

## Equipos de trabajo en las Pymes: sector manufacturero y de servicios financieros

**Roger Manuel Patrón Cortés**

Universidad Autónoma de Campeche

[roger\\_patron\\_cortes@hotmail.com](mailto:roger_patron_cortes@hotmail.com)

**Alberto Santiago Alday Echavarría**

Universidad Autónoma de Campeche

[alsalday@uacam.mx](mailto:alsalday@uacam.mx)

**José Alonzo Sahui Maldonado**

Universidad Autónoma de Campeche

[josesahui@hotmail.com](mailto:josesahui@hotmail.com)

### Resumen

Esta investigación tiene como objetivo determinar la necesidad de formar equipos de trabajo en 7 empresas manufactureras y 7 empresas de servicios financieros ubicadas en la ciudad de San Francisco de Campeche, Campeche, México. Este estudio fue descriptivo, con enfoque cuantitativo y se realizó en el año 2013 con la participación de 28 directivos, 56 supervisores y 120 operarios de empresas. Se encontró que la necesidad de formar equipos de trabajo es mayor en las empresas manufactureras que en las de servicios financieros. Mientras que las empresas de servicios financieros tienen programas de evaluación y de estímulos para lograr un mejor trabajo en equipo, las empresas manufactureras no cuentan con este tipo de programas. Se sugiere que las empresas manufactureras pongan en funcionamiento un programa de formación de equipos de

trabajo, aunado a un programa de evaluación del desempeño y de estímulos, en donde se consideren las contribuciones individuales y las de grupo. Asimismo, las empresas de servicios financieros deben determinar las causas por las cuales en ocasiones el trabajo bien desempeñado no es reconocido ni recompensado como debiera, pues en muchos casos, se dan subjetividades en los parámetros de evaluación, o bien el personal no es evaluado equitativamente. Finalmente, se hace necesario realizar mayores estudios de formación de equipos de trabajo en beneficio de las Pymes y de la sociedad en su conjunto.

**Palabras clave** Equipos de trabajo, Pymes, sistema de evaluación, estímulos.

---

## Introducción

Treviño (2004) señala que más del 98 % de las empresas son pequeñas y medianas (Pymes) y por tanto los problemas que presentan tienen influencia en los indicadores macroeconómicos y sociales del país en el que operan. En México las Pymes emplean al 78 % de la población económicamente activa, y aportan el 68 % del PIB de acuerdo con la Secretaría de Economía. La globalización y el avance tecnológico han generado cambios acelerados en las Pymes. Esto hace necesario que las empresas hayan tenido que implementar diversas estrategias para mantenerse competitivas, tales como los procesos de reingeniería, empoderamiento, descentralización, sistemas de calidad, reorganización, entre otras. Por tanto el trabajo en equipo adquiere importancia ya que la interdependencia de sus miembros asegura el logro de los objetivos organizacionales.

Montes y Moreno (2007) señalan que en las empresas de todo tipo es necesario integrar equipos de trabajo, pues el motivo es que nadie puede tener todas las habilidades o conocimientos necesarios para aplicarse a las diferentes situaciones de trabajo. La crisis económica se ha llegado a sentir en todas las empresa, las más afectadas son las Pymes

que no cuentan con recursos suficientes para implementar programas de mejora que les permita sobrevivir y crecer. La administración está buscando mejorar el desempeño de sus integrantes para poder alcanzar sus objetivos.

### **Trabajo en equipo**

De acuerdo con Franco y Velásquez (2000) existen motivos individuales y organizacionales para trabajar en equipo. Desde el punto de vista individual trabajar en equipo se justifica por razones de seguridad, autoestima, beneficios mutuos y sociabilidad. Desde el punto de vista organizacional se justifica porque se reúnen habilidades, se crea sinergia, se da mayor compromiso y desarrollo, se libera tiempo de los jefes para las decisiones estratégicas, se da mayor comunicación, se incrementa la eficiencia en la toma de decisiones, se da mayor flexibilidad para asumir cambios y se incrementa la creatividad, entre otros. Existen diferencias entre grupos y equipos de trabajo. Los grupos de trabajo dependen de la suma de los mejores individuos para su desempeño, no buscan productos de trabajo colectivo que requieran un trabajo conjunto y dependen de los conocimientos del líder en relación con la tarea. En cambio los equipos de trabajo se comprometen entre sus miembros, más bien que por su líder. El compromiso del trabajo en equipo incluye correr riesgos, acción colectiva y productos de trabajo en conjunto. Al principio el líder estimula a los miembros a un nivel de compromiso que llega con el tiempo, posteriormente el grupo se vuelve automotivado combinando sus destrezas individuales en un método conjunto de trabajo que capta lo mejor de cada uno y finalmente se alterna el papel del liderazgo para ajustarse a los requisitos de las diferentes tareas.

Según Robbins (2004) “un equipo de trabajo genera sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado de tal forma que los esfuerzos individuales resultan en un nivel de desempeño que es mayor a la suma de esas contribuciones. Por tal razón muchas empresas han cambiado recientemente sus procesos de trabajo en torno a los equipos.

Los equipos pueden realizar una variedad de cosas tales como: hacer productos, proveer servicios, negociar tratos, coordinar proyectos, ofrecer asesorías y tomar decisiones.

De acuerdo con Guízar (2008) la productividad de un equipo depende de la sinergia con que cada integrante realiza su misión en armonía con el resto de sus compañeros. Su propósito es mejorar las actividades de coordinación de los miembros del equipo, las cuales aumentan el rendimiento del grupo. Las actividades necesarias para el desarrollo de equipos incluyen el establecimiento de metas y de relaciones interpersonales entre los integrantes, el análisis de papeles para comprender y aclarar la función de cada uno y sus responsabilidades, así como el proceso del equipo. El desarrollo de equipos puede modificar ciertas actividades de acuerdo con sus objetivos pero en esencia trata de crear una gran interacción entre sus miembros para aumentar la confianza. Es necesario que los miembros definan las metas y prioridades del equipo para establecer las diferentes percepciones de lo que constituye el objetivo del equipo. Luego, los integrantes del equipo podrán evaluar la eficiencia con que estructuran sus prioridades y consiguen sus metas, detectando posibles problemas mediante discusiones autocríticas sobre medios y fines. Es necesario aclarar la actividad que cada miembro desempeña en el equipo para reflexionar acerca de la naturaleza de su trabajo y de las tareas concretas que deben efectuar para que el equipo logre su máxima eficiencia. También es importante analizar los procesos que se llevan a cabo dentro del equipo para identificar la forma en que se ejecuta el trabajo y cómo puede mejorarse para incrementar la eficiencia.

Existen diferentes factores que pueden utilizarse para elaborar un diagnóstico sobre la necesidad de formar equipos de trabajo. Guízar (2008) propone un cuestionario que contiene las siguientes categorías:

a).- Liderazgo y estructura: El liderazgo es la capacidad de influir en un equipo para que consiga sus objetivos. Los miembros del equipo deben acordar quién hará qué cosa y

asegurarse que todos los integrantes contribuyan de manera equitativa al compartir la carga de trabajo. Además, el equipo debe determinar cómo se establecerán los programas, que qué habilidades deben desarrollarse, como el grupo resolverá sus problemas y cómo se tomarán y modificarán las decisiones.

b).- Confianza: Es la esperanza positiva de que otra persona no se conducirá de forma oportunista, por medio de palabras, obras o decisiones. Cuando la confianza se rompe, puede tener consecuencias graves en el desempeño de un equipo.

c).- Asignación de roles: Se debe asegurar que los diferentes roles del equipo sean cubiertos por las personas que tengan las habilidades requeridas y los estilos preferidos de cada miembro.

d).- Compromiso: Los miembros del equipo deben discutir, dar forma y coincidir en un propósito que les pertenece tanto de manera individual como colectiva.

e).- Establecimiento de metas: Los equipos de éxito extienden su propósito común en metas específicas de desempeño, medibles y realistas. Las metas facilitan la comunicación clara y ayudan a los equipos a mantener su enfoque en la obtención de resultados.

f).- Sistema de evaluación y recompensas: La gerencia, además de evaluar y recompensar a los trabajadores por sus contribuciones individuales, debe considerar evaluaciones que refuercen y recompensen el desempeño y el compromiso del equipo, tales como reparto de utilidades, plan de ganancias compartidas, incentivos en pequeños grupos, entre otros (Robbins, 2004).

## Metodología

La situación económica actual requiere que las Pymes puedan adaptarse a las exigencias de los cambios modernos para poder subsistir y ser competitivas. Existen diferentes estrategias para mejorar la eficiencia y eficacia que las Pymes están requiriendo para alcanzar sus objetivos, una de estas estrategias es la capacidad de trabajar en equipo, pues la sinergia grupal es fundamental para lograr las transformaciones que estas empresas necesitan. Por tanto se decidió realizar este estudio que tiene como objetivo determinar la necesidad de formar equipos de trabajo desde la percepción de los directivos, supervisores y operarios de 7 empresas manufactureras y 7 empresas de servicios financieros ubicadas en la ciudad de San Francisco de Campeche, México.

Este estudio fue exploratorio, descriptivo y con enfoque cuantitativo, se realizó en el mes de marzo del año 2013, con la participación de 28 directivos, 56 supervisores y 120 operarios de empresas.

Se utilizó el “Cuestionario para diagnosticar la necesidad de formar equipos” propuesto por Guízar (2008). El instrumento se sometió a la prueba alfa de Cronbach obteniendo un coeficiente de confiabilidad de .76. Este cuestionario contiene 14 ítems y utiliza cinco categorías de respuesta: 1) no hay evidencia, 2) poca evidencia, 3) ni mucha ni poca evidencia, 4) es evidente, y 5) muy evidente. Los valores para determinar la necesidad de formación de equipos de trabajo oscila: a) de 14 a 28 existe poca evidencia de que se necesite formar equipos, b) de 29 a 42 existe cierta evidencia de formar equipos, pero no una presión inmediata, c) de 43 a 56 se debe aplicar un programa de formación de equipos, y d) de 57 en adelante la formación de equipos debe ser un tema de alta prioridad.

Los cuestionarios se administraron en las empresas previa cita, la información se organizó mediante tablas de frecuencia permitiendo identificar y analizar los objetivos de la investigación.

El estudio contribuye a la literatura empresarial de las Pymes y a encontrar las necesidades de formación de equipos de trabajo que tienen las empresas en estudio con la finalidad de que los encargados de la toma de decisiones fortalezcan sus programas de trabajo en beneficio de un mejor desempeño del personal que coadyuve al desarrollo económico y sustentable de su localidad y de México.

**Análisis de resultados**

Los participantes en el estudio se detallan en la Tabla 1.

Tabla 1.

*Total de participantes en la investigación por giro de empresas.*

Puesto	Empresas Manufactureras	Empresas Servicios Financieros	de Total
Directivos	14	14	28
Supervisores	28	28	56
Operarios	60	60	120
Total	102	102	204

Fuente: Elaborado a partir de datos recolectados en la investigación.

En la Tabla 1 se advierte que el 50% de los encuestados son trabajadores de empresas manufactureras y el otro 50% son trabajadores de empresas de servicios financieros, lo que significa que se encuentra equilibrado el número de participantes en el estudio tanto de directivos 14%, como de supervisores (27%) y operarios 59%.

Las necesidades de formar equipos de trabajo por parte del personal de las empresas se detalla en la Tabla 2.

Tabla 2.

*Grado de necesidad de formar equipos de trabajo por niveles y giro de empresas*

Puesto	Empresas Manufactureras	Empresas de Servicios Financieros
Directivos	32.60	19.50
Supervisores	42.33	28.40
Operarios	39.33	21.62
General	39.72	21.50

Fuente: Elaborado a partir de datos recolectados en la investigación.

En la Tabla 2 se observa que en las empresas manufactureras existe cierta evidencia de formar equipos de trabajo, (32.60), mientras que en las empresas de servicios financieros existe poca evidencia de que se necesite formar equipos de trabajo (21.50). Los supervisores de cada grupo percibieron una mayor necesidad de formar equipos de trabajo (42.33 y 28.40).

En el caso de las empresas manufactureras los resultados indican que existe poca evidencia de que las metas sean confusas o que exista poco compromiso con ellas (2.33). Por otra parte, es evidente que no se estimula al personal para lograr un mejor trabajo en equipo (3.69). Específicamente los directivos son los que perciben que las metas son poco confusas y que existe cierto grado de compromiso (1.60), pero también manifiestan que falta innovación, deseos de asumir riesgos, creatividad e iniciativa (3.20). Los supervisores señalan que es evidente la falta de una adecuada comunicación (3.50) y coinciden con los operarios con relación a que el trabajo no es reconocido (3.83) y que efectivamente no se estimula al personal para lograr un mejor trabajo en equipo (3.87).



Por su parte, las empresas de servicios financieros reportaron que no existe evidencia de que no se esté estimulando al personal (1.0), y que existe poca evidencia de que el personal advierta de que su trabajo no es reconocido (2.13). Particularmente, los directivos informaron que no hay evidencia de que existan problemas al trabajar con sus jefes (1.10) y que existe poca evidencia de que la productividad haya disminuido (1.70). Los supervisores y los operarios coincidieron en que a pesar de que se estimula al personal (1.0), en ocasiones el trabajo no es reconocido como debiera (2.13).

## Conclusiones

La necesidad de formar equipos de trabajo es mayor en las empresas manufactureras que en las de servicios financieros. Mientras que las empresas de servicios financieros tienen programas de estímulos para lograr un mejor trabajo en equipo, las empresas manufactureras no cuentan con este tipo de programas para motivar al personal, lo que está influyendo en sus necesidades de formación de equipos de trabajo y en los niveles de productividad. Se sugiere que las empresas manufactureras elaboren un programa de formación de equipos y lo pongan en funcionamiento con la finalidad de incentivar la creatividad, el deseo de asumir riesgos e incrementar el compromiso. Es importante que las empresas manufactureras también implementen un programa de evaluación del desempeño aunado a un programa de estímulos en donde además de evaluar y recompensar a los empleados por sus contribuciones individuales, se consideren las evaluaciones de grupo. Por su parte, para las empresas de servicios financieros que cuentan con programas de estímulos se propone que se investigue que tipo de evaluaciones son las que están realizando: individuales o de grupo, con la finalidad de que sean contempladas las dos. Asimismo, las empresas de servicios financieros deben determinar las causas por las cuales en ocasiones el trabajo bien desempeñado no es reconocido ni recompensado como debiera, pues en muchos casos, se dan subjetividades

en los parámetros de evaluación o bien el personal no es evaluado equitativamente. Esto es consistente con Robbins (2004) quien indica que este tipo de programas de evaluación de equipos basado en estímulos al desempeño refuerzan el esfuerzo y el compromiso.

Debido a que este estudio fue descriptivo con enfoque cuantitativo, mayor investigación es necesaria de tal manera que puedan observarse resultados más sólidos en este tipo de empresas. Otros estudios de corte cualitativo podrían profundizar sobre los motivos de los resultados obtenidos, por ejemplo se sugiere realizar estudios de caso, grupos focales y etnográficos. También podría investigarse sobre los diferentes niveles de trabajo en equipo, el trabajo en equipo en las empresas comerciales y franquicias. Finalmente, se hace necesario realizar estudios de formación de equipos de trabajo y compromiso organizacional para conocer con mayor precisión la relación que tienen estas dos variables en beneficio de las Pymes y de la sociedad en su conjunto.

## Bibliografía

Franco, C. y Velásquez, F. (2000). Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. *Estudios Gerenciales*. Vo. 16, No. 76. Cali: Universidad ICESI  
Recuperado de: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232000000300002&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232000000300002&script=sci_arttext)

Guízar, R. (2008). *Desarrollo Organizacional*. Principios y aplicaciones (3ª. ed.). México: Mc Graw Hill.

Montes, J. y Moreno, F. (2007). Modelo de técnicas de trabajo en equipo. *Conciencia Tecnológica*. No. 33 pp. 26-30. México: Instituto Tecnológico de Aguascalientes.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (10a. ed.). México: Pearson Educación.

Treviño, S. (2004). "El uso de SSD en las Mipymes mexicanas". *Gestiopolis*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/ssdsandra.htm> [Consulta: 30 de noviembre de 2011].