

## “Equipos de trabajo para la mejora del desempeño: estudio de una empresa maquiladora ubicada en el sureste de México.”

*"Work teams for performance improvement:  
Study of a maquiladora company located in southeastern Mexico. "*

**Roger Manuel Patrón-Cortés**

Universidad Autónoma de Campeche

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

**Fernando Medina Blum**

Universidad Autónoma de Campeche

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

### Resumen

Esta investigación tiene como objetivo determinar la necesidad de formar equipos de trabajo en una empresa maquiladora ubicada en el sureste de México. Este estudio es exploratorio y descriptivo, primero se realizó una medición cuantitativa y luego se aplicaron entrevistas cualitativas. Los resultados indican que existe cierta evidencia de formar equipos de trabajo, pero no con una presión inmediata. Los trabajadores prefieren trabajar de manera individual porque cuentan con un programa de estímulos que los recompensa con base a su nivel de productividad. Se sugiere que los gerentes elaboren un programa de formación de equipos de trabajo y lo pongan en funcionamiento con la finalidad de incentivar la creatividad, incrementar la confianza y aumentar el compromiso. Además, se propone que los directivos revisen su sistema de evaluación de resultados y recompensas del desempeño, pues en muchos casos se dan subjetividades en los parámetros de evaluación y no funciona con eficiencia y eficacia como debiera. Es importante que este sistema además de evaluar y recompensar a los empleados por sus contribuciones individuales, considere las evaluaciones de grupo con la finalidad de incentivar el trabajo en equipo. Asimismo, se recomienda reforzar el programa de evaluación y recompensas otorgando reconocimientos no monetarios al personal, de tal forma que los haga sentir importantes y valorados como personas por su desempeño.

**Palabras clave:** Trabajo en equipo, comportamiento organizacional, cambio organizacional.

### Abstract

This research aims to determine the need to form work teams in a maquiladora company located in southeastern Mexico. This study is exploratory and descriptive, first a quantitative measurement was performed and then qualitative interviews were applied. The results indicate that there is some evidence of forming work teams, but not with immediate pressure. Workers prefer to work individually because they have a stimulus program that rewards them based on their level of productivity. It is suggested that managers develop a work team training program and put it into operation in order to encourage creativity, increase trust and increase commitment. In addition, it is proposed that managers review their performance evaluation system and performance rewards, because in many cases there are subjectivities in the evaluation parameters and it does not work efficiently and effectively as it should. It is important that this system, in addition to evaluating and rewarding employees for their individual contributions, considers group evaluations to encourage teamwork. Likewise, it is recommended to reinforce the evaluation and rewards program by granting non-monetary recognition to the personnel, in such a way as to make them feel important and valued as people for their performance.

**Key words:** Teamwork, organizational behavior, organizational change.

**Fecha recepción:** Enero 2016

**Fecha aceptación:** Mayo 2016

---

### Introducción

La globalización y el avance tecnológico han generado cambios acelerados en las organizaciones, 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.

Investigar el trabajo en equipo en las empresas maquiladoras es importante porque en este tipo de organizaciones el desempeño de los empleados repercute de manera significativa en el nivel de

productividad, el ausentismo y los costos. Las maquiladoras necesitan que los empleados trabajen de forma colaborativa para alcanzar los objetivos y metas de la organización.

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 administración está buscando mejorar el desempeño de sus integrantes para poder alcanzar sus objetivos.

Este tipo de investigaciones permiten contar con información de apoyo útil para la planeación estratégica y la toma de decisiones directivas para la elaboración de planes y programas de cambio y de desarrollo organizacional que contemplen mejoras en los comportamientos y en los equipos de trabajo para beneficio de los trabajadores, las maquiladoras y la localidad en donde se establecen.

### **Trabajo en equipo**

Franco y Velásquez (2000) mencionan que hay dos razones para trabajar en equipo: a) individuales y b) organizacionales. 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 aspectos.

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 y Judge (2013) 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.

Guízar (2008) refiere que 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 y Judge, 2013).

### **Planteamiento del problema, objetivo y justificación**

El estudio se realizó en una maquiladora ubicada en el sureste de México. Esta empresa inició sus operaciones en Pakistán hace 40 años y en el año de 1998 -como parte de su plan de crecimiento- inicia actividades en el sureste de México, al año siguiente da inicio a sus operaciones de manufactura contratando a más de 200 personas entre obreros, personal administrativo y de mantenimiento. Actualmente, cuenta con 460 empleados entre obreros y administrativos, la empresa tiene una de las estructuras más grande de fábricas de ropa al mayoreo de adultos y niños de la república mexicana. En el sentido de las exportaciones, la organización exporta al

mayoreo ropa de adulto e infantil a las naciones que son potencias, la principal de esta es a Estados Unidos de América, secundada por Canadá y seguida por las potencias Japón y China, donde se abastecen cada determinado tiempo por la empresa.

Esta maquiladora tiene como visión ser líder global en soluciones de textiles y prendas de vestir integrados verticalmente y en el desarrollo de servicio completo de proyectos inmobiliarios. Además tiene como objetivos ser competitiva a nivel mundial a través de una calidad superior, el enfoque centrado en el cliente y la innovación continua. Además, es reconocida a nivel mundial, por su gran participación en el desarrollo de sus empleados. En el caso de la sucursal ubicada en el sureste de México, se observa que existe motivación a los trabajadores a través de premios de puntualidad y asistencia que se entregan constantemente a los trabajadores que cumplen con los requisitos establecidos. Así mismo, los supervisores con una antigüedad de 5 a 10 años de servicio reciben incentivos económicos como recompensa por sus esfuerzos. Es conveniente mencionar que el mayor reconocimiento que la empresa señala es la satisfacción de sus clientes en todo momento.

A pesar de la incertidumbre económica mundial esta empresa maquiladora se ha mantenido a la vanguardia adecuándose a los tiempos modernos de tal forma que al día de hoy se ha convertido en una corporación multinacional privada. Sin embargo, -para poder subsistir y ser competitiva- la maquiladora necesita de ciertas estrategias para mejorar su eficiencia y eficacia en el ámbito de la productividad. 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 en el área de producción de la maquiladora.

La investigación contribuye a la literatura sobre estudios de empresas maquiladoras y a encontrar la necesidad de formar equipos de trabajo que tienen los empleados con la finalidad de que los encargados de la toma de decisiones fortalezcan sus planes de trabajo en beneficio de un mejor desempeño del personal que coadyuve al desarrollo económico y sustentable de su localidad y de México.

## Metodología

### **Tipo de estudio**

Este estudio es exploratorio y descriptivo, primero se realizó una medición cuantitativa y posteriormente se aplicaron entrevistas cualitativas mediante preguntas semiestructuradas con la finalidad de profundizar en los resultados obtenidos. El estudio cualitativo permitió “reforzar teorías e identificar cuestiones críticas para investigaciones futuras” (Stake, 1994, p. 245). El diseño es no experimental con enfoque transversal, ya que no se tiene injerencia en los resultados (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

### **Participantes**

De un universo de 460 trabajadores, se calculó una muestra con 95% de confiabilidad y un error máximo permitido de 5% con probabilidades  $p$  y  $q$  de 0.5 respectivamente. Se obtuvo una muestra de 210 trabajadores, de los cuales 133 son obreros y 72 son administrativos. Se considera que este tipo de personal es el que mejor puede percibir la necesidad de formar equipos de trabajo en el área productiva de la maquiladora.

### **Instrumento**

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.

## **Procedimiento**

El análisis de los datos se realizó mediante el siguiente proceso:

- a) Se solicitó la autorización de los dueños de la maquiladora para realizar el estudio con su personal. Además, se contó con la ayuda de estudiantes de una universidad pública de la localidad. Los cuestionarios se administraron en la maquiladora mediante previa cita. Se requirieron de tres sesiones para completar la recolección de datos de todo el personal. Con la información obtenida se creó una base de datos y se capturaron los mismos utilizando el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales SPSS (Statistic Package for Social Sciencie) versión 17.0 para Windows.
- b) Se analizaron los datos obtenidos utilizando estadística descriptiva, tomando como medida de tendencia central la media y como medida de dispersión la desviación estándar.
- c) Se elaboró una guía de entrevista semiestructurada para profundizar sobre los resultados obtenidos.

## **Análisis de resultados**

### **Medición cuantitativa**

La suma general de las percepciones del personal de la maquiladora es de 34 puntos. De acuerdo a los valores para determinar la necesidad de formar equipos de trabajo, los resultados indican que existe cierta evidencia de formar equipos de trabajo, pero no una presión inmediata.

En la Tabla 1 se detalla el grado de problemas en el trabajo.

Tabla 1.

*Identificación de evidencia de problemas en el área de trabajo.*

Dimensiones	Media	Desviación estándar
Sistema de evaluación y recompensas	3.08	.12
Compromiso	2.38	.76
Establecimiento de metas específicas	1.94	.89
Asignación de papeles	2.00	.86
Confianza mutua	2.37	.59
Liderazgo	2.33	.82
Habilidades de miembros	2.32	.84
General	2.40	.64

Nota. Resultados con el paquete estadístico SPSS, versión 17.0 para Windows.

En la Tabla 1 se advierte que los empleados perciben que en ocasiones el trabajo bien desempeñado no es reconocido ni recompensado como debiera, por lo que más o menos existe un sistema adecuado de evaluación y recompensas (3.08). Los empleados manifiestan que existe poca evidencia de que tengan problemas en: a) compromiso (2.38) b) establecimiento de metas específicas (1.94), c) asignación de papeles (2.00), confianza mutua (2.37), liderazgo (2.33) y habilidades de los miembros (2.32). En cuanto al promedio general, existe poca evidencia de que tengan problemas en sus áreas de trabajo.

### **Evaluación cualitativa**

Al entrevistar a los trabajadores sobre los resultados de la encuesta explicaron que ellos no están preparados para trabajar en equipo, porque las metas se confunden cuando se trabajan de esta manera, sin embargo sacan adelante el trabajo. Los operarios dijeron que se sienten a gusto trabajando de forma individual porque no los interrumpen. Un grupo de trabajadores argumentó que en este tipo de empresas se desenvuelven mejor de manera individual porque se trata de una producción masiva y no es común que existan las tareas en equipo, por lo que en consecuencia, cuando se presentan estas situaciones las metas se vuelven confusas y solo se siguen los procedimientos señalados. Otro grupo de empleados afirmó que sienten que el trabajo en equipo

los hace trabajar de manera lenta o simplemente no están acostumbrados a ello. Además, explicaron que es muy raro escuchar que se va a trabajar en equipo, los trabajos están diseñados para ser llevados a cabo de forma individual y de esta forma se puede juzgar el trabajo de la persona como individuo. Sin embargo, cuando se plantea un trabajo en equipo se saca el trabajo adelante, tal vez con algunas trabas o dificultades pero se logran poner de acuerdo para cumplir con la meta planteada. Un empleado de bastilla argumentó: “no funcionan los trabajos en equipos, o simplemente no son algo que se ve en la vida cotidiana de la empresa, los trabajadores sentimos que el trabajo individual es lo ideal y con lo que estamos cómodos”.

Un cortador de telas mencionó: “cuando se trabaja en equipo los jefes no pueden diferenciar que tanto nos pueden dar recompensas si elevamos la producción, pues los resultados se dan en forma grupal y no individual, y en ocasiones son pocos los que sacan adelante el trabajo y no todo el equipo”. También indicaron que las recompensas no son claras y no están bien definidas. Adicionalmente, comentaron que no solo se debería dar incentivos económicos, sino que también se debería otorgar reconocimientos en público, ser distinguidos por los gerentes, poner cuadros con los nombres de los mejores empleados y dar algunos premios en especie.

## Conclusiones

Aunque los empleados no consideran como una prioridad la formación de equipos de trabajo, los resultados indican que existe cierta evidencia de formarlos, pero no con una presión inmediata. Los trabajadores prefieren trabajar de manera individual porque cuentan con un programa de estímulos que los recompensa con base a su nivel de productividad. Cuando se les pide trabajar en equipo no se sienten a gustos porque perciben que los directivos no pueden determinar con exactitud su nivel de producción y por lo tanto los resultados repercuten afectando sus ingresos. Por tal motivo, se sugiere que los gerentes elaboren un programa de formación de equipos de trabajo y lo pongan en funcionamiento con la finalidad de incentivar la creatividad, incrementar la confianza y aumentar el compromiso. Asimismo, se recomienda que los directivos revisen su sistema de evaluación de resultados y recompensas del desempeño, pues en muchos casos se dan subjetividades en los parámetros de evaluación y no funciona con eficiencia y eficacia como debiera. Es importante que este sistema además de evaluar y recompensar a los empleados por sus contribuciones individuales, considere las evaluaciones de grupo con la finalidad de

incentivar el trabajo en equipo. Asimismo, se recomienda reforzar el programa de evaluación y recompensas otorgando reconocimientos no monetarios al personal, de tal forma que los haga sentir importantes y valorados como personas por su desempeño.

Otros estudios de corte cualitativo podrían profundizar sobre los resultados obtenidos. Asimismo, se propone realizar mayor investigación sobre el trabajo en equipo y su relación con otras variables, con otros giros de empresas y con los diferentes niveles jerárquicos de las organizaciones.

## 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: McGraw Hill.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación* (5a. ed.). México: McGraw 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. y Judge T. (2013). *Comportamiento organizacional* (15a. ed.). México: Pearson.

Stake, Robert. (1994). "Case studies". pp 236-247 in Norman K. Denzin (1994). *Handbook of Qualitative Inquiry*. Thousand Oaks: CA.