

## **Efectos del liderazgo y del trabajo en equipo sobre el desempeño de una empresa del sector de las tecnologías de la información.**

ARMANDO PARRA RUIZ.<sup>1</sup>  
ROSA AMALIA GÓMEZ ORTÍZ. \*  
ESTEFANIA VIANEY PICHARDO GIL.\*

### **Resumen**

El objetivo fue “analizar el grado de influencia que los factores de liderazgo y de trabajo en equipo ejercen sobre el desempeño empresarial de una empresa del sector de las tecnologías de la información”.

Es una investigación cuantitativa de tipo correlacional, transversal y descriptiva. Se analizaron las características del desempeño empresarial a través del tiempo y el tipo de liderazgo y el trabajo en equipo desde la perspectiva de los trabajadores, se aplicó un instrumento de 29 preguntas.

Los resultados mostraron que el trabajo en equipo ejerce mayor influencia que el liderazgo sobre el desempeño empresarial. La categoría de aprendizaje grupal y coordinada por el líder tuvo una influencia notable sobre el desempeño.

**Palabras clave:** Liderazgo, trabajo en equipo, desempeño empresarial.

### **Abstract**

The aim was "to analyze the degree of influence that the factors of leadership and teamwork have on business performance of a company in the sector of information technology."

This is a quantitative, correlational, cross-sectional and descriptive research. We analyzed the characteristics of business performance over time and the type of leadership and teamwork from the perspective of workers; we applied an instrument of 29 questions.

The results showed that teamwork exercises greater influence than leadership on business performance. The category of group learning and coordinated by the leader had a significant influence on performance.

**Keywords:** Leadership, teamwork, business performance.

---

<sup>1</sup>\* Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás del Instituto Politécnico Nacional.

### **Antecedentes:**

Actualmente cada factor productivo de la organización debe ser eficaz en la adaptación al entorno, las tecnologías están cada vez más disponibles y a menor costo, por lo mismo la gestión ya no puede estar basada exclusivamente en elementos como la tecnología y la información, el personal es, por tanto, la pieza clave para diferenciarse entre la competencia e incrementar la capacidad de agregar valor para el cliente (Cruz, Rojas, Vega y Villegas, 2006).

Con base en lo anterior y ante la alta competencia del sector servicios de las tecnologías de la información, requiere que los gerentes y directores de las organizaciones conozcan diversas formas de ejercer el liderazgo y coordinar el trabajo en equipo para influir de forma positiva en su desempeño empresarial.

Considerando lo anterior, los problemas relacionados con el liderazgo en las empresas de TI se convierten en un factor determinante, por ejemplo: En México, sólo 20% de las empresas del sector de las tecnologías de la información cuentan con certificaciones de calidad en sus procesos (NYCE AC, 2012). En el caso de empresa Grupo Gestión sólo se certificó en el nivel dos de los cinco niveles existentes para empresas desarrolladoras de programas, además de que los procesos certificados no abarcan la totalidad de los procesos existentes.

Otro problema es la promoción de líderes de equipo inadecuados lo cual provoca que la definición de las metas de grupo queden mal establecidas y con falta de claridad entre los miembros. De esta manera la influencia del líder en el cumplimiento de metas puede resultar hasta nula al exigir los resultados conforme a los requerimientos del cliente.

Cuando los resultados no son los esperados, los líderes culpan a los empleados. Lo que provoca con frecuencia que los líderes presuponan que el empleado no comprendió bien las instrucciones y que es negligente al ejecutar su trabajo.

La situación de grupos de trabajo integrados por personas del mismo departamento que carecen de objetivos y metas relacionadas con el desempeño empresarial, provoca que los mismos caigan en la competencia por los recursos, en la lucha por el poder y los privilegios, y de esta manera se desperdician valiosos esfuerzos para mejorar el desempeño y que todos en la empresa se beneficien.

Con relación a los problemas relacionados con el desempeño empresarial, se encuentra el bajo cumplimiento de metas de desempeño, incremento de las devoluciones y reclamos del cliente ante el aumento de los volúmenes de trabajo, la baja rentabilidad en algunas líneas de negocio que generan desvío de recursos de aquellas líneas de negocio productivas. Todo esto deriva en retrasos en las entregas, reprocesos de producción, falta de liquidez por la falta de pago debido a los retrasos en las entregas conforme fueron programadas y su repercusión en el retraso en el pago de la nómina del personal.

Por lo anterior y con el interés de concientizar a los gerentes y directores de las empresas de servicios de tecnologías de la información y de otro tipo de empresas, sobre la importancia de las características de liderazgo y de trabajo en equipo para establecer adecuados vínculos de comunicación con sus subordinados y que el resultado impacte en el buen desempeño empresarial, surgió la pregunta general que determinó el desarrollo de la investigación, ¿En qué grado los factores de liderazgo y trabajo en equipo afectan el desempeño de la empresa Grupo Gestión?, las preguntas específicas fueron: ¿Cuál es el tipo de liderazgo que impera en la empresa Grupo Gestión de parte de los funcionarios? ¿Cuáles son las características de liderazgo que demandan los subordinados? ¿Cuáles son las características del trabajo en equipo que se presentan en la empresa? ¿Cómo es el desempeño en las diferentes áreas de la compañía con relación al desempeño empresarial? ¿Cuál ha sido el desempeño empresarial en los últimos 5 años?

### **Liderazgo.**

Para este rubro se integraron en una tabla (tabla no. 1), las teorías de la trayectoria-meta de Robert House, la teoría del gen de liderazgo de Cyril Levicki, las funciones de liderazgo de John Adair y el liderazgo estratégico de Hitt, Hoskisson e Ireland para determinar las similitudes y diferencias entre las diferentes teorías, y por determinar las características de liderazgo que prevalecen en la empresa. El origen de la palabra líder, proviene del vocablo “LEAD” común a todas las antiguas lenguas del norte de Europa, cuyo significado quiere decir senda, ruta, curso de un barco en el mar, trayecto. Por tanto, se deduce que “el liderazgo es aquella función que define la senda o curso a seguir para la organización”. (Popper, 2002).

James-Spillane, citado en Riveros-Barrera (2012) señala que “el liderazgo surge en las interacciones de los grupos al interior de las organizaciones y no como una función o rol individual”. En este sentido, él propone analizar el liderazgo desde cuatro componentes: la práctica del liderazgo, las interacciones que generan el liderazgo en la práctica, las situaciones que son a su vez producto de dichas interacciones y el aspecto organizacional o estructural, que es la disposición estructural de la organización que posibilita las interacciones y la práctica misma del liderazgo

Gómez, (2006) analizó diversas definiciones de líder y resaltó la que afirma que el líder es la persona capaz de ejercer influencia en otros para dirigirlos y guiarlos efectivamente hacia el logro de objetivos y metas organizacionales. Por otro lado, el liderazgo es el ejercicio del líder o la condición de líder y en la lengua española se utiliza más comúnmente la palabra liderato.

Tabla no. 1. Teorías de liderazgo.

	Características, conductas y funciones \ Autor	Robert House	Cyril Levicki	John Adair	Hitt, Hoskisson e Ireland	TOTAL
Características personales	Independencia mental					1
	Disposición a cooperar					1
	Reponsabilidad en la persecución de metas					3
	Habilidades tecnicas					1
	Atractivo y carismatico					1
Conductas	Directivo, imparte ordenes					1
	Delega, los subordinados hacen todo					1
	Demócrata, permite la participación					1
	Instruye, facilita y apoya a los subordinados					2
	Orientado hacia las personas					1
Funciones de liderazgo	Define y comunica los valores en el trabajo					1
	Hace uso de las recompensas					2
	Define y comunica la visión					3
	Equilibrar los intereses de muchas personas					1
	Buenas relaciones con gerentes malos					1
	Crea una atmosfera de aprendizaje					2
	Desarrolla al individuo					1
	Planea, se asegura que haya un plan					1
	Controla y supervisa el proceso de trabajo					2
	Evalua el desempeño					2
	Crea un ambiente de cambio					1
	<b>Total</b>	4	9	9	8	30
	<b>% DEL TOTAL</b>	13%	30%	30%	27%	

Fuente: Elaboración propia, con información de los diferentes autores.

En la tabla no. 1 se muestran diversas teorías, la primera: *La Teoría de liderazgo de la trayectoria - meta*, la cual tiene como premisa básica que el líder debe saber identificar las características personales de los subordinados y las presiones del entorno, para orientarlos hacia el cumplimiento del objetivo de la organización (Castro, 2007). Esta teoría determina que la función del líder consiste en: a) Especificar las tareas que deben realizar los subordinados, b) Eliminar cualquier estorbo que pueda obstaculizar la consecución de la meta y c) Ampliar las oportunidades de que los subordinados alcancen satisfacciones personales. Bajo este tenor los subordinados consideran la conducta del líder como aceptable según el grado en el que perciban que dicha conducta es una fuente inmediata de satisfacción o según la necesiten para la satisfacción futura. La tarea se juzgará aceptable en el grado en el que se establezcan con claridad las relaciones trayectoria-meta.

El líder debe ser motivador, haciendo que la satisfacción de las necesidades del subordinado dependa de su desempeño eficaz, proporcionando la capacitación, dirección, apoyo y recompensas que son necesarios para el desempeño eficaz. Existen dos tipos de subordinados, los que piensan que son agentes forjadores de su propio destino y reciben el nombre de internos y los que piensan

que el azar y otros factores externos a ellos son los principales causantes de lo que les sucede, reciben el nombre de externos.

Robert House (citado por Castro, 2007) identificó cuatro componentes del liderazgo de acuerdo con las condiciones establecidas: 1) El líder directivo hace saber a sus subordinados lo que espera de ellos, programa el trabajo a realizar y da instrucciones específicas de la manera en que deben desarrollar las tareas. 2) El líder apoyador: Es amigable y muestra preocupación por sus subordinados. 3) El líder participativo: Consulta con sus subordinados y utiliza sus sugerencias antes de tomar una decisión. 4) El líder orientado a la realización: Fija metas desafiantes y espera que los subordinados se desempeñen a su más alto nivel.

*Teoría del gen del liderazgo.* Cuyo representante es Cyril Levicki, quien diferencia a los líderes de los gerentes o administradores, los concibe como las personas que deben equilibrar los intereses de muchas personas, que es el propio acto de liderazgo, también deben ser visionarios y jueces. Tienen que saber cómo poner ejemplos y cambiar culturas y atmósferas para que la organización evolucione hacia la forma que necesita adoptar para alcanzar la visión del futuro. Manipulan todo el conjunto de recursos, personas, activos, flujos de ingresos (Gómez, 2006).

Esta teoría menciona que las personas nacen con cierta predisposición para ser líderes, por ello estableció dos categorías: Los líderes nominales y los líderes estratégicos. Los nominales son aquellas personas que son nombradas para algún puesto y empleo donde se exige un liderazgo verdadero, pero que no saben cómo proporcionarlo, mientras que los líderes estratégicos son aquellos que combinan una visión estratégica, el criterio objetivo y las habilidades empresariales para crear utilidades

*La teoría Funciones del liderazgo* de John Adair quien señaló la existencia de funciones clave del liderazgo, la cuales agrupa en tres áreas: Lograr la tarea, formar y mantener al equipo y desarrollar al individuo. Resalta la diferencia entre la cualidad y la función de liderazgo. Una cualidad es lo que uno es y una función es lo que uno hace. De ahí el nombre de su teoría “liderazgo centrado en la acción” (Thomas, 2006). Las actividades que la integran son: 1.- Establecer la o las tareas: comunicar con entusiasmo y detallar la o las tareas que necesitan llevarse a cabo. 2.- Hacer responsables a los líderes de cuatro a quince personas: informarles y capacitarlos en las tres dimensiones del liderazgo: la tarea, equipo e individual. 3.- Planear el trabajo, diseñar los papeles, verificar el progreso y administrar cualesquier procesos de trabajo para asegurar que tiene el compromiso de los individuos y del equipo. 4.- Establecer metas individuales después de una discusión y consulta con el personal; discutir el desempeño y el progreso con cada miembro del equipo. 5.- Delegar decisiones a los individuos. 6.- Consultar por anticipado con las personas que pueden ser impactadas por cualquier decisión que tome. 7.- Comunicar la importancia de los

papeles individuales. Explicar las decisiones por completo para ayudar a las personas a ponerlas en práctica. Informe a su equipo en forma mensual sobre cualesquier desarrollos nuevos, éxitos, cambios de política, avances de personas u otros puntos críticos. 8.- Busque en forma constante capacitar y desarrollar a las personas. 9.- Cuide el bienestar de los miembros del equipo, mejore las condiciones o arreglos de trabajo y enfrente cualquier queja con prontitud. 10.- Vigile todas las acciones de su administración; aprenda de los éxitos y de los errores. 11.- Practique la gestión itinerante (o MBWA, Managing by Wandering Around) y observe, escuche y elogie a las personas. 12.- Recuerde divertirse y asegurar que el equipo también lo disfrute.

*Teoría Liderazgo estratégico.* El liderazgo estratégico es un concepto reciente y considera que el líder influencia no sólo a los seguidores, también influye diversas áreas de la organización de manera integral. Hitt, Hoskisson, e Ireland, (2008) definen el liderazgo estratégico como la capacidad de anticipar las cosas, tener una visión, conservar la flexibilidad, atribuir facultades a otros para crear cambios estratégicos a medida que se necesiten.

Hitt et al (2008) consideran cinco ámbitos en los que el liderazgo estratégico debe ser efectivo: 1) Determinación de la dirección estratégica. 2) Establecimiento de controles organizacionales equilibrados. 3) Administración efectiva del portafolio de recursos de la empresa. 4) Sustentación de una cultura organizacional efectiva y 5) Énfasis en las prácticas éticas.

Además los autores señalan que los factores que influyen en el nivel de discreción gerencial son: a) el entorno externo de la organización; tales como el crecimiento del mercado, la estructura de la industria, el número y tipos de competidores, las políticas legales y el grado en que se pueden diferenciar los productos; b) las características de la organización; tamaño, antigüedad, cultura, disponibilidad de recursos y patrones de interacción entre los empleados y c) las características del administrador, como la tolerancia de la ambigüedad, compromiso con la organización y los resultados estratégicos deseados, habilidades interpersonales, nivel de aspiraciones y el nivel de confianza en sí mismos.

### **Trabajo en equipo.**

El trabajo en equipo se aborda de tal forma que se puede diferenciar de términos afines e identificar las características de un verdadero trabajo en equipo. Por ejemplo; Harvard Business School Press (2004), menciona una serie de características que distinguen a los grupos de personas de los equipos como: Características del grupo de trabajo; a) Cada empleado responde a las directivas del jefe del grupo. b) Cada empleado hace su trabajo, por lo general con muy poca interacción con otros miembros. c) El jefe del departamento dice a cada miembro “Este es el objetivo de nuestra unidad y

esto es lo que a ti te corresponde”. d) Si los miembros del grupo siguen las instrucciones, se cumple el objetivo. e) El jefe toma las decisiones importantes e integra las distintas fracciones de trabajo.

Características de un equipo: a) Todas las habilidades necesarias para conseguir el objetivo de la unidad están representadas dentro del grupo. b) El trabajo se ha delegado bien. c) El líder sabe todo lo que hay que saber para conseguir el objetivo común. d) El líder apoya a los otros a completar la misión, proporciona los recursos, capacitación cuando lo requieren y se conecta con el resto de la organización. e) Un equipo toma decisiones que reflejan en know-how y la experiencia de mucha gente.

Katzenbach y Smith, asesores de Mc Kinsey lo describen de la manera siguiente: Un equipo es un número reducido de personas con habilidades complementarias, que están comprometidas con un propósito común, un método y unas metas de desempeño, por las cuales se responsabilizan mutuamente (Montebello, 2000)

Un grupo de trabajo eficaz es aquel que puede concentrar todos los esfuerzos tanto en el desempeño de la tarea como en el mantenimiento de los recursos humanos (González & Olivares, 2009). Los modelos utilizados para evaluar el grado de desarrollo de los equipos de trabajo, así como para conocer las características del trabajo en equipo que pueden influir sobre el desempeño empresarial son los que se muestran en la tabla no. 2.

Tabla no. 2 Características del trabajo en equipo

	<b>Características \ Autor</b>	Ilgen y Mathiew	Hartzler y Henry	Psychological Associates	Katzenbach y Smith	Total
Exterior	Enfoque en el cliente					1
Contexto organizativo	Contexto organizativo					1
	Liderazgo externo					2
	Ambiente de apertura o transparencia					1
	Coordinación multisistema					1
	Metas, misiones, objetivos y estrategias					4
	Estandares, procedimientos y reglas					2
	Sistemas de formación					2
	Sistemas o medios de información					2
	Recursos					1
Entorno					2	
Equipo	Interdependencia					1
	Autonomía					1
	Reglas, procedimientos y directrices					1
	Formación del equipo					3
	Estructura del equipo					2
Miembros	Conocimientos, destrezas y habilidades					3
	Diversidad					1
	Compromiso					2
Procesos	Participación					1
	Gestión de conflictos					3
	Toma de decisiones					3
	Resolución de problemas					3
	Comunicación externa					3
	Comunicación interna					3
	Colaboración y cooperación					2
	Coordinación					2
	Liderazgo					2
Retroalimentación por los resultados					2	
Estados emergentes	Aprendizaje del equipo					1
	Cohesión del equipo					1
	Respeto mutuo					1
	Motivación					1
	Modelos mentales comunes					3
Resultados	Resultados relacionados con la organización					3
	Resultados relacionados con el equipo					3
	Resultados relacionados con los miembros					3
	<b>Total</b>	36	10	13	14	73
	<b>% DEL TOTAL</b>	49%	14%	18%	19%	
	<b>% DEL MAS REPRESENTATIVO</b>	100%	28%	36%	39%	

Fuente: Elaboración propia, con información de los diferentes teóricos.

Alarcón y Freire (2012) mencionan que la evaluación del desempeño del equipo debe enfocarse básicamente en dos temas: 1. Los resultados del equipo, tomando en consideración los objetivos del equipo y 2. Comportamiento del proceso del equipo, referido a la forma en que el equipo logra sus resultados, es decir, que tan bien están manejando los conflictos, compartiendo información; manejando la planificación, los presupuestos, las relaciones interpersonales y otros.



*El Modelo de Hartzler y Henry (1999).* Esta teoría tiene forma de círculos concéntricos que comprenden doce dimensiones clasificados en cuatro categorías. Este modelo se deriva de aspectos que deben ser enseñados con ejercicios y prácticas en sesiones grupales para comprender cada una de las dimensiones.

Área de preparación 1.- El enfoque en el cliente el cual consiste en conocer con claridad las expectativas, los valores y las prioridades de quien recibe el trabajo de uno y en asegurarse de que los productos y servicios suministrados son congruentes con tales expectativas.

Área de preparación 2.- La dirección define su contribución al equipo desde sus propósitos generales hasta sus acciones y actividades específicas, también indica cómo se adapta el objetivo del equipo al objetivo de la organización. Los factores de esta área son el documento constitutivo del equipo, que es la manera formal de establecer la existencia del equipo; la visión, que consiste en crear una imagen de lo que los miembros quieren que su equipo contribuya en el futuro; la misión, que define el propósito del equipo y su contribución particular a la empresa; y las metas y objetivos, que son la declaración general de los resultados finales deseados, con objetivos que describen las acciones y actividades específicas para lograr dichos resultados.

Área de preparación 3: La comprensión referida a conocer e interpretar la naturaleza inherente del equipo, de los miembros y de la organización. Esta área comprende tres factores los cuales son: la comprensión de uno mismo y otras personas, lo cual aumenta la conciencia de las fuerzas de uno y de los demás miembros del equipo, así como su aplicación y el reconocimiento de diferencias mutuas; los equipos, al comprender la dinámica del trabajo en equipo, se plantea la resolución de problemas y la toma de decisiones; y la organización, al comprender las normas y la cultura de la organización, se puede atender como realizar las actividades de acuerdo con dicha cultura.

Área de preparación 4: La responsabilidad por los resultados es el proceso de acuerdo mutuo sobre resultados que el equipo espera alcanzar, proyectos y planes específicos y obligaciones de los miembros del equipo entre sí y ante la organización. Los cuatro factores que incluyen en la responsabilidad son: los valores y creencias, son las creencias que la organización y el equipo apoyan, por las cuales se espera que el equipo viva; acuerdos sobre las operaciones, que son los medios por los cuales los miembros del equipo se ponen de acuerdo en el trabajo conjunto; planeación del proyecto, son los métodos de planeación que se emplean para asegurar que se haga lo procedente, en la forma correcta, en la secuencia establecida previamente y cumpliendo con el programa; y la planeación de la implementación, la cual son los métodos de planeación que se emplean para asegurar que los planes de proyectos y el trabajo del equipo sean aceptados por el resto de la organización.

Este modelo busca que el equipo reflexione por sí mismo sobre las condiciones en que se encuentra en cada una de las áreas que integran el modelo y se presupone que la influencia de los líderes permite tal grado de independencia y reflexión al equipo que su intervención resultaría irrelevante.

Las herramientas y ejercicios que proponen los autores son cuestionarios y dinámicas que deben realizar los equipos en sesiones de entre una y cuatro horas máximo para permitir la intervención de todos los integrantes, mejorar la comunicación grupal y retroalimentar los procesos de los que son responsables, interactuar con otros departamentos de la organización e inclusive con los clientes internos y externos para la mejorar de los resultados.

*Modelo IMO de trabajo en equipo.* Jaca, Medina, Tanco y Viles (2011) describen el modelo integrado para evaluar la efectividad del trabajo en equipo, el cual fue desarrollado por Daniel R. Ilgen y John E. Mathieu, el cual es un modelo que representa el carácter cíclico de los procesos de retroalimentación que ocurren en el equipo de forma que los resultados se convierten nuevamente en entradas para los procesos.

En este modelo se trata de ubicar primero el estado del equipo en alguna de las cuatro fases de desarrollo de los equipos que son la formación, la turbulencia, la normatividad y la ejecución, sin embargo el autor aclara que es poco probable que el equipo se ubique en alguna de las cuatro fases de forma pura, por lo que resalta la importancia de evaluar las diez dimensiones para establecer las áreas que requieren capacitación y desarrollo.

Por lo anterior, se trata de ubicar primero el estado del equipo en alguna de las cuatro fases de desarrollo de los equipos que son la formación, la turbulencia, la normatividad y la ejecución, sin embargo el autor aclara que es poco probable que el equipo se ubique en alguna de las cuatro fases de forma pura, por lo que resalta la importancia de evaluar diez dimensiones para establecer las áreas que requieren capacitación y desarrollo.

*El Modelo de Katzenbach de los equipos de alto desempeño:* La base de este modelo es que la unidad básica de desempeño para la mayoría de las organizaciones es el equipo. Consideran además que los equipos superan el desempeño individual o el de grupos organizacionales mayores, cuando el desempeño exige múltiples habilidades, criterios y experiencias. Katzenbach y Smith resaltan además que los equipos siguen una curva de desempeño que pasa por cinco fases con las características siguientes: 1.- Grupo de trabajo, 2.- Seudoequipo 3.- Equipo potencial, 4.- Verdadero equipo y 5.- Equipo de alto desempeño: Es un grupo que reúne todas las condiciones de un verdadero equipo, pero que además reúne a miembros que también están profundamente comprometidos con el crecimiento y el éxito personal mutuo.

Las dimensiones específicas de un equipo de alto desempeño son para cada una de las aristas del modelo: Habilidades: De solución de problemas, de técnica y funciones y habilidades interpersonales; Responsabilidad: Número pequeño de personas, responsabilidad por la tarea de manera individual y responsabilidad por los resultados de forma mutua; Compromiso: Con un propósito significativo, con un enfoque común y con las metas específicas.

### **Desempeño empresarial.**

Este concepto ha sido utilizado para fines distintos, entre otros para establecer métricas para remuneraciones de ejecutivos y empleados, para valorar las acciones de las empresas, para comparar el rendimiento de una inversión, etc.; sin embargo resulta necesario conceptualizarlos correctamente para ser utilizados debidamente.

Malott (2001) define el desempeño como conducta y sus resultados. Esta definición proviene del campo de la psicología por la formación de la autora y la utiliza para fines de análisis conductual en las organizacionales.

Yamada (2009) señala que el desempeño deriva del diseño de los procesos y cita a Mondem quien lo define como la responsabilidad gerencial de: suministrar productos especificados en cantidad, calidad, costo y oportunidad asegurando el cumplimiento de las metas financieras. Esta segunda definición relaciona al desempeño con otros elementos que están íntimamente relacionados como la cantidad, la calidad, el costo y la oportunidad vinculados a una gerencia y al cumplimiento de metas financieras. Esta definición resalta que el desempeño debe ser medible y palpable en las organizaciones y no solo quedarse en el ámbito de las expectativas de todo proceso o área de gestión.

Frazier y Gaither (1999) mencionan que el desempeño es lo bien que el producto o servicio se comporta con relación al uso pretendido del cliente. Por ejemplo, la velocidad de una impresora láser. De esto se puede inferir que el desempeño para ser observado debe tener una referencia a algún estándar. En el caso del ejemplo es las páginas por minuto de una impresora que espera el cliente que adquiere la misma.

Desde la perspectiva del desempeño empresarial, los elementos que se pueden someter a evaluación son muy diversos y dependen de las necesidades o intereses que tengan los distintos actores que intervienen en las empresas.

El Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas AC (2001) resaltó la evaluación del desempeño de todas las áreas de la empresa, de sus productos y servicios, comparándolos con parámetros internos y externos y en función a la estrategia establecida por la Dirección de las empresas. El objetivo de la medición del desempeño es apoyar la función directiva en la toma de decisiones sobre la gestión

empresarial, además de ser un instrumento de control estratégico que mide las brechas existentes y señala las fortalezas y debilidades para instrumentar planes de mejoramiento e identificar factores críticos.

El mismo instituto determinó como características de sus indicadores: “a) Enfocarse hacia la toma de decisiones. b) Las mediciones tienen que estar en función de la realidad operativa. c) Correlacionar las medidas operacionales con los generadores de valor. d) Mantener el equilibrio entre las medidas tradicionales y las que se desarrollen con los nuevos enfoques, entre los parámetros internos y externos, y entre los financieros y no financieros. e) Involucrar a todos los participantes. f) Crear un sistema de reporte que no solo implante mediciones, sino que permita a preciar el avance hacia la creación de valor. g) Dar información más que datos, relacionándolos con las metas a alcanzar.”

Los parámetros e indicadores usados para medir el desempeño empresarial varían tanto de una empresa a otra como de una industria a otra. La elección de los mismos debe corresponder con la estrategia de la organización y en su mayoría tienen relación con la generación de valor para los accionistas.

### **Método de Investigación.**

Los sujetos de estudio fueron los funcionarios de la empresa Grupo gestión, incluye a los 3 directivos quienes son, a su vez, los dueños fundadores y hermanos entre sí. Es una empresa familiar, por lo que se decidió medir las variables de liderazgo y de trabajo en equipo bajo la perspectiva de los subordinados para que señalaran las condiciones de trabajo con relación a las conductas, funciones y características que ejercen los directivos sobre el personal.

La empresa Grupo gestión cuenta con un total de 273 trabajadores, distribuidos en seis escalafones y con un total de 42 puestos de trabajo. El tamaño de la muestra resultó de 132 personas, lo cual representa el 48.5% del total de la población. Posteriormente se procedió a aplicar el procedimiento de muestreo por racimos para tomar de cada escalafón la cantidad de muestras representativas del tamaño de la muestra. El 3% de los cuestionarios se aplicaron a puestos de coordinación, el 13% a puestos de supervisión, el 72% a puestos de operación y 12% correspondió a trabajadores de áreas de apoyo a la producción.

La investigación corresponde a una investigación de tipo transversal debido a que se recopilaron los datos durante la primera quincena de diciembre del año 2012. La investigación desarrollada es descriptiva puesto que se determinaron las condiciones de liderazgo y trabajo en equipo con alcance correlacional al asociar las variables de liderazgo y trabajo en equipo con el desempeño empresarial.

El instrumento de recolección, constó de tres secciones, la primera de datos generales, la segunda para valorar la variable liderazgo y la tercera para la variable trabajo en equipo. Se analizaron los resultados de cada variable y para obtener la confiabilidad del instrumento se utilizó el coeficiente de Pearson, el cual resultó de 0.84.

Para realizar el análisis de los resultados, se preparó cada una de las variables con una escala de 1 a 4, donde 1 representa un manejo inadecuado de la variable a considerar y 4 un manejo adecuado de la misma. Sobre la variable de desempeño empresarial se elaboró una escala con los volúmenes de unidades facturadas, el monto de las ventas, el uso de la infraestructura y la rentabilidad, donde cada uno de los meses de información proporcionada por el año 2012 reciben un valor de la escala de 1 a 4 a mayor cantidad obtenida se evalúa con 4 y a menor cantidad obtenida se evalúa con 1.

La graduación de la escala del desempeño empresarial se estableció con el número de desviaciones estándar que se desplazaba el volumen de facturación, unidades producidas, rentabilidad y uso de infraestructura del mes evaluado con respecto a la media anual de cada una de estas dimensiones.

Previo a correlacionar las variables de liderazgo y de trabajo en equipo con el desempeño empresarial, se requirió del análisis factorial para descartar las dimensiones, de las 2 variables independientes, que mostraron una baja correlación entre sí con los datos recolectados.

El valor que resultó de la prueba KMO fue de .772 lo cual fue mayor a .5 que marca nivel significativo del análisis factorial. Los ítems considerados para el análisis de correlación de las variables independientes con la variable dependiente fueron: Del liderazgo, el manejo adecuado del ambiente de aprendizaje y la supervisión y control de los procesos por parte del líder. Del trabajo en equipo, el aprendizaje en equipo y la responsabilidad mutua por los resultados fueron las dimensiones que se consideran para el análisis de correlación con la variable dependiente.

## **Resultados**

*Resultados de la variable liderazgo.* Las categorías de liderazgo representativas son la capacitación brindada por el jefe (.738), que el jefe permita la experimentación de nuevas formas de hacer el trabajo (.69), que promueva en el grupo la reflexión sobre los resultados grupales (.615), que el jefe compare los estándares de trabajo con los resultados (.586), que el jefe ajuste los estándares a la realidad (.586) y que el jefe se involucre en la problemática del día a día con los subordinados (.557).

*Resultados de la variable trabajo en equipo.* Las categorías de trabajo en equipo representativas son la indagación grupal (.811), la capacitación realizada entre los miembros del equipo (.746), la reflexión grupal sobre los resultados (.702), la frecuencia adecuada para las reuniones grupales (.608) y la resolución de problemas técnicos por el equipo (.727 para el segundo componente).

Por otro lado, si se toman los valores promedio de las categorías y dimensiones rotadas que se listan en el gráfico 23, resulta una  $R^2$  que correlaciona al liderazgo con el desempeño en .006 mientras que la correlación del trabajo en equipo con el desempeño es de .764 y la correlación entre el liderazgo y el trabajo en equipo es de .453, esto se ve reflejado en la gráfica 1

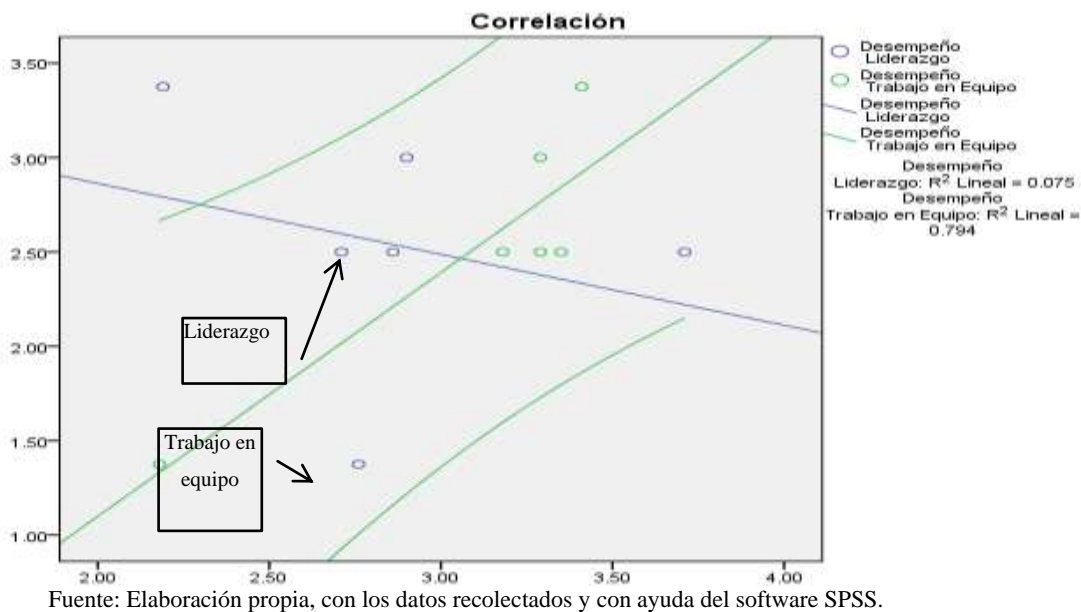
Con los datos obtenidos se puede comentar que en la empresa analizada la influencia del liderazgo ejercido sobre el desempeño es sumamente baja, mientras que la influencia del trabajo en equipo sobre el desempeño es más alta aun cuando se consideren únicamente los componentes significativos por la rotación varimax de la matriz de datos.

El análisis de correlación fue únicamente para evaluar la influencia entre las tres variables analizadas en el presente estudio y no para determinar una relación de causa-efecto. Sin embargo, las probabilidades de tener un buen desempeño sin ejercer un buen liderazgo y sin tener un manejo adecuado de trabajo en equipo son menores que las probabilidades de tener un buen desempeño ejerciendo adecuadamente las dos variables analizadas.

Para la empresa estudiada otras variables externas a la misma, como la economía, los cambios en la tecnología y las condiciones de mercado, podrían afectar el desempeño empresarial en mayor medida que la mostrada por las variables de liderazgo y trabajo en equipo. El incremento en unidades facturadas podría optimizarse con el uso de las variables de liderazgo y de trabajo en equipo hasta ciertos niveles que optimizarían el uso de recursos, sin embargo, esta optimización sólo podría llegar hasta optimizar el uso de los demás recursos disponibles para la organización. Sólo mediante el incremento en el número de clientes o la diversificación de los servicios prestados al mercado, podrían alterar el desempeño más allá de su nivel óptimo.

Así mismo, para que el uso de la infraestructura sea óptimo se puede deducir que mediante el uso del liderazgo y del trabajo en equipo se puede alcanzar cierto grado de optimización mediante el establecimiento de objetivos gerenciales y de equipo que incluyan el uso óptimo de recursos, pero un cambio notable en el uso de recursos requiere un cambio en las condiciones externas a la empresa tales como que un incremento de trabajo conlleve a un incremento de capacidad instalada o que la adopción de nuevos procesos o tecnologías conlleven a la generación de una capacidad ociosa. Sin embargo profundizar sobre ese análisis excede el alcance de esta investigación.

Gráfico no. 1. Correlación de variables con todas sus categorías.



La alteración de la capacidad de la organización para aprender, establecer y lograr objetivos desafiantes, supervisar el desempeño de los seguidores, se puede lograr mediante la utilización de la variable de trabajo en equipo en mayor medida que mediante la utilización de la variable de liderazgo y a través de ello incidir sobre el desempeño financiero de la organización.

### Conclusiones.

Las conclusiones de la presente investigación se derivaron de los resultados obtenidos a través de un análisis de las relaciones entre las variables de liderazgo y de trabajo en equipo sobre el desempeño empresarial. Se explican además los efectos que producen las funciones de liderazgo y las condiciones de trabajo en equipo entre sí, dejando de lado la percepción de los gerentes y directivos, para medir lo que las personas perciben.

Identificar el tipo de liderazgo que prevalece en el Grupo gestión conforme a las condiciones de los trabajadores y las características de las tareas se cumplió al identificar de acuerdo con la teoría del camino meta de Robert House que el estilo directivo es el que más prevalece en el sujeto de estudio. Concuerd a con la teoría mencionada al encontrar en la empresa un bajo desarrollo del personal y una urgencia por la obtención de resultados inmediatos de desempeño derivados del seguimiento

que tienen los clientes sobre los servicios contratados con esta empresa, por lo que los funcionarios se ven orillados a utilizar este estilo de liderazgo con sus trabajadores.

Analizar las características de liderazgo que demandan los subordinados en cuanto a la evaluación del desempeño de los subordinados, el uso de las recompensas, el conocimiento de la visión y los valores, el manejo del ambiente de aprendizaje y la supervisión de los subordinados se cumplió al evaluar por parte de los subordinados como son ejercidas las funciones de liderazgo que fueron señaladas en las teorías de liderazgo estratégico de Cyril Levicky, Hitt, Hoskisson e Ireland y John Adair en las dimensiones que tienen una relación con la obtención de un desempeño adecuado por parte de las organizaciones. Estas dimensiones obtuvieron una evaluación promedio de 3.01 en la escala de 1 a 4.

Analizar el grado de trabajo en equipo como resultado de la interdependencia de los grupos de trabajo, el grado de madurez en las conductas de los equipos, la participación, la comunicación, la responsabilidad mutua por los resultados y el aprendizaje en equipo que se genera en la empresa, se cumplió al analizar las características de los grupos de trabajo por parte de los subordinados para cada una de las dimensiones que resultaron relevantes para los fines de esta investigación.

Evaluar el desempeño de la compañía conforme a los montos de facturación, las unidades facturadas, el uso de la infraestructura y la rentabilidad se cumplió al analizar las cifras proporcionadas por la dirección para cada una de las dimensiones evaluadas. La calificación promedio obtenida para esta variable es de 2.54 en la escala de 1 a 4. Cabe mencionar que no se encontró una correlación significativa en la dimensión de uso de la infraestructura con las demás dimensiones de esta variable.

El objetivo general de analizar la influencia que los factores de liderazgo y de trabajo en equipo ejercen sobre el desempeño empresarial, fue cumplido de acuerdo con lo siguiente: Como primer punto del objetivo general la influencia de las variables de liderazgo y de trabajo en equipo fueron correlacionados por medio de un análisis de regresión lineal con la variable de desempeño empresarial, tanto con los datos totales como con los datos resultantes de la matriz rotada para excluir los datos que mostraban una baja correlación. Se observó que la variable de trabajo en equipo muestra mayor correlación que la presentada por el liderazgo sobre el desempeño empresarial.

La importancia de todo el estudio es que se prueba la correlación entre las variables que son sugeridas por diversas teorías y modelos como factores determinantes de un buen desempeño, sin embargo, debido al carácter abstracto de las variables resultó relevante la medición que se realiza de cada una de las dimensiones de las variables descritas.



## Referencias.

- Achua, C.F. y Lussier, R.N. (2005). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México. International Thomson Editores SA de CV.
- Alarcon, D y Freire, T (2012). *Mejora del desempeño en el trabajo en equipo como función de las dimensiones culturales: solidaridad y sociabilidad en el comportamiento organizacional*, *Negotium*, 7(21).18-29. Recuperado el 03 de mayo de 2013 desde <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78223430002>.
- Alcover, C.M.; Gil, F.; Rico, R. y Sánchez, M., M. (2011). *Nuevas formas de liderazgo en equipo de trabajo*, *Papeles del psicólogo*, 32(1). 38-47. Recuperado el 15 de mayo de 2013 desde <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77817210005>.
- Castro, A. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo*. Argentina. Paidós.
- Blanchard, K; Johnson S y Zigarmi, D (1985). *El líder ejecutivo al minuto. Cómo aumentar la eficacia por medio del liderazgo situacional*. Ed. Debolsillo.
- Blake, R. R. y Mouton, J. S. (1964). *El grid administrativo*. Estados Unidos Gulf Publishing Company.
- Cruz, P., Rojas S., Vega, G y Villegas, Y. (2006). *El capital humano y la gestión por competencias*. Monografías.com. Recuperado el 24 de agosto de 2012 desde <http://www.monografias.com/trabajos6/gepo/gepo.shtml>
- Frazier, G. y Gaither, N. (1999). *Administración de producción y operaciones*. México International Thomson Editores.
- Gómez, R. A. (2006). *El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas*, *Revista Universidad & Empresa*, 5(11). 62-91. Recuperado el 19 de agosto de 2012 desde <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=187217476004>
- González, M y Olivares, S (2009). *Psicología del trabajo*. México. Grupo Editorial Norma.
- Hartzler, M. y Henry, J. (1999). *Teoría y aplicaciones del trabajo en equipo: Como preparar equipos de trabajo eficaces*. México, Ed. Alfaomega.
- Harvard Business School Ed (2004). *Cómo crear equipos efectivos*. España. Ediciones Deusto.
- Hitt, M. A.; Hoskisson, R. A. e Ireland, R. D. (2008). *Administración Estratégica. Competitividad y globalización, conceptos y casos*. México Cengage Learning.

- Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas AC (2001). *El reto de la función financiera en el siglo XXI. Creación de valor, estrategia, competitividad, eficiencia, manejo de riesgos. Exigencias de formación profesional*. México IMEF Fundación de investigación.
- Jaca, C., Medina, A., Tanco, M. y Viles, E. (2011). Desarrollo metodológico para medir el trabajo en equipo. *Revista Venezolana de Gerencia* 55, 375-389.
- Kaplan, R. S. y Norton D. P. (2009). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral. Para implantar y gestionar su estrategia*. España Harvard Business School Publishing Corporation.
- Malott, M. E. (2001). *La paradoja del cambio organizacional. Estrategias efectivas con procesos estables*. México Trillas.
- Montebello, A. (2000). *Equipos de trabajo extraordinarios: Habilidades para dirigir una organización*. México, Ed. Editorial Pax México.
- NYCE AC (2012, Abril). *Frena competitividad de Pymes ausencia de procesos de gestión*. Normalización y Certificación AC. Recuperado el 01 de mayo de 2012 desde <http://www.nyce.org.mx/>
- Popper, M (2002). *Ambigüedades sobresalientes en la discusión e investigación sobre liderazgo*, A, 1-19. Information Age Publishing.
- Thomas, M (2006). *Los gurús del liderazgo*. México. Panorama editorial SA de CV.
- Yamada, J. (2009). *Propuesta de un modelo de gestión basado en la administración por procesos para mejorar el desempeño de una empresa mexicana del sector de alimentos, bebidas y tabaco* (Disertación doctoral). Instituto Politécnico Nacional, México.. Recuperado desde [http://www.búsqueda.dirbibliotecas.ipn.mx:80/F/?func=direct&doc\\_number=000265498&local\\_base=IPN\\_OPAC](http://www.búsqueda.dirbibliotecas.ipn.mx:80/F/?func=direct&doc_number=000265498&local_base=IPN_OPAC)