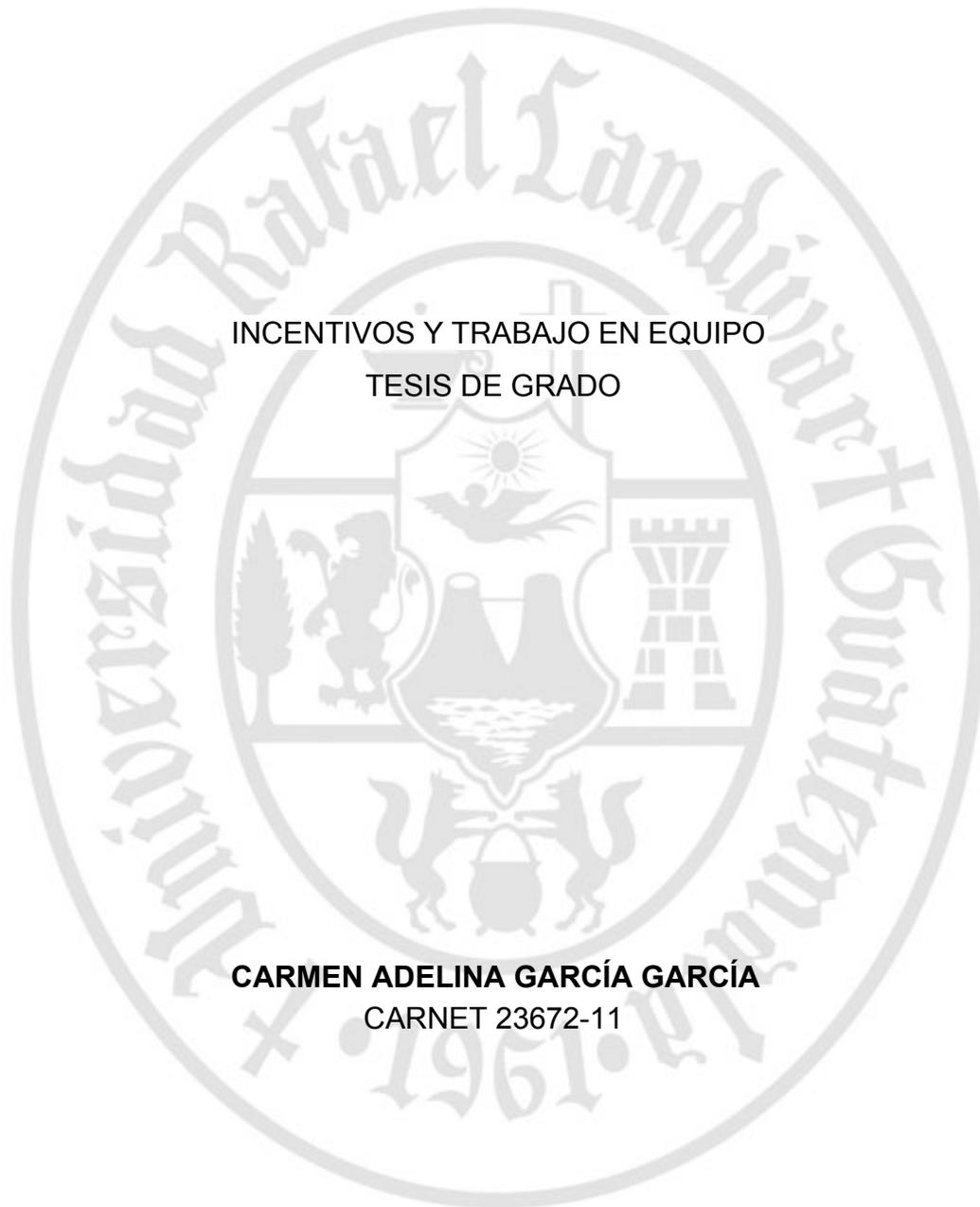


UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL



INCENTIVOS Y TRABAJO EN EQUIPO
TESIS DE GRADO

CARMEN ADELINA GARCÍA GARCÍA
CARNET 23672-11

QUETZALTENANGO, FEBRERO DE 2021
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

INCENTIVOS Y TRABAJO EN EQUIPO
TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
HUMANIDADES

POR
CARMEN ADELINA GARCÍA GARCÍA

PREVIO A CONFERÍRSELE
EL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA

QUETZALTENANGO, FEBRERO DE 2021
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: MGTR. MYNOR RODOLFO PINTO SOLÍS, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: MGTR. LESBIA CAROLINA ROCA RUANO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: LIC. JOSÉ ALEJANDRO ARÉVALO ALBUREZ
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: MGTR. MYNOR RODOLFO PINTO SOLÍS
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: MGTR. JOSÉ FEDERICO LINARES MARTÍNEZ
SECRETARIO GENERAL: DR. LARRY AMILCAR ANDRADE - ABULARACH

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES

DECANO: DR. JUAN PABLO ESCOBAR GALO
SECRETARIA: MGTR. ANA ISABEL LUCAS CORADO DE MARTÍNEZ

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

LIC. EVELYN PAOLA GRESSI GÁLVEZ

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. STELLA DE LOS ANGELES BAUER WALTER DE MÉNDEZ

AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO

DIRECTOR DE CAMPUS:	P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLIS, S.J.
SUBDIRECTORA ACADÉMICA:	MGTR. NIVIA DEL ROSARIO CALDERÓN
SUBDIRECTORA DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA:	MGTR. MAGALY MARIA SAENZ GUTIERREZ
SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO:	MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ
SUBDIRECTOR DE GESTIÓN GENERAL:	MGTR. CÉSAR RICARDO BARRERA LÓPEZ

Quetzaltenango, 06 de noviembre de 2020.

Ingeniera
Nivia Calderón
Subdirectora Académica
Universidad Rafael Landívar
Campus Quetzaltenango

Estimada Inga. Calderón:

Por este medio hago de su conocimiento que he revisado la tesis titulada: **INCENTIVOS Y TRABAJO EN EQUIPO**, elaborada por la estudiante Carmen Adelina García García, quien se identifica con carné No. 2367211, de la carrera de Licenciatura en Psicología Industrial Organizacional; la cual considero cumple con los lineamientos requeridos por la universidad.

Por lo anteriormente expuesto emito dictamen favorable, para que dicho trabajo continúe el trámite administrativo previo a la defensa del mismo.

Sin otro particular me suscribo.

Atentamente,



Lic. Evelyn Paola Gressi Gálvez

Colegiado activo No. 3964



Universidad
Rafael Landívar
Tradicón Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE HUMANIDADES
No. 054298-2021

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante CARMEN ADELINA GARCÍA GARCÍA, Carnet 23672-11 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 052945-2021 de fecha 27 de enero de 2021, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

INCENTIVOS Y TRABAJO EN EQUIPO

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 2 días del mes de febrero del año 2021.



Universidad
Rafael Landívar
Tradicón Jesuita en Guatemala
Facultad de Humanidades
Secretaría de Facultad

MGTR. ANA ISABEL LUCAS CORADO DE MARTÍNEZ, SECRETARIA
HUMANIDADES
Universidad Rafael Landívar

Agradecimiento

- A Dios:** Por darme la oportunidad de cumplir un objetivo en mi vida profesional y ser siempre mi fortaleza en el proceso de formación de la licenciatura en Psicología Industrial/ Organizacional.
- A mi familia:** Por estar a mi lado y brindarme la ayuda necesaria para culminar con éxito este proyecto, en especial a mi padre quien sé que me ha apoyado de forma espiritual desde el cielo por la confianza que siempre mantuvo en mí y a mi madre por su apoyo incondicional acá en la tierra.
- A mis amigas y amigos:** Por el apoyo recibido en todo el proceso académico y su incondicional amistad que permitió ser más productiva mi formación.
- A mis catedráticos:** Por la ética profesional que siempre demostraron dentro del aula, al compartir sus conocimientos y siempre brindarme su apoyo para formarme como profesional exitosa y con valores.
- A la universidad:** Por ser mi alma mater, que con sus valores forma profesionales para servir a los demás con conciencia social.

INDICE

	Pág.
I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Incentivos.....	6
1.1.1. Definición.....	6
1.1.2. Tipos de incentivos laborales.....	7
1.1.3. Sistema de incentivos monetarios habituales en el ámbito laboral.....	9
1.1.4. Manual de sistemas de incentivos para aplicar en el trabajo en equipo.....	11
1.1.5. Alcance de los planes de incentivos en equipos de trabajo.....	13
1.1.6. Motivaciones intrínsecas a los colaboradores.....	16
1.1.7. Incentivos no financieros que influyen en el trabajo en equipo.....	17
1.1.8. Fomentar el sentido de pertenencia en los colaboradores.....	19
1.2. Trabajo en equipo.....	21
1.2.1 Definición.....	21
1.2.2 Tipo de trabajos en equipo.....	21
1.2.3 Fases del trabajo en equipo.....	24
1.2.4. Formación de equipos de trabajo.....	26
1.2.5 Capacidad de trabajo en equipo.....	27
1.2.6 Competencias de un líder en el trabajo en equipo.....	28
1.2.7 Habilidades sociales a tomar en cuenta para conformar un trabajo en equipo.....	30
1.2.8 Autoconocimiento: bases del individuo para lograr un buen trabajo en equipo.....	32
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	35
2.1 Objetivos.....	36
2.1.1 Objetivo general.....	36
2.1.2 Objetivo específicos.....	36
2.3 Variables o elementos de estudio.....	36
2.4 Definición de variables.....	36
2.4.1 Definición conceptual de las variables o elementos de estudio.....	36
2.5. Alcances y límites.....	37
2.6. Aporte.....	37

III. MATERIAL Y MÉTODO.....	38
3.1 Sujetos.....	38
3.2 Procedimiento.....	38
3.3 Tipo de investigación y diseño.....	38
IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	40
V. DISCUSIÓN.....	42
VI. CONCLUSIONES.....	52
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	53

Resumen

La importancia de los incentivos tanto económicos como no económicos es utilizarlos como estrategia de motivación hacia el colaborador para mejorar su rendimiento dentro de la empresa por medio de un plan de incentivos que debe incluirse entre las retribuciones ya establecidas en la organización, los cuales deben ser acorde a las necesidades tanto de la empresa como del individuo para su efectividad. El trabajo en equipo por su parte juega un papel importante ya que permite que las metas establecidas para obtener dichos incentivos se logran de una forma eficiente y equilibrada ya que cada integrante tendrá un rol importante para desempeñar las actividades que le fueron asignadas según sus capacidades, actitudes y aptitudes. Por lo tanto el objetivo de esta investigación es describir los hallazgos reportados en la literatura científica sobre incentivos y trabajo en equipo en áreas con fuerza de ventas, el estudio se hará en base a recaudación de información literaria, la investigación es de tipo exploratoria, con diseño de revisión sistemática y alcance descriptivo.

Luego del trabajo de búsqueda e investigación se concluye que los incentivos ayudan a mejorar la productividad de los colaboradores y tienen un mejor impacto al aplicarlos al trabajo en equipo pues ayuda a motivar a que los colaboradores realicen mejor sus tareas y deseen alcanzar las metas establecidas para gozar de los beneficios previamente establecidos. Por lo tanto se recomienda a las empresas con fuerza de venta manejar un plan de incentivos junto con un plan de productividad y evaluación de desempeño para tener un control del desarrollo continuo que se desea en el trabajo en equipo y crear así un ambiente agradable de trabajo.

Palabras claves: incentivos, motivación, trabajo en equipo, productividad.

I. INTRODUCCIÓN

Para mejorar el rendimiento de la fuerza de ventas se puede utilizar diferentes métodos, desde la selección idónea del personal destinado a esta área, la aplicación de estrategias para incentivar, hasta los criterios para conformar equipos de trabajo de alto rendimiento. Es importante que en un plan de retribuciones se implementen los incentivos económicos y no económicos, el primero se refiere a toda aquella motivación que se brinda a través de recompensas dinerarias extras al salario base y el segundo se refiere a todo tipo de motivación que busca satisfacer la superación propia. Estos deben ser simples, objetivos y variados, ya que no todos los colaboradores se motivan de la misma forma. Los incentivos ayudan a guiar por medio de la motivación conductas deseadas por la empresa que van orientados a logro de objetivos y la mejora continua.

Por otra parte el trabajo en equipo es la unión de varias personas que buscan por medio de las propias habilidades alcanzar metas previamente establecidas, los integrantes deben tener la capacidad de desarrollarse con un grupo de personas que comparten una misma visión. Dentro de la fuerza de ventas se forman estos equipos de trabajos para minimizar el tiempo, cumplir objetivos, utilizar eficazmente los recursos y distribuir las tareas, cada miembro aporta sus habilidades por lo que se abarca mayor cantidad de clientes y tendrán más posibilidades de cumplir con las metas. La investigación tiene como objetivo describir los hallazgos reportados en la literatura científica sobre los tipos de incentivo y el trabajo en equipo en empresas con fuerza de ventas, para efecto de la investigación se utilizó una temporalidad de diez años, para obtener información más innovadora en el ámbito comercial, se utilizó un método exploratorio para tener nuevas perspectivas sobre ambas variables en el área de fuerza ventas, donde se utilizó un diseño de revisión sistemática de la literatura y un enfoque descriptivo para explicar ambos fenómenos.

Por consiguiente se busca analizar qué tipo de incentivos son de mayor beneficio para la fuerza de ventas en este caso los colaboradores y aplicarlos en conjunto con un sistema de medición de desempeño. Se considera también importante comprender cómo se conforman los equipos de trabajo ya que se considera una estrategia decisiva para mejorar el rendimiento de los colaboradores, donde se deben establecer los objetivos con anterioridad y asignar así las actividades según las aptitudes de cada integrante. Por lo tanto la investigación tiene como beneficio aportar

información sobre incentivos tanto económicos como no económicos y el trabajo en equipo enfocados a la fuerza de ventas de forma sintetizada. Ambos temas son de prioridad en la fuerza de ventas actual por lo que se cita a los siguientes autores que amplían el conocimiento sobre los mismos.

Armas (2017) en la tesis titulada, Incentivos laborales preferidos por el personal de una institución educativa según la generación a la que pertenece, en la ciudad de Guatemala, cuyo objetivo fue determinar cuáles son los incentivos laborales preferidos por el personal de todas las áreas en una institución educativa, según la generación a la que pertenecen. La muestra utilizada fue de 106 sujetos, comprendidos entre las edades de 19 a 75 años. La investigación fue de tipo descriptiva, se utilizó un cuestionario auto aplicable que consta de ocho preguntas, seis preguntas son de selección múltiple y dos preguntas para completar, con el reflejo de los datos se concluye que los incentivos laborales preferidos por los colaboradores, según su generación son los siguientes: millennials: bono para cumpleaños, guardería y uniformes. Generación X: programa de jubilación, bono de alimentación y día libre para cumpleaños. Baby boomers: programa de jubilación, día libre para cumpleaños y gimnasio. Por lo que se recomiendan en la manera de lo posible equilibrar los beneficios que se proporcionan tanto al personal administrativo como académico. A pesar de realizar diferentes funciones, los programas de incentivos laborales se deberían proporcionar según su preferencia y necesidad, se toma en cuenta los intereses personales como institucionales.

López (2013) en la tesis titulada, Incentivos para mejorar el desempeño laboral en los colaboradores de las empresas distribuidoras de pisos cerámicos de Quetzaltenango. Cuyo objetivo fue determinar cuáles son los incentivos con los que cuentan las empresas, así mismo crear un programa de incentivos adecuado y el tiempo en el cual deben de brindárseles a los colaboradores, para que estos se sientan motivados y puedan desempeñar de una manera eficaz las actividades. La muestra utilizada fue de 46 sujetos, de distintas edades. La investigación fue descriptiva; se utilizó una boleta de opiniones la cual respondieron a las variables de investigación y por cada una se plantea preguntas, se concluye que se observa que los incentivos son indispensables como factor de motivación para los colaboradores y conseguir la identificación con la empresa. Por lo que recomienda que es prioritario que todas las empresas distribuidoras de piso cerámico de la ciudad

de Quetzaltenango tengan un programa o un guía de incentivos laborales orientados a los colaboradores, donde se especifica los lineamientos a seguir y de esta forma tener motivado al personal.

Pisá y Sánchez (2013) en el artículo titulado, Incentivos laborales y desempleo en España, que aparece en la página electrónica Encuentros de economía aplicada, número 12, del mes de junio, refieren que los colaboradores al momento de tener una mejor remuneración económica causa como efecto un mejor rendimiento, crea más responsabilidad en ellos y no pondrían en riesgo su puesto de trabajo y por ello se comprometen más con la organización, afirman que el absentismo dentro de la empresa, que son los momentos donde los colaboradores divagan de las tareas, reduce por el compromiso que sienten por la remuneración que tienen, y por ende disminuyen los índices de rotación externa. Los incentivos económicos son de gran aporte para los colaboradores ya que sienten respaldo y seguridad económica para poder crear una estabilidad en la vida, al crear esto en los empleados la empresa crea una notoriedad en el mercado laboral que atrae a trabajadores con mejores aptitudes. Hacen mención que según los beneficios que el colaborador recibe así este decidirá de forma consciente o inconsciente su nivel de productividad, el colaborador sabe que si los incentivos son los deseados aumentará de forma voluntaria su desempeño, así de demuestra que los incentivos tienen prioridad en el salario y en el rendimiento de los trabajadores.

Aguilar, Pérez y Madriz (2012) en el artículo titulado, Incentivos laborales con aporte a la productividad y a la calidad de servicio en las empresas del rubro farmacias, que aparece en la página electrónica Redalyc, número 9, del mes de julio-diciembre, en la cual proponen un sistema de incentivos tanto monetario como no monetario, donde el enfoque principal es aportar a la productividad y mejorar los servicios tanto interno como externos e incrementar así la cooperación entre los colaboradores de dicha organización para el alcance de metas y objetivos previamente planteados, para ello se investigó las áreas administrativas para examinar como llevaban a cabo la administración de su sistema de compensaciones y tomarlo en cuenta para generar una propuesta, por lo que se necesita de una base previa y de las posibilidades de la organización. Se toma en cuenta que no se apoya del todo los incentivos monetarios en algunas empresas por el costo oculto que esto provoca, proponen crear un plan teórico que se basa en logro de metas y ventas, que se toma como un indicador de productividad de los colaboradores y para que dicho incentivo se basen

en ella, se toma en cuenta que la competencias es otro motivante para brindar una mejor atención a colaboradores al cliente externo y obtener así la captación de estos.

Zapata y Hernández (2010) en el artículo titulado, Sistemas de incentivos y tipos básicos de trabajo en la organización bajo la perspectiva de la teoría de agencia, que aparece en la página electrónica Revista científica Pensamiento y Gestión, número 29, del mes de diciembre, propone que se debe tomar en cuenta la ambigüedad de las tareas que realiza el colaborador o cuál es su aporte en la organización, midiéndola así por medio de una evaluación o resultados sobre metas, donde se realiza una compensación sobre logros, si el colaborador alcanza las metas establecidas por la empresa o un porcentaje bastante alto se recomienda que la recompensa o incentivo sea fijo, de caso contrario debe variar, pero se deben establecer previamente los objetivos o una planificación de las metas que los colaboradores deben cumplir y lo que la empresa ofrece como incentivos por ello. Se debe tomar en cuenta la complejidad del puesto para poder realizar un plan de incentivos, con esto se logra reforzar el desempeño del colaborador ya sea que este bajo observación o no, ya que esto permite también dar confianza al trabajador y autonomía.

Dumois (2019) en el artículo titulado, Equipos de trabajo, que aparece en la página electrónica de El Periódico, del mes de abril, señala que las empresas formadas a través de socios solo son aquellas que unen sus talentos para poder desarrollarlas e impulsarlas, pero en las mayoría de las empresa a nivel Latinoamérica que al momento de conformar equipos de trabajo solo buscan que estos tengan un líder quien tome las decisiones de forma centralizada, pero ahora buscan valorar el trabajos en equipo y los aportes a las pymes. En el mismo ámbito latinoamericano empresarial se ha observado que los colaboradores no se les ha fomentado y educado a trabajar en equipo, sino se enfocan más en las fallas, en las debilidades y no se alienta la lucha por objetivos en común, en ocasiones el trabajo en equipo es todo lo contrario, se debe aprender a cooperar a crear organizaciones inclusivas y aceptar las diferencias entre los grupos viéndolas así como oportunidad para enriquecer el mismo y. trabajar con estos aspectos de forma unida y lograr en conjunto objetivos comunes.

Amaya (2019) en el artículo titulado, Nuevas estrategias para el desarrollo de su equipo de trabajo, que aparece en el periódico Prensa Libre, del mes de septiembre, considera que un líder debe desarrollar las habilidades de su equipo de trabajo que ayuden a incrementar el potencial de éstos

mismo, para alcanzar las metas, ser fructuoso para la empresa y ellos mismos, aconseja aplicar algunas prácticas para el desarrollo de equipos. La persona encargada del equipo debe desarrollar el liderazgo, saber cuáles son las habilidades, cuáles son las debilidades y fortalecerlas, conocerse a sí mismo para poder guiar a un equipo de trabajo, indica también que es recomendable utilizar evaluaciones por competencias para poder tener un diagnóstico del equipo de trabajo, conocer así las deficiencias ya que a veces no son conscientes de ellas, buscar desarrollar talentos ocultos que tengan para que el trabajo sea equitativo, junto con la evaluación se debe hacer una retroalimentación individual de preferencias, desarrollar técnicas para poder hacer feedback y tener una comunicación asertiva y así se entiendan las indicaciones a seguir para las mejoras. Es imprescindible dar un seguimiento al desempeño para tener un control del equipo y dar reportes reales. Uno de los momentos más importantes en un equipo de trabajo es el delegar responsabilidades a personas que han mostrado que tiene la capacidad para hacerlo y así ellos poder salir de su zona de confort y empoderarse para dar el máximo.

Rubio (2018) en el artículo titulado, Mejorando el trabajo en equipo, que aparece en la página electrónica Asopyme de Guatemala, del mes de febrero, describe al equipo como un grupo de personas que buscan los mismos objetivos. La voluntad de cada uno de los integrantes del equipo es fundamental ya que sin ellos no habrá armonía y no se cumplirán los objetivos establecidos, refiere también que la comunicación es parte elemental del trabajo en equipo ya que si no es correcta puede que la información no llegue con claridad y eso provoque conflicto de opiniones y si es una comunicación efectiva, el camino de los integrantes irá en la misma dirección. Cada integrante debe conocer el papel que desempeña dentro del equipo de trabajo y saber que su aporte es fundamental para la meta establecida desde el inicio.

Aguilar (2016) en la tesis titulada, Trabajo en equipo y clima organizacional en colaboradores del hotel del Campo de Quetzaltenango, cuyo objetivo fue determinar la relación del trabajo en equipo con el clima organizacional. La muestra utilizada fue de 30 colaboradores, con edades comprendidas entre los 18 y 40 años de edad. La investigación fue de tipo cuantitativa; se utilizó un cuestionario con interrogantes, con opción de sí, no y por qué, para determinar la relación que tiene el trabajo en equipo en el clima organizacional; con el reflejo de los datos se concluye que el trabajo en equipo en la organización está relacionada al clima laboral, porque favorece la unidad

de un propósito por medio de aportaciones de los integrantes. Por lo que se recomienda que es prioritario fomentar el trabajo en equipo por medio de capacitaciones con el objetivo de crear un plan de mejoramiento, en donde se pueda observar y dar a conocer la importancia del mismo, lo que apoyará a cultivar un sentido de pertenencia y un clima organizacional saludable.

González (2015) en la tesis titulada, Trabajo en equipo y satisfacción laboral con personal de operaciones de telemercadeo de Transactel, cuyo objetivo es establecer la relación entre trabajo en equipo y satisfacción laboral entre los miembros del Staff de la cuenta de telemercadeo Claro RD. La muestra utilizada fue de 25 sujetos, comprendidos entre las edades de 23 a 30 años. La investigación fue de tipo cuantitativo; se utilizó como instrumento una escala de Likert, que permitió conocer los aspectos relacionados al trabajo en equipo y las satisfacción laboral; con el reflejo de los datos se concluye que a través del instrumento utilizado se evaluó la relación entre trabajo en equipo y la satisfacción laboral, concluye que los miembros del staff indican que su buena relación entre compañeros se relaciona con la unión y suma de esfuerzos para lograr los objetivos laborales. Por lo que se recomienda seguir con la estimulación del sentido de pertenencia y satisfacción laboral dentro de los miembros, se sugiere mantener reconocido el desempeño colectivo, que se trabaje en la motivación a través del reforzamiento positivo y que se continúe con la integración entre los equipos.

1.1. Incentivos

1.1.1. Definición

Hidalgo (2011) explica que los incentivos pueden estar ligados al desempeño del individuo, del grupo de trabajo al que pertenece el sujeto, del área, de la gerencia o de toda la organización. Con cuál de esos desempeños conviene atar el pago variable dependerá de los resultados, por ello al momento de aplicar un sistema de incentivos se debe aplicar primero un sistema de productividad, para establecer e indicar a los colaboradores la forma en que su trabajo será medido y por ende será retribuido con un adicional a su salario establecido.

1.1.2. Tipos de incentivos laborales

Moreno (2014) explica la importancia de los incentivos para mejorar el rendimiento de los colaboradores dentro de una organización, explica brevemente los dos tipos de incentivos que se pueden dar en el ámbito laboral los cuales se describen a continuación:

- a) Los incentivos monetarios: son aquellos donde hay de por medio una remuneración extra al salario acordado con el patrono, estos buscan motivar a los colaboradores a través de las satisfacción de necesidades que se pueden cubrir con el dinero. Aunque no siempre producen los resultados que se desean, sino a algo inesperado ya que solo es una motivación externa e inhibe la motivación intrínseca. Explica también que los incentivos económicos funcionan de mejor manera donde los colaboradores están acostumbrados a recibir un pago extra por cierta labor que realizan.
- b) Los incentivos no monetarios: son aquellos que motivan al colaborador desde dentro, es una motivación intrínseca, estos buscan maximizar la utilidad del trabajador, ya que el ser humano busca constantemente la aprobación para sentirse satisfecho y realizado, por ellos los incentivos no económicos son más eficientes para aplicar dentro de una organización y mantener o aumentar el rendimiento de los colaboradores.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2011) proponen diferentes tipos de incentivos para aumentar el nivel de productividad, pero no solo a corto plazo, sino a mediano y largo plazo donde los colaboradores buscaran estrategias constantemente y esto los lleva a una mejora continua dentro y fuera de la organización que se verá reflejado en el bienestar de los colaboradores, en su desarrollo personal y en la rentabilidad de la empresa. Por lo tanto se describen otros tipos de incentivos según la organización, que se pueden implementar dentro del ámbito laboral:

- a) Incentivos basados en insumos: es un reconocimiento monetarios que se le da a aquellos que mejoran los resultados que se les había establecido a los colaboradores o al trabajo en equipo que se puede lograr, estos contribuyen a que los trabajadores busquen nuevos métodos o estrategias para mejorar su rendimiento, mediante adquisición de nuevos conocimientos, informándose o instruyéndose para mejorar los resultados.

- b) Incentivos basados en conocimientos y habilidades: estos están basados en incentivar a los colaboradores que tiene una mejor preparación educativa, experiencia o habilidades que sobresalen de los demás, demostrar así el interés por mejorar constantemente, no solo para el individuo sino también en beneficio de la organización, pueden ser económicos pero de forma indirecta como son los ascensos de puestos donde se requieran de esos conocimientos y habilidades.
- c) Compensación basada en el desempeño: se implementa un índice de productividad que debe tener el colaborador, el cual será obtenido por medio de una medición, en este caso una evaluación de desempeño, así se puede ver si los trabajadores realmente cumplen con las tareas asignadas y a veces lo hacen al momento de una supervisión. La mejor opción para conocer su rendimiento es hacer las evaluaciones de 360 grados, donde se toma la perspectiva de todo el personal de forma ascendente y descendente.
- d) Incentivos por resultado: este tipo de incentivos evalúa más el producto final del desempeño del colaborador, uno de los puestos que se puede medir es el de servicio al cliente, ya que se puede evaluar la atención que se le brindó al cliente por medio de una boleta de opinión a éste, para saber si cumplen con los estándares de calidad que exige la empresa.
- e) Incentivos de procesos: estos incentivos van dirigidos a puestos en los cuales se debe cumplir con un proceso establecido, los cuales no se pueden sustituir o suprimir ya que rompería con la línea de calidad que la empresa requiere para entregar un producto de calidad e implementar así un trabajo en equipo ya que cada miembro que integra este proceso es parte clave para su desarrollo eficiente y eficaz.

Como se puede observar los tipos de incentivos se dividen en dos grandes grupos y por ende éstos también se dividen en sub grupos los cuales se describieron brevemente, se observan las diferentes formas para incentivar a los colaboradores en base a los resultados que proporcionan a la empresa o al progreso que demuestran que conllevaran a una mejora de la organización y en beneficio tanto para el cliente externo como el interno.

1.1.3. Sistema de incentivos monetarios habituales en el ámbito laboral

Cruz (2018) explica que al implementar un sistema de incentivos se debe aclarar sobre qué base se aplicarán o cuáles serán los indicadores a utilizar, como resultados obtenidos, objetivos cumplidos, índices altos de mejora continua, mejora en atención al cliente, existen varios indicadores a utilizar, sin embargo se debe aclarar que estos incentivos deben ser un adicional al salario base del colaborador y así cumplir con el fin principal de los incentivos, la motivación. La función que tienen los incentivos es crear compromiso, productividad, eficacia, mejora, innovación y satisfacción laboral, por ello las empresas lo establecen como recompensas o incentivos para estimular esas competencias en los colaboradores, así brindar un servicio de calidad y mantenerse posicionados.

Entonces al hablar de los incentivos monetarios que las empresas utilizan para motivar a sus colaboradores se refiere a los medios y sistemas que se utilizan, algunos no son directamente pagos monetarios sino en especie, otros pueden ser aumentos salariales, comisiones de ventas o metas, pueden pagarse de forma individual o en equipos y varían en su tiempo de pago ya que se dan quincenales, mensuales, trimestrales o anuales, existen diferentes formas de aplicar los incentivos las cuales son:

- a) Remuneraciones: es el pago monetarios que se brinda a una persona al momento de prestar sus servicios a una persona individual, jurídica u organización, el cual se establece por mutuo acuerdo siempre y cuando se respeten los requerimientos legales a los cuales estén sujetos, se describen a continuación algunos tipos de remuneraciones más comunes:
 - Remuneración por tiempo: se refiere a la forma de pago que se acuerde por el tiempo que se prestará el servicio, éste puede ser medido por periodos de tiempo como jornadas por día, horas, semana, quincenal, mensual u otros periodos de tiempo que se establezcan en un contrato.
 - Remuneración por resultados: se enfoca en metas u objetivos cumplidos que se acuerdan con anterioridad al igual que los beneficios que se obtendrán al cumplirlas, puede ser pagado por medio de primas o comisiones.

- Remuneración complementaria: es la que se brinda como un extra a su remuneración básica por el alcance de objetivos, puede estar sujeta a la reducción de costos o eficacia del trabajo o superación de los objetivos establecidos.
- b) Incentivos: estrategia que se implementa para motivar a los colaboradores por las mejoras que presentan en su desempeño y para que sean cada vez mejor, se pueden implementar de forma monetaria o especies los cuales son:
- Incentivos no monetarios: consisten en pagos indirectos como vacaciones pagadas, viajes pagados, plan de estudios, carrera profesional dentro de la empresa, reconocimientos honoríficos.
 - Incentivos monetarios: pago de comisiones, primas o bonos adicionales como de cumpleaños, navideños, de vacaciones, fiestas patrias, entre otros.
 - Incentivos monetarios fijados en equipo: se establecen por medio de parámetros establecidos o bajo medidores de metas los cuales son dinerarios.
- c) Comisiones: es el porcentaje a pagar por realizar determinada actividad, se aplica más frecuentemente en ventas, donde la persona recibe un porcentaje del pago total de la venta en cuestión, se clasifican de la siguiente forma:
- Comisiones fijas: son establecidas bajo una meta al lograrla se recibe el porcentaje acordado desde el inicio y no pueden variar.
 - Comisiones variables: esta puede ir en aumento, donde sí se sobrepasa del objetivo establecido se puede llegar a ganar más de lo acordado e incluso se no se llega a la meta se pagará según los alcances.
 - Comisiones individuales: se aplica solo a un colaborador, pueden utilizarse para medir el rendimiento o mejorarlo.

- Comisiones colectivas: abarcará al equipo conformado por la empresa donde la comisión será de forma grupal siempre bajo objetivos, desempeño y logro de metas o según acuerdos previos.

Dentro de una empresa se puede motivar de diferentes formas ya sea grupal o individual a los colaboradores para mejorar la productividad de la organización, es importante evaluar el sistema de incentivos a utilizar por la organización, se debe buscar o estudiar que se adapte al fin de la empresa y evaluar cuál es el más idóneo para cada área de la empresa y para cada colaborador.

1.1.4. Manual de sistemas de incentivos para aplicar en el trabajo en equipo

Cruelles (2012) explica que para implementar un sistema de incentivos dentro de una organización se deben tomar varios parámetros previamente para que sea el correcto y que el control sea justo, con base en la productividad de los colaboradores. Por lo que al momento de crear un manual de incentivos se debe tener un manual de productividad y de procesos, donde el colaborador ya ha tenido la formación necesaria para poder ser productivo como lo estima la empresa.

El manual de incentivos debe cumplir con los criterios que se tenga del manual de productividad o del sistema de evaluación de productividad que se implemente en la empresa, la empresa debe tener sus criterios según ellos lo consideren pero debe tomar en cuenta en algunos de ellos la opinión de sus colaboradores ya que ellos serán los puestos a prueba y deben conocer los aspectos a evaluar. Bajo el índice de productividad que cada colaborador tenga en el puesto de trabajo así será el incentivo cuantificativo remunerado. Por lo que el sistema de incentivos es solo la proyección física de la productividad de los colaboradores. A continuación se describe el contenido básico que debe tener un manual de incentivos:

- a) **Introducción y definición:** se debe definir principalmente los conceptos de incentivos, describir que es un sistema de incentivos y cuáles son los puntos de referencia que se tomarán para implementarlos como se mencionó anteriormente, que se tomara como base el sistema de productividad. Se debe brindar una pequeña introducción donde se explique la finalidad del manual y a quienes va dirigido.

- b) Acuerdos de retribución: se debe detallar cómo será la retribución a los colaboradores y en base a qué se hará, acordar cómo serán evaluados y efectuados los incentivos según los puestos de trabajo, se observaran y contabilizaran los tiempos muertos y los trabajos fuera del control de productividad como horas extras. Por ello es importante que el gerente informe sobre esto a los colaboradores y escuche las sugerencias y opciones para llegar a un mutuo acuerdo debiéndose incluir en el manual para un trabajo transparente.

- c) Sistema de control y pago de prima a la productividad: en este punto se debe establecerse los indicadores de productividad que serán tomados en cuenta para el manual de incentivos y por ende la remuneración que se dará, que fueron decididas por el departamento administrativo de la empresa y acuerdos con los colaboradores, se deberán establecer también, sanciones y condiciones para implementar los incentivos. También se deben especificar las acciones a realizar según cambios tanto internos como externos de la empresa, como los tipos de cambio de moneda, aumento o disminución de la moneda nacional o del salario mínimo y acuerdos que se hagan por el trabajo en equipo.

- d) Estudio de métodos: se deberá hacer un sondeo de las diferentes metodologías de implementación de incentivos que más se acople a las necesidades que tiene la empresa y por la modalidad de su trabajo, para que sea de beneficios tanto para la organización en cuestiones a costos elevados u ocultos y a los colaboradores para que los beneficios sean de su interés, motivándolos a ser productivos.

- e) Funciones de trabajo: en este punto es muy importante tener a la mano los descriptores de puesto de todos los cargos dentro de la organización y darse a conocer a los colaboradores ya que sobre estos indicadores serán evaluados al igual que su productividad será remunerada bajo éstos, es necesario informar siempre sobre los objetivos que se establecen para que no existan dudas de las tareas que deben realizar.

- f) Control de la productividad: se puede hacer con una evaluación de desempeño pero los incentivos mensuales se deberán hacer sobre porcentajes de productividad, establecer metas mensuales para los puestos de trabajo, de acuerdo a los criterios que se tienen en el manual de productividad de la

empresa ya establecidos. Si el puesto se considera que no puede tener un número indicador, se puede elaborar una lista de cotejo con los criterios que éste debe llenar al día, a la semana, a la quincena o al mes, para que se pueda evaluar la mejora y el desarrollo de su servicio ya sea al cliente interno o externo.

- g) Análisis de resultados: estos pueden ser por medio de graficas de productividad donde se marque el desarrollo o posibles deficiencias, los resultado de las evaluaciones que se elaboran para medir la productividad también deben ser tomados en cuenta, se recomienda hacerlas a base de algo medible y no solo sobre la observación del líder, supervisor o gerente, esto para dejar algo tangible registrado y luego poder demostrar a los colaboradores las mejoras que han tenido o hacer las observaciones necesarias para lograr la eficacia deseada.

Los aspectos indicados anteriormente son algunos de los contenidos básicos que debe tener si se desea realizar un manual de incentivos, la empresa podrá adaptarlo a su filosofía o método de trabajo, sin embargo son recomendadas en especial tener un manual de productividad para que ambos manuales tengan concordancia y se pueda medir e incentivar mejor el trabajo en equipo que se desea.

1.1.5. Alcance de los planes de incentivos en equipos de trabajo

McAdams (2013) Desde hace muchos años atrás los enfoques de motivación e incentivos han sido en su mayoría hacia el empleado individual, donde las empresas buscan aumentar el empoderamiento de éstos, sin embargo al momento de implementar el empowerment se debe dar el espacio y la confianza para que los colaboradores que conforman el equipo de trabajo tomen decisiones y la iniciativa, así poder resolver y brindar la solución más oportuna a la situación en la que se encuentran, pero el empoderamiento no solo es para el área operativa sino también para los administrativos y directivos ya que en ocasiones son los más difíciles en modificar actitudes y esto genera que no permitan que otros sean creativos, innovadores y tomen el control de los desafíos que se les establece. Es importante que se motive o estimule al equipo y que los incentivos se brinden de forma equitativa para reforzar la integridad, seguridad y confianza en cada uno de los colaboradores

Uno de los principales objetivos de los incentivos al trabajar en equipo es la mejora continua o también conocida como la mejora al servicio al cliente, hay que recordar que al cuidar al cliente interno éstos mismos cuidan del cliente externo. Es de resaltar que no todas las actividades dentro del trabajo se deben incentivar de igual forma, entra en juego la actitud que desea tener el colaborador hacia ese incentivo, cómo lo puede obtener, que beneficios le trae y según sea su reacción ante esta propuesta así será hacia sus actividades diarias, el interés que éste muestra. Al establecer objetivos más dinámicos e innovadores en un equipo de trabajo se presentarán más dispuestos a mejorar la calidad de sus actividades, adaptarse e informarse para llegar a la meta que ellos mismos desean.

Por otra parte una recompensa o incentivo a una persona puede ser por su desempeño demostrado, según lo que la empresa solicite o establezca, así será recompensado el individuo, si éste no sale de su zona de confort o no demuestra iniciativa no recibirá ningún incentivo, por ello es importante que se cuente con un plan de incentivos ya sea por resultados de objetivos o rendimiento financieros. Al crear un equipo de trabajo, donde los integrantes son elegidos por sus aptitudes, perfiles profesionales previamente establecidos o las necesidades que presenta el equipo, permitirá que éste sea formado idóneamente, generarán cambios que les permitan desarrollar sus habilidades individuales y profesionales. Hay que recordar que parte del alcance de los incentivos es mejorar la productividad, retener el talento de la empresa, atraer mejores candidatos por el reconocimiento en su calidad de cultura empresarial y crear el sentido de lealtad de los colaboradores hacia la misión y visión de la organización.

Éste tipo de equipos de trabajo tienen como características que son desafiantes pero asertivos al momento de ejecutar su trabajo, a estos se les deben crear un plan de recompensas donde se incentive la reducción de costos, ahorro de los recursos de la empresa, la innovación y los cambios que crean dentro de la organización para la mejora continua ya que son altamente productivos. Se presenta a continuación algunas diferencias entre los aspectos de planes de incentivos entre grupos y equipos de trabajo.

Tabla Num.1

Diferencias entre planes de incentivos a grupos y equipos de trabajo

Aspectos	Planes de incentivos de grupos	Planes de incentivos equipos de trabajo
Medidas	Medidas según resultados por cada grupo y meta.	Mejora continua para los miembros, reducción de costos, excelente servicio al cliente, calificados como de alto rendimiento e ingresos mejores.
Participación	Los diferentes colaboradores de la organización.	Los que han sido elegidos o asignados al equipo de trabajo por actitudes y aptitudes.
Objetivos	Los que empresa les asignen, normalmente son claros y precisos.	Los objetivos que el equipo crea algunos son correlativos a los de la organización, sin embargo pueden surgir según las necesidades que ellos establezcan.
Riesgos	Posibles.	Algunos, pero muy raros ya que son integrales.
Estructura	Por afinidad, por asignación o por área.	Se integran según las necesidades del objetivo o la meta que se busca, serán tomadas en cuenta aquellos que llenen los requisitos debidos.
Tiempo	Puede varía o ser fijo.	Se basará en el objetivo que el equipo persigue, siempre son establecidos a corto, mediano o largo plazo.
Resultados	Por lo general no llegan a la meta o no cumple objetivos.	Normalmente llegan a la meta que se establecen y sus resultados son los deseados.

Fuente: McAdams (2013) Premiar el desempeño.

Por lo que se puede observar en la tabla anterior que hay varias diferencias entre ambas formas de trabajar, lo que se debe buscar al incentivar a un equipo de trabajo es que ayuden a la empresa a y adopten nuevos métodos de trabajo para ir actualizándose, enfocar su plan de incentivos a la mejora continua tanto de la empresa como de los individuos, se debe tomar en cuenta las habilidades y competencias que cada integrante debe aportar para lograr los objetivos acorde a la empresa y los que ellos mismos establecen, lograr así un índice de productividad, desempeño y bajos costos deseados. Es importante resaltar que al realizar un plan de incentivos se debe hacer un estudio y planificar sobre qué tipo de incentivos se ajusta a las necesidades de la empresa y a qué colaborador ya que cada uno tiene diferente forma de motivarse.

1.1.6. Motivaciones intrínsecas a los colaboradores

León y Díaz (2013) consideran que dentro en un sistema de incentivos no sólo se tiene que hacer a base de recompensas económicas, sino que también se debe tomar en cuenta el factor de la motivación intrínseca, que puede llegar a ser más beneficiosa ya que proviene del interior de la persona, es el sentido de placer o satisfacción que se tiene por alcanzar algo que se había propuesto y se logra reforzar por medio de reconocimientos públicos y eso ayudará a que le resulte agradable lo que realiza. Por lo que se considera que la motivación tiene factores principales para desarrollarse, los cuales son:

- a) Los resultados: son todos aquellos logros que tiene el colaborador que le aseguran que logró alcanzar lo que se había propuesto y esto le motiva a ser más eficaz.
- b) La participación: hacer partícipe al colaborador para que perciba que se le toma en cuenta, que su opinión es importante y se le delegan responsabilidades.
- c) Conocimientos de objetivos: se le debe informar a los colaboradores con anterioridad de los objetivos a cumplir, así éstos saben qué es lo que deben hacer, establecer estrategias o métodos para alcanzarlos y así se sentirán motivados.
- d) La tarea: establecer claramente las actividades o tareas propias de los puestos, así el colaborador sentirá gran satisfacción por llevarlas a cabo en su totalidad y vera los resultados positivos que esperaba.

- e) La retribución: es el salario que ya se había establecido, así que no será un factor mayor de estimulación o motivación, estas solo cubren las necesidades básicas del individuo.
- f) Las recompensas: son un factor motivante ya que es algo que no esperaban recibir y los impulsará a ser mejores y más productivos en el futuro.
- g) El reconocimiento: es reconocer el trabajo arduo del colaborador, el cambio que éste ha demostrado entre sus indicadores de desempeño o por medio de la aprobación de los superiores, de un elogio, reconocimiento público o por ascenso de puesto.
- h) La responsabilidad: es saber que los superiores le tienen la confianza para delegarles ciertas responsabilidades y tareas de ellos mismos, dándoles la oportunidad de emitir más su opinión en cuestiones de mejora, innovación y toma de decisiones.
- i) El crecimiento: dentro de la organización, donde el trabajador tiene la seguridad o plena certeza que si se prepara más podrá crecer dentro de la organización o que se le apoyará con planes de carrera y crecimiento profesional.
- j) Los castigos y sanciones: pueden ser positivo al saberlos aplicar, ya que se debe condicionar el comportamiento que se desea obtener del colaborador, su mala aplicación puede desfavorecer y crear en el trabajador una actitud defensiva ya que se sentirá atacado.

Lo que se busca con estos factores es crear una motivación interna que mueva al colaborador a ser mejor cada vez por el simple hecho de sentirse satisfecho de lograr o alcanzar un objetivo y así aumentar la confianza en sí mismo y ratificar su autoestima de sentirse capaz al igual que los demás, el sentido de logro es primordial para el ser humano ya que le permite avanzar en la vida, capaces de superar obstáculos y así continuar con un desarrollo evolutivo.

1.1.7. Incentivos no financieros que influyen en el trabajo en equipo

Olivares y González (2014) explican que los incentivos no financieros y financieros tienen una estrecha relación y dependencia pero el colaborador la ve como algo muy diferente ya que tiene

costos ocultos que sólo la organización conoce prácticamente, por lo que se crean dos divisiones de ellos, los Incentivos no financieros o de higiene e incentivos no financieros motivadores los cuales se describen a continuación:

- a) Incentivos no financieros o de higiene: son todos aquellos que brindan las organizaciones en cuanto a aspectos estructurales o de desarrollo y mejora para los colaboradores donde cuentan con seguridad en instalaciones y áreas innovadoras para que los trabajadores sean productivos, los cuales se desglosan de la siguiente forma:
- Seguridad: conocida también como estabilidad laboral que se llega a tener por no existir un alto índice de rotación externa. También son las condiciones adecuadas que ofrecen, donde no corre riesgo el trabajador por mala infraestructura, sino que tiene una seguridad industrial competente y posiblemente avalada.
 - Clima laboral: ofrecen un ambiente sano de trabajo, satisfacción laboral, índices de productividad altos o estables, ambiente positivo, con desarrollo, crecimiento profesional, buenas y sanas relaciones interpersonales entre los compañeros de trabajo.
 - Relación supervisor – empleado: se manifiestan interacciones positivas entre los puestos altos, medios y bajos, la comunicación fluye y hay un nivel de confianza alto entre ellos, tanto que permiten que éstos hagan sugerencias para mejorar aspectos dentro de la empresa.
 - Condiciones generales del trabajo: abarcan aspectos tan mínimos para que los trabajadores se sientan efectivos, como pueden ser áreas de comida o espacios para que interactúen, ambiente físico adecuado como niveles de luz, sonidos y colores que motiven la tranquilidad y el trabajo efectivo.
- b) Incentivos no financieros motivadores: estos son todos aquellos estímulos que los empleadores generarán para poder motivar o exaltar los resultados positivos o el progreso en sus colaboradores, incentivándolos a ser mejores cada vez en beneficio de la organización pero también para ellos mismos, éstos se desglosan de la siguiente manera:
- Comparación: entre los salarios de otros colaboradores, se puede aplicar el salario por escalafón, esto puede ser por años de trabajo.

- Ascensos: por habilidades y conocimientos y por el tiempo de trabajo donde se ha observado las mejoras que ha tenido el colaborador dentro de la empresa.
- Reconocimientos por escrito: entrega de diplomas por su rendimiento en el mes o trimestre, si el colaborador realizo algo positivo en el día se puede dejar una nota de felicitaciones y un reconocimiento de participación para incentivar la mejora continua de éste, con estos pequeños detalles el colaborador sentirá el apoyo de los empleadores.
- Reconocimiento verbal: palabras de agradecimiento por el buen desempeño no solo del jefe inmediato sino también de los compañeros, esto motiva al colaborador a ser más óptimo y estimula el ego de querer tener siempre estos reconocimientos.
- Prestaciones: son los servicios o seguros que la empresa le ofrece por trabajar con ellos, aunque algunos son por ley, hay otros servicios que la empresa puede ofrecer de forma exclusiva, también pueden ser prestaciones monetarias donde la empresa brinde créditos con lo que reafirmará la confianza y estima que se le tiene al colaborador.

Ambos tipos de incentivos son importantes, no es lo mismo trabajar en condiciones laborales inadecuadas que en instalaciones más óptimas que motivaran a los colaboradores a querer realizar sus actividades e incluso a no ausentarse a sus labores. Pero el reconocer el trabajo de los colaboradores es un factor determinante ya que se reafirma la confianza que se ha puesto en ellos y se les indica que van por buen camino y que sigan así o alentar a las mejoras de una forma acertada.

1.1.8. Fomentar el sentido de pertenencia en los colaboradores

Van Den (2015) plantea que las empresas deben informar a los colaboradores sobre el estado actual de la empresa, no para que ellos le autoricen, sino para integrarlos y que conozcan su posición en el mercado, ya que esto hará sentir al trabajador parte importante de ésta y le creará un sentido de pertenencia ya que tendrán participación activa.

Sin embargo para que exista un verdadero sentido de pertenencia se sugiere que los colaboradores tengan conocimiento de la filosofía empresarial, la misión, visión y valores organizacionales y que se identifiquen con ella para que se busquen los mismos objetivos, convenciéndose así de que pertenecen a una buena compañía, se observa que para llevar a cabo esto se necesita impregnar a los colaboradores de los valores de la empresa, buscar formas de transmitirlos y vivirlos para que los empleados se empiecen a identificar con ellos, al momento de que esto sucede se empieza a crear una cultura organizacional positiva. Para crear en los trabajadores el sentido de pertenencia se sugiere tomar los siguientes principios y se indica los beneficios que se pueden dar:

Tabla Num. 2
Principios y beneficios del sentido de pertenencia

Principios	Beneficios
Despertar el sentido de pertenencia.	Lograr un mejor desempeño.
Motivar al personal.	Lograr colaboración de ideas y contribuciones innovadoras.
Considerar la importancia de cada cargo.	Generar satisfacción en el colaborador.
Permitir tomar decisiones.	Crear autonomía y seguridad.
Compensar salarialmente acorde resultados.	Crear un sistema de compensación.
Aplicar la megagerencia.	Permitir que los colaboradores desarrollen habilidades previas y las adquiridas en la empresa.
Realizar espontáneamente un benchmarking.	Realizar evaluaciones de procesos y servicios para la mejora continua.
Realizar una gerencia estratégica.	Generar un plan estratégico de oportunidades, desarrollo y que anticipe los cambios del mercado.
Innovar.	Implementar el mejoramiento continuo y los cambios para mantenerse en el mercado.

Fuente: Van (2015) Diseñe y administre su propia empresa.

Generar el sentido de pertenencia puede llegar a ser una tarea difícil ya que se deben realizar varios procesos de inclusión como se muestra en la tabla Num. 2 en la columna de beneficios, esto lo debe promover el gerente general o la persona en el puesto más alto de la empresa para que se incluya a

todos y lo que se indique tenga más peso o valdes, debe abarcar todas las áreas de la empresa, para unificarlos, para eliminar las diferencias sociales y de los puesto de trabajo, donde se ha creado ideologías y limitaciones por la asignaciones de los órdenes jerárquicos que solo crean miedo en los colaboradores y una barrera de comunicación, lo que se busca es generar confianza en ellos para dar sugerencias y así mejorar los procesos y servicios. Entre las modalidades que pueden afianzar el sentido de pertenencia al implementar que los colaboradores se llamen por su nombre sin importar el rango, ayuda a generar una buena comunicación, mejora las relaciones interpersonales, aumentar la productividad e implementar la innovación a base de aportes de los colaboradores y por ende esto llevará a un trabajo en equipo para lograr la misión, visión y objetivos de la empresa.

1.2. Trabajo en equipo

1.2.1. Definición

Porret (2010) refiere que un equipo de trabajo, un grupo y trabajo en equipo no es lo mismo, define que “el trabajo en equipo es la consecuencia de la capacidad organizativa que tiene un grupo autónomo. El equipo de trabajo es aquel en el que los miembros generan una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado y el compromiso del trabajo colectivo”. El objetivo de implementar el trabajo en equipo es que los colaboradores pueden crear esa sinergia al momento de que todos trabajen bajo un mismo ritmo, al ser integrados por las habilidades, actitudes, aptitudes y conformar un equipo multidisciplinario, cada integrante tiene una responsabilidad y al momento de ser cumplidas desarrollan ese potencial extra donde los resultados son más altos de lo que se esperaban, son también catalogados como de alto rendimiento, pero una de las características es que son autónomos, la organización tiene un nivel de confianza alto en ellos y dejan que tomen decisiones para desarrollarse.

1.2.2. Tipos de trabajos en equipo.

Acosta (2011) refiere que es importante mencionar que existen diferencias entre el trabajo en equipo y un trabajo en grupo, donde el segundo es la conformación de un grupo de personas o individuos que están dentro de una organización con actividades similares, suelen ser dirigidos por una misma persona o jefe, pero son autónomos, no buscan los mismos objetivos o metas sino los

propios, ahora bien al conformar el trabajo en equipo se nota una gran diferencia por el hecho que son un conjunto, no realizan el mismo tipo de trabajo pero son complementarios, cada miembro tiene una tarea determinada según sus habilidades, mantienen y desarrollan una comunicación eficiente, trabajan en las actividades que son partes concretas de los objetivos que todos desean alcanzar y que fueron establecidos con anterioridad, por ellos se describen las siguientes cuatro formaciones de equipos:

- a) Equipo liberalista: se caracteriza porque es un grupo de personas que no está organizada o no tienen una dirección, cada uno se concentra en realizar las propias tareas que tienen y no fomentan el compañerismo, no persiguen metas ni objetivos en común, pero tiene una estabilidad individual, las actitudes de los miembros suelen ser de desinterés y apatía hacia el equipo, no hay alguien que tome el liderazgo ya que si alguien del grupo desea hacer más éstos se molestan porque ya están dentro de una zona de conformidad en la cual solo creen que con realizar las tareas asignadas cumplen con la organización y si alguien nuevo que tiene más motivaciones llega a tratar de cambiarlos o innovar los procesos, se molestan y presentan resistencia al cambio.
- b) Equipo mercenario o autocrático: se distingue a un jefe, el cual establece las metas y objetivos que se quieren alcanzar, estos equipos pueden llegar a las metas que la empresa solicita y pueden parecer que son muy rentables, pero dentro del equipo hay conflictos entre los integrantes, hay poca o nula motivación para realizar el trabajo pero trabajan bajo la presión de su jefe, pues a este solo le importan los resultados obtenidos y no importan a costa de que, el equipo no crea el sentido de pertenencia ya que no se toman en cuenta su opinión, por ello no cumple con los estándares de mejora continua que se busca establecer para que no solo haya productividad sino también desarrollo personal.

Al ver la carencia de los equipos en cuanto a desarrollo personal, es común que las organizaciones busquen ayuda para mejorar estas condiciones, un indicio de que el equipo es autocrático, es la constante rotación de personal, colaboradores con bajo desempeño y con ausentismo laboral. El estrés es una de las características principales de este tipo de equipos, se concentran tanto en elevar los índices de productividad pero dejan por un lado la calidad de vida laboral que le brindan a sus colaboradores los cuales se presentan ya bajo la enfermedad del estrés y esto dará como resultado

final que el trabajador ya no se será eficiente a un mediano plazo donde la empresa empezara a notar las carencias de motivación, donde se verá reflejado en los resultados del equipo.

- c) Equipos de amigos: son esos grupos que se conforman por afinidad o amistad, ya conocen cómo trabajan y por eso desean conformarlo así, pero al final no dan los resultados que se les establecen, suelen estar más preocupados por tener y mantener buenas relaciones interpersonales, pueden ser eficaz en un grupo donde no se exijan resultados, llegan a presentar conflictos los cuales se pueden resolver, pero no son recomendables para el alcance de objetivos.
- d) Equipo de alto rendimiento: las principales características de este equipo es, que tienen un líder y comunicación, el líder establece la meta o traslada la información a los miembros sobre los objetivos designados, para lograr un equipo de alto rendimiento se debe tomar en cuenta las habilidades, actitudes, aptitudes y conocimiento que tiene cada miembro y así conformarlos en donde puedan ser tomadas en cuenta, explotarlas para beneficio individual y grupal, otra de las características de estos equipos de trabajo es que todo las tareas se distribuye de forma equitativa y por ellos se vuelve auto gestionado, se promueve el compromiso de todos ya que funcionaran como engranajes para poder avanzar, con libertad en las tareas y tomar en cuenta que todos tienen la misma responsabilidad, para su mejora continua parten de cuatro principios:
- Información: se debe manejar la comunicación asertiva, su función no solo es indicar qué es lo que se tiene que hacer al inicio, sino mantenerla todo el tiempo, dar información sobre el avance de su meta, cuáles son los resultados y que es lo que se espera obtener.
 - Capacidad de decisión: se le debe brindar la confianza al integrante del grupo para tomar las decisiones sobre una base lógica y en cuanto a las capacidades, donde debe tomar plena conciencia que puede ayudar o afectar el equipo completo.
 - Formación: no solo se habla de las capacidades que el colaborador tiene sino de orientarle dentro del equipo, indicarle cuál es la meta general del grupo, que es lo que él debe aportar, hacerle saber que es parte del trabajo en equipo y que es parte importante para el funcionamiento.

- **Recompensa:** la mejor recompensa para un líder, es que reconozcan que bajo su guía todos cumplieron su rol, lograron la meta que tenían prevista y por ellos recibieron la recompensa prometida previamente que merecen por el trabajo en equipo que efectuaron.

Cada uno de estos principios ayudará a crear un buen ambiente en el trabajo en equipo, para maximizar el rendimiento de todos los integrantes y a la vez se crea el sentido de pertenencia en cada uno, se sentirán funcionales dentro del mismo y tomarán en cuenta su participación, es importante que cada miembro adopte estos principios para que pueda llegar a ser un líder en el futuro con las aptitudes que desarrollarán.

1.2.3. Fases del trabajo en equipo

Acosta (2011) plantea que al momento de integrar a un equipo de trabajo surgen discrepancias en opiniones, en información que cada integrante tiene y en la misma interrelación del grupo, es algo normal ya que se inicia la integración, puede haber personas que brinden la información que ellos tengan y el conocimiento, algunos que solo se quedaran callados y otros que poseen la información pero por temor a estar mal no la dicen o no saben que la poseen. El inicio de un equipo por ende es la organización, se juegan y deciden los roles de cada miembro y en este punto es crucial la comunicación ya que puede dividir o integrar a todos los miembros, sobresale el líder, éste será quien guie la discusión y en parte dependerá de él la orientación y conformación del trabajo en equipo.

Seguido de ello los integrantes se orientarán hacia la meta según sus capacidades y así será la tarea que desempeñarán y ser aprovechadas las habilidades que ofrece, es importante resaltar que a pesar de que haya armonía en el equipo, cada miembro deberá desarrollar un nivel de tolerancia y frustración ante los desafíos que se dé en el proceso. Se llega a desarrollar la sinergia de grupo donde la suma de todas las fuerzas logra más de la meta planteada, en otras palabras, la suma de dos más dos en la sinergia da como resultado cinco.

Las relaciones entre los miembros debe ser armónica, esto los diferenciará de los otros equipos, pues habrá una socialización mejor y se observará las buenas actitudes que éstos tienen y demuestran, se considera que los grupos numerosos son más difíciles de manejar, puede ser por

mala organización, información o relaciones interpersonales, se dice que es mejor un número pequeño de integrantes para que éstos logren integrarse, socializar e identificarse tanto con el equipo cómo con los objetivos que se persiguen. Al iniciar un trabajo en equipo se pueden tomar algunas condiciones iniciales: espacio para desarrollarse, tiempo disponible, estructuración semi-formal o formal, comunicación mejor si es asertiva, roles, normas, establecimiento de objetivos, flexibilidad y adaptabilidad.

Ahora bien, al integrar un equipo de trabajo se busca la evolución de éste y avanzar hacia la meta, por lo que se puede establecer cuatro fases críticas de esta evolución, las cuales son:

- a) Fase de formación: es entender por qué se está en ese equipo, que va a aportar cada miembro al equipo y a quiénes se agregará por sus habilidades y aptitudes, entre otros aspectos.
- b) Fase de conflicto: uno de los principales conflictos que se generan en el trabajo en equipo al inicio es quién dirigirá el equipo, por qué será esa persona, qué ofrece, por qué no es otra, se cuestionará y se dudará de las capacidades de liderazgo y hasta de si los objetivos del equipo son las correctas.
- c) Fase de normalización: después de haber superado las otras fases se llega a una organización mejor, se necesita establecer normas por las cuales todos serán guiados para un correcto funcionamiento del equipo y crear así el sentido de pertenencia.
- d) Fase de ejecución: se ponen en marcha los planes que se han establecido para el logro de las metas, ya alcanzadas se puede observar la satisfacción de que el trabajo en equipo ayuda a alcanzar metas de forma más eficaz.

Es conveniente conocer cómo se integra y evoluciona el trabajo en equipo para poder apoyar en las fases cruciales, motivarlos a continuar y resolver los conflictos que se den, ya que se sabe que será pasajero y que deben fijarse en el objetivo que tiene y fortalecer el compañerismo y la unión para poder mejorar su desempeño y a la vez adquirir nuevas aptitudes para poder facilitar el trabajo más adelante, por ello la función, los conocimientos y la formación que la empresa le dé a un líder será crucial para guiar a los colaboradores ya que éstos puede ser que no tengan bien desarrolladas las habilidades para guiar al equipo al éxito esperado.

1.2.4. Formación de equipos de trabajo.

Martínez y Salvador (2011) exponen que no solo se debe formar un equipo de trabajo para mejorar la productividad en la organización, sino también buscar un aprendizaje colectivo, integral, brindar así la oportunidad a que los demás integrantes desarrollen habilidades que más adelante le ayudarán a ser los futuros líderes de otros equipos, los cuales se desarrollan bajo propuesta de trabajo en equipo, por lo que señala, para que un grupo pase a ser un equipo deben tener un proceso de exploración, integración y asimilación de la individualidad que existe y así conformarse, dichos procesos de formación son los siguiente:

- a) Cohesión: se puede dar por medio de la atracción que sienten los miembros y el sentido de pertenencia que se desarrollará en un ambiente positivo con los integrantes, por lo que se busca condicionar no solo en las actitudes sino en los roles asignados a cada uno, se habla también de dos tipos de cohesión, la primera es la social, lo principal de ésta es hacer que el integrante se identifique, por medio del nombre del equipo o representarse por medio de un gráfico o logotipo, mientras que la cohesión por otra parte se dirige más al trabajo óptimo a través de habilidades y aptitudes que ofrecen al trabajo en equipo, y al finalizar hacer una pequeña autoevaluación, co-evaluación y una evaluación por el gerente hacia el equipo.

- b) Definición de objetivos: puede parecer fácil de definir los objetos, pero son bastante complejos, las empresas tienen objetivos ya establecidos de forma general, los empresariales y de forma grupal, si usan esta modalidad, el equipo de trabajo debe tener claro estos objetivos y entonces en conjunto establecer la misión del trabajo en equipo que van a realizar, verificar que todos lo comprendan y que estén de acuerdo, así tendrán ya una dirección hacia dónde ir caminado juntos, para luego designar roles o tareas de cada miembro.

- c) Asignación de roles y normas: algunas normas son establecidas y otras se forman implícitamente, pero es importante resaltarlas y delimitarlas ya que ayudan al orden del equipo y a darles uniformidad. Ahora bien los roles deben ser específicos para no provocar confusión sino al contrario, realizar un trabajo óptimo y que ayuden a alcanzar los objetivos que todos desean, cada rol, actividad o tarea dependerá según la naturaleza del equipo, pueden haber roles específicos como el de un líder o un comunicador, los demás pueden variar grandemente.

- d) La comunicación: puede ser un obstáculo para los integrantes o una herramienta óptima para mejorar el rendimiento del equipo, es importante implementar la escucha a todos los miembros, donde se preste atención a lo que el otro expresa, cómo se siente en el equipo, sugerencias para mejorar la productividad, entre otras actividades que motiven a expresar ideas de progreso y que se sientan valorados dentro del mismo. Esto ayuda a la seguridad del colaborador y también a que cada miembro realice mucho mejor las tareas asignadas y demostrar la flexibilidad de preguntar si tiene una duda o dar una sugerencia para innovar determinados procesos.

- e) Interdependencia positiva: es la forma en cómo se ayudan y aprenden los miembros del equipo entre ellos mismos, donde cada uno vela por su aprendizaje y por el de los demás, hacer un equipo constructivo, en desarrollo y alta potencia en productividad, así es como se forman los equipos de alto rendimiento dentro de una organización, se debe resaltar a los colaboradores, que al trabajar en equipo se llega más eficientemente a la meta que de forma individual. Por lo tanto se debe tener una estrategia para conformar el trabajo en equipo y saber que tiene un proceso, el cual llevará un periodo de prueba y de conformación, es importante también tener especificaciones para que el trabajo sea de forma ordenada, progresiva y así tener visible el objetivo o meta establecida, establecer responsabilidades para que haya compromiso y realizar normas en conjunto para que se puedan cumplir y evitar inconvenientes en el futuro o en el proceso, la comunicación asertiva debe ser una de las más importantes para que la información llegue de forma clara a todos y saber lo que se pretende lograr y no hayan dudas, si las hay poder resolverlas en su debido momento, recordar así que también es de interés el crecimiento personal de los integrantes.

1.2.5. Capacidad de trabajo en equipo

Fernández (2016) indica que varias empresas implementan el trabajo en equipo por los resultados favorables que éstos brindan, sin embargo los integrantes deben contar con una predisposición para que el progreso del equipo se pueda notar, para hacer más eficaz el equipo integral se debe contar con un número limitado de miembros así es manejable, que los colaboradores comprendan que deben separar su vida personal y laboral, tener la capacidad de resolver conflictos y que la empresa les brinda la autonomía en toma de decisiones y por ende confianza para que se desarrollen de una mejor forma. La capacidad de trabajar en equipo son las habilidades que una persona debe tener a nivel profesional para conformar un trabajo en equipo, relacionándose así con los demás miembros

del equipo y buscar metas comunes sobre las propias. Al momento de querer trabajar en equipo se debe tener en claro que se busca orientar, dirigir y alcanzar objetivos, donde cada miembro sea funcional según sus habilidades, el que tome el papel de guía, director o líder debe entender que su fin principal es orientar a los demás hacia el cumplimiento de las metas que ya se les han establecido, designar roles y manejar al equipo, se debe tomar en cuenta que habrán desafíos y conflictos de personalidades, opiniones y perspectivas, así que deberá tener o desarrollar la capacidad de resolver problemas y reorientar al equipo al fin que se busca cumplir. Se habla también de otro aspecto o cualidad que el trabajo en equipo tiende a desarrollar en el lapso de esta búsqueda, es la sinergia.

La sinergia es conocida como la energía que generan los equipos al trabajar en conjunto, no es algo tangible sino es el positivismo que emanan, la alegría que muestran al trabajar o al realizar sus tareas, la motivación que el líder les brinda para incentivar su trabajo, la responsabilidad que cada miembro tiene con el equipo, es el respeto que se demuestran unos a los otros al realizar las tareas que se les han asignado según sus aptitudes, por ello cumplen sus roles eficientemente ya que saben que son hábiles en ello y que les permiten desarrollarlas cada vez más en su área de trabajo. Por lo tanto los miembros del equipo asimilan y entienden que al trabajar en equipo les hace más factible llegar a la meta solicitada que si lo realizaran todo por sí solos sería más difícil de alcanzar, tomaría más tiempo, más energía de ellos y probablemente más recursos de la empresa, por lo que debe entender que todo es mejor si se dividen las tareas que buscan el mismo fin pero al trabajar en equipo.

1.2.6. Competencias de un líder en el trabajo en equipo

Fernández (2016) explica que la persona que toma el papel de líder en el trabajo en equipo debe llevarlos al éxito o alcance de metas previamente planteadas, estas son habilidades personales y sociales que éste ha desarrollado a lo largo de su vida y perfecciona cada vez más y algo que lo comprueba no es solo que logra los objetivos planteados o propuestos, sino lo hace con un equipo bien motivado en donde crea un ambiente agradable de trabajo. Por ello se toman en cuenta las siguientes competencias que un líder debe tener.

a) Escucha activa: es una de las habilidades que cuesta más desarrollar, ya que no es sólo de oír a la otra persona, sino prestar real atención y comprensión de lo que ésta quiere transmitir, también es importante tomar en cuenta los gestos que las personas muestran al transmitir su información ya que éstos pueden decir de forma inmediata lo que se quiere expresar, pero también puede afectar el significado del mensaje o ser confuso. La escucha debe ser efectiva y activa, así se descifrá el mensaje acercándonos más a la perspectiva del emisor, donde el receptor capta todas las señales, recordar que éstas pueden ser verbales y gestos. Para demostrar que presta atención se pueden expresar afirmaciones verbales o con gestos como mover la cabeza, las manos, hacer una pequeña inclinación hacia el emisor, simplemente mirándolo a los ojos o seguir los movimientos que se hagan. El parafrasear lo que se dice o transmite, hacer una pequeña conclusión son aspectos que confirman al emisor que le han puesto la atención que él quería, e incluso formar respuestas a lo que se transmitió.

Los objetivos de la escucha activa son comprender lo que la otra persona quiere transmitir y saber cómo se siente, darle la confianza a las personas para que puedan hablar y expresarse, ayuda a conocer a los miembros del equipo, los mensajes del emisor pueden ser de mucho interés para el grupo, crear lazos de comunicación efectivos, para lograrlo se deben concentrar en entender los gestos de la otra persona, mirarlos a los ojos para que vean que nos interesa lo que dicen, transmitir interés en la conversación por medio de gestos, frases de afirmación o murmullos, así se crearán conexiones y el líder tendrá la aprobación de los compañeros.

b) Empatía: la comunicación en un equipo será más fácil si el líder y todos los integrantes manejan la empatía, ya que esto se refiere a entender la situación del otro, o ponerse en su lugar, permite realizar acciones pero con la base de saber cómo se siente esa persona, sin embargo la empatía no tiene relación con la tolerancia, algunas personas ponen al límite la tolerancia de los demás integrantes al justificar siempre su falta de trabajo o compromiso con el equipo, se deben diferenciar éstas dos para no ser influenciado por un integrante que es acomodado y se aprovecha de la empatía del líder.

c) Habilidad de motivar: el motivar a una persona no es solo de decir algo positivo, sino que ésta debe percibirlo a través de los gestos y entusiasmo, para lograr influir desde dentro de ella, la motivación

debe ser constante pero no monótona, siempre diferente, resaltar las cualidades, aptitudes y comportamientos que el colaborador tiene en cuestión a su productividad. Decir palabras alentadoras ayudará mucho al colaborador, al igual que incentivarlo monetariamente o no monetaria, ya que eso reafirma el comportamiento que se desea y aumentar el índice de desempeño que tanto se desea para él y la empresa. Al motivar a los colaboradores se ayuda a la autoestima y confianza, presentan menos resistencia a cambiar algunos aspectos o a la mejora continua, se resalta su eficiencia y puntos fuertes y favorece a mejorar el ambiente y relaciones interpersonales del equipo u organización.

- d) La asertividad: un líder debe ser asertivo ya que deberá evaluar a los compañeros y deberá señalar los aspectos que deben mejorar de la mejor forma y en el momento oportuno para no herir las emociones del otro, saber transmitir esta información, de forma directa y honesta pero sutilmente. El líder puede aplicar esta estrategia en él mismo, por medio de la autoafirmación que es el convencimiento de sus propias capacidades, donde él se acepta con las fortalezas y reconoce las debilidades que tiene, debe buscar mejorar y ser un ejemplo para los integrantes, sin sentirse mal con él o con ella misma, sino resaltar las propias habilidades y maximizarlas.

Al momento de elegir a un líder para guiar a un equipo, es necesario tomar en cuenta estas competencias, analizar si se tiene en su mayoría o solo se necesitan pulir, es necesario darle una formación ya que esto ayudará grandemente a la organización a conducir el trabajo en equipo al éxito y el alcance de objetivos. Hay que recordar que un buen líder hará brotar en los colaboradores las habilidades y competencias, e incluso las llegará a descubrir y las mejorará, sabrá también delegar responsabilidades y brindar la confianza según su guía al trabajo en equipo, por ello el líder es una pieza fundamental en el equipo y en la organización.

1.2.7. Habilidades sociales a tomar en cuenta para conformar el trabajo en equipo.

Fernández (2015) refiere que cada individuo tiene ciertas habilidades sociales ya desarrolladas para integrarse dentro de su ámbito laboral, éstas le ayudaran a relacionarse con los demás y a formar parte del equipo de trabajo, dependerá del individuo integrarse por lo que se plantean ciertas actitudes y habilidades que éste debe tener para su mejor adaptación:

- a) **Iniciativa:** es la habilidad de proponer o hacer cierta actividad antes de que se dé la indicación, basándose para ello en las necesidades que presenta el entorno, ser proactivo y creativo, esta cualidad es valorada altamente y muy pocas personas la tienen, se llega a malentender pero es solo la predisposición que tiene algunas personas para hacer las cosas.
- b) **Comunicación:** desarrollar una comunicación fluida pero con información productiva, saber escuchar con atención a los demás y entender lo que éstos quieren expresar, saber decir es saber modular la voz según sea requerida, a veces no es lo que se dice sino como se dice, ya que se puede dar un tono de voz fuerte sobre una aclaración y se puede interpretar que es una discusión o imposición. La comunicación debe ser clara, para que se entiendan las ideas a expresar y no se preste a malas interpretaciones al igual que saber usar el lenguaje corporal para que la información sea mejor transmitida.
- c) **Proxemia:** al momento de interactuar el ser humano por su instinto de protección delimita su espacio personal según sea la afinidad que se tenga con determinadas personas, al conocer a un individuo recientemente no se permite que sea muy próximo al cuerpo, porque es un sujeto desconocido y porque no existe una relación de confianza, pero al tener más tiempo de conocerle, convivir o interactuar con él o ella, se permite un acercamiento físicamente, esto es la proxemia el espacio social que se establece o delimita para cada persona según sea la empatía o familiaridad que se tenga.
- d) **Empatía:** es un aspecto importante para socializar, ya que nos ayuda a comprender mejor las situaciones de otras personas y asimilar lo que se vive, así brindar la ayuda que necesitan y permitir la ayuda. Es vital para la socialización ya que ayuda a establecer mejores relaciones interpersonales.
- e) **Asertividad:** puede llegar a entenderse mal, según como se exprese, ya que es la capacidad de decir o actuar en el momento oportuno, expresar los pensamientos y sentimientos propios de una forma eficiente, positiva y practicar la honestidad pero no hiriente, al ser directos y de forma concreta u objetiva. Algunas personas confunden esto con el cinismo ya que consideran que al expresar sus sentimientos sin importar lo que los demás opinen, o al realizar críticas pero que no son constructivas sino al contrario son destructivas, esta actitud les evita poder afianzar buenas

relaciones con los demás. Se consideran habilidades blandas, que ya deben ser adquiridas y que todo ser sociable debería tener, sin embargo algunas personas no las tienen del todo desarrolladas, se mencionan las que se consideran más importantes para que un individuo se pueda integrar al trabajo en equipo, se puede resaltar que la comunicación juega un papel muy importante al momento de querer socializar ya que saberse expresar es vital para establecer relaciones confiables, ser integrados y ser tomado en cuenta en cualquier grupo social.

Cada uno juega su papel o tiene un rol dentro del equipo para ser productivo, con alguna de estas actitudes que haga falta puede provocar un conflicto y llevar al equipo al fracaso o insatisfacción, se aclara que si un integrante no tiene alguna de estas habilidades no hay que descartarlo, sino ayudarlo a que la desarrolle ya que es una característica del trabajo en equipo, el apoyo mutuo, donde todos cooperan de forma satisfactoria sin llegar a la negligencia por parte de los colaboradores que integran el equipo.

1.2.8. Autoconocimiento: bases del individuo para lograr un buen trabajo en equipo.

Martínez y Salvador (2011) señalan que la mente del ser humano es compleja y difícil de entender, ya que se deja guiar por la razón y por las emociones donde cada individuo crea su propia perspectiva de ver el mundo, puede ser a favor con la inteligencia, la creatividad o solidaridad o en contra como la agresividad, violencia o crueldad, por ellos es necesario conocerse a sí mismo. Lograr actitudes positivas al momento de la auto-aceptación, conocer las fortalezas, debilidades, los valores que se tiene, las creencias, que metas se han planteado, que acciones se toman para lograrlas, al reconocerlas y aceptarlas se acepta a sí mismo, donde exista un equilibrio entre la mente y el cuerpo, que es lo que se quiere, cómo se logrará, así será más fácil la integración a cualquier tipo de equipo y se aprovechará al máximo las habilidades que tiene.

Por otro lado la autoestima que es la percepción que se tiene de sí mismo, es crucial también, ya que al momento de integrar un equipo de trabajo, se observará que el resto de los integrantes tienen otras habilidades, pero se debe centrar en sí misma y saber qué cualidades tiene y aceptar que otras personas son mejor en otras áreas, adaptándose así de forma favorable, saber que es pieza fundamental y adaptarse al equipo.

La inteligencia emocional es la habilidad de controlar las emociones y sentimientos, es también desarrollar la capacidad de reconocerlos, manejarlos y crear relaciones efectivas, las emociones pueden ser positivas o negativas, según lo sean así será la conducta que se tome ante un desafío o situación, por ejemplo: el día esta nublado, pero dependerá de la persona y de sus pensamientos, cómo quiere que ese día continúe, feliz porque lloverá y no han regado las plantas o triste y negativo porque va a llover y arruinará el día por completo. La mente es poderosa, depende de la energía positiva o negativa para poder lograr un objetivo y desarrollar su mayor potencial o estar en un constante fracaso, un aspecto negativo de las actitudes negativas es que se trasmite y se contagia esa energía para el resto del equipo, al tener una actitud positiva permite tener una mejor perspectiva del mundo, esto abre nuevas opciones, ideas y se ven más soluciones para lograr la meta, a continuación se plantean elementos válidos que un individuo debe presentar para una actitud positiva y saber si se conoce a sí mismo:

Tabla Num. 3
Elementos de una actitud positiva

Elementos de actitudes positivas	Autoconocimiento
<p>Todo problema siempre tiene un lado positivo, hay que buscarlo.</p> <p>Limitarse a hacer prejuicios de otros.</p> <p>Decir algo positivo a los compañeros en el momento oportuno.</p> <p>Ser de mente abierta y saber que se puede aprender de todos.</p> <p>Mostrar empatía.</p> <p>Aplicar la escucha activa.</p> <p>Evitar confrontaciones, es mejor buscar soluciones en conjunto.</p> <p>Ser cortés y educado con los demás.</p> <p>Aprender a dar ayuda de primero para que lo puedan hacer contigo.</p> <p>Mantener una sonrisa en el rostro.</p>	<p>Mantener la calma en momentos difíciles.</p> <p>Reconocer los propios errores y no criticar.</p> <p>Tener la capacidad de apoyar a otra persona.</p> <p>Respeto propio genera respeto a los demás.</p> <p>Aceptarse a uno mismo para aceptar al otro tal cual es.</p> <p>Identificar las propias necesidades para poder identificarlas en los otros.</p> <p>Resolver los conflictos internos para no crear conflictos externos.</p> <p>Amor propio para querer a los demás.</p> <p>Conocerme antes de ayudar a alguien.</p> <p>Sonreírse a sí mismo para transmitir felicidad.</p>

Fuente: Martínez y Salvador (2011) Aprender a trabajar en equipo.

El autoconocimiento ayuda a ser mejores personas, a ser más positivos, el conocer que fortalezas se tienen para rendir al máximo y dar lo mejor de sí, pero conocer las debilidades, identificarlas y reconocerlas para mejorar, ahí es el verdadero reto, a veces es muy difícil reconocer los errores que afectan al equipo y al individuo, por ello es importante identificarlos para mejorar o cambiarlos y así integrarse bien al trabajo en equipo y saber qué puede aportar algo diferente a lo que dan los demás, sin sentirse menos que ellos, ser diferente es bueno ya que se aportará algo distinto y que puede ser la clave para llegar la meta establecida.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el ámbito comercial se pueden implementar diversas estrategias para el cumplimiento de objetivos, como los incentivos económicos y no económicos, éstos para lograr las metas que se tienen establecidas o como herramienta para la integración eficiente de los equipos. Los incentivos buscan motivar, dirigir y condicionar la conducta deseada de la fuerza de ventas en actividades productivas que serán de beneficio para los miembros del cualquier equipo de trabajo. Por lo que es importante identificar qué tipo de motivación necesitan los colaboradores para mejorar su rendimiento, ya que pueden variar entre incentivos monetarios o no monetarios, este último es también conocido como motivación intrínseca.

Las empresas que cuentan con un programa adecuado de incentivos obtienen mayores beneficios en el desempeño de los colaboradores. Dichos incentivos pueden ser monetarios que son todos aquellos que brindan una remuneración dineraria adicional al salario o sueldo, alguno de estos pueden retribuirse de forma individual o grupal según sean los acuerdos que se tengan, o pueden ser no monetarios estos se refieren a motivación intrínseca o que no hay un pago pecuniario, como reconocimientos al logro, días de descanso o seguridad laboral, entre otros.

Por lo tanto se considera sustancial analizar cómo se conforma el trabajo en equipo y que tipos de incentivos se pueden aplicar en la fuerza de ventas, esto constituye un factor importante para el alcance de metas por medio de un plan ya que la implementación de ambas estrategias debe ser realizadas con base a las necesidades y objetivos establecidos con anterioridad, así distribuir las actividades según las cualidades o habilidades que cada integrante tiene y obtener un desempeño alto. El ámbito comercial que cuenta con una fuerza de ventas interna debe considerar este tema indispensable para el logro de objetivos, se excluye del análisis de estudio información sobre la fuerza de venta externa ya que por ser subcontratadas no se crea sentido de pertenencia.

Por ello es de importancia analizar y documentar información sobre los beneficios que dichas prácticas tienen para la fuerza de ventas interna, por lo que la presente investigación abarca estudios científicos que proporcionen información relacionada a incentivos y trabajo en equipo para resolver

la siguiente pregunta ¿Cuáles son los hallazgos reportados en la literatura científica sobre incentivos y trabajo en equipo en áreas con fuerza de ventas?

2.1. Objetivos

2.1.1. Objetivo general

- Describir los hallazgos reportados en la literatura científica sobre incentivos y trabajo en equipo en áreas con fuerza de ventas.

2.1.2. Objetivos específicos

- Documentar los tipos de incentivos económicos y no económicos en áreas con fuerza de ventas.
- Identificar los criterios que se usan con frecuencia para conformar el trabajo en equipo en áreas con fuerza de ventas.

2.3. Variables o elementos de estudio

- Incentivos
- Trabajo en equipo

2.4. Definición de variables

2.4.1. Definición conceptual de las variables o elementos de estudio

Incentivos

Sotomayor (2017) refiere que los incentivos son el estímulo que mueve una cosa y administrativamente tiene relación directa con el esfuerzo que iniciativa de una persona, es decir, se debe realizar una acción o tarea para poder obtenerlo.

Trabajo en equipo

Trespalacios (2017) explica que un trabajo en equipo es aquel que tiene un objetivo o meta en común, indica también que uno conduce otros se organizan para formar una estructura, indica que tienen características como la interacción frecuente, interdependencia, sinergia, aspectos motivacionales y conciencia del equipo.

2.5. Alcances y límites

Para efecto de la investigación se abarco únicamente literatura científica relacionada a la fuerza de ventas, además se tomaron documentos nacionales e internacionales que están relacionados al tema de incentivos y trabajo en equipo para ello se tomaron únicamente libros no mayores de diez años de antigüedad.

2.6. Aportes

Aportará al país y la comunidad información sobre los tipos de incentivos para los colaboradores en empresas con fuerza de ventas para la mejora del desempeño y productividad, donde se beneficie al colaborador y al patrono.

A la sociedad brindará información con base científica sobre los diferentes incentivos y trabajo en equipo de forma integral para obtener mejores beneficios en el ámbito laboral.

Los aportes para las empresas con fuerza de ventas, serán los parámetros y lineamientos para conformar el trabajo en equipo de forma integral, mejorar así el rendimiento y logro de metas.

A la universidad Rafael Landívar, aportará más conocimientos y fuentes de información mediante la investigación exploratoria-descriptiva sobre la importancia de incentivar e implementar el trabajo en equipo en empresas con fuerza de venta interna.

A la Facultad de Humanidades información importante de temas actuales sobre los diferentes tipos de incentivos dentro de una organización con fuerza de venta para mejorar el trabajo en equipo.

A los actuales y futuros profesionales los conocimientos y herramientas necesarios para su formación y para desarrollar en el futuro estrategias que puedan implementar en el ámbito profesional con temas relacionados a trabajo en equipo e incentivos.

III. MATERIAL Y MÉTODO

3.1. Sujetos

El análisis del estudio fue dirigido a recaudar información relacionada con empresas con fuerza de venta interna, se excluye a la fuerza de venta externa ya que ésta no genera sentido de pertenencia a las empresas matriz.

3.2. Procedimiento

Para llevar a cabo la presente investigación fue necesario cumplir con el siguiente proceso:

- Presentación de propuesta del tema a investigar.
- Búsqueda de información de las variables para evaluar el campo de estudio.
- Redacción del marco teórica para la entrega de un perfil de investigación.
- Desarrollo de antecedentes sobre temas aprobados.
- Redacción del planteamiento del problema.
- Elaboración de la metodología.
- Búsqueda de literatura científica para la discusión.
- Elaboración del análisis y discusión de resultados.
- Redacción de las conclusiones de la investigación.
- Análisis de resultados.
- Elaboración de la discusión de resultados.
- Realización y verificación las referencias bibliográficas.

3.3. Tipo de investigación y diseño

Lara (2013) explica que la investigación monográfica es donde se exponen uno o más temas a estudiar, puede llegar a ser argumentativa y su objetivo principal es de informar y explicar determinados fenómenos ya sean del ámbito económico, social, histórico o político, ésta debe ser crítica, objetiva, precisa, utiliza un lenguaje técnico, redacción en tercera persona y el uso de verbos indicativos para el desarrollo de dichas variables.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) indican que la investigación tipo exploratoria se implementa al estudiar un tema poco explorado, singular o tener nuevas expectativas de dicho

tema, por lo que permitiría analizar información y crear la posibilidad de realizar una investigación a fondo sobre un marco prometedor.

Los autores indican también que el diseño de revisión sistemática de la literatura consiste en descubrir, indagar y conseguir las referencias bibliográficas para darle un sustento científico a la investigación, debe ser selectiva, innovadora, reciente y dirigida a los fenómenos que se estudian, indican que es importante utilizar palabras claves al momento de generar o recolectar información para que los resultados sean precisos y relacionados a nuestro planteamiento del problema.

Señalan también que los alcances descriptivos son aquellos enfocados en explicar un fenómeno que se esté en investigación, que señala sus características para su mejor comprensión, es decir, que intenta recolectar información de forma independiente o colectiva de las variables de estudio.

Para efecto de la investigación se utilizó literatura con una temporalidad no mayor a diez años que corresponde del 2010 al 2020, para obtener información más innovadora con relación a las variables de incentivos y trabajo en equipo, en el ámbito comercial, específicamente en la fuerza de venta.

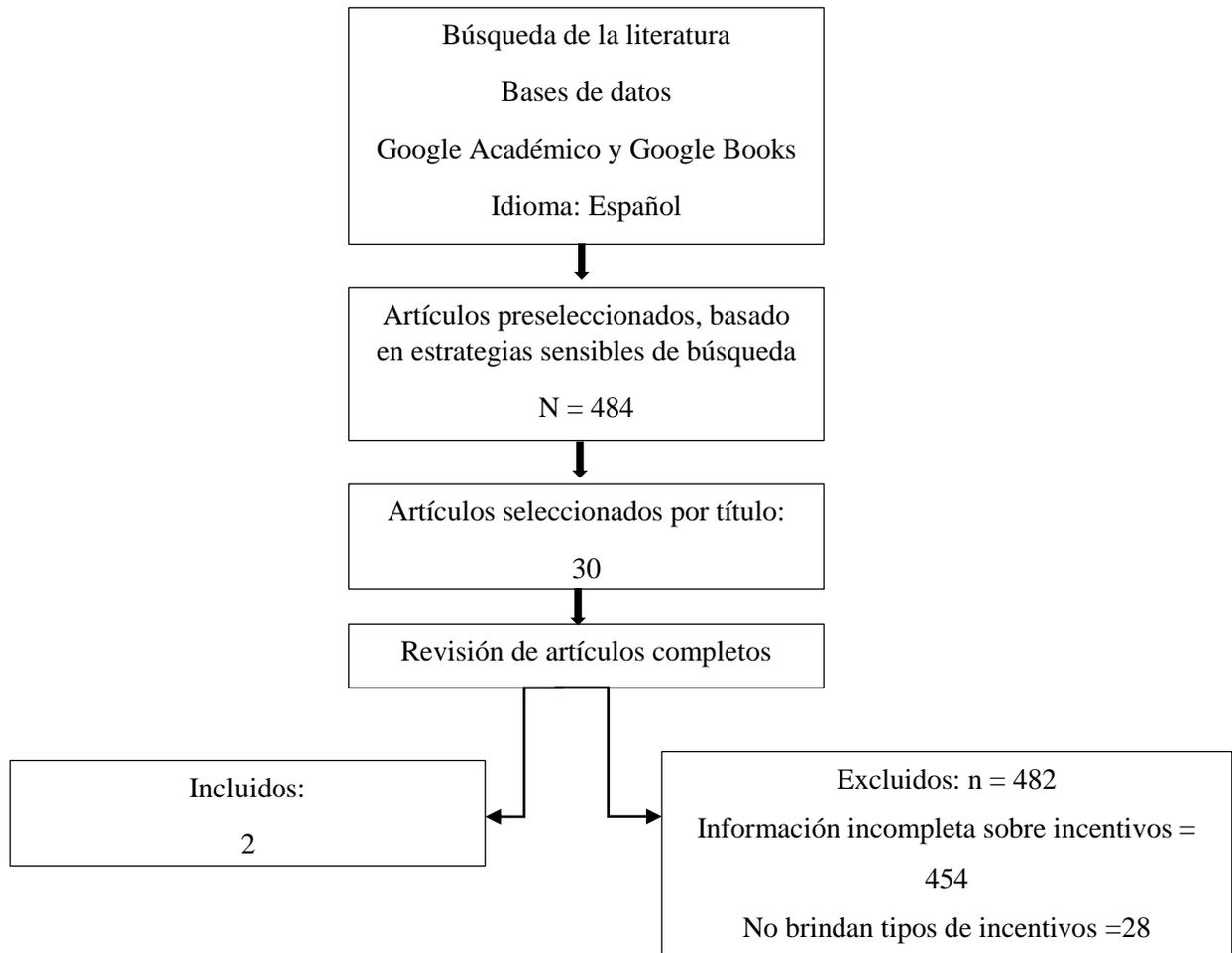
La teoría incluida se fundamentó en tesis y artículos de periódicos nacionales, revistas y libros con sustento científicos internacionales que son compatibles con el tipo y objetivos de la investigación.

IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para efectos de la investigación se utilizaron documentos de dos bases de datos en línea, dichos documentos son origen nacional e internacional, con una temporalidad de diez años enfocados en la fuerza de venta dentro del ámbito comercial, con el criterio de selección de búsqueda, incentivos en la fuerza de ventas.

Figura Núm. 1

Ruta de investigación de los documentos de incentivos

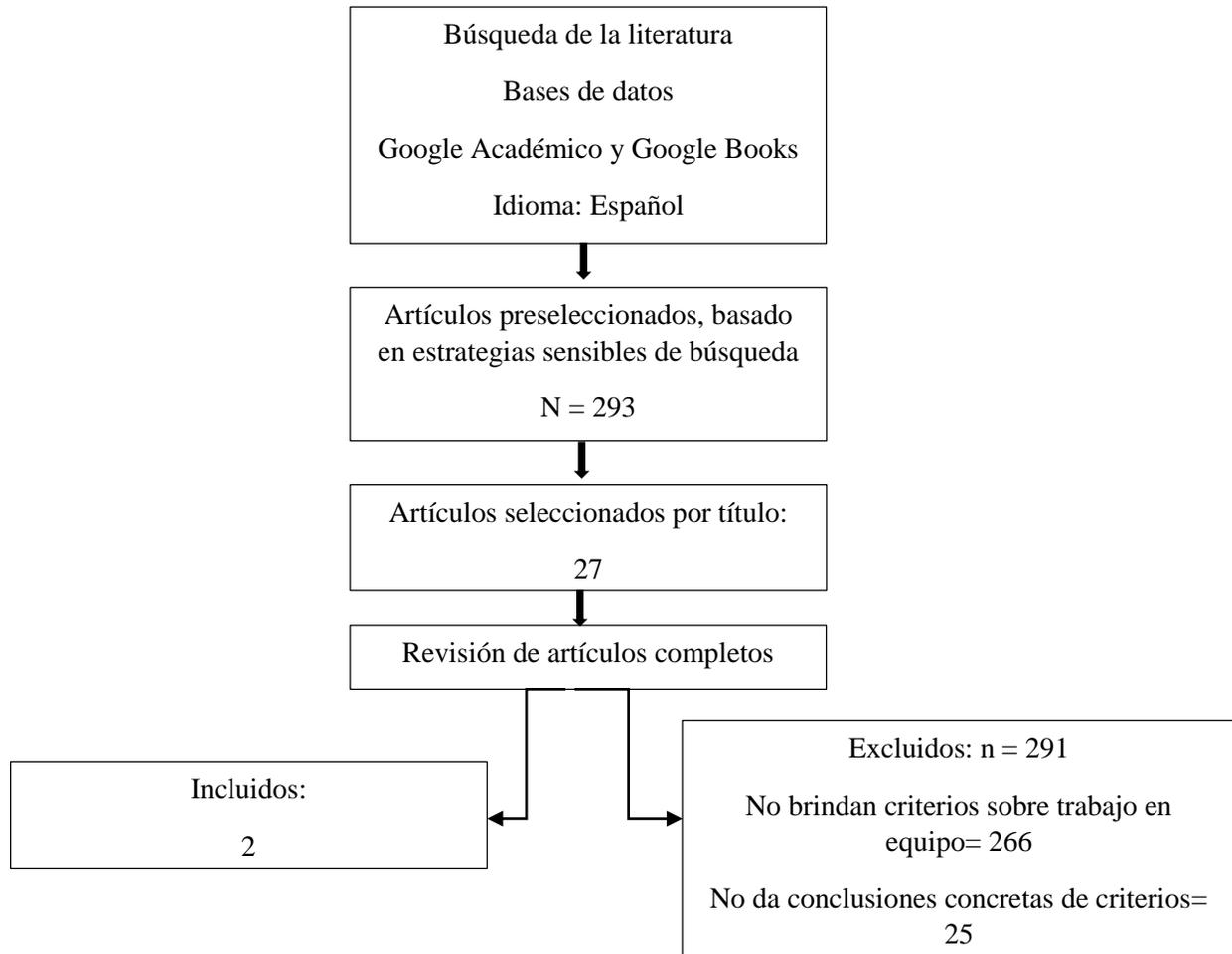


Fuente: elaboración propia 2020.

Para efectos de la investigación se utilizaron documentos de dos bases de datos en línea, dichos documentos son origen nacional e internacional, con una temporalidad de diez años enfocados en la fuerza de venta dentro del ámbito comerciales, con el criterio de selección de búsqueda, perfil del equipo de trabajo en ventas.

Figura Núm. 2

Ruta de investigación de los documentos de equipo de trabajo



Fuente: elaboración propia 2020.

V. DISCUSIÓN

Desde el punto de vista de algunos autores que han realizado estudios científicos sobre los tipos de incentivos tanto económicos y no económicos que se utilizan con más frecuencia en la fuerza de venta, se citan a los siguientes.

Se cita nuevamente al autor Moreno (2014) quien expuso que existen dos tipos de incentivos en el ámbito laboral, los incentivos monetarios donde se recibe una remuneración extra al salario para que el colaborador pueda cubrir sus necesidades, así mismo los incentivos no económicos que son aquellos relacionados con la motivación intrínseca donde se busca motivar y estimular el logro y desarrollo del trabajador en relación a su desempeño. Se analiza que los incentivos están divididos en estas dos grandes categorías pero que cada uno tiene un desglose para su aplicación para motivar a los equipos de ventas a obtener o superar sus metas.

Artal (2012) confirma lo anteriormente expuesto y describe la importancia de los incentivos tanto económicos y no económicos hacia los colaboradores ya que estos ayudan a motivarlos para que mejoren su desempeño y la atención al cliente, estipula que estos deben ser objetivos al igual que las metas para evitar cualquier tipo de imparcialidad debido a preferencias. Las primas, planes de jubilación y promoción son incentivos no inmediatos y ayudan a retener a colaboradores que son rentables, recomienda también incentivar el servicio que presta y la calidad de atención que se brinda a los clientes. Explica que no se debe exceder en la aplicación de tareas sujetas a los incentivos, esto quiere decir que no se deben asignar varios objetivos para un mismo porcentaje de incentivos ya que solo se sobrecargará al colaborador y éste no cumplirá con ninguno de ellos. Es importante que se asignen los incentivos a metas alcanzables, así estimular al trabajador a lograrlos o superarlos.

Expone que existen ventajas al aplicar los incentivos, el principal objetivo es la motivación, busca un acuerdo mutuo entre colaborador y empresa para que exista un beneficio compartido, sin embargo se puede llegar a desistir de ellos si su aplicación no es la adecuada o no se contempla un plan acorde a las necesidades de la fuerza de venta y las diferentes áreas.

Al aplicar de forma correcta un plan de incentivos ya sea económico o no económico se pueden aprovechar las habilidades de los colaboradores para mejorar su desempeño y la productividad. Es importante que la aplicación de los incentivos económicos este apegado a un proceso de evaluación de desempeño para que sea objetivo y no sobrepasen los límites y costos establecidos ya que esto puede generar pérdidas en lugar de ganancias.

De acuerdo con lo anterior citado, se puede analizar que se deben delimitar los sectores en los que se aplicarán los diferentes tipos de incentivos ya que en algunas áreas como en ventas podría ser beneficioso aplicar incentivos sobre logro de metas monetarias, metas de colocación de determinados productos o atracción de nuevos clientes, por lo que no son los mismos retos para el área administrativa donde se podrían aplicar mejor los incentivos no monetarios o motivación intrínseca al fortalecer el sentido de pertenencia, brindar reconocimientos al esfuerzo o crear planes de promoción y jubilación, entre otros.

Cruelles (2012) explica sobre las cualidades a tomar en cuenta al crear un sistema o plan de incentivo tanto monetarios como no monetarios, como definir los aspectos a tomar en cuenta y los incentivos que se brindarán ya que si son económicos debe ir apegado a un sistema de medición o evaluación de rendimiento para que al momento de hacerlo efectivo sean equitativos o si son incentivo no monetarios aplicar reconocimientos públicos, días de descanso según la planificación de la organización y buscar así estimular el rendimiento.

Por otra parte Artal (2012) resalta que las cualidades del sistema de incentivos y remuneración deben ser persuasivos, agradables o satisfactorios, alcanzables pero con esfuerzo, por lo tanto delimita tres peculiaridades que son expectativas, instrumentalidad y valencia. Entre las expectativas se busca que los colaboradores sean estimulados por medio de los incentivos, que exista una integración en el equipo, deben ser objetivos para que exista una equidad en su aplicación, que los incentivos sean realistas y rentables para la organización. Al hablar de instrumentalidad se refiere a que los incentivos vayan sujetos a un proceso estratégico donde se incluya objetivos alcanzables, técnicas de fácil aplicación, que se estipulen las condiciones, si están sujetos a cambios, su variación en situaciones específicas y que se comunique a los involucrados con claridad dicho proceso. Y por último pero muy importante explica sobre la valencia que se

refiere al respeto de individualidad de los sujetos, del equipo de venta, que se determine parámetros de tiempo para aplicación, donde dichos incentivos valoren y respeten la integridad del colaborador.

Según lo expuesto anteriormente, ambos autores concuerdan que debe existir un plan para aplicar los incentivos principalmente los monetarios para que se motive al colaborador y éstos deben ser justos según el esfuerzo de cada uno y que los miembros del equipo tengan la posibilidad de aspirar a las mismas opciones de incentivos. Es importante manejar una comunicación fluida entre supervisores y subordinados tanto de la información sobre los productos, objetivos, metas como de los avances que se tienen, realizar retroalimentación tanto colectiva como individual para que exista un crecimiento personal y laboral. Es importante también que el líder o supervisor motive a su equipo de trabajo para que éstos se sientan respaldados tanto por ellos como por la empresa.

Si una empresa brinda un plan de remuneración e incentivos atractivo al colaborador crea en él satisfacción. Un principal incentivo es la seguridad laboral la cual ayudará a retener el talento dentro de la organización y que avance a voluntad propia en su rendimiento ya sea de desarrollo profesional o beneficios económicos que se puedan ofrecer. Es importante también mencionar que un ambiente laboral sano cumple con los requisitos de la atracción de nuevos candidatos talentosos, ayuda a evitar altos índices de rotación y por lo tanto disminuyen costos adicionales.

Cruz (2018) explica que existen sistemas de incentivos monetarios habituales en el ámbito laboral que son las remuneraciones, incentivos y comisiones. La remuneración es el salario ya ofrecido y puede ser un incentivo si éste cubre las necesidades económicas del colaborador, sin embargo pueden tener variaciones ya que se pueden pagar por tiempo de servicio, por resultados obtenidos o complementarios que son extras por la superación de una meta. Asimismo describe el autor los incentivos monetarios adicionales y motivadores que pueden llegar a ser de forma directa como el pago de primas o bonos exclusivos de la organización y también los monetarios indirectos, como vacaciones, viajes pagados, plan de estudio o desarrollo profesional dentro de la misma. Es sustancial resaltar que al momento de que un colaborador ha cumplido con sus expectativas económicas personales se debe buscar otras estrategias para incentivarlo, ya que su rendimiento

puede decaer considerablemente, por lo tanto los incentivos monetarios y no monetarios deben trabajarse en conjunto para estimular la mejora continua .

Cabrerizo (2014) ratifica que los incentivos al momento de aplicarlos de forma correcta podrían provocar y modificar en los vendedores conductas que la organización desea, estos factores los clasifica en dos categorías los incentivos monetarios y los no monetarios, confirma lo anterior expuesto por el autor Cruz (2018). Explica que los incentivos monetarios que motivan a los colaboradores son todos aquellos donde existe una remuneración dineraria de por medio y que se obtienen por medio de logro de metas, al realizar sus funciones demuestran iniciativa e indica que es más conveniente implementarlos en áreas comerciales con fuerza de ventas.

En consecuencia a lo antes expuesto las empresas con fuerza de ventas deben contar con un sistema de incentivo monetario capaz de dirigir a los vendedores en habilidades para alcanzar y superar las metas establecidas. Hay que recordar que los incentivos son fuente de motivación positiva y al implementarlos de forma idónea se podrá condicionar a los colaboradores a competir de forma sanas, a mejorar la calidad del servicio que prestan, que deseen conocer más los productos para su mejor promoción y se interesen por ser más eficientes.

León y Díaz (2013) explican sobre los incentivos no económicos o motivación intrínseca, establecen que los sujetos o integrantes de un equipo que han sido expuestos a este tipo de motivación sienten placer al realizar las actividades que tiene asignadas e incluso generan una gran satisfacción por cumplir o superar metas establecidas, pero esta actitud recae en la mentalidad que se forman al superar sus mismas limitaciones y les motiva a buscar metas más altas, por ello desarrollan estrategias acorde a los objetivos establecidos, sienten que son pieza fundamental de la organización, que son integrados y que pertenece a una gran causa. Al momento de reconocer su trabajo de forma pública se estimula la seguridad personal y el desempeño, por lo que es importante que se creen planes de crecimiento laboral para no detener su potencial.

Cabrerizo (2014) concuerda que los incentivos no monetarios como los reconocimientos personales, el felicitar en público a los colaboradores por los logros obtenidos, ayuda a brindar seguridad, sentido de pertenencia y relevancia. Indica que es importante que se tome en cuenta a

los integrantes de la fuerza de venta al momento de desarrollar los objetivos estratégicos para que se sientan integrados y parte importante de la empresa. Establece que el líder debe brindar un trato equitativo a los colaboradores, procurar que éste sea igual entre los superiores como subordinados para que no exista un sentido de inferioridad, señala también que se deben hacer correcciones de forma oportuna y en tiempos prudentes para que los trabajadores puedan desarrollarse positivamente. El apoyo es crucial e importante fomentarlo dentro de la organización para que no exista un ambiente de envidia o competencias poco sanas y siempre demostrar interés en las opiniones que dan.

Existen pocos autores que hablan en sus estudios científicos sobre qué criterios se utilizan o se toman en cuenta con más frecuencia para conformar el trabajo en equipo en áreas con fuerza de venta, se puede citar a los siguientes.

Martínez y Salvador (2011) explican que los criterios a tomar en cuenta para conformar un equipo de trabajo donde principalmente se busca que los miembros aprendan de forma integral y desarrollen mejor sus habilidades, por lo que resaltan algunos aspectos del proceso para conformar un equipo de alto rendimiento, considera la más importante la definición de objetivos ya que es la base para accionar y saber hacia dónde se dirigen, es importante que los objetivos sean alcanzables de lo contrario el equipo puede caer al fracaso y desmotivarse. La cohesión es otro criterio a tomar en cuenta, ésta se encarga de condicionar al individuo de forma positiva para que se identifique con los objetivos y logre las metas establecidas, otro criterio de este proceso es asignar roles y normas, la primera se basa en las habilidades y aptitudes tanto del individuo como del puesto a ocupar y la segunda ayudará a mantener un ambiente de respeto y responsabilidad, por último pero también importante es el factor de la comunicación asertiva, es de prioridad para que la información fluya adecuadamente de forma vertical y horizontal.

Al momento de integrar un equipo de trabajo se debe considerar que no se tendrán resultados positivos de forma inmediata ya que deben pasar por un proceso de adaptación y es recomendable establecer un tiempo prudente de prueba y evaluar constantemente su desempeño sin una supervisión agobiante ya que puede influir en el proceso del equipo.

Rodríguez (2014) por su parte expone desde su perspectiva algunos criterios, los cuales difiere un poco a lo antes expuesto, a tomar en cuenta al momento de formar un equipo de fuerza de venta y que habilidades deben presentar los individuos. Propone que se debe iniciar con la planificación de los objetivos donde se busca que éstos sean ambicioso, al establecerlos ayudará a seguir un esquema de trabajo e indica que en base a estos se medirá el rendimiento del equipo, por lo tanto es también importante establecer estrategias y tácticas para orientar los esfuerzos al logro. Como segundo criterio se debe tomar en cuenta la asignación de tareas y procedimientos para planificar el uso de los recursos humanos, físicos e intelectuales, se debe tomar en cuenta que los integrantes deben contar con las habilidades que el cargo requiere para cumplir con la responsabilidad brindada. La supervisión periódica es otro criterio que ayudará a evaluar los avances que los individuos y el equipo tengan ya que es importante valorar los resultados. Menciona también la retroalimentación la cual tiene que ser constante, de forma oportuna, individual y en privado de preferencia, al igual que debe ser dirigida hacia los valores de la empresa, el equipo y a conocer las necesidades del cliente. Refiere que aunque no sea tangible la sinergia es fundamental para alinear los intereses del equipo y unir su energía hacia una misma dirección.

Se puede deducir que ambos autores concuerdan en dos criterios según lo expuesto, que son definir objetivos y asignar roles. Consideran que para iniciar a conformar un equipo de trabajo es fundamental establece los objetivos del equipo, éstos deben ir ligados a los objetivos y valores de la empresa. Ambos recomiendan que las tareas, roles o actividades se asigne según las habilidades, aptitudes o actitudes de los integrantes, siempre y cuando cumplan con el perfil del puesto a ocupar. Sin embargo brindan otros criterio que se deben tomar en cuenta al conformar los equipos de fuerza de venta que son igualmente importante para el logro de metas.

Por otra parte Fernández (2015) presenta algunos criterios importante sobre las habilidades sociales que debe poseer un individuo para integrarse al trabajo en equipo, las cuales debe tener desarrolladas para adaptarse, menciona que el tener iniciativa para realizar actividades, empatía hacia los demás, ser asertivos al transmitir una idea y respetar el espacio personal de los otros, el individuo tendrá mejores opciones para integrarse a un equipo estratégico ya que sabrá sostener buenas relaciones interpersonales. Es importante resaltar que la autoestima y el auto-conocimientos juegan un papel crucial, ya que cada individuo debe tener conocimientos de sus propias habilidades,

fortalezas, valores, pero también debe conocer sus debilidades y trabajar en ellas para ser eficiente, tener control emocional y no involucrar la vida personal con la laboral. Al momento que el equipo de trabajo logré combinar sus habilidades provocará un fenómeno llamado sinergia, que es la energía generada por los equipos al trabajar de forma armoniosa y con resultados satisfactorios, esto es característico en los equipos de alto rendimiento.

Rodríguez (2014) en concordancia con el autor de la literatura previa resalta que los individuos que conforman la fuerza de venta deben tener algunas habilidades para conformar el trabajo en equipo, hace mención de la apariencia personal que tiene relación con el cuidado y presentación al igual que tener desarrollada la habilidad de comunicación que es importante para un vendedor, indica también sobre las habilidades mentales y rapidez que ayudará a la resolución de problemas, refiere que las habilidades personales como la persuasión, perseverancia y análisis estratégico son necesaria para la negociación, junto a esto manejar una ética profesional y mantener un entusiasmo genuino.

Indica que los equipos de fuerza de venta deben estar en constante aprendizaje, deben conocer sus debilidades para ser consciente y mejorar así como lo mencionaban Martínez y Salvador (2011) que el individuo debe auto-conocerse, tener bien cimentados sus valores, conocer sus fortalezas y así aceptarse para buscar un equilibrio emocional y mental e integrarse de forma idónea al equipo de trabajo. Se debe entender que las habilidades personales son importantes ante la sociedad y los parámetros que ésta establece para ser tomado en cuenta. Al insertar a un individuo a un equipo, se le integra a una pequeña sociedad donde tiene que interactuar positivamente para que sea aceptado y mejorar sus habilidades.

Se puede establecer que los criterios para conformar el trabajo en equipo varían según sean las necesidades del equipo de fuerza de venta, sin embargo tienen en común que los objetivos deben ser establecidos desde el inicio, que debe existir una estructuración lógica de los equipos, que buscan evolucionar para mejorar las habilidades de cada integrante y que sean asignadas por aptitudes. Se analizó en base a la literatura que los criterios de conformación ayudan a tener un control de los equipos de trabajo, evaluar los avances individual y grupal, buscan siempre que en el proceso exista aprendizaje, practicar de forma activa la comunicación asertiva y la escucha

activa ya que son importantes en cualquier equipo de trabajo, realizar retroalimentación oportuna y crear un ambiente sano de trabajo.

Acosta (2011) desde su posición plantea que existen diferentes tipos de trabajo en equipo los cuales explica de forma generalizada, sin embargo describe al equipo de alto rendimiento que son aquellos que trabajan bajo estrategias, son integrados bajo las necesidades que existen, designan roles según sean las habilidades que demuestran y tienen un líder que los guía al éxito. Por lo que el autor establece bases o principios para conformar un equipo de alto rendimiento, establece como principal la información donde se incluye la comunicación asertiva que se debe tener y brindar información sobre objetivos, metas y avances del equipo. Luego indica que es un factor crucial la capacidad de decisión o autonomía del equipo para aumentar la confianza en ellos mismos y de forma individual. Continúa con la formación de conocimientos y orientación dentro del equipo con relación a aportes, trabajo e integración. Finaliza con el factor de la recompensa, la cual estimula al equipo de trabajo a esforzarse más ya sea con un reconocimiento dinerario o motivación intrínseca.

Marín (2020) de acuerdo con el autor la incorporación, formación y motivación del equipo de ventas es de gran importancia ya que tiene demasiada presión por las metas establecidas que provoca una baja motivación y afecta en sus actividades diarias. Al momento de entrar un nuevo vendedor este debe adaptarse a los criterios y métodos de trabajo del equipo de venta. Deben recibir formación orientada a los objetivos, estrategias y método de trabajo tanto de la empresa como del equipo, deben ser presentados ante el área administrativa, compañeros y subordinados, indica que los vendedores deben ser seleccionados según el perfil de puesto, necesidades y finalidad del equipo.

El o la gerente de ventas debe tomar en cuenta aspectos importantes previos al elegir a los integrantes como establecer objetivos alcanzables, estructurar las bases del equipo por medio de reglas, normas, valores y estrategias, el proceso de selección del equipo debe ser transparente y equitativo, se debe contar con un plan sobre el cual se guiaran los equipos y debe ser específico según la finalidad de cada uno. Resalta la importancia de realizar un plan de motivación para influir en las acciones de los colaboradores. Propone también realizar supervisiones para tener un

control del desarrollo o evolución de la fuerza de venta, ésta debe ser constante pero cautelosa para brindar autonomía al equipo, al tomar en cuenta estos aspectos se puede dar inicio a la formación de los equipos de la fuerza de venta o integrar a un vendedor. Martínez y Salvador (2011) como anteriormente se mencionó, concuerdan que los equipos deben definir objetivos según la actividad asignada siempre en consideración con lo establecido por la empresa, al igual que indican que es importante que se establezcan normas para mejorar la convivencia y que todos trabajen de forma equitativa.

Por lo tanto la planificación estratégica de los equipos de fuerza de ventas se debe hacer previamente, luego de eso incluir o permitir que los integrantes de dicho equipo realicen o formulen sus objetivos basados en los de las empresas, esto ayuda a que se involucren más y que reconozcan la confianza que se les brinda al permitir autonomía en la toma de decisiones, esto motiva a los colaboradores a ser efectivos y proactivos para luego convertirse en un equipo estratégico en su área, capaces de resolver los conflictos y avanzar a la meta o incluso superarla.

Marín (2020) desde su punto de vista considera que los equipos de fuerza de venta se pueden clasificar de diferentes formas como equipos en función del producto que los vendedores se especializan en un solo producto para ofrecer al cliente, también están los equipo en función del mercado, donde se especializan en los productos que solicitan más los clientes según su sector y demanda, explica que otro equipo son aquellos que se especializan en funciones o áreas que dominan más, si alguno del equipo tiene más habilidad para promocionar le ceden ese espacio o si alguno es carismático puede asesorar a clientes, dependerá de las habilidades que demuestren o pueden organizarse de forma mixta, pero dependerá de las necesidades del mercado, tipos de clientes, territorios y los productos que se brinden.

Los criterios para conformar dichos equipos de fuerza de venta dependerán grandemente de los aspectos que las empresas tomaran y consideraran más importantes, sin embargo los autores concuerdan con alguna de ellas, se resalta que la capacitación o formación de los miembros es crucial para conocer estrategias de ventas, que al momento de establecer objetivos deben ser claros, alcanzables y se debe involucrar a todos los integrantes. Para mantener un ambiente agradable se debe fortalecer la comunicación asertiva, las relaciones interpersonales, fomentar el apoyo entre

ellos mismos, considerar las habilidades que cada uno tienen, para lograr la meta establecida y transformarse en un equipo estratégico de fuerza de ventas. Un último criterio o factor es la recompensa y motivación donde ambos autores concuerdan que es importante incentivar a los equipos para mejorar el desempeño y rendimiento.

Según los hallazgos reportados se deduce que es sustancial establecer un sistema de incentivos económicos o no económicos entre el plan de remuneraciones fijado con anterioridad, ya que como se expuso anteriormente, los autores indican que es un criterio a tomar en cuenta al momento de realizar equipos de trabajo en la fuerza de venta. El motivar a un equipo de venta crea un beneficio en el desempeño de los colaboradores ya que al utilizar incentivos monetarios cubren las necesidades personales como mejorar su estatus económico y brindar una mejor calidad de vida a su familia, pero es importante también incentivar de forma intrínseca por medio de la integración, seguridad laboral, creación de un ambiente laboral agradable, crecimiento personal y profesional, donde se demuestre el interés por el trabajador y no solo por la cifra que representa en costos, esto ayudará a retener y atraer nuevos talentos ya que las empresas tendrán mayor valía en el mercado laboral.

VI. CONCLUSIONES

Se concluye que se hallaron fuentes de información sobre las variables de investigación que proporcionaron definición y tipos de incentivos que se utilizan con más frecuencia en las empresas y en las áreas de fuerza de ventas, los cuales son económicos y no económicos donde se explicaba la forma de aplicación de ambos para mejorar el rendimiento. Por otra parte se encontró poca información sobre los criterios que se deben de tomar en cuenta para conformar el trabajo en equipo siempre en la fuerza de venta y se realizó un análisis para limitar los requisitos que los colaboradores deben llenar para ser integrados.

Ante el análisis expuesto se concluye que las empresas frecuentemente utilizan dos tipos de incentivos, económicos y no económicos. Los tipos de incentivos económicos son aquellos que se dan por medio una remuneración dineraria, como lo son las comisiones por alcance de metas, bonos adicionales, comisiones entre equipos, viajes pagados, cupones, entre otros. Los tipos de incentivos no económicos son aquellos que buscan motivar la satisfacción personal de forma intrínseca, se pueden mencionar el desarrollo profesional, reconocimiento público por objetivos alcanzados, los de higiene laboral que tiene relación con instalaciones adecuadas y clima laboral saludable. Es importante que al colaborador que tiene buen desempeño seguridad o estabilidad laboral se le brinde un clima sano y asensos para que desarrolle una carrera profesional dentro de la empresa. Ambos tipos de incentivos deben ir sujetos a planes de evaluación de desempeño para su implementación y control.

Se concluye que los criterios que se utilizan con más frecuencia para conformar el trabajo en equipo para el área de fuerza de ventas son establecer objetivos estratégicos acorde a las necesidades que existan, conformar al equipo de trabajo bajo las metas ya establecidas para que sea sistemático e integral, establecer roles según sus funciones, aptitudes y que estén acordes al perfil de puesto, que manejen una comunicación asertiva, observar y promover la interdependencia, crear normas para que exista respeto, responsabilidad y armonía en el equipo, crear un canal de información idóneo, brindar autonomía pero a la vez contar con una supervisión periódica. El proceso de adaptación es crucial para el equipo de trabajo al igual que el proceso de elección del líder, ya que ayudarán a crear autonomía y reforzar la responsabilidad en el mismo.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, J. (2011). *Trabajo en equipo*. Madrid, España: ESIC.
- Aguilar, H. (2016). *Trabajo en equipo y clima organizacional en colaboradores del hotel del Campo* (tesis de Grado). Universidad Rafael Landívar, Campus de Quetzaltenango, Guatemala. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Aguilar-Hector.pdf>
- Aguilar, M.; Pérez, F. y Madriz, D. (2012). Incentivos laborales con aporte a la productividad y a la calidad de servicio en las empresas del rubro farmacias. *Ingeniería industrial, Actualidad y Nuevas Tendencias*, vol. 3, núm. 9, julio-diciembre, pp. 33-38. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2150/215026158003.pdf>
- Amaya, M. (2019). Nueve estrategias para el desarrollo de su equipo de trabajo. *Prensa Libre*, archivado en, capital humano: equipo: liderazgo: trabajo. 16 de septiembre. Recuperado de <https://www.prensalibre.com/economia/nueve-estrategias-para-el-desarrollo-de-tu-equipo/>
- Armas, M. (2017). *Incentivos laborales preferidos por el personal de una institución educativa según la generación a la que pertenecen* (tesis de licenciatura). De la Universidad Rafael Landívar, Campus Central, Guatemala. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjrca/2017/05/43/Armas-Maria.pdf>
- Artal, M. (2012). *Dirección de ventas: organización de los departamentos de ventas y gestión de vendedores*. España: ESIC. Recuperado de <https://corladancash.com/wp-content/uploads/2019/08/28-Direccion-de-ventas-Manuel-Artal-Castells.pdf>
- Cabrerizo, M (2014). *El vendedor. Formación, motivación y remuneración: proceso de venta*. España: Editex.
- Cruelles, J. (2012). *Productividad e incentivos*. Zaragoza, España: Marcombo S.A.
- Cruz, A. (2018). *Gestión de las actividades de medición de seguros*. Antequera, España: IC Editorial. Recuperado de

<https://books.google.com.gt/books?id=rCudDwAAQBAJ&pg=PT290&dq=tipos+de+incentivos+monetarios&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj6s5jN64DsAhVs1lkKHSFsAPwQ6AEwA3oECAYQAg#v=onepage&q&f=false>

Dumoís, C. (2019). Equipos de trabajos. *El Periódico*. 23 de abril. Recuperado de <https://elperiodico.com.gt/opinion/2019/04/23/equipos-de-trabajo/>

Fernández, F. (2016). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. España: Tutor Formación.

Fernández, M. (2015). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. España: Paraninfo. S.A.

González, K. (2015). *Trabajo en equipo y satisfacción laboral con personal de operaciones de telemarcadeo de Transactel* (tesis de grados). Universidad Rafael Landívar, Campus Quetzaltenango, Guatemala. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Gonzalez-Karyn.pdf>

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F. McGraw Hill.

Hidalgo, B. (2011). *Remuneraciones inteligentes*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Lara, E. (2013). *Fundamentos de investigación: un enfoque por competencias*. México: Alfaomega S.A. Recuperado de <https://books.google.com.gt/books?id=LgDYDAAAQBAJ&pg=PT296&dq=monografia+definici%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwi13oSrofHrAhVBu1kKHbpsDlwQ6AEwBHoECAYQAg#v=snippet&q=monograf%C3%ADa&f=false>

León, M. y Díaz, E. (2013). *Recursos humanos y dirección de equipos en restauración*. Madrid, España: Paraninfos S.A.

López, L. (2013). *Incentivos para mejorar el desempeño laboral en los colaboradores de las empresas distribuidora de pisos cerámicos* (tesis de licenciatura). De la Universidad Rafael Landívar, Campus de Quetzaltenango, Guatemala. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/01/01/Lopez-Luis.pdf>

Marín, M. (2020). *Comercialización del transporte y la logística*. Madrid, España: Paraninfo S.A.

Martínez, M. y Salvador, M. (2011). *Aprender a trabajar en equipo*. Barcelona, España: Paidós.

McAdams, J. (2013). *Premiar el desempeño*. Madrid, España: Díaz de Santos S.A. Recuperado de <https://books.google.com.gt/books?id=3SYBAQAAQBAJ&pg=PA235&dq=incentivos+economicos+al+desempe%C3%B1o&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjcmfHBivvrAhVhu1kKHQxWAz44ChDoATAAegQIBBAC#v=onepage&q=incentivos%20economicos%20al%20desempe%C3%B1o&f=false>

Moreno, C. (2014). *Políticas, incentivos y cambio organizacional en la educación superior de México*. Guadalajara, México: Universitaria.

Olivares, S. y González, M. (2014). *Psicología del Trabajo*. México D.F: Patria.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2011). *Establecimiento de una marco para la evaluación e incentivos docentes*. México: OECD Publishing.

Pisá, I. y Sánchez, R. (2013). Incentivos laborales y productividad en España. *Encuentros de economía aplicada*, núm. 12, junio. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/257143795_Incentivos_laborales_y_desempleo_en_Espana

Porret, M. (2010). *Gestión de personas*. Madrid, España: ESIC.

Rodríguez, A. (2014). *Gestión de la fuerza de ventas y equipos comerciales*. España: Elearning S.L.

Rubio, J. (2018). Mejorando el trabajo en equipo. *Asociación de la pequeña y mediana empresa de Guatemala*. 26 de febrero. Recuperado de <http://asopyme.org/sitiox1/mejorando-el-trabajo-en-equipo/>

Sotomayor, A. (2017), *Administración de recursos Humanos*. Monterey, México: Universitaria UANL.

Trespalacios, E. (2017), *Manual, trabajo en equipo*. Madrid, España: CEP S.L.

Van Den, E. (2015). *Diseño y administre su propia empresa*. Bogotá, Colombia: Ecoe.

Zapata, G. y Hernández, A. (2010). Sistemas de incentivos y tipos básicos de trabajo en la organización bajo la perspectiva de la teoría de agencia. *Revista científica, pensamiento y gestión*, núm. 29, julio-diciembre. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1968/4977>