

cium

Revista de Investigación Científica Humanística
de la Universidad Antropológica de Guadalajara
Año 11 / Vol. 21 / 2025

- ⟳ Funciones Ejecutivas y Motivación en equipos de Alto Rendimiento
Erick Samuel Santillán Mirsaydi
- ⟳ Impacto de la afectividad en el desarrollo a largo plazo en Niños con Autismo: Evidencia y Orientación Práctica
Aurora Nayeli Magallanes Calleros



- ⟳ Humanismo e inclusión en la educación permanente: Fundamentos filosóficos, teóricos y transmodernidad
Raúl Villaseñor Talavera
- ⟳ ¿Qué es y qué no es el progreso científico?
Héctor Sevilla Godínez



Colaboraciones en este Volumen

Erick Samuel Santillán Mirsaydi

Es candidato a Doctor en Psicología por la Universidad Marista de Guadalajara. Posee una Maestría en Psicología con especialidad en Psicología Organizacional, así como una Maestría en Administración de Empresas. Es psicólogo, ingeniero en Electrónica y licenciado en Sistemas Computarizados e Informática de profesión. Cuenta con más de veinte años de experiencia profesional en liderazgo comercial, gestión empresarial y dirección de equipos multidisciplinarios.

Ha desarrollado su carrera en entornos corporativos dentro del sector energé-

tico a nivel internacional, habiendo trabajado en México, Estados Unidos, Rumania y el Reino Unido. Su enfoque integra el análisis estratégico con el desarrollo del talento humano, utilizando herramientas de evaluación psicológica y organizacional. Ha participado como autor y coautor en diversas publicaciones académicas en los campos de la ingeniería y la psicología.

Correo de contacto:
erick.samuel.santillan@gmail.com

Funciones Ejecutivas y Motivación en equipos de Alto Rendimiento

Erick Samuel Santillán Mirsaydi

Resumen

Las funciones ejecutivas cumplen un papel fundamental en el desempeño laboral, ya que su desarrollo fortalece las dinámicas organizacionales mediante personal más capacitado, motivado, y eficiente. Esta investigación, con enfoque metodológico mixto, combina un análisis estadístico de correlación entre variables en muestras relacionadas y un análisis de contenido de entrevistas a informantes clave. El objetivo es identificar qué funciones ejecutivas se relacionan con la motivación y comprender sus implicaciones prácticas en el entorno laboral. Los resultados encontrados indican una asociación significativa entre la planificación estratégica y la flexibilidad cognitiva con la motivación de seguridad y de autorrealización. A través de los discursos de los participantes, se identifican dinámicas efectivas que promueven ambientes laborales donde estas habilidades pueden desarrollarse, demostrando que la experiencia profesional potencia tanto la motivación como el rendimiento en equipos de alto desempeño.

Palabras clave: Funciones ejecutivas, motivación, equipos de alto rendimiento, capacidad de planificación, flexibilidad cognitiva.

Abstract

Executive functions play a key role in job performance, as their development strengthens organizational dynamics through more skilled and efficient personnel. This study, based on a mixed-methods approach, combines a statistical correlation analysis between variables in related samples with content analysis of interviews with key informants. The goal is to identify which executive functions are associated with motivation and to understand their practical implications in the workplace. Findings reveal a significant relationship between strategic planning and cognitive flexibility with security and self-actualization motivation. Participants' narratives highlight effective dynamics that foster work environments where these skills can develop, showing that professional experience enhances both motivation and high performance in teams.

Key words: Executive functions, motivation, high-performance teams, planning capacity, cognitive flexibility.



Introducción

El estudio de la motivación en las organizaciones es ampliamente abordado en la literatura. De manera similar, las funciones ejecutivas y sus resultados han desarrollado muchas investigaciones en diferentes rubros. Dentro del contexto laboral, estos temas adquieren relevancia pues están involucrados con el desempeño profesional, tanto por entrenamiento como por desarrollo personal, lo que los vinculan a los resultados que las organizaciones desean alcanzar.

Por tanto, este proyecto se enfoca en la relación entre las funciones ejecutivas y la motivación dentro de los equipos de alto rendimiento en una empresa del sector energético. Y es que, en contextos tan exigentes, el desarrollo de estas funciones no es solo deseable, sino crucial: hablamos de habilidades como planificar con visión estratégica, tomar decisiones bajo presión, adaptarse a escenarios cambiantes y, a veces, simplemente saber cuándo frenar un impulso. Son competencias que, lejos de ser abstractas, se ponen a prueba en el día a día de quienes ocupan estos puestos clave.

Al entender cómo estas funciones impactan en la motivación de los miembros de estos equipos e identificar cuáles de estas funciones ejecutivas tienen mejores resultados en la motivación es posible determinar las características del clima organizacional a partir de las experiencias de los parti-



cipantes para incrementar sus resultados y garantizar su bienestar en el proceso.

De tal forma, la justificación de este estudio reside en aportar a las empresas una propuesta que ayude a identificar y fortalecer funciones ejecutivas que se relacionan con la motivación de su personal, lo cual podría tener un impacto en la reducción del desgaste ocupacional y el aumento del rendimiento. Al mismo tiempo se busca proporcionar una contribución teórica al campo de la psicología organizacional con un marco de referencia para futuras investigaciones en esta área.

Las interrogantes de la investigación son; ¿cuáles son las funciones ejecutivas relacionadas con la motivación de los equipos de alto rendimiento?, y ¿cómo se relacionan las funciones ejecutivas con la motivación de los equipos de alto rendimiento?

Para dar respuesta es necesario partir del abordaje teórico de las variables y establecer un diseño metodológico que permi-





ta trabajar un tema complejo sin olvidar sus repercusiones humanas en el proceso.

Definición de las Funciones Ejecutivas

El concepto de funciones ejecutivas comenzó a consolidarse en el ámbito científico durante la década de los años ochenta, aludiendo a los procesos cognitivos de control que regulan la actividad cerebral y permiten una conducta adaptativa y orientada a objetivos. Anderson (2002) describe las funciones ejecutivas como un *paraguas* que engloba un conjunto de procesos interrelacionados, esenciales para sintetizar estímulos externos, formular metas, trazar estrategias, y supervisar la ejecución y evaluación de acciones dirigidas a su consecución.

Según Santa-Cruz y Rosas (2017), las funciones ejecutivas comprenden un conjunto de habilidades que permiten pla-

nificar metas, establecer planes de acción para alcanzarlas y monitorear su progreso, al tiempo que se inhiben o regulan pensamientos, conductas y emociones que pudieran interferir con la consecución de los objetivos propuestos.

Se considera a Alexander Luria, quien fuera neuropsicólogo y médico ruso (1980), como el antecesor del concepto de funciones ejecutivas, por haber propuesto un estudio de tres unidades funcionales en el cerebro: alerta-motivación, originadas en el sistema límbico del cerebro; recepción, procesamiento y almacenamiento de la información en las áreas corticales postrolándicas; y como tercera unidad funcional, la programación, control y verificación de la actividad, lo cual depende de la actividad de la corteza prefrontal desempeñando esta tercera unidad un papel ejecutivo (Luria, 1980).



Es decir, el concepto de funciones ejecutivas se refiere a las capacidades que tiene el ser humano para formular objetivos, planificar y realizar proyectos refiriéndose al “funcionamiento ejecutivo” distinguiéndolo con esto de las funciones cognitivas que explican el “cómo” de las conductas humanas.

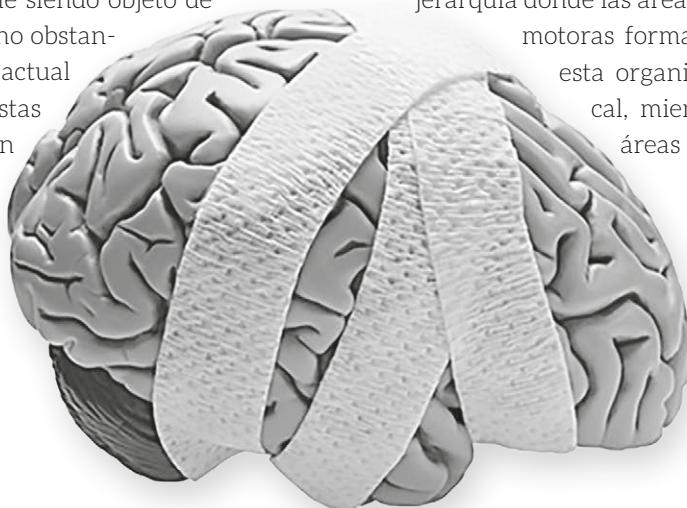
La Segunda Guerra Mundial trajo como consecuencia un gran número de personas con déficit focales y patología del lóbulo frontal, lo cual fue estudiado por Luria (1969), quien relacionó la actividad de los lóbulos prefrontales con la programación de la conducta motora, inhibición de respuestas inmediatas, abstracción, solución de problemas, regulación verbal de la conducta, reorientación de la conducta de acuerdo con las consecuencias conductuales, integración temporal de la conducta, integridad de la personalidad y consciencia (Ardila y Ostrosky Solís, 2008).

Actualmente, la localización del funcionamiento ejecutivo en áreas frontales específicas sigue siendo objeto de investigación; no obstante, el consenso actual plantea que estas funciones son

mediadas por redes neuronales dinámicas y flexibles. Estudios con neuroimágenes han evidenciado la participación de regiones corticales y subcorticales posteriores en el funcionamiento ejecutivo.

Para evaluar estos procesos, se emplean comúnmente tareas estructuradas que exigen la aplicación de habilidades cognitivas específicas. Pruebas como el *Wisconsin Card Sorting Test*, la Torre de Hanoi o la prueba *Stroop* implican desafíos poco familiares que requieren planificación y flexibilidad cognitiva, aunque carecen de carga emocional. Si bien las funciones ejecutivas se apoyan en redes cerebrales distribuidas, se reconoce a la corteza prefrontal como clave en su control y monitoreo. Además, esta región no solo participa en funciones como la secuenciación o inhibición, sino que también cumple un rol central en la integración entre la cognición y la emoción (Mitchell y Phillips, 2007).

Según García (2018), la organización fisiológica de la corteza cerebral sigue una jerarquía donde las áreas sensitivas y motoras forman la base de esta organización cortical, mientras que las áreas con un desa-



rrollo filogenético y ontogenético posterior sustentan funciones cada vez más integradoras. La corteza prefrontal, situada en el nivel más alto de esta jerarquía, desempeña un papel crucial en la representación y ejecución de acciones, siendo una región de integración por excelencia. Gracias a la información que recibe y envía virtualmente desde todos los sistemas sensoriales y motores, la corteza prefrontal tiene la capacidad de orquestar el control ejecutivo.

Rojas-Barahona (2017) destaca la importancia de las funciones ejecutivas debido a su capacidad para guiar de manera voluntaria el comportamiento y el pensamiento hacia objetivos mentales. Estas funciones también permiten regular las emociones y mejorar las habilidades sociales, incluyendo un mayor sentido de empatía (p. 86). Un mayor desarrollo de las funciones ejecutivas se traduce en una mejor capacidad de pensamiento reflexivo, control de impulsos, planificación y logro de metas, así como una mayor tolerancia a la frustración y capacidad para posponer gratificaciones.

Motivación y Alto Rendimiento

En relación con los estudios sobre el ser humano, su comportamiento y, en particular, su motivación desde la perspectiva de la investigación psicológica surge inevitablemente la pregunta de por qué ocurre la conducta. Esto se debe a que las acciones o conductas no suceden de manera espontánea, sino que son causadas tanto por motivos internos como por incentivos ambientales.

La motivación está relacionada con las razones que sustentan una conducta. Estas razones, como señala Wong (2000), pueden ser analizadas en al menos dos niveles: en primer lugar, preguntando por qué un individuo muestra ciertos comportamientos; en segundo lugar, preguntando cómo se llevan a cabo dichos comportamientos. La explicación de la conducta en





términos de los mecanismos motivacionales que abordan el por qué se refiere a la causa última, mientras que la explicación en términos del cómo se refiere a la causa inmediata.

En un sentido similar, Deckers (2001) plantea que para estudiar la motivación es necesario considerar los cambios en los estados internos y en la conducta observable de los individuos. Esta variabilidad se refiere a tres aspectos o posibilidades: primero, tener en cuenta los cambios en las circunstancias, es decir, las variaciones momentáneas y situacionales en un individuo específico que nos permiten comprender hasta qué punto un objetivo atrae a ese individuo; segundo, considerar los cambios entre diferentes individuos de la misma especie, es decir, la variación interindividual intraespecífica que nos permite identificar las diferencias individuales; y tercero, considerar los cambios entre individuos de especies diferentes, lo cual nos permite identificar posibles patrones de comportamiento específicos de cada especie.

Palmero et al (2011) explican que las fuentes de la motivación se refieren al origen de los estímulos que activan la conducta de un individuo. Estas fuentes varían a lo largo de dos ejes: el interno-externo y el psicológico-neurofisiológico. En términos generales, pueden clasificarse en fuentes internas, relacionadas con procesos individuales como impulsos, necesidades y estados emocionales, y fuentes ambientales, vinculadas con los estímulos del entorno.

En otras palabras, el esquema permite separar los determinantes personales de la motivación de los ambientales, preci-

sando cómo cada uno contribuye al inicio, mantenimiento o cambio de la conducta en distintos contextos laborales.

Algunos estímulos del entorno pueden provocar una respuesta involuntaria en un individuo, y se observa que la intensidad de la respuesta es proporcional a la intensidad del estímulo. En estos casos, la medida en que un individuo se activa representa la medida en que se siente motivado (Deckers, 2001). La conducta involuntaria muestra una relación uniforme con los estímulos externos. Por otro lado, en lo que respecta a la conducta voluntaria, puede ocurrir de manera inmediata después de la aparición de un estímulo externo o ambiental, o, por el contrario, puede ocurrir después de un cierto período, que puede ser más o menos prolongado.

También es posible que la conducta motivada en un individuo surja como respuesta a estímulos internos con una carga psicológica significativa, como los impulsos, las necesidades o los deseos. En este proceso, las influencias del entorno pueden moldear progresivamente el repertorio de estímulos que activan dicha conducta. Entre estos estímulos internos, las variables neurofisiológicas y biológicas juegan un papel relevante, ya que su alteración puede desencadenar respuestas motivadas. Por ejemplo, la disminución de una variable esencial para el equilibrio del organismo suele generar una señal —frecuentemente percibida como malestar— que impulsa al individuo a actuar con el fin de restaurar ese equilibrio. Así, la conducta motivada se orienta a aliviar la incomodidad y recuperar el nivel funcional adecuado.



En cuanto a las fuentes internas, Palmero et al (2011) indican que se menciona la historia genética, la historia personal y las variables psicológicas. La historia genética se refiere a los efectos que el proceso de evolución ha tenido en la especie humana. La selección natural puede haber favorecido la existencia y perpetuación de ciertos motivos básicos que están estrechamente relacionados con la supervivencia, como la conducta de evitar o alejarse de ciertos animales, como las serpientes. Del mismo modo, ocurre lo contrario con otras manifestaciones, como la sonrisa.

Por otro lado, para lograr que estos factores entren en movimiento dentro de las empresas, es importante considerar lo que autores como Zepeda (2016) refieren al mencionar que motivar implica generar

un cambio de actitud o comportamiento hacia algo diferente. La motivación posee un componente emocional significativo, al punto de que resulta difícil imaginar a una persona altamente motivada para emprender algo sin experimentar cierto grado de entusiasmo. Asimismo, se relaciona con la forma en que administramos nuestra energía interna y, por tanto, con nuestra capacidad —ya sea consciente o no— de decidir hacia dónde orientar nuestra vitalidad. Además, mantiene una estrecha conexión con nuestros valores, prejuicios, percepciones y nivel de autoestima.

De esta manera, se considera que la motivación está estrechamente vinculada tanto a la supervivencia como al crecimiento personal. Este crecimiento puede entenderse como un incremento signifi-



cutivo en la probabilidad de que un individuo alcance sus objetivos, incluyendo —por supuesto— la supervivencia no solo en términos biológicos, sino también en su dimensión social.

Por lo tanto, la motivación es un proceso adaptativo en el que es fundamental tener en cuenta la presencia de diversos componentes. Además, al ser un proceso, la motivación implica dinamismo. Se trata de un dinamismo funcional cuyo propósito es aumentar la probabilidad de que el organismo se adapte a las cambiantes condiciones del entorno.

Por último, es importante definir a los equipos de alto rendimiento. Zepeda (2016) plantea que hay una diferencia entre un grupo de personas y un equipo. Las personas pueden agruparse en situaciones como viajar juntas en un medio de transporte colectivo, vivir en la misma colonia o trabajar en la misma empresa.

En una organización, se pueden identificar equipos naturales de trabajo, equipos de participantes en un proceso y equipos especiales de planificación o resolución de problemas. Los equipos naturales de trabajo se definen dentro de la estructura organizativa, como un departamento, una gerencia o una planta. Mientras que los equipos formados con base en procesos están integrados por personas que colaboran para ejecutar un procedimiento específico, como el equipo de marketing de un producto, donde participan personas de áreas como investigación y desarrollo,

programación de la producción, mercadotecnia, investigación de mercados, ventas, capacitación, entre otros. Los equipos de planificación o resolución de problemas se crean para abordar una situación específica, como el ausentismo laboral, los desperdicios en una línea de producción o la reducción de costos en toda la organización.

La proximidad física no delimita un equipo de trabajo, ya que en muchas organizaciones hay personas que trabajan uno al lado del otro sin compartir el mismo objetivo. En contraste, un representante de ventas que trabaja en un territorio lejano de la oficina central forma parte del mismo equipo que su jefe, ya que ambos persiguen las mismas metas y propósitos.

En un equipo de trabajo, cada miembro reconoce que depende de los demás, al igual que ellos dependen de él. Esta interdependencia es crucial para la productividad del equipo,





aunque no todos los resultados dependen por igual de la habilidad de los miembros para coordinarse y trabajar juntos. Por esta razón, si uno o varios miembros no aportan los conocimientos y habilidades necesarios, la productividad del equipo se ve afectada, lo que puede impedir el logro de los objetivos propuestos. La interdependencia de los miembros de un equipo a menudo se convierte en un desafío tanto para los líderes como para los propios miembros.

Por lo tanto, un equipo de alto rendimiento es un grupo que trabaja de manera coordinada y colaborativa para alcanzar objetivos comunes, superando las expectativas habituales a través de la integración efectiva de habilidades individuales y colectivas. Su esencia radica en la sinergia, la confianza mutua y un compromiso con la honestidad, lo que permite un desempeño excepcional y sostenido.



Metodología

Dado que este trabajo busca ampliar las perspectivas planteadas por la teoría, se considera pertinente abordarlo desde el paradigma pragmático, el cual surge como una alternativa a los enfoques tradicionales, con el propósito de transformar la realidad social mediante una investigación colaborativa y participativa, apoyada en enfoques y diseños mixtos.



Hernández Sampieri (2014, p. 532) menciona que "la meta de la investigación mixta es utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales". En el caso de este trabajo se propone un alcance explicativo el cual opta por el desarrollo del método mixto exploratorio secuencial (Dexplos) el cual define una investigación partiendo por lo cuantitativo como primer análisis y después por lo cualitativo con la intención de complementar las inferencias estadísticas (Forni y De Grande, 2019).

Con respecto a la definición de la muestra se articula de la siguiente manera: para la parte cuantitativa, se implementó un enfoque de censo, incorporando a los 21 empleados que conforman la población total de equipos de alto rendimiento y que poseen una antigüedad de entre 15 y 25 años. Mientras que para la parte cualitativa se desarrolló un muestreo por conve-

niencia según los resultados estadísticos con el propósito de asegurar la máxima representatividad y variedad de la muestra sin considerar al total de los sujetos.

Sobre los instrumentos, se utilizó una batería de pruebas psicométricas para medir las funciones ejecutivas y los niveles de motivación de los empleados. Las primeras se midieron a partir del WCST (*Wisconsin Card Sorting Test*). Este instrumento es utilizado para medir la flexibilidad cognitiva, la capacidad de abstracción y el manejo de estrategias cognitivas en respuesta a cambios en el entorno.

Para la evaluación de la motivación se utilizó el Cuestionario MbM (*Managing by Motivation*), el cual es un instrumento probado basado en las teorías clásicas de motivación de Maslow y Herzberg, que identifica los factores motivadores en términos de las necesidades de seguridad, sociales, de autoestima y de autorrealización de un individuo.

Finalmente, el proceso de recolección de datos cualitativos se llevó a cabo mediante sesiones virtuales. En este espacio se aplicaron entrevistas semiestructuradas, diseñadas para profundizar en la comprensión de cómo los empleados perciben e interactúan con las funciones ejecutivas y la motivación en su entorno laboral.

Para el procesamiento de los datos se emplearon dos programas especializados.

En primer lugar, se utilizó IBM SPSS para realizar análisis estadísticos bivariados; posteriormente, se recurrió al software ATLAS.ti 9 para el tratamiento y la codificación del material cualitativo.

Análisis Cuantitativo.

Correlación Bivariada de WCST y MbM

La correlación en estadística es una medida que describe la relación entre dos o más variables. En este caso, cómo se afectan el desarrollo de funciones ejecutivas en la motivación de los participantes. Este nivel busca responder a la pregunta sobre cómo se relacionan las funciones ejecutivas con la motivación de los equipos de alto rendimiento de una empresa del sector energético. Así, con las magnitudes numéricas de coeficiente de r^2 se entiende la naturaleza que siguen las variables cuando las relacionamos en la misma problemática.

Tabla 1
Matriz de Correlaciones entre las variables de la prueba WCST y MbM.

		WCST			
MbM	#Var	01	02	03	04
	05	-.73	-.72	-.69	.78
	06	-.54	-.53	-.51	.64
	07	-.63	.78	-.52	.78
	08	-.57	-.62	-.51	.70

Nota. La capacidad predictiva porcentual de los coeficientes de correlación se encuentra en el nivel de significación al 5% con dos grados de libertad; el resultado fue de 0.43 para un N de 21, según lo resaltado por Wayne (1991).

Todos los resultados en esta parte del proceso obtuvieron una clasificación alta por lo que su índice de significancia demuestra la consolidación de los datos, pues manifiestan un grado de efectividad conforme se acerquen al 1.0 absoluto ya sea positivo o negativo. (Wayne, 1991)

Se encontraron dos resultados a destacar. El primero fue el de la flexibilidad cognitiva, pues se encontró que el coeficiente de correlación más elevado fue con la motivación que surge de la autoestima ($r^2=.78$), lo cual quiere decir que a medida que aumenta la capacidad de cambio de pensamiento, aumenta la motivación relacionada con el autoconcepto de cada trabajador. Por lo que se demuestra que para satisfacer una necesidad de seguridad no basta con un crecimiento económico, sino con la capacidad de adaptabilidad del individuo hacia el objetivo de transformar su espacio laboral en un ambiente seguro.

Por otro lado, la función ejecutiva que mostró la correlación más sólida con todas las variables relacionadas con la motivación fue el control inhibitorio, específicamente en lo que respecta a la capacidad de suprimir respuestas automáticas. Esto sugiere que el fortalecimiento de esta función puede influir positivamente en el aumento de la motivación en sus distintas dimensiones, al tratarse del único indicador que evidenció una asociación significativa y consistente en todo el análisis.

Si se aumenta la capacidad de planificación estratégica, aumenta la sensación de seguridad ($r^2=.78$), al igual que el sostenimiento de las dinámicas sociales ($r^2=.64$), esto último repercute en el desarrollo de la



autoestima ($r^2=.78$) como resultado individual y en su conjunto satisface el deseo de autorrealización ($r^2=.70$). Por tanto, el desarrollo de esta función es la clave para mejorar los resultados, tanto en la motivación como en el desempeño de los equipos de alto rendimiento. Una futura intervención o una estandarización de los perfiles debe priorizar esta capacidad en los integrantes.

No obstante, las otras dos funciones ejecutivas que obtuvieron una correlación negativa advierten de la importancia de replicar este estudio con una cantidad mayor de población, pues sus valores fueron significativos como conjunto por lo que una investigación con mayor recurso puede potencializar estos valores y aportar nuevas perspectivas sobre el control cognitivo y sus estrategias en la motivación.

Finalmente, es importante recordar que la correlación no significa causalidad, pues en un sistema complejo es necesario considerar el contexto que rodea a la manifestación de estos resultados. Por ende, las inferencias cuantitativas son el respaldo de las observaciones cualitativas que se realizan en el segundo momento del análisis. Mismas que deberán responder al resto de los objetivos y preguntas, centrando su atención en las funciones ejecutivas que ya se comprobaron que repercuten en la motivación.

Análisis Cualitativo de Contenido. Entrevistas a Informantes

El análisis de contenido es una técnica de investigación utilizada en las ciencias sociales para analizar e interpretar el contenido de textos. Su objetivo principal es

identificar patrones, tendencias y el significado profundo de los datos. Este tipo de estudio pertenece al enfoque cualitativo de este proyecto y se desarrolló a partir de las respuestas captadas en las entrevistas a informantes.

Tabla 2
Representatividad
de la muestra cualitativa

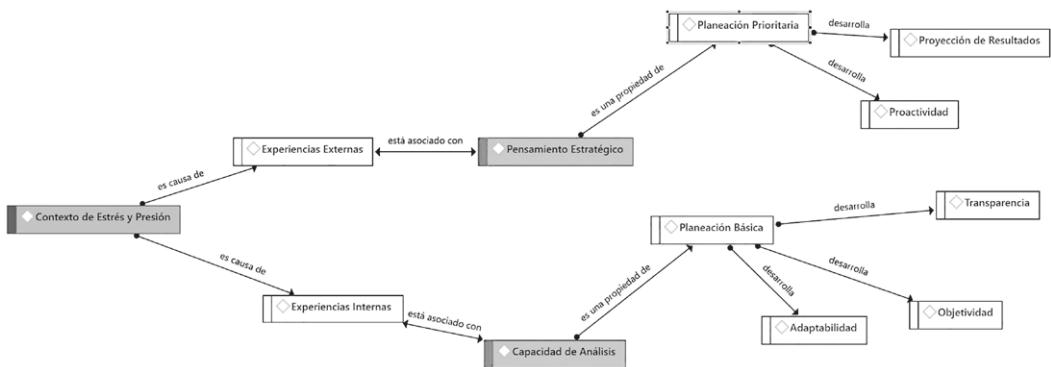
Sujeto	WCST	MbM
15	Desempeño moderado	Baja
06	Desempeño alto	Alta
21	Desempeño moderado	Alta
13	Desempeño alto	Moderada
17	Desempeño moderado	Baja
02	Desempeño moderado	Alta

La muestra fue seleccionada por su capacidad de brindar explicaciones al problema de investigación a partir de un muestreo no probabilístico diseñado por el investigador cuya guía fueron los resultados estadísticos del informe cuantitativo.

Las experiencias con las funciones ejecutivas se repiten en todos los testimonios. Se encontraron 12 códigos relacionados con esta variable y su lógica de exposición indica que el trabajo en un equipo de alto rendimiento se caracteriza por desarrollarse en un contexto de estrés y presión, del cual derivan experiencias que los participantes dividen en externas e internas.

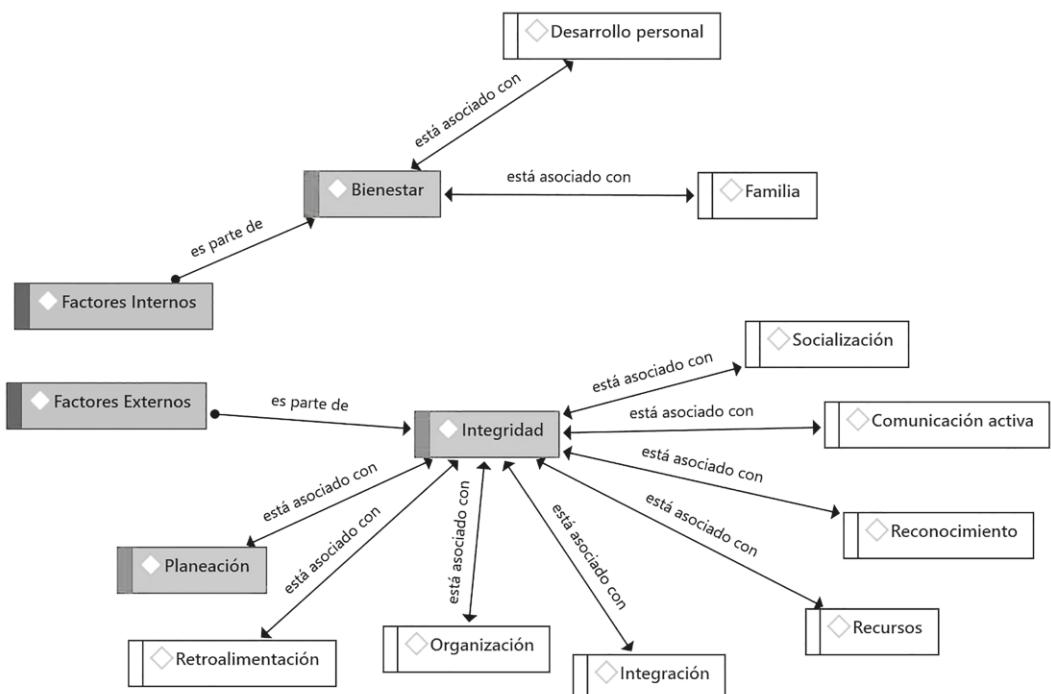
Las primeras se refieren a las situaciones experimentadas por otras personas que suelen ser compartidas con autoridades y supervisores. Dichas experiencias están aso-

Figura 1
Experiencias con las Funciones Ejecutivas



Elaboración propia con ATLAS.ti 9

Figura 2
Percepción de la motivación



Elaboración propia con ATLAS.ti 9



ciadas con la planificación estratégica que determina prioridades para desarrollar resultados y cumplimiento de objetivos a mediano plazo. Una forma de diferenciar este tipo de función es a través de la proactividad.

Por otro lado, las experiencias internas son aquellas filtradas por la subjetividad. Gracias a ellas, es posible relacionar el tiempo de trabajo en la misma posición con la capacidad de análisis. Un punto en común en todas las entrevistas fue la planeación básica como una estrategia obligatoria que les permite a los miembros del equipo resolver las tareas y actividades diarias.

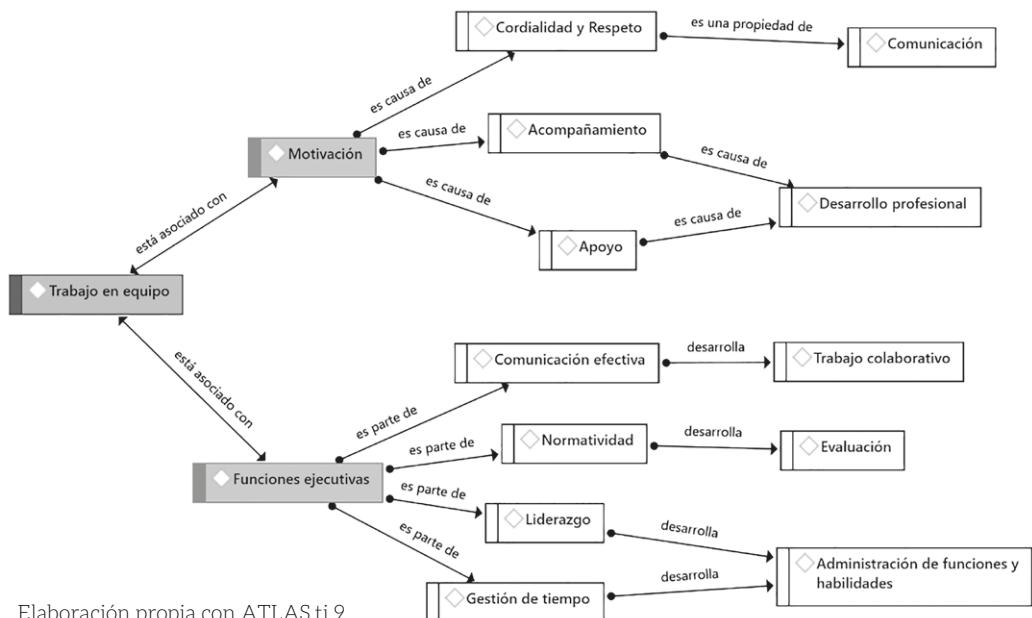
En cuanto a la percepción de la motivación, también se dividieron en dos los tipos de factores que afectan esta variable. El bienestar, el desarrollo profesional y la integridad de la familia son parte de los in-

ternos. Mientras que los externos se desglosan en los códigos relacionados con la convivencia y la interacción entre miembros del equipo. Los señalados por los participantes son: planeación, retroalimentación, organización, integración, socialización, recursos, comunicación y reconocimiento.

Por lo tanto, es favorable centrar la atención en los factores externos pues responden a elementos que pueden ser trabajados con la intención de contribuir a la motivación de los empleados. De tal forma que la integridad, como elemento de motivación, está relacionada con la función ejecutiva de la planificación que ayuda a controlar los imprevistos, pero sin la socialización del trabajo en equipo no funcionaría.

La última variable cualitativa fue: reflexión de trabajo en equipo. Desde la pers-

Figura 3
Reflexión del trabajo en equipo



Elaboración propia con ATLAS.ti 9

pectiva de los entrevistados, el trabajo en equipo está asociado con la motivación y es un catalizador de funciones ejecutivas. Por un lado, es causa del trato cordial, el apoyo y el acompañamiento. Además de que potencia el desarrollo profesional y es parte de los resultados de una buena comunicación.

Por el otro, al trabajar en equipo se ponen en práctica la comunicación efectiva, el cumplimiento de la normatividad, el liderazgo y la gestión de tiempo se vuelven funciones clave para el alto rendimiento en tareas que requieren evaluación, trabajo colaborativo y administración de funciones y habilidades del personal. Así que este elemento es uno de los más importantes para entender el problema de estudio pues está presente en el discurso del 100% de la muestra y se manifestó en más de 15 códigos.

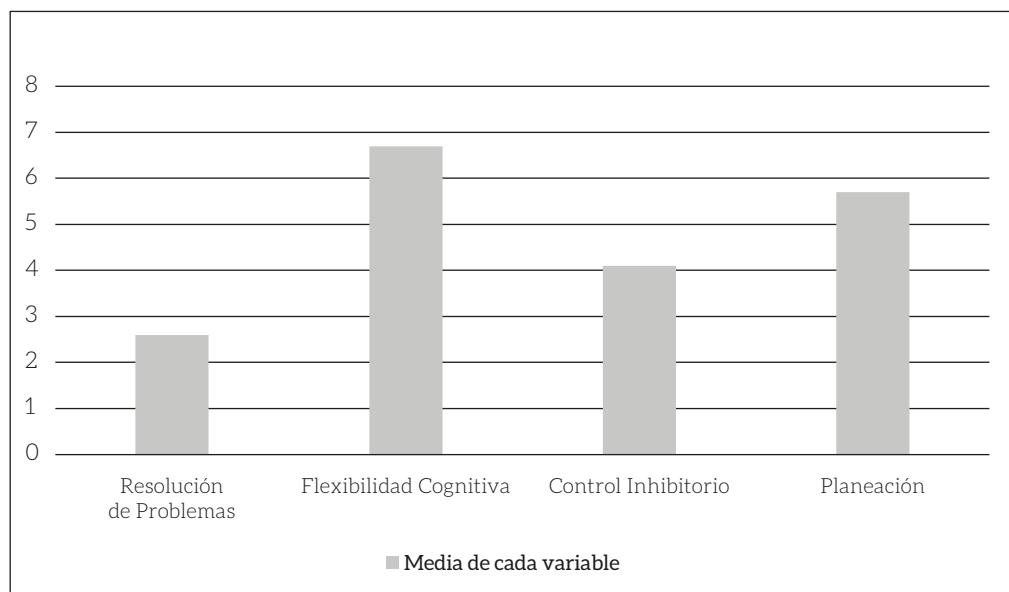
Resultados

La integración de los resultados cuantitativos y cualitativos permite contrastar y complementar los hallazgos, proporcionando una interpretación más precisa de la relación entre las variables analizadas. Asimismo, este enfoque facilita la contextualización de los resultados en función de estudios previos y las definiciones de variables, lo que contribuye a una discusión más sólida y fundamentada.

Primeramente, es importante señalar que se identificaron dos funciones ejecutivas relacionadas con la motivación de los equipos de alto rendimiento, pues fueron las que obtuvieron mayor significancia estadística. Los resultados permitieron establecer una relación entre determina-

Figura 4

Media de los resultados de las funciones ejecutivas en el test de WSCT





das funciones ejecutivas y los niveles de motivación dentro de estos equipos, proporcionando evidencia empírica sobre los procesos cognitivos que influyen en el desempeño organizacional.

Dichas funciones son la capacidad de planificación estratégica, así como la flexibilidad cognitiva. Ambas presentan el valor más elevado de desviación estándar respecto a la media de la distribución por lo que se infiere que su presencia es lo suficientemente representativa como para generar un efecto en las variables que miden la motivación. Incluso dentro del análisis cualitativo, los participantes mencionan con frecuencia este tipo de habilidades como necesarias para garantizar el éxito en su trabajo.

Por ejemplo, la capacidad de conceptualización es referida como la capacidad de crear, entender y manipular la información que respalda la toma de decisiones. En algunos casos implica el manejo de conceptos complejos como el análisis de mercado, estudios políticos y tendencias globales.

Para los informantes, miembros de un equipo de alto rendimiento, esta función desempeña un papel determinante en el desempeño de sus labores, ya que influye directamente en la planificación estratégica. Estos procesos no solo les permiten alcanzar mejores resultados, sino que también fomentan la proactividad en la ejecución de sus tareas.

Esta dinámica impacta significativamente la motivación, dado que un mejor rendimiento basado en la estrategia fortalece la cohesión y la calidad del trabajo en equipo. Al compartir, organizar y retroa-

limentar sus experiencias, los miembros optimizan la ejecución de sus funciones, lo que a su vez incrementa sus oportunidades de reconocimiento y recompensa.

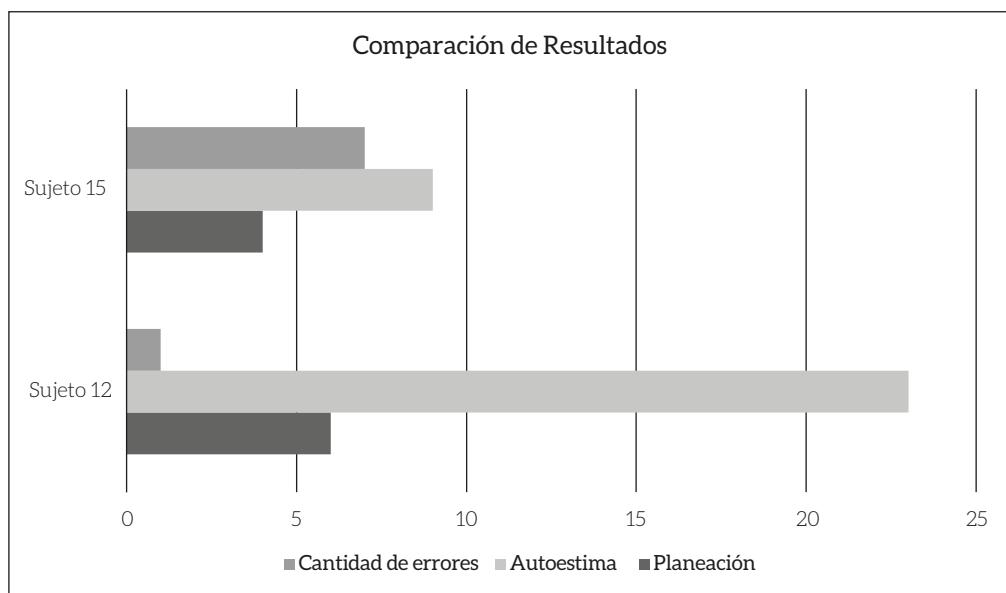
La flexibilidad cognitiva tiene dos vías según los discursos analizados. El primer tipo se da en el desarrollo personal, pues el cambio de equipo, de posición o categoría es muy frecuente. Gracias a la adaptación se facilita el proceso y se impulsan nuevas estrategias que derivan en la generación de aprendizajes, capacitación y desarrollo de habilidades. La segunda acepción está presente en la planeación básica, pues gracias a este tipo de gestión los equipos de alto rendimiento son conscientes de sus ocupaciones y cuando surge algún imprevisto son capaces de moldear sus actividades minimizando los riesgos. Así que esta característica es un elemento primordial en los niveles más altos de una organización, por lo que su presencia es una consecuencia natural del contexto de estrés y presión.

Bajo la perspectiva teórica, estos hallazgos se suscriben a la idea de que un mayor desarrollo de las funciones ejecutivas se traduce en una mejor capacidad de pensamiento reflexivo, control de impulsos, planificación y logro de metas, así como una mayor tolerancia a la frustración.

No obstante, las dos funciones ejecutivas mencionadas tienen una correlación significativa importante. La capacidad de planificación y la flexibilidad cognitiva depende de las experiencias internas o externas, por lo que gracias a su implementación se incrementan los resultados en la motivación del equipo a partir de la atención a su necesidad de autoestima.

Figura 5

Comparación de la Planeación, Flexibilidad Cognitiva y Autoestima entre el sujeto 12 y 15



Para muestra de ello, se ejemplifica la relación entre las dos funciones ejecutivas con la autoestima en dos sujetos que se encuentran en los extremos de la escala. El sujeto 12 obtuvo resultados favorables en la prueba de planeación y un solo error en la que media su flexibilidad cognitiva, por lo que obtuvo el resultado más alto en la variable de autoestima de la segunda prueba. Caso contrario al sujeto 15, en quien se observa una diferencia notable en todos los rubros. Por lo tanto, sus bajos niveles de autoestima se conectan con la cantidad de errores que demuestran su poca flexibilidad cognitiva y resultados deficientes en su planeación.

Esto último sostiene los argumentos de Palomero et.al (2011), ya que más allá del estímulo se encuentran la evaluación y la valoración. Cada vez que se detecta un estímulo o una necesidad, el individuo debe

decidir qué hacer. Durante este proceso de toma de decisiones, y elección del objetivo que se convertirá en meta, se produce una actividad cognitiva que implica evaluar las posibilidades de lograr un objetivo y valorar las connotaciones que dicho objetivo tiene para el individuo. Incluyendo los riesgos de no cumplirlo.

Al interior de la muestra existen un par de ejemplos destacables sobre este punto. El sujeto 06 demostró un desempeño alto en la prueba WCST, pues obtuvo una de las mayores cantidades de respuesta correctas. Gracias a un buen control inhibitorio y a su flexibilidad cognitiva incrementa la calidad en su planificación estratégica, lo cual es posible apreciar en sus respuestas durante la entrevista. Dicho participante, diseña su planificación con base en los proyectos que se le presentan.



Divide sus niveles de preparación en básica y estratégica, con la intención de aprovechar todas las habilidades disponibles para el cumplimiento de una tarea. Esta organización le permite mantenerse motivado, ya que todos los días realiza una actividad que, al final, contribuye al producto final. Gracias a su capacidad estratégica, discierne entre los factores de motivación y gestiona los externos considerando a su equipo de trabajo. Un esfuerzo que ha venido desarrollando durante más de veinte años en la organización.

Caso contrario al sujeto 21, quien logró un desempeño moderado en la prueba de sus funciones ejecutivas, siendo la eficiencia conceptual su mayor debilidad. En este ejemplo de la muestra se observa como la falta de flexibilidad es un factor determinante en su planeación, por lo que su labor se centra en la toma de decisiones oportunas a la situación que se presente y no estratégicamente.

En su discurso, el sujeto 21 menciona que la planificación es desarrollada a partir de un software y la mayoría de la comunicación entre su equipo es digital. Este último factor fue uno de los conceptos más señalados por el participante en busca de una mejora. Si bien su nivel en la MbM fue alto, su principal necesidad descansa en la seguridad que le otorga este tipo de roles en la empresa y no por una búsqueda constante de autorrealización. Es importante mencionar que a diferencia del sujeto 6, este participante lleva dos años como miembro de alto rendimiento.

En el análisis de las experiencias subjetivas vinculadas a la relación entre las

funciones ejecutivas y la motivación en el personal de equipos de alto rendimiento, se estableció un sistema de reflexiones continuas a partir de las respuestas obtenidas en entrevistas estructuradas. Del discurso de los informantes se infiere que la permanencia prolongada en una misma organización favorece el uso y refinamiento de ciertas funciones ejecutivas, ya que la experiencia acumulada permite aplicar con mayor eficacia habilidades como la planificación, la toma de decisiones o el control inhibitorio en contextos complejos del entorno laboral.

En el caso de los equipos de alto rendimiento, esta cualidad resulta recurrente, ya que la dinámica laboral en ese nivel exige una trayectoria significativa dentro de los procesos de la empresa. No obstante, al igual que ocurre con la motivación, este elemento no depende exclusivamente de factores individuales.

Algunos participantes refieren el impacto que ha tenido la comunicación de experiencias de otras personas en los alcances de su trabajo. Por lo tanto, esta investigación demuestra que las experiencias subjetivas presentes en la relación entre las funciones ejecutivas y la motivación se dividen en dos tipos: externas e internas. Según esta clasificación se toman en cuenta unas funciones ejecutivas y algunas necesidades de motivación.

Las experiencias externas están asociadas a la planificación estratégica pues la guía de los miembros con más años en la empresa puede formular una planeación más compleja y con más durabilidad. Además, al involucrar una socialización



de los procesos en el trabajo se fomenta la integración, comunicación y reconocimiento al interior del equipo por lo que las necesidades de motivación como la social y de autorrealización son cubiertas en este ejercicio multidisciplinar.

Por ejemplo, el sujeto 02 obtuvo uno de los niveles generales más alto en la prueba MbM destacando en las áreas sociales y la de autorrealización, pues en su discurso destaca el trabajo en equipo como parte del desarrollo profesional. Conjuntamente, sus funciones ejecutivas con mejor puntaje fueron la flexibilidad cognitiva y el uso eficiente de estrategias cognitivas.

Por otro lado, el sujeto 15 obtuvo lo más bajo en las puntuaciones del MbM, destacando por su deficiencia en los parámetros que miden la motivación social y de autoestima. En sus respuestas durante la entrevista, evidencia una dinámica de

trabajo en equipo deficiente, pues señala esta falta de comunicación y colaboración como un elemento determinante en su motivación laboral. Durante la prueba de funciones ejecutivas obtuvo un mayor número de errores, lo cual se traduce a una rigidez cognitiva que no le permite cambiar de estrategia y un bajo nivel de conceptualización. Esto sugiere que la ausencia de experiencias externas actúa como un limitante en la práctica de las funciones ejecutivas que potencian la motivación en los miembros de los equipos de alto rendimiento.

En cuanto a la segunda categoría, las experiencias internas son más individuales y es difícil establecer una generalidad más allá del bienestar que involucra la seguridad personal y el familiar, gracias a los recursos y recompensas que estas organizaciones garantizan a sus trabajadores.



Tras el análisis de contenido, se identificó que los participantes asocian este tipo de experiencias con la capacidad de análisis y la eficiencia conceptual. Un buen nivel de comprensión sobre su trabajo les permite prepararse mejor y mantenerse motivados en el desempeño de sus funciones.

Una muestra de ello es el sujeto 13, quien obtuvo un desempeño alto en la prueba WCST y una motivación moderada en la MbM. Sus áreas destacadas fueron la capacidad de conceptualización en la primera, y la seguridad en la segunda. Esto sugiere que el dominio teórico de su labor le proporciona una sensación de bienestar que impacta positivamente tanto en su vida personal como profesional, ayudándole a sostener un nivel estable de motivación.

No obstante, es importante señalar que las funciones ejecutivas pueden entrenarse de manera complementaria. Habilidades como la planificación y la flexibilidad cognitiva, si bien distintas de la

conceptualización, pueden potenciarse a través de procesos de desarrollo personal, especialmente cuando se vinculan con la autoestima y la percepción de autoeficacia.

Otro ejemplo es el del sujeto 17, quien obtuvo resultados similares a los del sujeto 13, tanto en las pruebas de funciones ejecutivas como en las de motivación. En su discurso, destaca la importancia de fortalecer la capacidad de análisis en todos los miembros del equipo, ya que esto favorece la comunicación y, con ella, la socialización del trabajo. Según su perspectiva, esta dinámica impulsa una planificación más robusta y eficaz.

En este proceso, elementos como el liderazgo, la normatividad, la comunicación efectiva y la gestión del tiempo emergen como subcomponentes clave en el desarrollo de las funciones ejecutivas. Estos aspectos, además, pueden perfeccionarse con el tiempo y a través de la convergencia entre experiencias individuales y colectivas. Este hallazgo se alinea con lo planteado

por Zepeda (2016), quien distingue entre un grupo de personas y un equipo. Mientras que las personas pueden agruparse circunstancialmente, un equipo se forma a partir de un objetivo común compartido por sus integrantes.

La interdependencia entre los miembros se materializa en la interacción constante dentro de un contexto compartido, donde se movilizan habilidades y motivaciones que permiten ejecutar tareas siguiendo normas comunes. Lo más destacable es que se refuerza la idea de que cada integrante aporta conocimientos y capacidades que fortalecen al colectivo, en contraste con visiones más individualistas del desempeño profesional.

Conclusiones

Los hallazgos de esta investigación evidencian que las funciones ejecutivas más directamente relacionadas con la motivación en equipos de alto rendimiento son la planificación estratégica y la flexibilidad cognitiva. A través del análisis estadístico se determinó su presencia en la actividad profesional de los participantes, mientras que las entrevistas cualitativas permitieron profundizar en las experiencias que subyacen a la formación y expresión de dichas habilidades.

Se identificaron factores tanto internos como externos que influyen en los distintos niveles de necesidad motivacional de los trabajadores. En particular, la planificación estratégica se ve fortalecida por la socialización dentro del equipo, ya que las experiencias compartidas permiten

mejorar los procesos de planeación y proyección de resultados.

Por su parte, la flexibilidad cognitiva fue asociada por los informantes con la capacitación continua y con una comunicación fluida a lo largo de la jerarquía organizacional. Esto sugiere que el ejercicio activo de esta función se ve potenciado por entornos laborales que fomentan el aprendizaje y el intercambio constante.

Desde esta perspectiva, la relación entre funciones ejecutivas y motivación no se limita a lo individual, sino que se manifiesta en la práctica colaborativa y en la experiencia interpersonal. Así, promover ambientes laborales donde prevalezca la cordialidad y el intercambio social puede reforzar de forma inmediata habilidades como la planificación estratégica. Asimismo, el acceso a oportunidades de capacitación contribuye al desarrollo de la flexibilidad cognitiva, facilitando la adaptación al cambio sin que ello implique una pérdida en la efectividad organizacional.

Estos resultados abren la posibilidad de diseñar intervenciones dirigidas a fortalecer otras funciones ejecutivas con el propósito de elevar la motivación individual y colectiva, y de esta forma, enfatizar el valor social y humano dentro de las organizaciones.

En resumen, la motivación en los equipos de trabajo es un factor esencial para la productividad y el éxito organizacional. Aunque esta afirmación es ampliamente aceptada, en la práctica son pocas las estrategias que abordan la motivación desde una perspectiva cognitiva o estructural. Predominan enfoques centrados en



aspectos actitudinales o sistemas de recompensas limitados.

Como aportación, este estudio sugiere que el fortalecimiento de funciones ejecutivas específicas –como la planificación estratégica y la flexibilidad cognitiva– puede ofrecer una vía complementaria para comprender y mejorar la motivación organizacional, al facilitar procesos clave como el establecimiento de metas, la adaptación al cambio y la proyección efectiva de resultados.

Referencias

- Anderson, P. J. (2002). Assessment and Development of Executive Function (EF) During Childhood. *Child Neuropsychology*, 8(2), 71-82.
- Ardila, A., y Ostrosky, F. O. (2008). Desarrollo histórico de las funciones ejecutivas. *Revista Neuropsicología, Neuropsiquiatría y Neurociencias*, 8(1), 1-21.
- Deckers, L. (2001). *Motivation. Biological, Psychological, and Environmental*. Allyn and Bacon, Boston.
- Forni, P y De Grande, P. (2019). Triangulación y métodos mixtos en las ciencias sociales contemporáneas. *Revista Mexicana de Sociología*, 82 (1), 159-189.
- García Molina, A. (2018). *Evaluación neuropsicológica de las funciones ejecutivas*. Editorial Síntesis.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, M. P. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill.
- Luria, A. R. (1969). Frontal lobe syndromes. En P. J. Vinken, y G. W. Bruyn (Eds.), *Handbook of clinical neurology* (Vol. 2, pp. 725-757). North Holland.
- Luria, A. R. (1980). *Higher Cortical Functions in Man*. Basic Books.
- Mitchell, R. L. C., y Phillips, L. H. (2007). The psychological, neurochemical and functional neuroanatomical mediators of the effects of positive and negative mood on executive functions. *Neuropsychologia*, 45(4), 617-629.
- Palmero, F., Guerrero, C., Gómez, C., Carpi, A., y Gorayeb, R. (2011). *Manual de teorías emocionales y motivacionales*. UNE.
- Rojas-Barahona, C. (Ed.). (2017). *Funciones ejecutivas y Educación: Comprendiendo habilidades clave para el aprendizaje*. Ediciones UC.
- Santa-Cruz, C., y Rosas, R. (2017). Mapping of Executive Functions. *Estudios de Psicología*, 38(2), 284-310.
- Siegel, S. (1995). *Estadística no paramétrica aplicada a ciencias de la conducta*. Editorial Trillas.
- Wong, R. (2000). *Motivation. A Biobehavioural Approach*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Wayne, D. (1991). *Bioestadística. Bases para el análisis de las ciencias de la salud*. Llumusa.
- Zepeda, F. (2016). *Psicología organizacional*. Pearson Educación.



UNIVERSIDAD
ANTROPOLÓGICA