

## **Motivación y Trabajo en Equipo**

Acuña Débora, Casabella Florencia, Cazerres Daiana, Donnarumma Florencia, Paredes Martín.

Facultad de Psicología

Universidad de Buenos Aires

Este estudio transversal realizado sobre 50 sujetos en su mayoría de nivel socioeconómico medio, de los cuales hay un 72% varones y un 28% mujeres, evalúa la correlación entre el trabajo en equipo y la motivación para la realización de determinados objetivos en aras del crecimiento. Utilizamos como instrumento de medición de la motivación el cuestionario de McClelland (1961) que evalúa la misma en sus tres dimensiones: afiliación, poder y logro. Los valores obtenidos por el análisis estadístico arrojaron un  $r=0,729$ ,  $p=0,04$  respecto de la covariación de la cantidad de personas con las que trabaja en el sector con la dimensión de poder de la motivación. Esto nos permite vislumbrar que el trabajo en equipo en los sectores de la empresa con posibilidades de crecimiento y adquisición de poder, genera una mayor motivación individual en el desempeño laboral. Se reconocen sin embargo algunas limitaciones del estudio y se propone la resolución de las mismas para la investigación futura.

## **Motivation and Team Work**

Acuña Débora, Casabella Florencia, Cazerres Daiana, Donnarumma Florencia, Paredes Martín.

Facultad de Psicología

Universidad de Buenos Aires

This transversal research, which was done over 50 middle class people (of which 72% are men and 28% are women), evaluates the relation between team work and motivation for the achievement of diverse goals for promotion. We used McClelland's (1961) questionnaire as a tool to measure motivation. This questionnaire evaluates motivation in three dimensions, affiliation, power and achievement. Values obtained by statistic analysis show  $r=0,729$ ,  $p=0,04$  in terms of the covariation of the amount of people it is working with in this section in relation to the dimension of the power of motivation. This allows us to foresee that team work in those sections of the company in which chances of promotion and acquisition of power appears, generates a stronger individual motivation on job performance. However, the research shows some limitations, and it is subjected to further investigation.

## **Introducción**

La motivación puede entenderse a partir de las condiciones o estados que activan al organismo, que llevan una conducta dirigida hacia determinados objetivos. Tiene que ver con la fuerza impulsora que lleva al individuo a la realización de determinadas acciones con un fin específico. Esa fuerza impulsora puede provenir del ambiente o puede ser generada por los procesos mentales internos del individuo.

El trabajo en equipo refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para el logro de determinados objetivos o metas. Se relaciona con el equipo de trabajo, pero no se confunde con él, en tanto que el equipo de trabajo designa a las personas asignadas de acuerdo a sus habilidades y competencias específicas para el cumplimiento de una determinada meta.

En el ámbito laboral, toda empresa, institución u organización está compuesta por un grupo de personas que deben trabajar conjuntamente en pro de un objetivo final previamente planificado. El trabajo en equipo aparece como la "llave del éxito" para el cumplimiento de este objetivo. Trabajo en Equipo no significa solamente "trabajar juntos". El trabajo en equipo es toda una filosofía organizacional, es una forma de pensar diferente, es un camino ganador que las empresas han descubierto en los últimos años para hacer realmente que el trabajador se comprometa de veras con los objetivos de la empresa.

La motivación en el ámbito laboral hace referencia a los intentos de la empresa en generar en los individuos un fuerte compromiso con el trabajo. Para ello, consideramos que el trabajo en equipo puede ser aplicado en el ámbito laboral como un factor que influye positivamente en el desarrollo de la motivación individual de cada sujeto para el desempeño de sus funciones.

Las posibles teorías que se plantean respecto del fenómeno motivacional pueden dividirse en aquellas que responden a "¿Qué motiva a una persona?" (Teorías de contenido) y aquellas que responden a "¿Cómo se motiva a una persona?" (Teorías de proceso).

Entre las teorías de contenido, ubicamos las siguientes:

### **E Teoría de las necesidades humanas de Abraham Maslow (1943)**

De acuerdo a esta teoría, el resorte interior de una persona está constituido por una serie de necesidades en orden jerárquico, que va desde la más material a la más espiritual. Se identifican cinco niveles: el de las necesidades fisiológicas, el de la seguridad, el de las relaciones sociales, el de la estima y el de la autorrealización.

De acuerdo con esta teoría, la motivación en el sujeto estaría determinada por el grado de importancia que establece el orden jerárquico de las necesidades humanas.

### **h Teoría bifactorial de Herzberg (1959)**

Herzberg (1959), basa su teoría en la relación entre el ambiente externo y el trabajo del individuo. Para ello, distingue dos tipos de factores: aquellos que generan la motivación individual necesaria para la consecución de objetivos y aquellos que no.

Los factores higiénicos son aquellos cuya presencia permite que la persona no se sienta insatisfecha, pero no generan la motivación necesaria para la consecución de determinados objetivos. En el ámbito laboral, entre estos factores se encuentran las condiciones de trabajo, la supervisión recibida, el salario.

Por otra parte, los factores motivacionales impulsan a las personas al compromiso y desempeño en la búsqueda de un determinado objetivo. Entre ellos se cuentan el grado de responsabilidad, el reconocimiento, la posibilidad de progreso o de suspensión.

### **s Teoría de la existencia, relación y progreso de Alderfer (1969)**

La existencia, agrupa las necesidades básicas consideradas por Maslow (1943), es decir, las fisiológicas y las de seguridad.

La relación tiene que ver con las necesidades que requieren, para su satisfacción, de la interacción con otras personas.

El crecimiento está representado por el deseo interno de cada persona por el desarrollo y la autorrealización.

### **Teoría de las tres necesidades de McClelland (1961)**

McClelland (1961) clasificó a las necesidades en tres categorías:

La necesidad de logro, en tanto necesidad de sobresalir y luchar por el éxito, la necesidad de poder, que tiene que ver con que otros realicen una conducta que sin su indicación no habrían observado y la necesidad de afiliación, de establecer relaciones interpersonales, donde se destacan las situaciones de cooperación frente a las de competencia.

### **f Teoría de evaluación cognoscitiva de Charms (1968)**

Charms (1968) se basa en los supuestos de las motivaciones intrínsecas y extrínsecas y sobre la función de las compensaciones para postular que la motivación disminuye cuando se recompensa externamente algo que ya se habría satisfecho en forma interna. El interés por la tarea misma desciende cuando se estimula por la vía del pago o del ascenso. Esto es, que cuando se adiciona un estímulo externo a lo que se encontraba internamente estimulado, la motivación interna disminuye y afecta los comportamientos habituales.

### **i Teoría del establecimiento de metas (1968)**

Dentro de esta teoría se pueden ubicar diferentes representantes. Sin embargo, los aportes de Locke (1968) son aquellos que más sirven a nuestros fines. Considera que cuando se establecen metas específicas y difíciles, el desempeño se incrementa. Esta teoría involucra el planeamiento de objetivos que requiere del compromiso del trabajador. El grado de dificultad de las metas propuestas es un adicional motivador al planteado por las metas generales. Las metas son específicas para un equipo o un individuo y se combinan con dos factores: la habilidad y la aceptación.

Entre las teorías de proceso, ubicamos las siguientes:

### **E Teoría de la expectativa de Vroom (1964)**

El modelo no actúa en función de necesidades no satisfechas o de la aplicación de recompensas y castigos, sino que explica la motivación como el resultado de la multiplicación de tres factores:

La valencia, en tanto que demuestra el nivel de deseo de una persona por alcanzar determinada meta u objetivo.

La expectativa, representada por la convicción que posee una persona de que el esfuerzo depositado en su trabajo producirá el efecto deseado. Las expectativas dependen de la percepción que tenga la persona de sí misma, de si considera que posee la capacidad necesaria para el logro de los objetivos.

Por último, la instrumentalidad, representada por el juicio que realiza una persona de que una vez realizado el trabajo, el mismo sea valorado y recompensado.

#### d **Teoría de la equidad de Adams (1965)**

Considera que a los empleados no sólo les interesa la obtención de recompensas por su desempeño sino que también desean que las mismas sean equitativas.

#### p **Teoría de la modificación de la conducta de Skinner (1971)**

Considera que las acciones de los individuos están determinadas por los estímulos recibidos desde el mundo exterior.

Desde nuestro punto de vista, las principales motivaciones en un trabajo en equipo pueden compararse a las motivaciones individuales de cada sujeto, entendiendo por ellas el deseo de seguridad, la oportunidad de crecimiento, el reconocimiento, la recompensa, etc.

La diferencia entre el plano individual y el plano cooperativo estriba en que, en este último contexto, estas motivaciones se vuelven efectivas cuando se mantienen en perfecto equilibrio psicológico con la comprensión de que el buen funcionamiento del equipo garantiza los deseos o motivaciones personales de cada miembro.

Tomamos para el desarrollo de nuestras hipótesis la teoría de Herzberg (1959). El mismo propone una relación entre la satisfacción y la motivación en tanto que no necesariamente la primera implica a la segunda. Para esto desarrolla una diferenciación entre aquellos factores que influyen en la satisfacción del sujeto en el ámbito laboral (factores de higiene) pero que no por eso influyen positivamente en el desarrollo de la motivación. En cambio, si la intención es motivar al empleado para que el mismo establezca un mejor desempeño en sus

funciones, Herzberg (1959) propone la aplicación de factores que denomina motivacionales.

McClelland (1961) plantea como una de sus tres necesidades, la necesidad de logro, relacionada con el impulso de sobresalir y luchar por el éxito. Esta necesidad podría ser impulsada por la motivación implicada en la consecución del desarrollo personal.

Podría resultar evidente que la motivación del sujeto influye en el desempeño de sus tareas. Sin embargo, tomando en cuenta las aportaciones de Charms (1968), esto no necesariamente es así. Esta teoría postula que la motivación disminuye cuando se recompensa externamente algo que ya se había satisfecho en forma interna. Podríamos decir que el interés por la tarea misma desciende cuando el estímulo implica la posibilidad de desarrollo personal.

Hallamos una investigación cuyo tema era la motivación de equipos de trabajo, cuyos objetivos eran aplicar las diversas teorías de motivación y trabajo en equipo para comprender la aplicación de la primera como fuente de un buen funcionamiento de los equipos de trabajo.

Sus conclusiones aportan las siguientes afirmaciones:

Es imposible motivar un equipo de trabajo si los integrantes del mismo no tienen sus necesidades básicas satisfechas.

En general, el trabajo suele tomar más tiempo de lo previsto ya que lograr el acuerdo de todos los miembros del equipo puede resultar difícil y necesita de mucho esmero.

Se debe invertir en la capacitación de los individuos para que se pueda aprovechar el funcionamiento del equipo.

El equipo debe tener libertad y autoridad para poner en práctica sus decisiones.

El equipo debe sentir el compromiso de la organización en su accionar.

No hay un único método para lograr la motivación

El solo hecho de entender el proceso motivacional en forma global permite establecer el mejor camino para conseguir motivar a un equipo de trabajo.

A su vez, se halló una segunda investigación que, si bien no establece ninguna hipótesis en relación a la motivación en el ámbito laboral, sí desarrolla la importancia de la investigación en el ámbito educacional del área motivacional. Según las conclusiones, la falta de investigaciones sobre la motivación humana afecta al desarrollo educacional social de los sujetos y al aprovechamiento de las mismas en pos de una mejor perspectiva. Trasladando estas conclusiones al ámbito laboral, entendemos como necesario el desarrollo de investigaciones motivacionales que permitan plantear modos de trabajo que estimulen a los empleados a la vez que los impulsen en el buen desempeño de sus funciones. Es en este sentido que consideramos al trabajo en equipo como una posible fuente de estimulación de la productividad laboral.

Basándonos en las teorías anteriormente mencionadas es que proponemos las siguientes hipótesis a corroborar a lo largo de la investigación:

**Hipótesis 1:** Existe una correlación entre el trabajo en equipo con objetivos de desarrollo y crecimiento personal y la motivación personal de cada sujeto.

### **Metodología**

Se realizó una investigación correlacional transversal que fue llevada a cabo en una muestra compuesta por 50 sujetos, de los cuales el 72% son de sexo masculino y el 28% restante, de sexo femenino.

Las edades de los sujetos oscilan entre los 17 años y los 61 años, con un desvío típico de 13,866. El 92 % de los sujetos entrevistados pertenecen al nivel socio-económico medio.

Al momento de realizar la encuesta se tomaron en cuenta no sólo los datos anteriormente mencionados, sino además las siguientes variables demográficas: nivel educacional alcanzado, zona de residencia, cantidad de hijos, estado civil, puesto laboral, antigüedad en la empresa y en el puesto, remuneración, actividades extralaborales, horas laborales diarias, tipo de contrato, cantidad de personas con las que trabaja en el sector y tamaño de la organización

Consideramos relevantes los siguientes resultados: todos los sujetos entrevistados tienen estudios; el mínimo nivel alcanzado es el de secundario incompleto.

Un 75% de los sujetos de la muestra consta de empleados con jefe a cargo. Por otro lado, la gran mayoría obtiene una remuneración que oscila entre los \$2000 y \$5000 mensuales.

El tipo de muestreo que utilizamos para la selección de los sujetos fue el no probabilístico estratégico, el cual no permite una aleatorización de la muestra. Los sujetos entrevistados eran de nuestro entorno y el criterio de selección muestral respondió a criterios subjetivos.

La técnica de la cual nos servimos como instrumento para la medición de la motivación fue el cuestionario de McClelland (1961). El mismo está compuesto por 15 ítems. Cada uno es una proposición afirmativa, para la cual los sujetos deben responder según el grado de acuerdo con la misma. La escala que se utiliza es de tipo Likert, ya que es una escala gradual, que va del 1 (totalmente en desacuerdo) al 5 (totalmente de acuerdo).

El procedimiento que se llevó a cabo en la realización de las encuestas fue el siguiente:

A cada sujeto entrevistado se le entregó un formulario dividido en tres secciones.

En la primera sección el sujeto debía completar sus datos personales, aquellos que más arriba fueron categorizados como “variables demográficas”.

En la segunda sección se realizaron seis preguntas adicionales al sujeto en relación a sus condiciones laborales. Se preguntó acerca de las posibilidades de ascenso, de las relaciones con sus compañeros de trabajo, acerca de premios, recompensas y aumentos por el desempeño en el trabajo. A su vez, se indagó si el sujeto goza de aguinaldo, vacaciones, aumentos correspondientes, ART y obra social o cobertura médica laboral.

En la tercera y última sección, el sujeto debía responder al cuestionario de McClelland, anteriormente mencionado.

La realización del cuestionario fue sin necesidad de presencia del investigador. Los sujetos realizaban la encuesta y esta última era entregada luego a los investigadores.

El cuestionario de McClelland nos permitió calcular la motivación en relación a tres dimensiones: la de necesidad de afiliación, la de necesidad de poder y la de necesidad de logro. A su vez pudimos calcular el total de cada sujeto en estas tres dimensiones y en base a estos datos, obtuvimos el promedio de afiliación, poder y logro. El promedio que nos arrojaron los datos fue de 3.9 para la necesidad de afiliación, de 4.3 para la necesidad de logro y de 3.25 para la necesidad de poder.

## **Resultados**

Luego de analizar los datos obtenidos de la covariación de las variables cualitativas y cuantitativas con las dimensiones de afiliación, logro y poder, del cuestionario de motivación de McClelland (1961), encontramos los siguientes resultados.

Respecto de las variables cualitativas no se halló ningún valor estadísticamente significativo que corrobore la covariación de las mismas a los totales obtenidos por el cuestionario.

El **sexo** en covariación con la dimensión de afiliación nos arrojó un  $r=0$ ,  $p=1$ , con relación a la dimensión de poder un  $r=-0,181$ ,  $p>0,6$  y respecto de la dimensión de logro un  $r=0,081$ ,  $p>0,7$ . La conclusión que obtuvimos es que la covariación de dicha variable no es estadísticamente significativa con ninguna de las dimensiones.

En el caso de la variable **nivel educacional alcanzado** en covariación con la dimensión de afiliación obtuvimos un  $r=-0,51$ ,  $p>0,1$ , en covariación con la dimensión de poder un  $r=-0,101$ ,  $p>0,8$  y finalmente respecto del logro encontramos un  $r=0,006$ ,  $p>0,9$ . Con estos datos concluimos que dichas covariaciones no son estadísticamente significativas.

Respecto del **puesto laboral** del sujeto en la empresa los datos obtenidos son los siguientes: respecto de la dimensión de afiliación, un  $r=0,191$ ,  $p>0,5$ , en la covariación con la dimensión de poder un  $r=0,683$ ,  $p>0,6$  y la covariación con la dimensión de logro nos arroja un  $r=0,115$ ,  $p>0,6$ . Por lo que dicha variable tampoco tiene una covariación estadísticamente significativa con las tres dimensiones mencionadas.

De la misma manera la variable **zona de residencia** nos arroja un  $r=0,037$ ,  $p>0,9$  en su covariación con la dimensión de afiliación, en relación con la dimensión de poder un  $r=0,06$ ,  $p>0,8$  y respecto de la covariación con la dimensión de logro lanza un  $r=-0,091$ ,  $p>0,7$ , lo que nos indica que tampoco es estadísticamente significativa la covariación de la variable con ninguna de las tres dimensiones.

Finalmente, cabe destacar que tampoco las variables: **estado civil**, **nivel socioeconómico** ni el **tipo de actividad extra-laboral** realizada por los sujetos nos muestra una covariación con las dimensiones afiliación, poder y logro que podamos considerar estadísticamente significativa, teniendo en cuenta que ninguna nos arroja un  $p<0,05$ .

Por otro lado, luego de analizar los datos de las covariaciones de las variables cuantitativas con las distintas dimensiones encontramos que:

La variable **edad** nos arroja en relación con la dimensión de afiliación un  $r=-0,042$ ,  $p>0,9$ . Respecto de la covariación de la edad con la dimensión de poder se obtuvo un  $r=0,351$ ,  $p>0,3$ . Por último, en relación al logro, el coeficiente de correlación fue un  $r=0,216$ ,  $p>0,4$ .

Los valores obtenidos de la variable **remuneración** fueron los siguientes: en relación a la dimensión de afiliación,  $r=-0,197$ ,  $p>0,5$ , considerando la covariación con la dimensión de poder un  $r=0,165$ ,  $p>0,6$  y un  $r=0,218$ ,  $p>0,4$  respecto de la dimensión logro. Por lo que al igual, que la variable edad esta variable no tiene una covariación estadísticamente significativa con las dimensiones.

La variable **cantidad de horas diarias de trabajo** nos brinda un  $r=0,113$ ,  $p>0,7$  en covariación con la dimensión afiliación, en relación con la dimensión

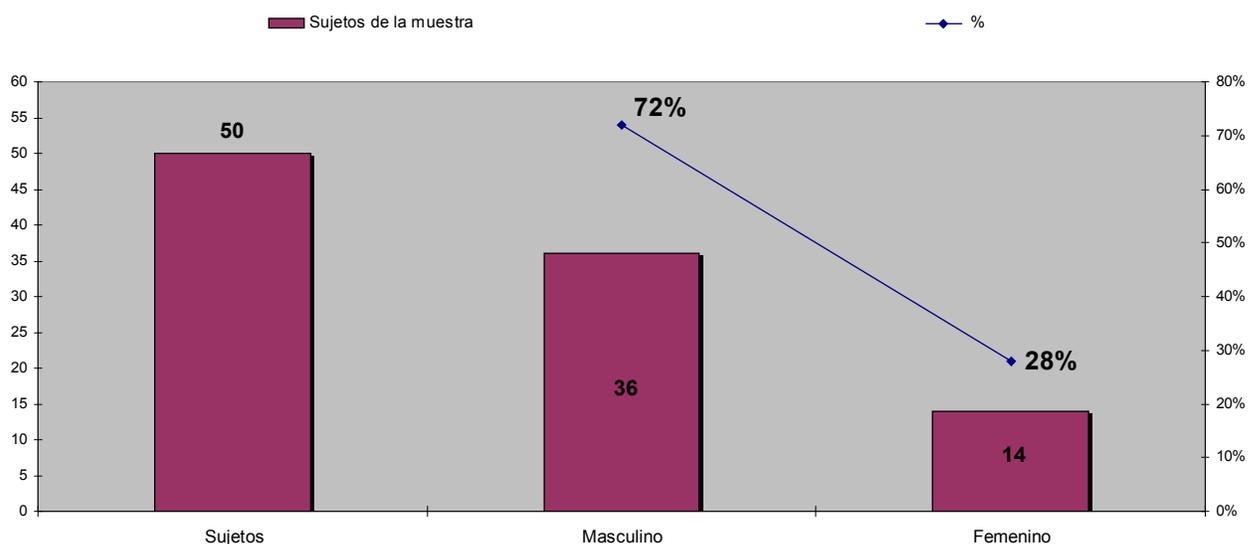
poder obtuvimos un  $r=0$ ,  $p=1$  y finalmente en covariación con la dimensión logro un  $r=0,223$ ,  $p=0,39$ . De estos resultados, concluimos que dichas covariaciones tampoco son estadísticamente significativas con ninguna de las dimensiones.

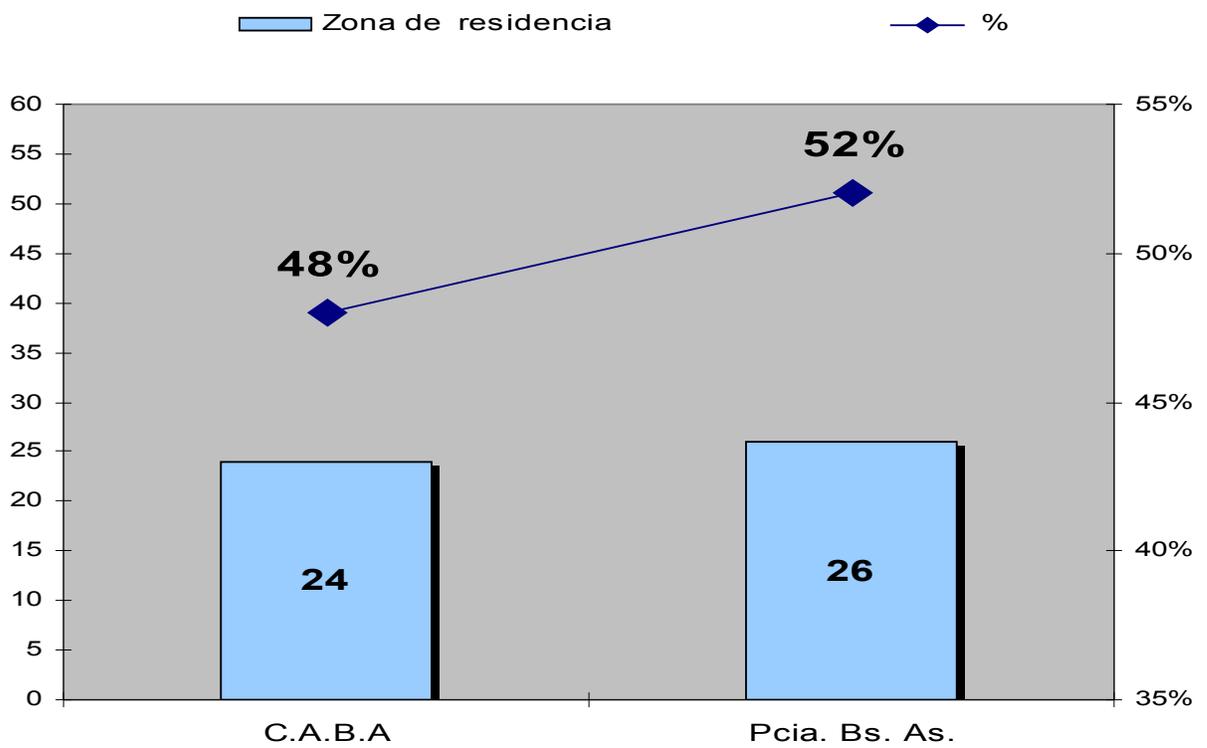
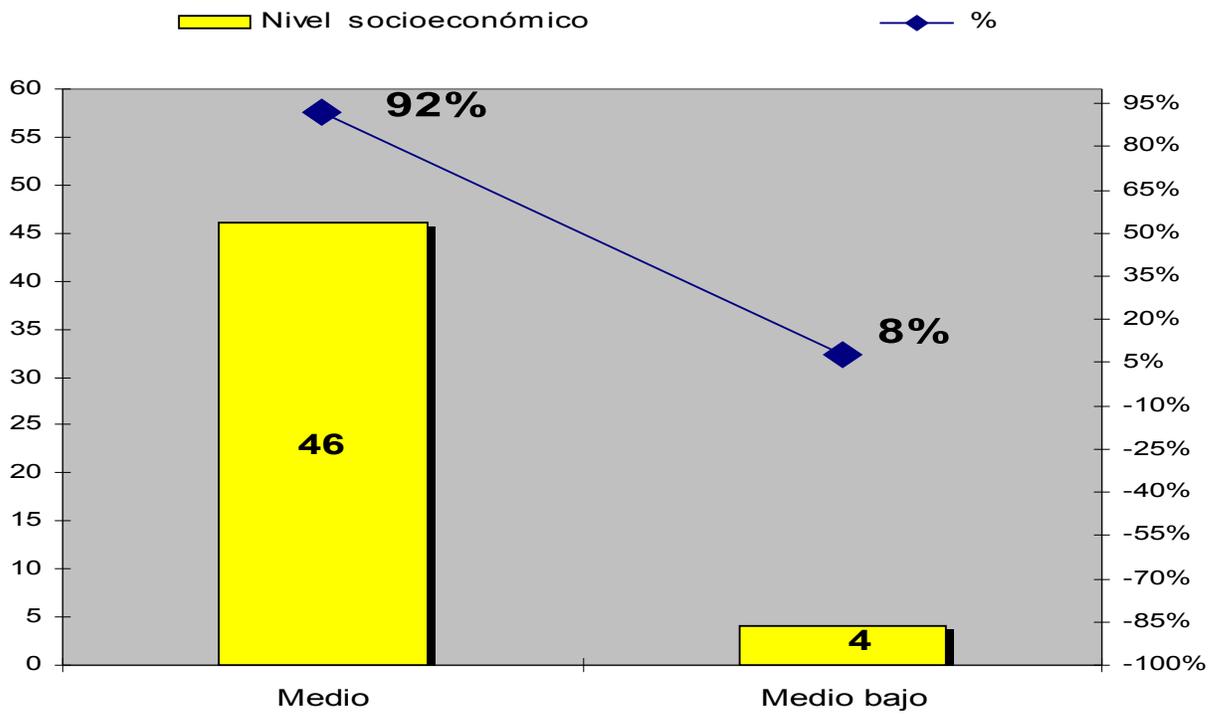
De las variables **cantidad de hijos**, **antigüedad en el puesto** y **antigüedad en la empresa** podemos decir que tampoco nos arrojan un coeficiente de correlación de Pearson estadísticamente significativo.

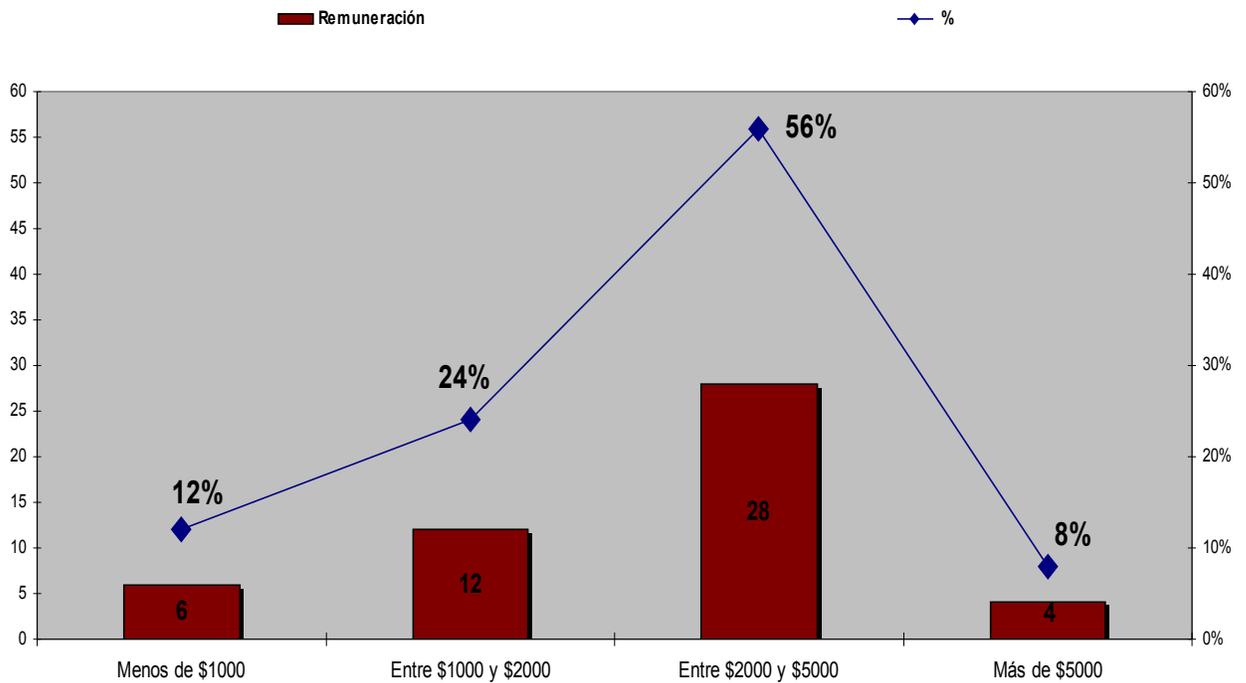
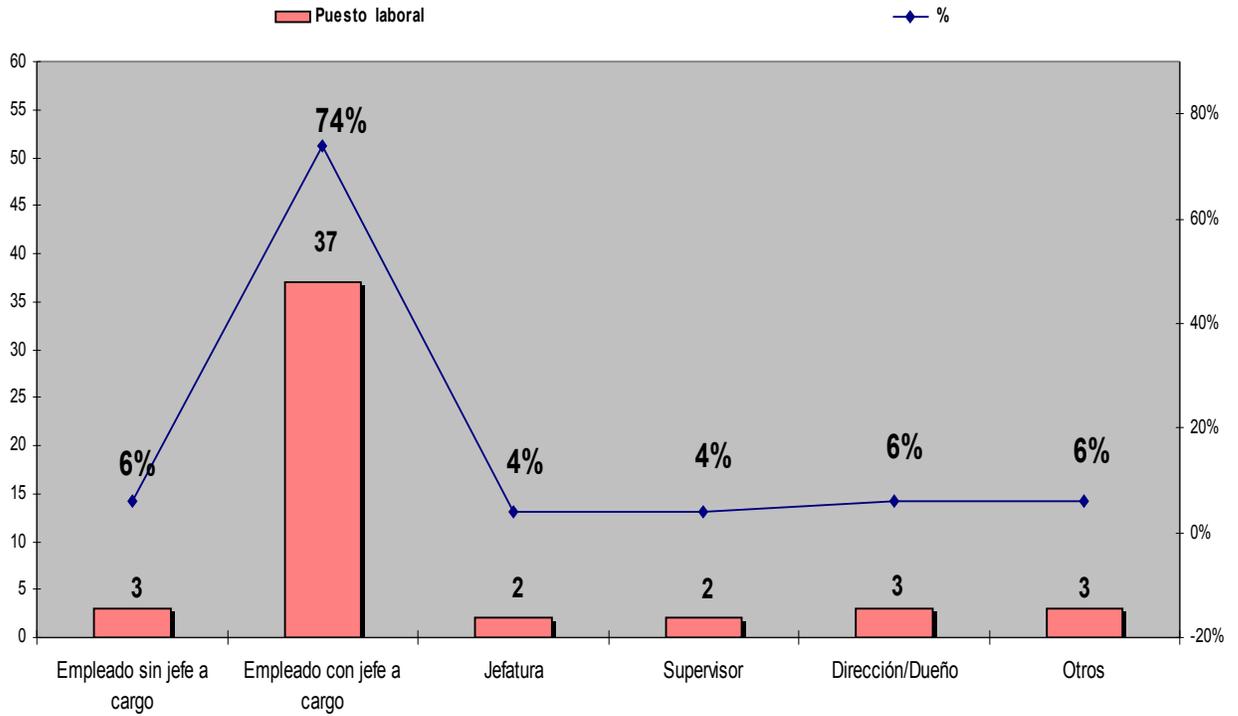
Por último, el **tamaño de la organización** tampoco nos arrojó valores estadísticamente significativos respecto de la covariación con las dimensiones logro, poder y afiliación. Sin embargo, destacamos la importancia de dicha variable para nuestra investigación ya que, en relación con la misma encontramos que la variable **cantidad de personas con las que trabaja en el sector** nos arrojó resultados estadísticamente significativos en relación con la dimensión poder.

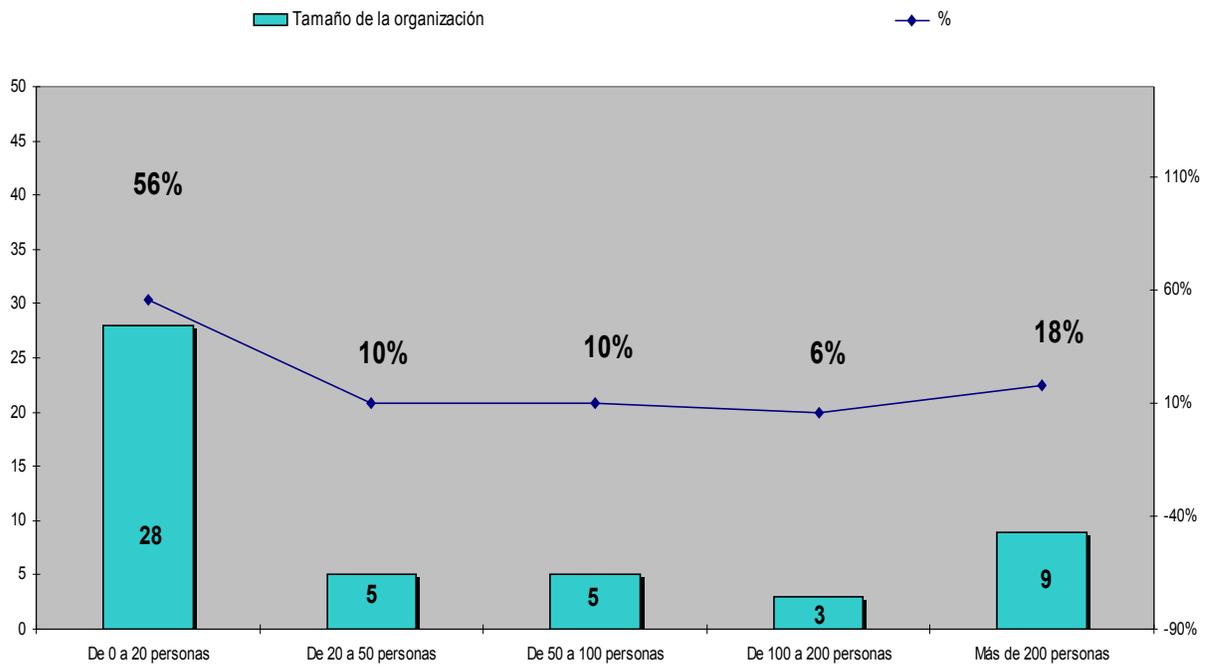
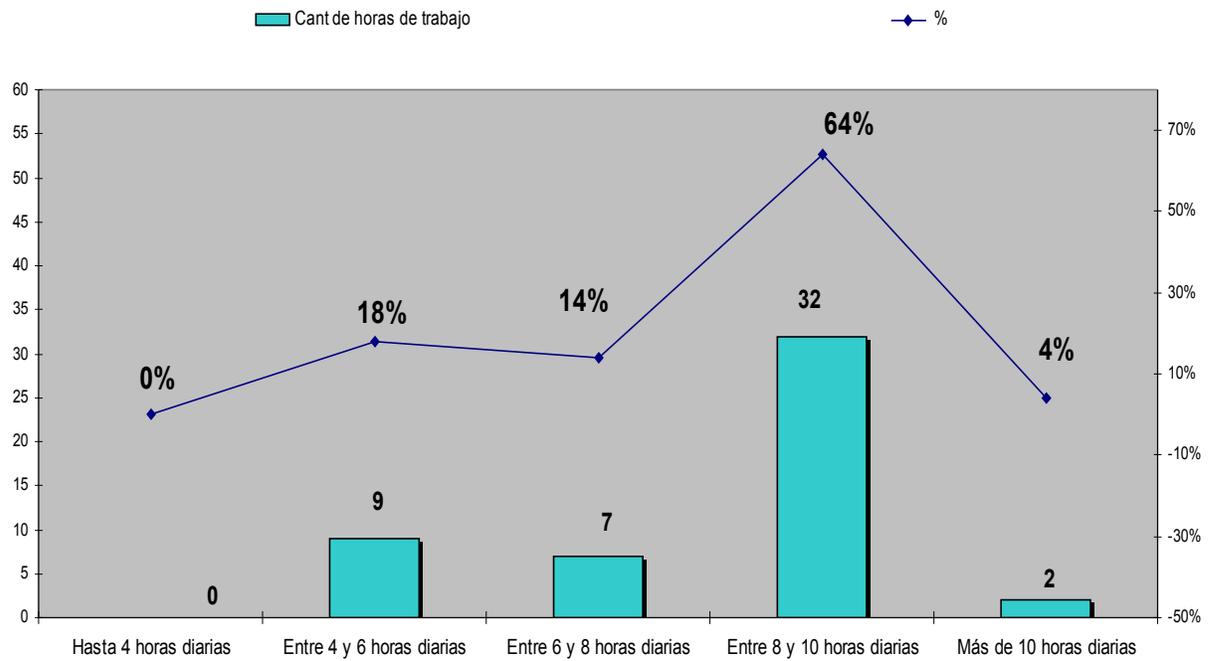
El coeficiente de correlación de Pearson respecto de la dimensión de afiliación fue  $r=0,135$ ,  $p>0,7$ . En relación con la dimensión de logro nos lanzó un  $r=0,081$ ,  $p>0,7$ . Finalmente, de la covariación de la variable **cantidad de personas con las que trabaja en el sector** con la dimensión de poder del cuestionario de motivación obtuvimos un  **$r=0,729$ ,  $p=0,04$** .

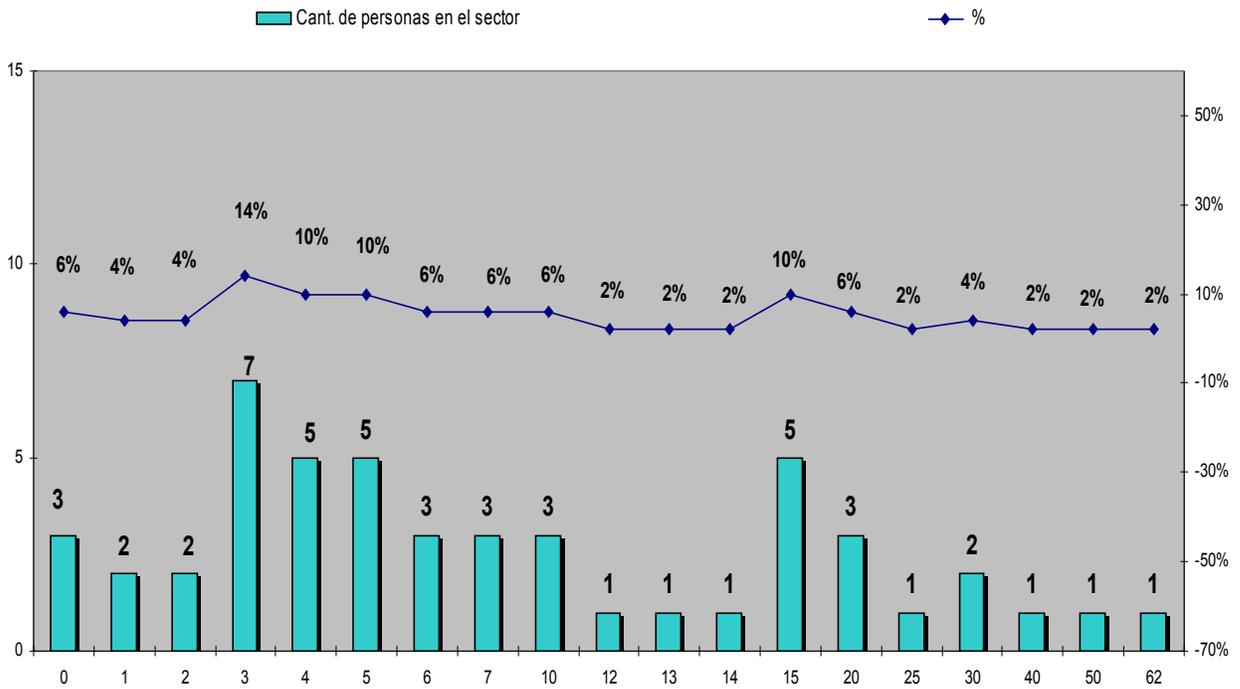
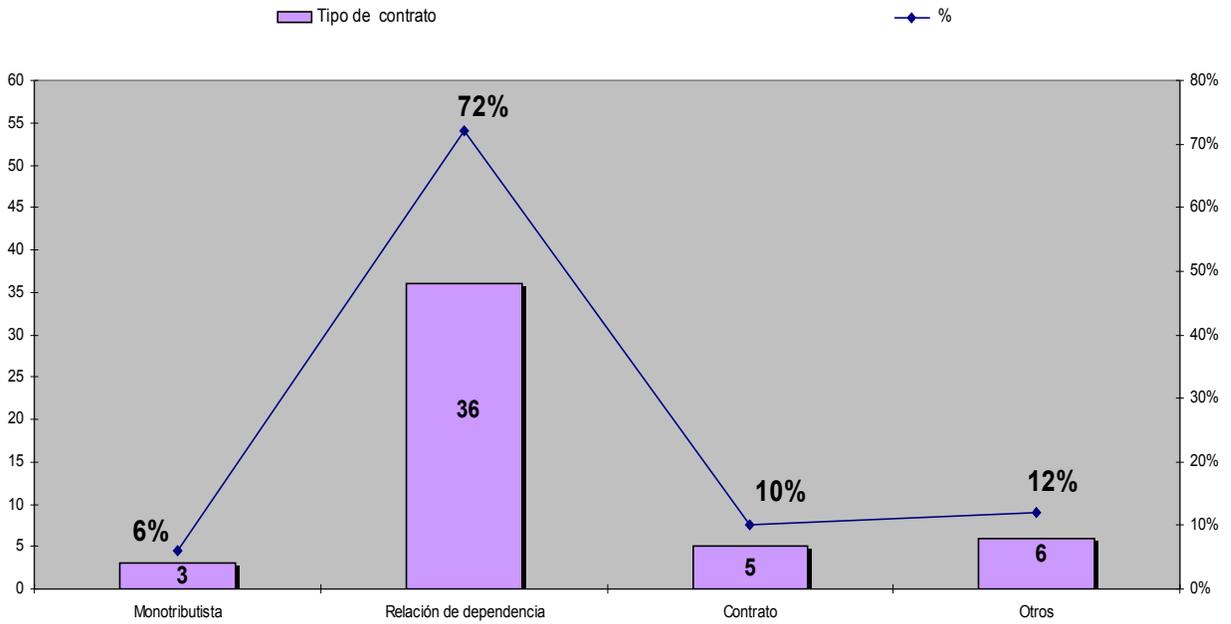
## Gráficos











## Discusión

Realizamos esta investigación con objetivos de corroborar la correlación del trabajo en equipo con la motivación personal. Luego de analizar los resultados obtenidos a lo largo de la investigación, hallamos que sólo la covariación de la variable **cantidad de personas con las que trabaja en el sector** con la **dimensión de poder** resultó estadísticamente significativa.

Estos resultados nos permiten reflexionar acerca de nuestra hipótesis y analizar la posibilidad de ampliar el contenido de la misma, ya que resulta significativo para nuestros objetivos el hecho de que no sea la motivación por afiliación el disparador de un mejor desarrollo en el trabajo en equipo sino que prevalezca sobre la misma la consecución de poder en la empresa.

Esto no se corresponde con nuestras expectativas iniciales pero nos permite observar otro aspecto de la motivación laboral a tener en cuenta. La motivación por afiliación es un impulso que mueve a un sujeto a relacionarse con las personas. Al comparar esta dimensión con la dimensión del poder encontramos que este último factor también influye significativamente en la conducta laboral de los sujetos. Esto lo comprobamos efectivamente con los resultados arrojados por nuestra investigación. Al impulso por influir sobre las personas y las situaciones (característico de la motivación por el poder) podemos relacionarlo directamente con el trabajo en equipo ya que los sujetos se comportan con fines de ser aceptados por los otros y se elevan a posiciones de liderazgo para alcanzar una posición de poder sobre sus compañeros.

Por lo hasta aquí mencionado y a consecuencia de los resultados obtenidos, creemos interesante la realización de nuevas investigaciones en torno a la influencia de la posibilidad de adquisición de poder sobre la motivación individual en el ámbito laboral y el desempeño personal en el trabajo en equipo.

## Referencias

- Aragón Sánchez, M. Patricia. *La importancia de la motivación laboral*. Disponible en [http://www.microsoft.com/spain/empresas/rrhh/motivacion\\_laboral.msp](http://www.microsoft.com/spain/empresas/rrhh/motivacion_laboral.msp)
- Berrios Martos. M Pilar, Landa, J. y Aguilar Luzón M. (2006) *Inteligencia emocional percibida y satisfacción laboral en contextos hospitalarios*. Disponible en [http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1132-12962006000200006&script=sci\\_arttext](http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1132-12962006000200006&script=sci_arttext)
- Del Campo Villares, J.Luis. (2009) *La motivación laboral en tiempos de crisis*. Disponible en <http://delcampovillares.com/la-motivacion-laboral-en-tiempos-de-crisis/>
- González Collera, L. y Amor Pérez, N. *Los estudios de la Motivación en las ciencias Psicológicas. Desarrollo, necesidades y perspectiva social*. Disponible en <http://www.ciget.pinar.cu/No.2004-1/motivacion.html>
- Lamas, Diego. *Motivación de equipos de trabajo*. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos10/motivac/motivac.shtml>
- López, A. *Motivación*. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos5/moti/moti.shtml>
- Moreno, M (2006) *La Motivación y su influencia en el ámbito laboral*. Disponible en [http://www.wikilearning.com/monografia/la\\_motivacion\\_y\\_su\\_influencia\\_en\\_el\\_ambito\\_laboral-conceptos\\_basicos/16140-1](http://www.wikilearning.com/monografia/la_motivacion_y_su_influencia_en_el_ambito_laboral-conceptos_basicos/16140-1)
- Paz Quiñónez, H. *La comunicación y el trabajo en equipo*. Disponible en <http://www.perucontable.com/monografias/la-comunicacion-y-el-trabajo-en-equipo/>
- Quesada Oviedo, L. *El poder de la motivación*. Disponible en <http://www.arearh.com/rrhh/podermotivacion2.html>
- Reyes, I. (2008) *El significado de la Motivación para el profesional de enfermería. Un aporte Fenomenológico*. Disponible en <http://www.portalesmedicos.com/publicaciones/articulos/1231/2/El-significado-de-la-motivacion-para-el-profesional-de-Enfermeria.-Un-aporte-fenomenologico>