

TRABAJO EN EQUIPOS AUTODIRIGIDOS EN FUNCIÓN DE LOS MOTIVOS SOCIALES: LOGRO, PODER Y AFILIACIÓN

Mercedes Mantilla¹

Instituto Universitario de Tecnología de Maracaibo. Venezuela.

Denis García.

Universidad Rafael Bellosó Chacín. Maracaibo. Venezuela.

Resumen

Esta investigación de campo, tipo ex post facto-correlacional, tuvo como propósito indagar la relación entre las conductas que propician la cohesión grupal en el trabajo en equipos autodirigidos (TEAD), en este caso: liderazgo, compromiso, respaldo y monitoreo-feedback con los motivos sociales, representados en sus componentes: Logro (Experticia, Eficiencia y Excelencia), Poder (Socializado y Explotador) y Afiliación (General y en el Trabajo). La muestra integrada por nueve equipos directivos universitarios (máximo 21 personas), totalizó 196 gerentes educativos (112 hombres y 84 mujeres. Edad promedio: 40 años), quienes respondieron los instrumentos: Escala MOEXAC (Salom, 1992. Mide Motivo de Logro, en sus componentes: Experticia, Eficiencia y Excelencia), MOSE (Salom, 1992; subescalas Logro y Poder) y Escala TEAD (Salom, 2000; mide conductas del TEAD). Entre las correlaciones de Spearman por variables, resultaron altamente significativas: compromiso con logro (0,23), respaldo con afiliación (0,33), monitoreo con logro (0,24). Entre las conductas del TEAD y las componentes de los motivos, destacaron: liderazgo y poder explotador (-0,36), respaldo y afiliación general (0,31), monitoreo con eficiencia y excelencia (0,23 y 0,24, respectivamente). La regresión lineal múltiple, mostró que el modelo resultó válido para explicar las conductas del TEAD en función de los motivos sociales mencionados: $F(3, 192) = 5,75, p < 0,0001$, los cuales explicaron el 8% de la varianza en TEAD, alcanzando significación estadística los coeficientes asociados a los motivos logro y poder, cuyo aporte conjunto a la varianza en TEAD es del 6,8%, entrando en primer lugar el motivo de logro con el 5%. Hallazgos que ponen de manifiesto la relación entre las variables en estudio, destacando la importancia de las motivaciones sociales como competencias requeridas para los integrantes de los equipos de trabajo, en particular los EAD, a fin de fortalecer las conductas propiciadoras de la integración grupal y generadoras de resultados con eficiencia y excelencia.

Abstract

This was a field investigation, ex post facto and correlational, whose purpose was to investigate the relationship between the behaviors that promote group cohesion in self-directed teams (TEAD), in this case: leadership, commitment, support and monitoring - feedback with social motives, represented in its components: Achievement (Expertise, Efficiency and Excellence), Power (socialized and exploder) and Affiliation (general and at work). As a sample, nine university management teams were taken (21 people at the most), totaling 196 educational managers (112 men and 84 women. Average age: 40 years) who applied the instruments: Scale MOEXAC (Salom, 1992. Measure Achievement Motive through components: Expertise, Efficiency and Ex-

¹ Para comunicarse con los autores pueden escribir a: mercedesmantilladegil@hotmail.com

cellence), MOSE (Salom, 1992; subscales Achievement and Power) and Scale TEAD (Salom, 2000; measured behaviors TEAD). The variables correlations, using Spearman, were highly significant: commitment to achievement (0,23), with support in affiliation (0,33), monitoring with achievement (0,24). Between the behaviors of TEAD and the components of the motives, remarked: leadership and exploder power (-0,36), support and general affiliation (0,31), monitoring with efficiency and excellence (0,23 and 0,24, respectively). Multiple linear regression analysis showed that the model was valid to explain the behaviors of TEAD in terms of social motives mentioned: $F(3, 192) = 5,75, p < 0,0001$, which explained 8% of the variance in TEAD, coefficients reaching statistical significance associated with achievement and power motives, whose joint to the variance in TEAD is 6,8%, entering as a first place the achievement motive to 5%. These Findings demonstrate the existing relationship between the variables under study, highlighting the importance of social motivations and competencies required for members of work teams, particularrly EAD, to strengthen the behaviors that promote group integration and generate results with efficiency and excellence.

Palabras clave: Trabajo en Equipos Autodirigidos, Motivos Sociales, Competencias y Conductas para el Trabajo en Equipo.

Key Words: Self-Directed Teams, social motivations, skills and Behaviors for Teamwork.

Equipos Autodirigidos

Estos equipos de trabajo, llamados también autogestionados, semiautónomos, “Small Groups” o unidades autónomas (Romero, 2000); igualmente, identificados como células autodirigidas, equipos de alto desempeño o “insectos sociales” (Grupo Kaizen, 2009), según algunos estudios del tema (Kreitner y Kinicki, 1997; Margerison y Mc Cann, 1993; Morales de Romero, 2000a,b; Romero, 2000; Salom de Bustamante, 2000; West, 2003), dejan al margen lo individual, como base primaria de la construcción de las organizaciones emergentes, la dirección de mando y control es participativa y, los líderes centrados en los clientes sustituyen a los centrados en sí mismos. Como señala Romero (2000), ellos representan una nueva figura organizacional, a través de los cuales se expresa una nueva concepción del trabajo, el trabajador y la empresa.

La conformación de los EAD es una consecuencia directa del aplanamiento de la estructura de las empresas, de la disminución del personal supervisor y de la informatización de las plantas y oficinas, mediante los cuales las organizaciones han buscado dar respuestas flexibles, rápidas y adaptativas, a las exigencias de mayores

niveles de productividad, competitividad y actualización tecnológica. Particularmente, los planificadores organizacionales han evidenciado que las personas trabajando en equipo responden mejor que las estructuras jerárquicas a las demandas de los mercados globales, exigentes y competitivos. Es el efecto multiplicador del trabajo colectivo sobre el individual, conocido como *sinergia*, “donde cada sujeto tiene una serie de nexos de unión que describen una estructura interna compleja y en estas interacciones existe un valor implícito importante que añade valor al conjunto” (Sánchez, 2006, p. 67).

Siendo precisamente esa sinergia, la que según Senge (1999), se constituye en la base fundamental para el aprendizaje del equipo, entendido como “el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de los miembros para producir los resultados propuestos” (p. 296). Considerando el citado autor, que tal aprendizaje tiene tres dimensiones críticas, una de ellas, explotar el potencial de muchas mentes para ser más inteligentes que una sola; otra, la necesidad de una acción innovadora y coordinada, donde cada miembro permanece consciente del resto de los integrantes y actúa de manera que complementa los actos de los

demás y, una tercera dimensión, la acción de los miembros del equipo en otros similares. Así, un equipo que aprende, alienta continuamente a otros que están en la misma fase al inculcar prácticas y destrezas del aprendizaje en equipo.

En razón a lo referido, Sánchez (2006) indica que, “cuando se habla de trabajo en equipo, cualquiera sea su tipo, aparece la Teoría de las cinco C’s” (p.122), las cuales le aportan sus características esenciales, entre ellas:

- Complementariedad: cada uno de los miembros del equipo domina una parcela del abanico de competencias (conocimientos y habilidades o destrezas) necesarias para llevar a cabo el proyecto común.
- Coordinación: el grupo de profesionales, con el líder que corresponda a la cabeza en función de la tarea a desarrollar, debe actuar en forma organizada para sacar adelante el proyecto.
- Comunicación: el trabajo en equipo exige una comunicación abierta y sincera entre sus miembros para poder coordinar las distintas actuaciones individuales.
- Compromiso: cada miembro debe comprometerse a aportar lo mejor de sí mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo de equipo adelante.
- Confianza: afecta a la necesidad de cada miembro de creer en el buen hacer de sus compañeros y hace anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal. Además como se puede comprobar, no es posible que existan las otras “C” si no se parte de la confianza.

Tales características son integradas por Morales (2000a), en la definición que da al EAD, el cual considera “un grupo natural de personas que trabajan juntos y conforman una estructura o unidad organizacional permanente” (p. 9), cuyos miembros son interdependientes en cuanto a las tareas, se gerencian a sí mismos, comparten la mayoría de los roles de un supervisor tradicional,

toman decisiones de diferente naturaleza y manejan uno o varios procesos, grupos de clientes, productos o proyectos completos. Como señala el Grupo Kaizen (2009), los EAD tienen sus propias fronteras administrativas y físicas para las cuales serán responsables.

En razón a su esencia, refiere Romero (2000), los integrantes de un EAD deben funcionar de manera autónoma y alineada, es decir, deben operar con cierto grado de autonomía, pero al mismo tiempo deben mantenerse alineados con los objetivos de su equipo, su unidad operativa y la organización como un todo; deben ser proactivos y productivos, es decir, tener iniciativas y al mismo tiempo velar porque ellas signifiquen mejoras operacionales o disminución de costos de alguna manera particular. Además, deben actuar como parte de un proceso, donde puede ser dueño o eslabón de la cadena proveedores – clientes; deben focalizarse en resultados.

Tal funcionamiento y rendimiento de los EAD, así como cualquiera de los otros tipos de equipos de trabajo existentes, ha ocasionado que hayan experimentado una meteórica evolución fomentando la aparición de estructuras organizativas basadas en los mismos (Sánchez, 2006), la cual según Novotec Consultores (citados en Escat, 2007), materializa una filosofía de trabajo, cuyos valores, actitudes e ideas generan una cultura para la empresa, donde el equipo de trabajo (ET) es el encargado de plasmar dicha cultura. Por ello, los elementos que le caracterizan se han convertido en los últimos años, en uno de los caballos de batalla de los ‘gurús’ del Management o Gestión Empresarial (Brown y Duguid, 1998; Mullin, 1996; Teece, 1998).

Cabe destacar que entre los tipos de ET, Hayes (2002) hace referencia a cuatro: (a) de servicio o producción, (b) de acción o negociación, (c) de proyecto y de desarrollo, (e) asesores y de participación. Morales (2000a), los caracteriza en: (a) de calidad, (b) para tareas específicas, (c) para proyec-

tos especiales, (d) los gerenciales y (e) los multifuncionales. Por su parte Schneider (2007), los clasifica en (a) equipos funcionales, (b) de solución de problemas, (c) transfuncionales, y (d) autoadministrados. Cualquiera de estos tipos de equipos puede interactuar personalmente o a distancia (Equipos Virtuales).

Lo relevante es que, el funcionamiento de los mismos, desde la perspectiva grupal y organizacional, así como, de las características individuales de sus integrantes, ha sido objeto de estudio por parte de diversos investigadores, para quienes el ET, constituye un colectivo diverso y complementario, sin embargo, es de esperar que sus miembros reúnan una serie de requisitos o habilidades garantizadoras de las dinámicas propias de la actividad que ejecutan. Pues como señala West (2003), en todo ET existen dos dimensiones fundamentales de funcionamiento, una, “la tarea que deben realizar y otra, los factores sociales que influyen en la manera como los miembros experimentan el equipo como unidad social” (p.17).

A tal fin, refiere Schneider (2007), al conformar un ET, cualquiera sea su tipo, los integrantes necesitan estar en posibilidad de influir sobre la forma como trabajarán juntos; de ahí, el requerimiento de asegurarse que todos deben tener (o ser capaces de desarrollar con rapidez) una mezcla correcta de conocimientos, habilidades y destrezas complementarias, que les permitan transitar exitosamente las etapas de su desarrollo (iniciación, implantación, regulación y consolidación), para alcanzar eficiente y eficazmente la meta propuesta. Así, reseña Arciniega, Woehr y Poling (2008), la similitud de las características de los integrantes será la fortaleza del equipo, ya que la compatibilidad ayudará a que la interacción entre ellos sea motivante.

En tal sentido, indica Williams (1996, citado en Sánchez, 2006), “uno de los mayores desafíos que plantea las dinámicas de los equipos consiste en forzar a los indivi-

duos al hallazgo de un punto de equilibrio entre su compromiso con el objetivo del equipo y la implicación en sus propias metas individuales” (p.41). Se trata de producir un resultado efectivo sincronizado, que aporte mayor valor al trabajo en ejecución.

Para Morales (2000) y Romero (2000), investigadores venezolanos quienes han desarrollado tecnología social para la intervención de grupos y organizaciones, el TEAD ha ocupado especial interés y, con base en sus talleres psicológicos administrados a gerentes y empleados de diferentes áreas empresariales, han concluido que los integrantes del mismo, necesitan tener una serie de “competencias de equipo”, que les permita pensar, sentir y actuar como una unidad. Apreciación compartida por otros autores, entre ellos: Ahumada (2005), Arciniega, et al. (2008), Salom (2000), Sánchez (2006), Zornoza, Ripoll, Orengo, González y Peiró (2008). Entendiendo por competencia, una característica subyacente del individuo, relacionada de forma causal con una ejecución efectiva o superior, la cual puede ser medida de forma confiable, diferenciando significativamente los trabajadores promedio de los de ejecución superior (Argudín, 2005; Hay Group, 2004; Morales, 2000a; West, 2003).

Para otros autores (Ahumada, 2005; Arévalo y Polgatti, 2004), las competencias constituyen, las capacidades aplicadas de manera real o de algún modo observables en el trabajo para lograr un(os) objetivo(s) en un contexto particular. Donde dichas capacidades están integradas por los conocimientos, habilidades, destrezas, saberes y atributos, puestos en ejecución o poseídos potencialmente por el individuo. Indicando con ello que podrían ser activados por medio de la formación, la capacitación o bien la autogestión.

Por su parte, Sánchez (2006) define las competencias como “un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que afectan al desempeño (a uno o más roles o responsa-

bilidades), correlacionan con rendimiento en el trabajo, puede ser medidas contrastándolas con estándares bien aceptados y pueden ser mejoradas a través del entrenamiento y el desarrollo” (p.29).

Específicamente, Sánchez (2006) clasifica las competencias requeridas para el trabajo en equipo, en profesionales o técnicas (capacidad), sociales (asertividad) y psicológicas (equilibrio). Indicando que, las primeras constituyen un requisito imprescindible pero no suficiente, pues las segundas proveen las condiciones para el comportamiento cooperativo, la flexibilidad, la capacidad de comunicación y la de emprender, entre otras. Mientras las terceras están muy relacionadas con la salud mental, la estabilidad o equilibrio emocional. Variable ésta que según algunos investigadores, citados por dicho autor (Barrick et al., 1998 y Guzzo y Shea, 1992), está positivamente relacionada con la efectividad del TE. En equipos formados con miembros con mayor estabilidad emocional, ellos contribuyen a una atmosfera relajada y facilitan la cooperación.

Por otra parte, Morales (2000a) y Romero (2000), consideran como competencias necesarias para que un ET logre la cohesión grupal y un rendimiento altamente efectivo, las técnicas (relacionadas con la experticia en el área laboral), las gerenciales (para hacer eficiente el equipo internamente y en sus relaciones con los clientes) y las personales (de crecimiento e integración grupal) o las asociadas al ser psicológico del individuo. Siendo éstas últimas, las que aportarán indicadores de personas integradas, consistentes internamente y en crecimiento permanente.

Entre las competencias personales, indican los citados investigadores, están las variables siguientes: motivaciones (logro, poder y afiliación), expectativas (autodeterminación) y actitudes (flexibilidad, apertura al cambio, manejo de la incertidumbre y el fracaso), las cuales igualmente, son base

importante para propiciar la manifestación de conductas o comportamientos propios del TE, entre los cuales pueden mencionarse: el liderazgo, el compromiso, el respaldo y el monitoreo-feedback. Conductas que se describen a continuación, desde la perspectiva de su puesta de manifiesto en los ET, específicamente los autodirigidos.

En lo que se refiere al liderazgo, Romero (2000), considera que en los EAD se da el llamado liderazgo transformador, ya que él mismo, está orientado a “provocar cambios positivos en las personas (crecimiento) y en la organización (nueva visión, nueva estructura, nuevas formas de trabajar), conduciendo al desempeño superior y al éxito de ambas” (p. 29), lo cual implica una alineación dinámica del crecimiento personal con el mejoramiento de la organización, alineación aprendizaje individual con aprendizaje organizacional. De ahí, que las teorías del liderazgo transformacional se orientan hacia los valores que gobiernan el equipo y la organización, considerando el líder un agente de cambio (Sánchez, 1992, citado por Ahumada, 2005).

Lo expuesto, lo fundamenta Ángel (2007) al señalar que, el liderazgo en los EAD pasa de ser una característica del individuo a una función del equipo, en consecuencia, se aleja del concepto tradicional: “seguidor que es influenciado por alguien a quien se respeta y se sigue” (p.2). En este caso, está llamado a ser ejercido por todos los integrantes del equipo dependiendo de sus competencias técnicas y humanas, así como, de la naturaleza de la tarea. Pudiera hablarse de un liderazgo emergente o informal, señala Schneider, donde líder es quien hace eficiente el equipo en una situación determinada. La tríada: situación, líder y colaboradores, es la determinante para establecer la persona más indicada para coordinar y dirigir las acciones del equipo, orientadas a resolver los diferentes problemas y desafíos que van emergiendo (Ahumada, 2005).

En cuanto al compromiso, esta es una conducta que se traduce en responsabilidad compartida con las tareas y acciones planificadas por el equipo, orientadas al alcance de los planes, metas y propósitos acordados. A medida que el equipo se va integrando, el compromiso y la responsabilidad personal se robustecen (Romero, 2000). Razones por las cuales es vital para el equipo, la precisión en el establecimiento de la visión, misión y objetivos, pues ello contribuirá a que “trabajen con más intensidad para conseguir los resultados compartidos y valorados” (West, p. 57). Una visión compartida despierta el compromiso de mucha gente, porque ella refleja la visión personal de esas personas (Senge, 1999).

Para Ahumada, el compromiso entre los miembros del equipo implica manejar las expectativas, incentivar el ayudarse mutuamente, delegar apropiadamente, establecer límites, respetar los acuerdos y actuar consistentemente. El compromiso desplaza la responsabilidad del ámbito estrictamente individual al ámbito individual y colectivo. De esta manera, el cumplir con los acuerdos y compromisos genera confianza entre los integrantes del equipo (Flores, 1991; Reina y Reina, 1999; Withener, 1998), característica esencial de los equipos de alto desempeño, donde los miembros creen en la integridad, la personalidad y la capacidad de los demás (Robbins, 1997, citado por Ahumada, 2005).

Señala West (2003), que la razón primordial por la cual la gente trabaja en equipo es la de compartir un objetivo o propósito común, con la creencia de que éste se alcanzará con mayor éxito si colaboran juntos, a que si lo hacen individualmente. Dándose, lo referido por Ahumada (2005), en cuanto a que, el compromiso de estar involucrado en un desafío compartido implica un compromiso emocional mucho mayor, poniéndose de manifiesto el sentido de pertenencia, el cual facilita la comunicación y la eficacia del equipo, pues los

miembros no sólo confían en la capacidad individual, sino también grupal. Aspectos favorecedores de la toma de decisiones por consenso, la cual está sustentada en la información que las personas manejan y la manera como la interpretan.

En cuanto a la conducta de respaldo en los EAD, ella establece la importancia de que todos los miembros del equipo conozcan suficientemente las tareas de sus compañeros, a los fines de estar en capacidad de proporcionar y solicitar ayuda cuando sea necesario (Romero, 2000). Ayuda que según Flores, se entiende como una cualidad administrativa, por hacerse presente cuando se requiere cubrir un aspecto que favorece el alcance de los objetivos o metas del equipo. Promoviendo a la vez la confianza, la cual se construye cuando las personas tienen interés de ayudarse mutuamente, cuando se apoyan en su esfuerzo para lograr los objetivos propuestos (Reina y Reina, 1999).

Cabe señalar, que la conducta de respaldo en los equipos de alto desempeño, capacita a los integrantes del equipo para enfrentar situaciones diversas, para asumir diferentes funciones, según las demandas o requerimientos del entorno, dándole al equipo la capacidad de ser flexible en su adaptación interna y externa, es decir, trabajar en el contexto inevitable del cambio (Arévalo y Polgatti, 2004).

La conducta monitoreo–feedback, se ejecuta cuando los miembros del equipo realizan el seguimiento de las actividades en todas las fases de desarrollo e igualmente están alertas al comportamiento del resto de los compañeros, no para fiscalizar o chequear sino para ofrecer el apoyo o respaldo necesario (Morales, 2000a). Por ello, puede afirmarse que el monitoreo de las actividades es una labor cotidiana al igual que el feedback oportuno, dirigido a mejorar el desempeño y la búsqueda de la calidad en cada fase del proceso.

A través del monitoreo permanente de las actividades se proporciona información de las áreas en que se están logrando las metas y se detectan prontamente los errores, permitiendo el feedback ofrecer información objetiva y documentada sobre la ejecución de una tarea o sobre el comportamiento de uno o varios integrantes del equipo (West). Es por ello, reseñan Kreitner y Kinicki (1997), que los expertos consideran que el feedback o retroalimentación tiene dos funciones para quienes la reciben, una instructiva y otra motivacional, en el primer caso instruye, al acelerar roles o enseñar nuevas conductas y en el segundo, motiva cuando sirve de compensación o promete la misma.

Lo expuesto destaca la importancia de tener en cuenta aquellos requisitos que hacen del feedback “una técnica de trabajo en equipo bastante productiva para el mejoramiento tanto de la ejecución de las tareas como de las personas en sí mismas” (Morales, 2000a, p. 96); como reseña Reina y Reina (1999), el proceso de dar y recibir feedback proporciona a los integrantes del equipo, la oportunidad de aprender más sobre sí mismo y sobre los otros al expresar los sentimientos de forma oportuna y apropiada. Otorgada hábilmente, con sensibilidad y respeto, puede abrir caminos de comunicación que favorecen fuertemente el desarrollo de la confianza.

Otro aspecto importante del proceso monitoreo-feedback es que permite a los miembros del equipo entender la organización como un sistema, creado con la finalidad de generar algo valioso tanto para sus integrantes como para sus clientes. Tal visión de la organización como sistema ayuda a que cada trabajador pueda entender la necesidad de cooperación entre todos los miembros de la organización y visualice los equipos que la conforman como parte del engranaje total. “Los equipos que funcionan en un sistema se superponen en algunas funciones o procesos y obtienen resultados de

manera coordinada, cooperando unos con otros, eliminando el retrabajo” (Morales, 2000a, p.50).

De esta manera, realizada la descripción de las conductas, consideradas por Romero (2000) y Morales (2000a), como necesarias de ejecutar por parte de los miembros de un EAD, para lograr la integración grupal y alcanzar en el ET resultados eficientes y excelentes y, las cuales, son fortalecidas por las competencias personales de los integrantes, entre ellas los motivos sociales (logro, poder y afiliación). A continuación, se detallan los aspectos teóricos de dichas motivaciones que justifican su importancia para el trabajo equipo.

Trabajo en Equipo y Motivaciones Sociales

El requerimiento de las Motivaciones Sociales: logro, poder y afiliación, como parte de las competencias personales de los miembros de un equipo de trabajo, encuentra su justificación en la misma definición del término motivación, el cual Kreitner y Kinicki (1997) refieren, está “relacionado con procesos psicológicos que causan la estimulación, la dirección y la persistencia de acciones voluntarias dirigidas a los objetivos” (p.152) y, según Toro (2002), investigador colombiano en el área de la psicología organizacional, quien ha estudiado por más de veinte años la influencia de la motivación sobre el desempeño ocupacional, ella constituye “el aspecto energético del comportamiento y el desempeño ocupacional” (p.137), es decir, “es aquel aspecto de la realidad personal que mueve, imprime orientación y energía a los deseos e intenciones del hombre hasta el punto de hacerlo actuar en la dirección de su logro y realización” (p. 110).

En consecuencia, puede referirse que la motivación es un componente esencial en las competencias de los miembros de un ET, ya que la estimulación, orientación y energía, dada por la misma, propicia el

alineamiento de las personas en la dirección de la meta trazada, contribuyendo a armonizar las energías individuales y generando la resonancia o sinergia grupal, necesaria para el trabajo en equipo. Aspecto que refuerza Senge (1999) al indicar que “el alineamiento es la condición necesaria para que la potencia del individuo infunda potencia al equipo... el propósito común, la visión compartida permite complementar esfuerzos” (p.295).

Los aspectos referidos, igualmente son validados por los aportes de Toro (2009), para quien las motivaciones sociales (propuestas por McClelland, 1968), integran la amplia gama de motivadores relacionados con “procesos internos que ocurren en las personas y que son capaces de provocar en la conducta, las manifestaciones típicas de la motivación, a saber: preferencia, persistencia y vigor de la acción” (p.70). Elementos a través de los cuales se manifiesta la eficiencia, la efectividad y la productividad de las personas, en otras palabras, la motivación para el trabajo. Constructo que ha sido medido por Toro (1992) a través del Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT), integrado por 15 variables (cinco condiciones motivacionales internas, cinco externas y cinco medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo), entre las cuales, los motivos: logro, poder y afiliación, junto a autorrealización y reconocimiento, conforman las condiciones motivacionales internas.

Reseña Toro (2002), que la estructura motivacional de un individuo es una dimensión de su personalidad y, si ésta hace referencia a la manera como están organizadas e integradas en un todo complejo las distintas maneras de ser, pensar y obrar que caracterizan a un sujeto, es indiscutible que tales modos incorporan las condiciones internas denominadas variables motivacionales.

De esta manera, con base en lo reportado por Toro (2002), puede indicarse, que las motivaciones sociales, son capaces de

provocar en la conducta de los integrantes del equipo, “interés o deseo de alcanzar un resultado particular entre varios resultados posibles” (preferencia), inversión de “la cantidad de tiempo necesaria para el alcance de la meta propuesta” (persistencia) y mantenimiento de “la fuerza, energía o empeño” (vigor, esfuerzo) que cada actividad amerita, en otras palabras, las motivaciones sociales son condiciones necesarias, aunque desde luego no suficientes, para que el equipo oriente sus esfuerzos al logro de la meta, sea eficiente en la instrumentación, efectivo en el uso de los recursos y medios utilizados, buscando con ello, ser altamente productivos.

Cabe señalar que Toro (2009), también refiere para las motivaciones sociales un “triple carácter psicológico, a saber: cognitivo, afectivo/emocional y conductual” (p. 71), el cual es puesto de manifiesto por Romero (1999), quien con base en sus investigaciones en el medio venezolano, fundamentándose en la Teoría de McClelland (1979), ha generado elementos teóricos para dichas motivaciones. Indicando que en cada motivo se diferencia una dimensión interior (intrapersonal) y una exterior (interpersonal), donde la primera es relevante para la construcción integradora interior y en consecuencia, cubre el trabajo cognitivo-afectivo que tiene por objeto al sujeto mismo; mientras la dimensión exterior es primordial para la construcción integradora exterior, por tanto, cubre el trabajo cognitivo-afectivo dirigido a otras personas, sean individuos, grupos o la sociedad en general.

Con base en lo señalado, el citado investigador, define el motivo de logro como “una red de conexiones cognitivo-afectivas relacionadas con el desarrollo personal, implicando un uso exigente de capacidades y destrezas para el beneficio personal y colectivo” (p. 41). Expresándose la dimensión interior, en la demanda de la persona a las llamadas ‘tres E’, a saber: Experticia (conocimiento profundo sobre tópicos espe-

cíficos), Eficiencia (uso productivo de habilidades, recursos y tiempo) y Excelencia (resultados óptimos). La dimensión exterior del logro se mide en el impacto que el individuo tiene sobre el crecimiento de otras personas y sobre la calidad de vida social.

Como se puede apreciar, las dos dimensiones contenidas en la definición del motivo de logro, son características importantes para los integrantes de un ET, por una parte, experticia, eficiencia y excelencia, son elementos claves para desarrollar cualquier actividad o proyecto. Además, si las personas del equipo son de alto logro, se contará no sólo con expertos en determinada área, sino con gente que hace un uso instrumental del conocimiento (Working Knowledge), resuelve problemas y anticipa nuevas oportunidades para su aplicación (innovación). Por otra parte, la dimensión externa será relevante para el fortalecimiento de las conductas inherentes al trabajo en equipo (líderazgo, compromiso, respaldo, monitoreo-feedback, entre otras) y, facilitadoras del aprendizaje individual, grupal, asimismo, organizacional.

En cuanto al motivo de poder, según Romero (2000), es una “red de conexiones cognitivo-afectivas relacionadas con el control de la conducta del sujeto y el comportamiento de los demás” (p. 50). En este caso, los indicadores más potentes del poder interior son el autocontrol, relacionado con la capacidad para dominar o regular emociones, pensamientos y conductas en cualquier tipo de situaciones y la fortaleza interior, asociada a la capacidad para superar positivamente las adversidades. La denominación común para la fortaleza interior es el coraje y la forma interpersonal productiva de expresar el poder interior es la asertividad, manifestada cuando la persona exige respeto para la construcción particular que haga de una situación y para ella misma.

Cabe destacar que Romero (1999), también refiere el poder como dos dimensiones: el socializado y el explotador; el primero,

“es el conjunto de estrategias de influencia, indirectas o directas, que las personas utilizan para producir resultados individuales o de equipo que afectan a la organización” (p.56), el cual puede ser expresado legítimamente en todo tipo de organizaciones, en algunos casos ligado al uso de estrategias indirectas (diseminación de información) o directas (monitoreo, feedback, conductas de respaldo, coordinación del equipo. El segundo o poder explotador, es contrapuesto al primero, generalmente es evidenciado por quienes buscan siempre derrotar, descalificar, avasallar a otros.

En este caso, como se puede observar las dos dimensiones del poder (interna y externa) son características necesarias en los integrantes de los equipos de trabajo, los cuales generalmente están conformados por personas con valores, intereses y deseos diferentes. En consecuencia, los miembros del equipo, requieren autocontrol o dominio de sí mismo, principalmente en las etapas de iniciación e implantación, para regular las actuaciones, manejar las emociones, adaptándose a las expectativas y demandas del resto de los individuos con quienes comparten responsabilidades. Igualmente es relevante la fortaleza interior, ya que ella “provee la energía, fuerza e ímpetu necesarios para afrontar con valentía y decisión las diferentes situaciones que se puedan confrontar” (Salom, 2000, p. 199). La gente con fortaleza es la que sirve de apoyo y sostén para mantener el equipo funcionando a pesar de las adversidades.

Puede también señalarse que la presencia de ambas dimensiones, como competencias personales en los miembros del ET, fortalece la conducta asertiva, condición en la cual cada persona espera que sus opiniones sean respetadas y aceptadas por el equipo. Razones por las cuales, algunos investigadores (Ahumada, 2005; Morales, 2000a; Sánchez, 2006), requieren para los miembros de los ET, capacidad para la comunicación en sus dos facetas, en la escucha activa

de mensajes que proceden de los compañeros y en la emisión de los propios, cuidando tanto la precisión como el respeto.

En su manifestación exterior, es indudable que será la manifestación del poder socializado, el que contribuirá al crecimiento y aprendizaje del equipo, pues “quien lo ejerce ayuda efectivamente al otro a obtener éxito en su tarea” (Romero, 2000, p.56). En tal sentido, el poder socializado juega un papel importante en la puesta en práctica de las conductas: liderazgo, compromiso, respaldo y monitoreo-feedback.

En cuanto al motivo de afiliación, se define como “una red de conexiones cognitivo-afectivas relacionadas con el sentirse bien con nosotros mismos y los demás” (Romero, 1999, p. 57). Impulsa a la persona a privilegiar la vida afectiva propia y ajena. De ahí, que la dimensión interior es la autoestima o conjunto de afectos positivos que la persona mantiene hacia ella misma y la exterior, es el de las relaciones interpersonales, expresada en el conjunto de pensamientos, afectos y acciones que los miembros de un mismo grupo se procuran para protegerse, ayudarse y alcanzar el bienestar integral de toda la unidad.

Con base en la definición, puede afirmarse que el motivo de afiliación, es también relevante como competencia en los miembros de un equipo de trabajo, el cual está representado en uniones de personas que se relacionan mutuamente. Por tanto, las relaciones interpersonales ocupan un lugar crucial a los efectos de lograr un clima psicológico de entendimiento y mutuo apoyo entre los individuos.

De esta manera, tomando como referencia los fundamentos teóricos referidos para los motivos sociales: logro, poder y afiliación, Salom de Bustamante (2000), realizó un primer estudio con 72 empleados (36 de organizaciones industriales y 36 docentes de educación superior), a través del cual buscó indagar la relación entre dichas competencias motivacionales y la disposi-

ción a trabajar en equipo, medida a través de las conductas: liderazgo, compromiso, respaldo y monitoreo-feedback. Esperando una asociación positiva y significativa entre ellas.

Los resultados mostraron correlaciones altamente significativas, entre el motivo de logro y las conductas del TEAD, el motivo de poder y tres de las conductas (compromiso, respaldo y monitoreo-feedback), el motivo de afiliación y dos de las conductas (monitoreo-feedback y respaldo). A través del Modelo de Regresión Lineal Múltiple, modalidad stepwise, se encontró que sólo las competencias logro y poder entraron en la ecuación, explicando en conjunto el 51% de la varianza en el TEAD. El motivo de logro con un aporte significativo del 46% en la varianza y el resto explicado por el motivo de poder.

Concluyendo la citada investigadora, que la competencia de mayor impacto en la disposición a trabajar en equipos autodirigidos es la motivación de logro, evidenciándose que las componentes eficiencia y excelencia (indicadores de logro utilizados en la investigación) se fortalecen en la interacción entre los participantes, quienes es posible, estén conscientes que para funcionar efectivamente, es fundamental trabajar focalizados en el alcance de resultados, optimizando los recursos, de manera tal que puedan lograrse las metas en el tiempo justo y con la calidad requerida. Exigiéndose la búsqueda de resultados superiores. Esto, en el entendido que las organizaciones para poder competir tienen que estar constantemente identificando oportunidades de mejora, bien sea en los procesos, productos o servicios. Por ello resulta comprensible que la eficiencia y la excelencia sean competencias requeridas para los miembros de los EAD.

En cuanto al motivo de poder, aunque tuvo un efecto significativo menor que el logro, mostró que en un equipo no basta el esfuerzo de sus miembros por ser eficientes y excelentes, es importante, la fortaleza

necesaria para afrontar con coraje y valentía los retos y demandas planteadas por la organización a fin de ser competitivos. Fortaleza expresada en la conducta asertiva o manifestación de un modo de pensar donde se exige respeto a las ideas de cada integrante del equipo, propiciando acciones favorables para la comunicación efectiva y por ende, a las relaciones interpersonales.

Cabe destacar que en el estudio referido, el motivo de afiliación no tuvo un efecto significativo en la disposición a trabajar en equipo. Sin embargo, en el análisis detallado de las componentes de los motivos y las conductas, se encontró que monitoreo y feedback son explicadas por la autoestima (afiliación), en este caso, indica Salom (1998), pareciera que para ejecutar tales conductas, la persona requiere valorarse a sí misma, tener confianza en sus propias habilidades y así, legitima la información ofrecida sobre el desempeño de un integrante del equipo. Lo relevante, indica la citada investigadora, es que en el estudio se aporta información de que para crecer personalmente y como miembro de un equipo hay dos competencias fundamentales: logro y poder.

Es importante reseñar que en un segundo estudio, la citada investigadora, analizó el comportamiento de las competencias personales: expectativa (autodeterminación) y las actitudes: apertura hacia el cambio y flexibilidad, en una muestra de 85 supervisores de una empresa de Telecomunicaciones. Los resultados del Análisis de Regresión Múltiple, modalidad stepwise, mostraron que el conjunto de dichas variables explicaron el 41% de la varianza en el TEAD. Aportando la mayor proporción a la varianza la autodeterminación (32%), luego la apertura al cambio (5%) y después la flexibilidad (4%). Hallazgos que fueron ratificados por Fuenmayor y Mantilla (2001).

De esta manera, a fin de continuar buscando evidencias empíricas, respecto a cuáles son las competencias personales que favorecen el desempeño de los miembros

de los EAD o cualquier otro ET, se realizó esta investigación con equipos directivos de instituciones universitarias, por considerar que tales equipos, aún cuando no son autodirigidos, reúnen la condición de ET, es decir, son “un pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometidos con un propósito, objetivos de empeño y un enfoque comunes para todas ellas, por los cuales se sienten mutuamente responsables” (Katzenbach y Smith, 1993, citados por Kreitner y Kinicki, 1997, p. 364). Además, el proceso de dirección consiste en trabajar con y a través de otras personas con el fin de conseguir de un modo eficaz objetivos organizativos.

Así, con base en los aspectos referidos, se formularon las siguientes hipótesis.

H_1 : Se esperaría obtener correlaciones significativas entre las competencias personales, representadas por los motivos sociales (logro, poder y afiliación) y las conductas presentes en el equipo de trabajo (liderazgo, compromiso, respaldo, monitoreo-feedback). Esto en razón al fortalecimiento de dichas variables en el proceso de interacción entre los integrantes del equipo.

H_2 : Se esperaría que las competencias personales dadas por los motivos sociales (logro, poder y afiliación) contribuyeran a explicar una proporción significativa de la varianza en el trabajo en equipo, medido a través de las conductas: liderazgo, compromiso, respaldo y monitoreo-feedback.

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Población y Muestra

Para efectos del estudio, se tomó como población los integrantes de equipos directivos en Instituciones Universitarias, en este caso, nueve Institutos Universitarios de Tecnología. Por lo cual, puede referirse que la población fue de tipo intencional, pues estuvo constituida por “individuos que estuviesen relacionados por una o más características en común” (Hurtado y Toro, 1998, p. 79). Además, se realizó un censo

poblacional ya que en cada Institución participaron todos los docentes que ocupaban cargo directivo, para el momento de la investigación, es decir, director, subdirectores, jefes de División, Departamento y Área.

Así, la muestra quedó integrada por 196 gerentes educativos, quienes en grupo de 15 a 21 personas, integraban los nueve equipos directivos participantes en la indagación.

Instrumentos Aplicados

Escala TEAD. Instrumento diseñado por Salom de Bustamante (2000). Para medir cuatro comportamientos o conductas de las personas que trabajan en EAD, entre ellos: liderazgo, compromiso, respaldo y monitoreo-feedback, las cuales fueron generadas mediante la Técnica del Análisis Factorial, aportando evidencias de la validez de constructo. Presenta 16 ítems con alternativas de respuestas variando de “completo desacuerdo” (1) a “completo acuerdo” (6). Las puntuaciones van de 16 a 96.

Como resultado de su aplicación, la autora reporta correlaciones altamente significativas entre el total del TEAD (representado por las conductas: liderazgo, compromiso, respaldo y monitoreo-feedback), con los motivos sociales: logro (0,69), poder (0,63) y afiliación (0,62). La confiabilidad promedio es de 0,89, calculada a través del Alfa de Cronbach y División por Mitades, corregida mediante fórmula de Spearman Brown.

Escala MOEXAC. Instrumento diseñado por Salom (1992, citada por Mantilla, 2008), para medir el motivo de logro, a través de 36 ítems, 12 evalúan experticia, 9 eficiencia y 15 excelencia, los cuales son el resultado de la Técnica del Análisis Factorial. Dichos reactivos están formulados en formato Likert con alternativas de respuestas variando de “completo desacuerdo” (1) a “completo acuerdo” (6). Las puntuaciones van de 36 a 216.

Como indicadores de validez convergente, Maldonado (1992, citado en Gutiérrez y Mantilla, 2001) reporta correlaciones altas y significativas con variables tales como internalidad ($r=0,27$), esperanza activa ($r=0,39$), optimismo ($r=0,33$), rendimiento académico ($r=0,37$); en cuanto a validez divergente, refiere correlaciones negativas con variables consideradas opuestas al logro, entre ellas, creencias en otros poderosos ($r=-0,32$) y azar ($r=0,39$). Los índices de confiabilidad calculados mediante alpha de Cronbach y División por Mitades, corregido mediante Spearman Brown y Guttman, aportan un valor promedio de 0,84.

Escala MOSE. Instrumento diseñado por Salom (1992, citada en Mantilla, 2008), el cual consta de 12 subescalas, cada una con ocho ítems, para un total de 96, permitiendo obtener un rango de puntuaciones que van de 16 a 96. En este caso, se utilizaron las subescalas que evalúan las dos componentes del motivo de poder (socializado y explotador) y las dos de afiliación (general y en el trabajo).

Como indicadores de validez de la Escala Mose, Maldonado y Romero (1992, citados por Mantilla, 2008) reportan correlación significativa y negativa ($r=-0,30$) entre el motivo de logro y el estrés laboral (validez divergente) y una $r = 0,23$ entre el motivo de poder y el estrés laboral (validez convergente). Los indicadores de confiabilidad, producto de su aplicación en muestras de estudiantes universitarios y trabajadores de diferentes empresas venezolanas, aportan un valor promedio de 0,90 (Alfa de Cronbach y División por Mitades, corregido por Spearman Brown y Guttman).

Tratamiento Estadístico

Los datos fueron procesados mediante el programa estadístico SAS (Statistical Analysis System), el cual permitió calcular las correlaciones de Spearman, ya que los puntajes totales no se correspondieron con la distribución normal. Luego se validó el

Modelo de Regresión Lineal Múltiple, con base en la significación estadística del valor de F. Utilizando el procedimiento Backward como técnica de selección de variables independientes que influyen o explican la variabilidad de la variable dependiente, sobre cuya base se determinó la ecuación de regresión utilizada como predictora. El valor de R² o “Coeficiente de Determinación” fue indicador del porcentaje de varianza explicado por la variable cuyo coeficiente alcanzó significación estadística.

RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Los datos aportados por las 196 personas (112 hombres y 84 mujeres, edad promedio 40 años), integrantes de los nueve equipos directivos que participaron en la investigación, se resumen en la Tabla 1, donde se puede apreciar que tenían un tiempo promedio de 14,77 años ejerciendo su cargo docente y 2,89 años en función directiva.

Destaca también en la Tabla 1, las medias y desviaciones estándar para cada una de las variables en estudio. Valores que ponen de manifiesto la presencia de las competencias personales: logro, poder y afiliación, en cada uno de los directivos, quienes además se identificaron con las conductas inherentes al trabajo en equipo, en este caso: liderazgo, compromiso, respaldo y monitoreo-feedback. Resultados que refuerzan las consideraciones de los investigadores citados en la investigación, particularmente, el que los motivos sociales están presentes en todos los ámbitos laborales, puesto que ellos forman parte de las características motivacionales propias de las personas, en consecuencia, son una manifestación de su personalidad relacionada con el desempeño en el trabajo.

Puede referirse que las motivaciones sociales, representan las fuerzas que impulsan las personas a adoptar comporta-

Tabla 1. *Media y desviación estándar de las variables consideradas en el estudio*

VARIABLE		MEDIA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
	Años en la Institución	14,77	6,20
	Años en el cargo	2,89	3,52
LOGRO	Experticia	53,42	6,87
	Eficiencia	45,86	7,02
	Excelencia	74,72	11,07
	Total Motivo de Logro	174,31	18,35
MOTIVOS SOCIALES	PODER Poder Socializado	31,95	8,42
	Poder Explotador	20,44	7,37
	Total Motivo de Poder	52,36	13,08
AFILIACIÓN	Afiliación General	33,11	7,06
	Afiliación en el Trabajo	36,58	7,73
	Total Motivo de Afiliación	69,17	13,14
TRABAJO EN EQUIPO (TEAD)	Liderazgo	14,07	4,60
	AUTODIRIGIDOS Compromiso	17,66	4,28
	Respaldo	19,97	3,22
	Monitoreo-Feedback	20,21	3,13
	Total TEAD	72,45	9,13

mientos que favorecen el alcance de metas preestablecidas. En este caso, los motivos: logro, poder y afiliación, son motivadores internos que conducen a los directivos a poner de manifiesto conductas, tales como: liderazgo, responsabilidad por las tareas, respaldo, seguimiento y retroalimentación, a las actividades planificadas, de manera tal que la suma de conocimientos, capacidades y habilidades, se traduzca en un trabajo eficiente, efectivo y altamente productivo.

Lo expuesto, se refuerza al observar en la Tabla 2, las correlaciones entre los motivos y las conductas del TEAD, particularmente resultó positiva y altamente significativa, la de logro con compromiso, monitoreo-feedback y el total del TEAD; el motivo de poder, alcanzó una correlación negativa y altamente significativa, con liderazgo y compromiso; el motivo de afiliación, también aportó una correlación positiva y altamente significativa, con respaldo y monitoreo-feedback.

Resultados donde se pone de manifiesto que el motivo de logro, cuya dimensión interna se expresa en exigencia de experticia, eficiencia y excelencia, capacita al directivo para asumir el compromiso con las actividades planificadas por el equipo y por supuesto, cumplir con las responsabilidades que el ejercicio de las funciones directivas amerita. Extendiéndose tal compromiso al monito-

reo de las tareas, y a ofrecer el feedback que permita fortalecer aciertos y corregir fallas, oportunamente.

Por su parte, la correlación alta y negativa del motivo de poder con el liderazgo y el compromiso, es un indicador de que a mayor poder menor ejercicio del liderazgo con características de transformador y menos compromiso por parte de los miembros del equipo, lo cual evidencia que estos directivos perciben la acción del líder más en función del equipo, que la autoridad del cargo, así mismo, el compromiso es parte de su propia decisión. En consecuencia, pudiera interpretarse que el rol de estos gerentes educativos, se corresponde con la nueva visión que se tiene del trabajo, el trabajador y la empresa, donde el líder está llamado a crear las condiciones para conjugar el aprendizaje individual con el organizacional, propiciando el compromiso no sólo del equipo, sino de todo el personal de la Institución, con las directrices y propuestas emanadas de la dirección de la organización.

Desde otra perspectiva, también pudiera interpretarse que los directivos, están conscientes que el motivo de poder, específicamente el explotador, no favorece el ejercicio del liderazgo en la dirección que las organizaciones modernas requieren. Las conductas de poder explotador, descalifica-

Tabla 2. *Correlaciones entre los motivos sociales: logro, poder, afiliación y las conductas de trabajo en equipos autodirigidos (TEAD).*

CONDUCTAS DE TRABAJO EN EQUIPOS AUTODIRIGIDOS.	MOTIVOS SOCIALES		
	LOGRO	PODER	AFILIACIÓN
Liderazgo	0,09	- 0,30**	- 0,13*
Compromiso	0,23**	- 0,26**	0,04
Respaldo	0,03	0,03	0,33**
Monitoreo - Feedback	0,24**	0,11	0,21**
TOTAL TEAD	0,24**	- 0,17*	0,12*

* Significativo

** Altamente significativo

doras, avasallantes, de intimidación, sólo contribuirán a generar un ambiente hostil, de desarmonía y desintegración. En consecuencia, la cohesión grupal, la comunicación, la toma de decisiones, el consenso, la confianza y otros elementos esenciales para el trabajo efectivo de un equipo directivo no darán los resultados esperados.

Por su parte la correlación positiva y altamente significativa del motivo de afiliación con respaldo y monitoreo-feedback, evidencia que tal motivo capacita a los directivos, para sentir que tienen el compromiso de respaldar a cualquier miembro del equipo, cuando éste por cualquier circunstancia no pueda cumplir con las tareas inherentes al cargo, además de tener la responsabilidad de monitorear las actividades planificadas, ofreciendo la retroalimentación respectiva, cuando sea necesario.

Parte de las consideraciones expuestas, están apoyadas por los resultados presentados en la Tabla 3, donde se aprecian las correlaciones entre las componentes de los motivos sociales y las conductas del TEAD. Destacándose, para el motivo de logro, valores positivos y altamente significativos entre las componentes eficiencia y excelencia, con la conducta monitoreo-feedback y

con el total del TEAD, además la excelencia correlacionó alto y positivo con compromiso.

Por su parte, en las componentes del motivo de poder, se observan correlaciones altamente significativas, entre poder socializado y monitoreo-feedback, a la vez, entre poder explotador con liderazgo, compromiso y el total del TEAD, resultando negativas éstas tres últimas. En el motivo de afiliación, sus componentes: afiliación general y afiliación en el trabajo, aportaron correlaciones altamente significativas con las conductas: respaldo y monitoreo-feedback.

Los resultados referidos, ponen en evidencia que las componentes del motivo de logro, eficiencia y excelencia, fortalecen las conductas: compromiso, monitoreo-feedback y en general el trabajo desarrollado por el equipo. Pudiera pensarse que los gerentes educativos integrantes de la muestra, perciben que la efectividad de su trabajo está fundamentada en la eficiencia (buena administración de recursos y tiempo) y excelencia (búsqueda de resultados óptimos), puesta de manifiesto en el compromiso que cada uno asuma con las tareas y actividades planificadas, en el seguimiento

Tabla 3. *Correlaciones entre los componentes de los motivos sociales: logro, poder, afiliación, y las conductas de trabajo en equipos autodirigidos (TEAD).*

	COMPONENTES DE LOS MOTIVOS SOCIALES						
	LOGRO			PODER		AFILIACIÓN	
	EXPERTICIA	EFICIENCIA	EXCELENCIA	SOCIALIZADO	EXPLOTADOR	GENERAL	TRABAJO
Liderazgo	- 0,02	0,11	0,16	- 0,12	- 0,36**	- 0,04	- 0,19
Compromiso	0,09	0,14	0,30**	- 0,14	- 0,33**	0,02	0,005
Respaldo	- 0,01	0,01	0,04	0,09	0,15	0,31**	0,27**
Monitoreo-feedback	0,07	0,23**	0,24**	0,19**	- 0,02	0,20**	0,21**
TOTAL TEAD	0,03	0,20**	0,32**	- 0,03	- 0,27**	0,15	0,05

* Significativo

** Altamente significativo

to a las mismas y en la retroalimentación oportuna, de manera que se puedan corregir fallas y fortalecer aciertos.

Por otra parte, el grupo de gerentes educativos, mostró que interpretan el poder explotador como negativo para su desempeño. Es posible procesen que será el poder socializado el que fomentará la integración grupal, al manifestarse en el equipo, conductas donde el autocontrol o dominio de sí mismo, será la base para la tolerancia y el respeto mutuo, así mismo, la fortaleza interior, contribuirá a asumir retos y superar etapas difíciles. Encontrando la asertividad, el medio adecuado para reafirmar los derechos y deberes de cada persona, propiciando una comunicación abierta y honesta, facilitadora de la toma de decisiones, el consenso, en consecuencia, la cohesión grupal.

Respecto al motivo de afiliación, sus componentes: afiliación general y afiliación en el trabajo, evidenciaron propiciar las conductas de respaldo y monitoreo-feedback. En este caso, la afiliación se expresa en el fortalecimiento de las relaciones interpersonales, a través del apoyo prestado a cualquiera de las personas del equipo, cuando lo requiera. Lo cual implica conocimiento de todo el proceso por parte de los integrantes del equipo, quienes con base en su experticia, es posible se consideren competentes para monitorear cada una de las fases o eta-

pas del proceso en el cual están involucrados y además ofrecer el feedback, instructivo o motivacional, cuando sea pertinente.

De esta manera, los datos obtenidos en la investigación brindaron apoyo al contenido de la Hipótesis 1, al aportar evidencias empíricas, en cuanto a que los integrantes de los equipos directivos, mostraron ser poseedores de competencias personales relacionadas con los motivos sociales: logro, poder y afiliación, las cuales les potencian para poner de manifiesto conductas que favorecen el trabajo en equipo, entre ellas: liderazgo, compromiso, respaldo y monitoreo-feedback. Competencias y conductas que se fortalecen en el proceso de interacción grupal.

Los hallazgos descritos son complementados con los resultados indicados en la Tabla 4, donde se aprecia que el Modelo de Regresión Lineal, mediante el cual se explicó el trabajo en equipo autodirigido, en función de los motivos sociales: logro, poder y afiliación, fue válido, en razón a la significación estadística de F. Indicando que dichos motivos ofrecen un aporte significativo a la varianza del trabajo en equipo y que, según los valores expuestos en la Tabla 5, alcanzaron significación estadística los coeficientes asociados a los motivos logro y poder. Siendo la motivación de logro, según datos de la Tabla 6, la que ofrece el mayor aporte.

Tabla 4. *Evaluación del Modelo de Regresión Lineal Múltiple que explica el Trabajo en Equipos Autodirigidos (TEAD) en función de los Motivos Sociales: Logro, Poder y Afiliación.*

FUENTE	DF	SUMA DE CUADRADOS	CUADRADOS MEDIOS	F	p
Modelo	3	1340,77	446,92	5,75	0,0001
Error	192	14915,81	77,69		
Total	195	16256,59			

$$R^2_{\text{corregido}} = 0,08$$

Tabla 5. *Significación estadística de los coeficientes de regresión del Modelo de Regresión Lineal (X: 3 variables, Y: TEAD)*

VARIABLE	COEFICIENTE	ERROR ESTÁNDAR	SUMA DE CUADRADOS	F	p
Intercepto	56,22	6,94	5099,02	65,64	0,0001
Logro	0,09	0,04	564,44	7,27	0,001
Poder	-0,12	0,05	442,74	5,70	0,01
Afiliación	0,09	0,05	231,48	2,98	0,09

Tabla 6. *Modelo General que explica el Trabajo en Equipo Autodirigidos (TEAD) como una función del Motivo Social: LOGRO.*

VARIABLE	COEFICIENTE	ERROR ESTÁNDAR	SUMA DE CUADRADOS	F	p
Intercepto	52,93	6,10	5989,13	75,29	0,0001
Logro	0,11	0,03	823,65	10,35	0,001

Análisis de Varianza

FUENTE	DF	SUMA DE CUADRADOS	CUADRADOS MEDIOS	F	p
Regresión	1	823,65	823,65	10,35	0,001
Error	194	15432,94	79,55		
Total	195	16256,59			

$$R^2_{\text{corregido}} = 0,068$$

Así, los datos referidos brindaron apoyo al contenido de la Hipótesis 2, al aportar evidencias empíricas, en cuanto a que los motivos sociales, contribuyen a explicar una proporción significativa del trabajo en equipos autodirigidos. Siendo logro, la competencia personal de mayor impacto, para el trabajo en equipo, seguida por la motivación de poder.

De esta manera, los resultados obtenidos en la investigación aportan evidencias empíricas, en cuanto a que los integrantes de un equipo de trabajo, son poseedores de competencias personales que les capacitan para poner de manifiesto comportamientos o conductas que favorecen la integración grupal y contribuyen a que los conocimientos, capacidades y habilidades de los

integrantes, se conjuguen para alcanzar con eficiencia y excelencia la meta propuesta.

Es así, como el trabajo en equipo o los equipos de trabajo sean de relación cara a cara o a distancia (equipos virtuales), representan para las organizaciones, la estrategia válida para alcanzar altos niveles de productividad, competitividad y actualización tecnológica, ya que la sinergia generada en los mismos siempre permitirá el aprovechamientos de las experiencias y conocimientos de sus integrantes, para llevar a cabo el desarrollo de un proyecto, la solución de un problema o la invención de nuevos productos.

Razones por las cuales, resulta importante continuar explorando cuáles son las competencias personales que favorecen la integración entre los miembros de los equi-

pos de trabajo, a fin de encontrar mayores evidencias empíricas que contribuyan a generalizaciones y por consiguiente, promover un perfil ideal. Con la ventaja de que tales competencias, pueden ser fortalecidas a través de programas de intervención.

Particularmente, esta investigación aporta información, en cuanto a que las motivaciones sociales son competencias necesarias en los integrantes de un equipo, reafirmando hallazgos previos y complementando los estudios donde se muestra que igualmente, la autodeterminación, así como las actitudes: hacia el cambio y flexibilidad, también tienen un aporte significativo a la varianza del trabajo en equipo. Sin embargo, como parte de las limitaciones de este estudio, es que se indagaron sólo las moti-

vaciones sociales y, en equipos de trabajo que no eran autodirigidos, sería importante, abordar estudios en equipos de trabajo con tales condiciones, donde además se explore el comportamiento de otras características personales, aplicando técnicas cuantitativas y cualitativas que permitan dar respuestas a interrogantes tales como:

- ¿Qué elementos favorecen o entorpecen la comunicación entre los integrantes del equipo?
- ¿Cuáles estrategias les permiten llegar a la toma de decisiones por consenso?
- ¿Cuáles son los indicadores que les sirven para establecer la confianza con los miembros del equipo?
- ¿Qué efecto tiene en el desempeño del equipo los valores, creencias, costumbres, de los integrantes?

Referencias

- Ahumada, L. (2005). *Equipos de trabajo y trabajo en equipo: la organización como una red de relaciones y conversaciones*. (1ª.ed.). Chile: Ediciones Universitarias de Valparaíso.
- Ángel, A. (2005). *Trabajo en equipos autodirigidos*. Recuperado el 28 de Enero de 2009 de http://www.degerencia.com/articulo/trabajo_en Equipos_autodirigidos.
- Arciniega, L., Woehr, D. y Poling, L. (2008). El impacto de la diversidad de valores en los equipos sobre las variables de proceso y el desempeño en la tarea. *Revista Latinoamericana de Psicología*. 40(3), 523-538.
- Arévalo, N. y Polgatti, P. (2004). *Las interacciones de un equipo de trabajo como aporte al modelo de competencias tradicional: Estudio de caso*. Documento inédito. Tesis para optar al grado de licenciado en psicología. Viña del Mar: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.
- Argudín, Y. (2005). *Educación basada en competencias*. México: Editorial Trillas.
- Brown, J. S. y Duguid, P. (1998). Organizing knowledge. *California Management Review*. 40(3), 90-111.
- Escat, M. (2007). *Equipo de trabajo y trabajo en equipo*. Recopilación de CL Gonzalo Retamal Moya. Recuperado el 28 de Enero del 2009 de <http://www.leonismoargentino.com.ar/INST440.htm>.
- Flores, F. (1991). *Inventando la empresa del siglo XXI*. Santiago de Chile: Ediciones Pedagógicas Chilenas.
- Fuenmayor, C. y Mantilla, M. (2001). *Motivación, autodeterminación, actitud hacia el cambio y flexibilidad. Competencias para el trabajo en equipo*. Tesis doctoral sin publicar. Universidad Rafael Belloso Chacín. Maracaibo. Venezuela.
- Guzzo R. A. y Shea, G. P. (1992). Group performance and intergroup relations in organizations. En M. D. Dunnette y L. M. Hough (eds). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto, C.A, Consulting Psychologists Press.

- Grupo Kaizen (2009). *Equipos autodirigidos*. Recuperado el 28 de Enero de 2009 de http://www.grupokaizen.com/mck/Equipos_Autodirigidos.pdf.
- Gutierrez, M. y Mantilla, M. (2001). *Estrategias de influencia. Autopercepción de gerentes y heteropercepción de colaboradores*. Tesis doctoral. Documento inédito. Universidad Rafael Belloso Chacín. Maracaibo. Venezuela.
- Hay Group (2004). *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. España: Ediciones Deusto, S.A.
- Hayes, N. (2002). *Dirección de equipos de trabajo*. Madrid: Editorial Thompson.
- Hurtado, I. y Toro, J. (1998). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio*. Venezuela: Episteme Consultores Asociados C.A.
- Kreitner, R. y Kinicki, A. (1997). *Comportamiento de las organizaciones*. España: McGraw-Hill Interamericana de España.
- Mantilla, M. (2008). Estrategias de influencia. Motivación y estrés laboral en gerentes venezolanos. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. Medellín, Colombia. 27(1), 28-43.
- Margerison, Ch. y Mc Cann, D. (1993). *Administración en equipos*. Colombia: Editorial Macchi.
- Morales, N. (2000a). *Equipos autodirigidos en Acción*. Mérida: Ediciones Rogya. C.A.
- Morales, N. (2000b). ¿Qué son los equipos autodirigidos?. *Memorias EVEMO 8*. 189-192. Venezuela: Ediciones ROGYA.
- Mullin, R. (1996). Knowledge management: A cultural evolution. *Journal of Business Strategy*. 17(5), 56-59.
- Reina, D. y Reina, M. (1999). *Trust and the betrayal in the workplace*. San Francisco. A.: Barret Koehler.
- Romero, O. (1999). *Crecimiento psicológico y motivaciones sociales*. Venezuela: Ediciones ROGYA, C.A.
- Romero, O. (2000). *Liderazgo en equipos autodirigidos*. Mérida: Ediciones ROGYA.
- Sánchez, J. (2006). *Fundamentos de trabajo en equipo para equipos de trabajo*. (1ª.ed.). España: McGraw-Hill/Interamericana.
- Salom, C. (1998). Competencias para el trabajo en equipos autodirigidos. *Memorias EVEMO 8*. Mérida, Venezuela: Ediciones ROGYA. 193-199.
- Schneider, B. (2007). *Resiliencia. Cómo construir empresas en contextos de inestabilidad*. Colombia: Editorial Norma.
- Senge, P. (1999). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. España: Ediciones Granica.
- Tece, D. J. (1998). Capturing value from knowledge assets: the new economy markets for know-how, and intangible assets. *California Management Review*. 40, 55-79.
- Toro, F. (1992). *Cuestionario de motivación para el trabajo. Manual de Instrucciones* (2ª. ed.). Medellín, Colombia: Cincel.
- Toro, F. (2002). *Desempeño y Productividad. Contribuciones de la Psicología Ocupacional*. Medellín, Colombia: Cincel.
- Toro, F. (2009). Distinciones y relaciones entre clima, motivación, satisfacción y cultura organizacional. En F. Toro Álvarez (Ed.). *Clima organizacional. Una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana*. Medellín, Colombia: Cincel. 67-83.
- West, M. (2003). *El trabajo eficaz en equipo 1+1 = 3*. España: Editorial Paidós Ibérica.
- Withener, E. (1998). Managers as initiators of trust. *Academy of Management Review*. 23(3), 513-530.
- Zornoza, A., Ripoll, P., Orengo, V. González, P. y Peiró, J. (2008). Los procesos de influencia social en entornos virtuales y su incidencia sobre la eficacia grupal. *Revista Latinoamericana de Psicología*. 40(2), 213-228.