. 6. Fecha de consulta: 15/09/2013. <<http://search.proquest.com/docview/204536751?accountid=41232>>.

Shirom, Arie (1982). “What is Organizational Stress? A Facet Analytic Conceptualization”. *Journal of Occupational Behaviour*, Special Issue: Current Issues in Occupational Stress: Theory, Research and Intervention, vol. 3, núm. 1, p. 21-37. Fecha de consulta: 16/05/2013. <<http://www.jstor.org/stable/3000296>>.

Silla, José M. Peiró (2007). “Nuevas tendencias en la investigación sobre estrés laboral y sus implicaciones para el análisis y prevención de los riesgos psicosociales”. Lección magistral. *Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas*. Fecha de consulta: 19/08/2013. <http://www.ivie.es/downloads/2009/09/Leccion_magistral_JMPeiro.pdf>.

Solf Zárata, Arturo (2006). “Relación entre estrés y la motivación laboral con la percepción de la eficiencia de los equipos de trabajo”. *Persona*, vol. 9, p. 111-126.

Stock, Ruth (2004). “Drivers of Team Performance: What Do We Know and What Have We Still to Learn”. *Schmalenbach Business Review*, vol. 56, july.

Tansey, Timothy N.; Mizelle, Nathalie; Ferrin, James M.; Tschopp, Molly K. y Frain, Michael (2004). “Work-Related Stress and the Demand-Control-Support Framework: Implications for the P x E Fit Model”. *The Journal of Rehabilitation*, vol. 70, núm. 3, julio-setiembre.

Toro Álvarez, Fernando (2002). *Desempeño y Productividad. Contribuciones de la Psicología Ocupacional*. Medellín: Cincel.

Westman, Mina (2011). “The Impact of Stress on the Individual, the Dyad and the Team”. *Stress and Health*, vol. 27, p. 177–180. Tel Aviv: Faculty of Management, Tel Aviv University.

Yepes, Monserrat; Navarro, José; Ayala, Yarid C. y De Quijano, Santiago D. (2011). “Un modelo Integrado de Motivación Laboral Aplicado a una Muestra Multicultural”. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 27, núm. 3, p. 177-190.

Anexos

Anexo 1. Encuesta

Estimado/a participante:

El propósito de este estudio es aprender sobre el trabajo en equipo y los resultados serán utilizados exclusivamente para fines académicos. Esta no es una evaluación y no hay respuestas correctas o incorrectas, por lo que te agradecemos marcar las respuestas con total sinceridad.

Sus respuestas serán completamente confidenciales y permanecerán así.

Marque con una «x», la opción que indique de mejor manera la situación actual en la que usted vive. En su respuesta, solo considere el último mes. Cada afirmación admite solo una respuesta.

Nunca	Casi nunca	De vez en cuando	A menudo	Muy a menudo
1	2	3	4	5

Parte 1

1.	Durante el último mes, ¿con qué frecuencia ha estado afectado por alguna situación que ocurrió inesperadamente?	1	2	3	4	5
2.	Durante el último mes, ¿con qué frecuencia se ha sentido incapaz de controlar las cosas importantes de su vida?					
3.	Durante el último mes, ¿con qué frecuencia se ha sentido nervioso o estresado?					
4.	Durante el último mes, ¿con qué frecuencia ha manejado con éxito los pequeños problemas irritantes de su vida?					
5.	Durante el último mes, ¿con qué frecuencia ha sentido que ha afrontado efectivamente los cambios importantes de su vida?					
6.	Durante el último mes, ¿con qué frecuencia ha estado seguro sobre su capacidad para manejar sus problemas personales?					
7.	Durante el último mes, ¿con qué frecuencia ha sentido que las cosas le salen bien?					
8.	En el último mes, ¿con qué frecuencia ha sentido que no podía afrontar todas las cosas que debía realizar?					
9.	Durante el último mes, ¿con qué frecuencia ha podido controlar las dificultades de su vida?					
10.	Durante el último mes, ¿con qué frecuencia ha sentido que está al control de todo?					
11.	Durante el último mes, ¿con qué frecuencia se ha sentido molesto, porque los sucesos ocurridos estaban fuera de su control?					
12.	Durante el último mes, ¿con qué frecuencia ha pensado sobre aquellas metas que le quedan por lograr?					
13.	Durante el último mes, ¿con qué frecuencia ha podido controlar su tiempo?					
14.	Durante el último mes, ¿con qué frecuencia ha sentido que las dificultades se acumulan tanto que no puede superarlas?					

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Parte 2

En la siguiente parte, encontrará una serie de afirmaciones relacionadas con los grupos de trabajo. Si usted pertenece a dos o más áreas/subáreas, concéntrese en el grupo al que más tiempo dedica.

Por favor, complete los siguientes datos:

Indique ahora el área/subárea al que pertenece: _____

Señale, hasta ahora, cuánto tiempo lleva trabajando en esta área/subárea (en número de meses):

_____ Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones:

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni desacuerdo ni acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

En mi grupo de trabajo:		1	2	3	4	5
1.	Este grupo tiene confianza en sí mismo.					
2.	Este grupo cree que puede ser inusualmente bueno para producir trabajo de alta calidad.					
3.	Este grupo espera ser conocido como un equipo de alto rendimiento.					
4.	Este grupo siente que puede resolver cualquier problema que pueda encontrar.					
5.	Este grupo cree que puede ser muy productivo.					
6.	Este grupo puede conseguir mucho cuando trabaja duro.					
7.	Ninguna tarea es demasiado difícil para este grupo.					
8.	Me siento fuertemente identificado con el grupo.					
9.	Siento que pertenezco al grupo.					
10.	Me siento similar a los otros miembros del grupo.					
11.	El grupo es importante en la forma en cómo me veo.					
12.	Somos eficaces realizando nuestras tareas.					
13.	Mis compañeros se preocupan por atender mis necesidades.					
14.	Con frecuencia, tenemos problemas de funcionamiento interno.					
15.	Las incorporaciones de nuevos miembros se valoran positivamente.					
16.	A menudo, no conseguimos los resultados que nos proponemos					
17.	Prestamos atención a lo que necesita cada uno de los miembros.					
18.	Funcionamos muy bien como equipo de trabajo.					
19.	Confiamos plenamente en todos los miembros del grupo.					
20.	Usualmente, somos efectivos.					
21.	Con frecuencia, las necesidades de los miembros pasan desapercibidas.					
22.	Nos organizamos y coordinamos con eficiencia.					
23.	Aunque compartimos actividades de trabajo, nos sentimos poco unidos como grupo.					
Con respecto a la relación que el grupo mantiene con otros grupos dentro de la organización (otros equipos de trabajo y departamentos), indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones.						
24.	Con frecuencia, sentimos que los otros grupos obstaculizan nuestro trabajo.					
25.	Los otros grupos nos prestan el servicio que necesitamos para hacer bien nuestro trabajo.					
26.	El trabajo de los demás grupos facilita el nuestro.					

Parte 3

Cada ser humano tiene creencias con respecto a su propia conducta y a la de sus semejantes. Sin darnos cuenta, estas afectan nuestra tanto la selección de nuestros amigos y como la de nuestras actividades. Este inventario presenta un conjunto de creencias que circulan libremente entre nosotros. En la medida que se trata de creencias, *no hay respuestas correctas o incorrectas*. Lee atentamente y *elige solo aquella opción que expresa mejor tu opinión al lado de cada una de las de esas creencias* usando la escala de seis puntos ofrecida a continuación:

Completamente en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Completamente de acuerdo
1	2	3	4	5	6

		1	2	3	4	5	6
1.	Siempre quiero alcanzar metas que me exigen trabajar más y más.						
2.	No me conformo con trabajar; necesito buenos resultados.						
3.	Para mí, es muy excitante trabajar en algo difícil pero alcanzable.						
4.	Disfruto mucho de las tareas que me exigen emplearme a fondo.						
5.	Tengo tendencia a fijarme metas difíciles pero controlables.						
6.	Cuando me propongo hacer algo, estoy dispuesto a vencer todos los obstáculos.						
7.	Preferiría que mi trabajo estuviera lleno de retos.						
8.	Realmente, disfruto de las tareas difíciles que implica obstáculos a vencer.						
9.	A veces, mientras más me preparo para hacer las cosas, peor me salen.						
10.	Cuando tengo dificultades para resolver un problema, desearía no tener que hacerlo.						
11.	Lo importante es empezar; después, se verá cómo se termina.						
12.	Me es difícil seguir un plan de acción para alcanzar las metas que me propongo.						
13.	De nada vale trabajar demasiado, porque de todos modos nadie reconoce el esfuerzo hecho.						
14.	Planificar las actividades es una pérdida de tiempo; lo importante es arrancar.						
15.	Puede que no me guste una tarea, pero una vez que la comienzo no me siento tranquilo hasta terminarla.						
16.	Cuando un grupo fracasa, lo más importante es identificar las fallas e implementar las correcciones.						
17.	En un grupo, los mejores resultados se logran cuando cada quien se exige a sí mismo los mejores resultados.						
18.	Yo creo que casi todas las tareas son interesantes si uno sabe interpretarlas apropiadamente.						
19.	Hay que conformarse con poco, pues, de todas maneras, quien mucho abarca poco aprieta.						
20.	La pobreza en la tierra garantiza la felicidad en el cielo.						
21.	Si uno ha vivido humildemente, querer enriquecerse solo le traerá problemas.						
22.	Sobresalir por encima de los demás es básicamente malo.						
23.	Yo estoy conforme con mi situación actual, porque vivo cómodamente.						
24.	Yo prefiero la tranquilidad de la pobreza a la angustia de la riqueza.						
25.	Ayudar a la gente me hace sentir importante.						
26.	Disfruto cuando me piden consejos.						
27.	Tener la oportunidad de mandar me produce regocijo.						
28.	Disfruto mucho cuando tengo la oportunidad de asignar tareas a otros.						
29.	Me satisface cuando los demás aceptan que tengo la razón en las discusiones.						
		1	2	3	4	5	6

30.	Un líder está autorizado para usar los aportes de los demás para beneficio propio.								
31.	Para progresar en el trabajo, lo importante es conseguirse la ayuda de gente poderosa.								
32.	Hay que ser fuerte con los demás para que entiendan bien las cosas.								
33.	A la gente hay que tratarla duramente para que salga adelante.								
34.	Cuando uno hace favores, gana deudores.								
35.	Para conseguir cosas importantes, a veces, el engaño es necesario.								
36.	En toda organización, hay lineamientos que tienen que ser cumplidos sin ningún tipo de cuestionamiento.								
37.	En toda organización, uno tiene que ser fiel a sus jefes.								
38.	Lo más importante en el trabajo es que haya un clima de disciplina, orden y obediencia.								
39.	Me siento más confiado cuando cuento con la aprobación de mis superiores.								
40.	En mis sueños, frecuentemente desempeño papeles privilegiados como líder, campeón o salvador.								
41.	Pienso que es mejor mandar que ser mandado.								
42.	Saberme responsable de mi grupo me hace vivir sensaciones especiales de plenitud y realización personal.								
43.	Sé que tengo condiciones para mandar.								
44.	Pienso que alguna vez seré una persona de mucha influencia.								
45.	Cada vez que puedo, busco la oportunidad de reunirme con mis amigos.								
46.	En ocasiones, la preocupación por mis amigos me dificulta concentrarme en lo que estoy haciendo.								
47.	Evito enfrascarme en discusiones que puedan molestar a mis amigos.								
48.	La cualidad que más me impacta de alguien es su amabilidad.								
49.	Me duele cuando un amigo se muestra distante conmigo.								
50.	Me preocupa cuando no les caigo bien a los demás.								
51.	Planifico actividades en las cuales pueda reunirme con personas amistosas.								
52.	Soy capaz de cualquier sacrificio con tal de mantener una amistad.								
53.	El trabajo es como la familia: hay que ayudar y proteger a los demás cuando cometen pequeños errores.								
54.	En el trabajo, el éxito depende de la amistad entre los compañeros de equipo.								
55.	Lo más importante en el trabajo es que haya un clima de ayuda.								
56.	Para progresar en el trabajo, lo más importante es ser querido por todos.								
57.	A mí me satisfacen los resultados cuando todo el mundo está contento con ellos.								
58.	Cuando un grupo fracasa, lo más importante es consolarse entre todos; después, se tratará de mejorar.								
59.	Los resultados son importantes, pero es más importante todavía que reine la armonía entre los miembros del grupo.								
60.	Para lograr buenos resultados, lo más importante es que la gente se sienta segura y cómoda.								

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Datos generales

1	Nombre y apellido	_____							
2	Sexo	F	__	M	__				
3	Edad	20-24	__	25-29	__	30-34	__	35-39	__
		40-45	__	46 a más	__		__		__
4	Estado civil	Soltero/a	__	Casado/a	__	Divorciado/a	__	Otro	__
5	¿Tiene hijos?	No	__	Sí	__	# de hijos	__		
6	¿Su pareja trabaja?	No	__	Sí	__				
7	Mayor grado de instrucción	Secundaria	__	Técnico	__	Bachiller	__	Titulado	__
		Magíster	__	Doctorado	__				
8	Área de trabajo	_____							
9	Nivel de cargo	Director /	__	Jefe /	__	Analista /	__	Practicante	__
		Gerente	__	Supervisor	__	Asistente	__		
		Otro	__						
10	¿Tiene personas a su cargo?	Sí	__	No	__				
		En caso su respuesta sea sí							
		1-10	__	11-20	__				
		21-30	__	30 a más	__				
11	Tiempo de servicio en la organización	Número de años	__	Número de meses	__				

Gracias por participar

Equipo de investigación

Nota biográfica

Sandra Céspedes Paz

Es Licenciada en Psicología por la Universidad San Martín de Porres. Además, se desempeña como docente en la Universidad de Lima y Universidad San Ignacio de Loyola. Cuenta con experiencia en Recursos Humanos, y ha ocupado posiciones como Jefe de Desarrollo Humano, Jefe de Gestión del Talento y Jefe de Atracción del Talento para diferentes empresas. Asimismo, ha fungido el rol de consultora y facilitadora para empresas a nivel nacional e internacional. Cabe resaltar su experiencia en implementación de RR.HH., retención y mapeo del talento, plan de sucesión, línea de carrera, planes de capacitación, evaluación de desempeño, clima laboral, programas E-learning, gestión por competencias, valoración de puestos, especializada en pruebas psicolaborales, manejo de talleres de desenvolvimiento de grupo, dirección de equipos, talento humano y marketing personal.

Eduardo Ireijo Kanashiro

Es un profesional titulado de Administración de empresas por la Universidad del Pacífico; asimismo, cuenta con un diplomado internacional en Gestión del Talento por la Universidad ESAN. Posee experiencia en el campo de los Recursos Humanos, ámbito en el que ha ocupado jefaturas en diversas industrias como transporte y logística, minería, petróleo y gas y consultoría de servicios profesionales. Su especialización es administración de personal y compensaciones; además, posee conocimientos relacionados con capacitación y desarrollo, y salud y seguridad ocupacional.