

Equipos de trabajo para la mejora organizacional: estudio de una empresa procesadora de miel de abeja ubicada en México

Work teams for organizational improvement: study of a bee honey processing company located in Mexico

Roger Manuel Patrón-Cortés

Universidad Autónoma de Campeche, México

roger_patron_cortes@hotmail.com

Nadia Kassadra May Acosta

Universidad Autónoma de Campeche, México

nmayxx@hotmail.com

Charlotte Monserrat Llanes Chiquini

Universidad Autónoma de Campeche, México

chmlane@uacam.mx

Resumen

Este estudio tiene como objetivo determinar si existe la necesidad de formar equipos de trabajo en una empresa procesadora de miel de abeja con la finalidad de establecer una estrategia de mejora laboral. Para ello, se realizó un trabajo exploratorio, descriptivo y cuantitativo. Los resultados indican que existe cierta evidencia de formar equipos de trabajo, pero no una presión inmediata. Asimismo, se pudo constatar que el mayor problema para el personal directivo es el establecimiento de metas, mientras que para el personal operativo es el sistema de evaluación y recompensas. Por tanto, se sugiere que la empresa procesadora de miel implemente un programa de formación de equipos de trabajo tomando en cuenta la percepción de los directivos y del personal operativo. Igualmente, se propone que ese programa contemple la fijación de metas claras y la creación de un sistema de evaluación y recompensas del desempeño según las habilidades de los miembros.

Palabras clave: comportamiento organizacional, sinergia, trabajo en equipo.

Abstract

The objective of this study is to determine if there is a need to form work teams in a bee honey processing company in order to establish a strategy for improving the workforce. This study is exploratory, descriptive and quantitative. The results indicate that there is some evidence of forming work teams, but not immediate pressure. The operative staff perceives a greater need to form this type of equipment in comparison with the managerial staff, as well as perceives a greater number of problem areas. While for the directive personnel the biggest problem is the establishment of goals, for the operative personnel the most representative problem lies in the system of evaluation and rewards. Therefore, it is suggested that the honey processing company implement a training program for work teams taking into account the perception of managers and operational staff. It is proposed that said program contemplates the setting of clear goals, the creation of a system of evaluation and rewards of performance and taking into account the abilities of the members.

Keywords: organizational behavior, synergy, teamwork.

Fecha Recepción: Febrero 2018

Fecha Aceptación: Julio 2018

Introducción

La globalización y los acelerados cambio tecnológicos del entorno han provocado que las organizaciones se reestructuren para seguir siendo competitivas, de ahí que se encuentren en una continua búsqueda de prácticas administrativas que les permitan mantenerse a la vanguardia en estos tiempos, donde deben enfrentar grandes desafíos, como las presiones de la competencia global y la necesidad de consolidar modelos de negocios en ambientes complejos, dinámicos y cambiantes (Gil, Rico y Sánchez-Manzanares, 2008). En este sentido, el trabajo en equipo constituye una estrategia administrativa de gran utilidad para alcanzar los objetivos empresariales, pues de esta manera se pueden compartir conocimientos, experiencias y habilidades que benefician a todos los involucrados en los procesos productivos.

Trabajo en equipo

Robbins y Judge (2013) señalan que existen diferencias entre las concepciones de un grupo y un equipo de trabajo, pues en el primero se interactúa básicamente para compartir información y tomar decisiones que ayuden a cada uno de sus integrantes a desempeñarse en su área de responsabilidad, mientras que en el equipo el esfuerzo de sus miembros da como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de las aportaciones individuales. En otras palabras, los integrantes del grupo, a diferencia del equipo, no se involucran en el trabajo colectivo, el cual requiere un esfuerzo conjunto, de ahí que las organizaciones busquen esta sinergia positiva para mejorar el desempeño.

Al respecto, Malone y Crowston (1994) indican que la coordinación de equipos de trabajo es una tarea que requiere el uso de estrategias y comportamientos enfocados en la integración de acciones, conocimientos y objetivos de miembros interdependientes con el objeto de lograr fines comunes. Igualmente, Rico, Sánchez-Manzanares, Gil, Alcover y Taberner (2011) señalan que la coordinación asegura que un equipo realice sus actividades como un todo unitario, por lo que se le reconoce como un proceso clave para comprender la efectividad de los equipos de trabajo. En este sentido, estudios recientes indican que los mecanismos de coordinación se adaptan a las demandas situacionales (Grote, Kolbe, Zala-Mezö, Bienefeld-Sealla y Künzle 2009; Manser, Howard y Gaba 2008).

Franco y Velásquez (2000), por otra parte, refieren que trabajar en equipo permite reunir habilidades, crear sinergia, incrementar el compromiso y el desarrollo, así como liberar el tiempo de los jefes para tomar las decisiones estratégicas, ofrecer mayor comunicación, aumentar la eficiencia, proporcionar mayor flexibilidad para asumir cambios y promover la creatividad, entre otros aspectos.

A diferencia de los grupos de trabajo —los cuales dependen de los conocimientos del líder sobre la tarea—, los equipos de trabajo buscan productos colectivos, ya que sus responsabilidades son mutualistas y sus aptitudes complementarias, por lo que predomina un compromiso entre sus miembros, y no tanto con el líder. Efectivamente, al principio el líder incita a sus integrantes para que consigan determinado grado de compromiso, lo cual se va produciendo progresivamente. Sin embargo, con el tiempo el equipo puede conseguir una automotivación combinando sus destrezas individuales en un método conjunto de trabajo, lo cual permite obtener lo mejor de cada uno, en cuyo caso se alterna el papel del líder para ajustarse a los requerimientos de las distintas labores.

Edmondson (2003) refiere que cuando los integrantes de un equipo confían entre sí mismos sienten que sus relaciones interpersonales se vuelven más seguras, lo cual aumenta la motivación para colaborar (Alper, Tjosvold y Law, 1998). En este sentido, Gil, Rico y Sánchez-Manzanares (2008) manifiestan que el funcionamiento de un equipo de trabajo puede entenderse desde el modelo entradas-procesos-salidas.

- Entradas (*input*): Se refieren al conjunto de recursos del equipo, tanto internos (composición, conocimientos, habilidades, estructura y diseño de la tarea) como externos (recompensas, cultura organizacional).
- Procesos: Consisten en mecanismos psicosociales que permiten a los miembros combinar los recursos disponibles para realizar el trabajo (comunicación, coordinación, toma de decisiones, entre otros).
- Salidas (*output*): Son los resultados alcanzados por el equipo (eficacia, rendimiento, satisfacción, viabilidad, innovación).

Estos autores también indican que en los últimos años han surgido modelos alternativos que pretenden explicar de manera más sencilla el funcionamiento de los equipos de trabajo como sistemas adaptativos complejos que operan en contextos más amplios. Un ejemplo de ello es el modelo input-mediador-output-input (IMOI), el cual muestra el carácter cíclico de los procesos de retroalimentación (Ilgen, Hollenbeck, Johnson y Jundt, 2005).

Para Guízar (2013), por otra parte, la productividad de un equipo de trabajo depende de la sinergia con que cada miembro realiza sus funciones de manera coordinada con el resto de los integrantes. El objetivo del equipo de trabajo, por ende, es mejorar las actividades de coordinación de los miembros, ya que estas incrementan la productividad. Algunas de las funciones necesarias para el adecuado desempeño de equipos de trabajo incluyen la fijación de metas y de relaciones entre los miembros, el estudio de roles para comprender y definir las actividades, así como las responsabilidades de cada integrante y el proceso del equipo. Este autor sugiere detectar la necesidad de formar equipos de trabajo basándose en las siguientes categorías:

- Sistema de evaluación y recompensas: Los directivos evalúan y recompensan a los trabajadores por sus logros individuales. Además, toman en cuenta las evaluaciones que refuerzan y recompensan el desempeño y el compromiso del equipo de trabajo, tales como el plan de ganancias compartidas, los incentivos en pequeños grupos, el reparto de utilidades, entre otros.

- **Compromiso:** Los miembros del equipo de trabajo discuten, dan forma y coinciden en un objetivo que les pertenece tanto de manera individual como colectiva.
- **Establecimiento de metas:** Los equipos de trabajo de éxito extienden su propósito común en metas específicas de desempeño, cuantificables y realistas. Las metas facilitan la comunicación clara y ayudan a los equipos a mantener su enfoque en la obtención de resultados.
- **Asignación de roles:** Los diferentes roles del equipo de trabajo son cubiertos por las personas que cuentan con las habilidades requeridas y con los estilos preferidos de cada miembro.
- **Confianza:** El equipo de trabajo tiene la esperanza positiva de que otra persona no se conducirá de forma oportunista por medio de palabras, obras o decisiones. Cuando la confianza se pierde, puede tener consecuencias graves en el desempeño de un equipo.
- **Liderazgo:** Los miembros del equipo de trabajo acuerdan quién hará qué cosa y se aseguran de que todos los integrantes contribuyan de manera equitativa al compartir la carga de trabajo. Además, el equipo determina cómo establecer los programas, qué habilidades se deben desarrollar, cómo resolver los problemas y cómo tomar y modificar las decisiones.
- **Habilidades de los miembros:** Las habilidades de los integrantes del equipo de trabajo son complementarias para lograr sinergia positiva. Para ello, se requieren habilidades diversas, tales como resolución de problemas y toma de decisiones, experiencias técnicas e interpersonales, entre otras.

Planteamiento del estudio, objetivo y justificación

Para este trabajo se ha elegido a una empresa procesadora de miel de abeja, la cual fue fundada en 1959 cuando se agruparon 10 organizaciones de productores de origen maya que intentaban solucionar sus problemas económicos y técnicos. En principio, cuando trabajaban de forma independiente, la mayoría de dichas organizaciones tenía escasa tecnificación, control mínimo de sus apiarios, bajos rendimientos y altos costos de operación, lo que las obligaba a emplear sus propios recursos para trabajar y comercializar los productos en condiciones desventajosas. Sin embargo, una vez agrupadas, obtuvieron diversos créditos que les permitió construir, adquirir y administrar plantas para purificar la miel, así como aserraderos, talleres de carpintería y maquinaria para estampar cera de abeja. Los créditos continuaron logrando

modernizar 54 centros de acopio que generaron una derrama económica en el sector de 105 millones de pesos, lo que contribuyó a mejorar la economía de más de 2700 apicultores y sus familias.

Esta empresa se encuentra comprometida con la excelencia tanto en la calidad del producto como en el servicio que brinda a los clientes. Actualmente, exporta 90 % de la miel que purifica a Alemania, Arabia Saudita, Inglaterra, Japón, Venezuela, España, Colombia y Estados Unidos, entre otros países, y fortalece su actividad con la compra de más de 3500 toneladas de miel, lo cual le permitirá consolidarse con la modernización de su planta de purificación y la obtención de la certificación orgánica para su producto, pues el objetivo principal de estos apicultores es producir y comercializar miel de alta calidad, a través de la oferta de un producto saludable y 100 % natural.

Para ello, sus procesos de producción, sanitización, eliminación de desechos y control de plagas, entre otros, cuentan con registros y manuales de operación. Todo esto ha permitido que los apicultores de la región realicen una comercialización directa con envasadores de países europeos, tales como Alemania y Francia, lo cual les ha otorgado un excelente prestigio a nivel internacional (Castillo, 2014).

La empresa, además, cuenta con el reconocimiento por la aplicación del sistema de reducción de riesgos de contaminación en la producción y procesamiento primario de alimentos de origen pecuario, así como también de buenas prácticas de manejo y envasado de miel por parte de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (Sagarpa) desde el año 2011. Asimismo, tiene el certificado de *U. S. Food and Drug Administration*, con clave de reconocimiento 11388964S a partir de diciembre del 2014. De hecho, y a pesar de la incertidumbre económica mundial, esta empresa tiene más de cincuenta años de operación y se ha mantenido a la vanguardia en los tiempos modernos.

Aun así, y para continuar con la optimización de todos sus sectores, se deben reconocer y superar no solo los obstáculos económicos y técnicos que pudieran presentarse, sino también aquellos relacionados con el trabajo en equipo que desarrolla su personal, pues esto último pudiera ser una variable que afecte su desarrollo, productividad y competitividad.

En esta investigación, por tanto, se han planteado dos objetivos principales: 1) determinar si en dicha empresa existe la necesidad de formar equipos de trabajo, y 2) precisar las áreas problemáticas que pudieran afectar el funcionamiento de los equipos de trabajo.

Método

Tipo de estudio

El presente estudio es exploratorio, descriptivo y con un enfoque cuantitativo, mientras que el diseño es no experimental y transversal, ya que no se tuvo injerencia en los resultados (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Asimismo, el método es el de función de distribución de probabilidad normal.

Participantes

De un total de 45 empleados, se calculó una muestra con 95 % de confiabilidad y un error máximo permitido de 5 %, con probabilidades p y q de 0.5, respectivamente. En concreto, y tomando como referencia a Krejcie y Morgan (1970), se obtuvo una muestra de 40 trabajadores (5 jefes de área, 4 administrativos, 12 operadores de procesos y 19 obreros).

Instrumento

Para la recolección de los datos se utilizó el *Cuestionario para diagnosticar la necesidad de formar equipos* propuesto por Guízar (2013). Este se sometió a la prueba alfa de Cronbach, la cual arrojó un coeficiente de confiabilidad de .77. Esta cifra se consideró aceptable para la presente investigación, pues autores como Nunnally (1978) proponen que el valor mínimo sea de .70, aunque vale comentar que otros investigadores como Schmitt (1996) indican que no existe un valor mínimo para este tipo de coeficiente, pues medidas con una fiabilidad relativamente baja también pueden ser muy útiles.

En concreto, el cuestionario estuvo compuesto por 14 ítems y cinco categorías de respuesta (1 = *no hay evidencia*; 2 = *poca evidencia*; 3 = *ni mucha ni poca evidencia*; 4 = *es evidente*; 5 = *muy evidente*). Para determinar la necesidad de formar equipos de trabajo se utilizaron los siguientes valores:

- 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 por medio del siguiente proceso:

- a) Se solicitó la autorización de los dueños de la empresa procesadora de miel de abeja para realizar el estudio con su personal. Además, se contó con la ayuda de estudiantes de una universidad pública ubicada en el sureste de México.
- b) Los cuestionarios se administraron en la empresa previa cita.
- c) Se requirieron tres sesiones para completar la recolección de datos de todo el personal.
- d) Con la información obtenida se creó una base de datos y se capturaron utilizando el paquete estadístico SPSS (*Statistic Package for Social Science*) versión 17.0 para Windows.
- e) Los datos obtenidos se analizaron con base en la estadística descriptiva, para lo cual se tomó como medida de tendencia central la media, y como medida de dispersión la desviación estándar.

Resultados

En la suma general de las percepciones, el personal directivo de la empresa procesadora de miel de abeja obtuvo un total de 33 puntos, mientras que el personal operativo alcanzó 40 puntos. Según los valores para determinar la necesidad de formar equipos de trabajo, para ambos tipos de trabajadores existe cierta evidencia de formar equipos de trabajo, aunque no una presión inmediata. En la tabla 1 se detalla el grado de problemas en el trabajo de la empresa procesadora de miel de abeja.

Tabla 1. Identificación de evidencia de problemas en el área de trabajo

Dimensiones	Directivos		Operativos	
	Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar
Sistema de evaluación y recompensas	2.66	1.52	3.67	1.09
Compromiso	2.33	.57	2.92	.65
Establecimiento de metas específicas	3.00	1.00	2.40	.82
Asignación de papeles	2.00	1.00	2.70	1.08
Confianza mutua	2.44	.83	2.55	.73
Liderazgo	2.33	.88	2.70	.71
Habilidades de los miembros	1.83	1.44	3.07	.81
General	2.35	.755	2.87	.611

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 1 el puntaje más elevado indica una mayor evidencia de formar equipos de trabajo. En tal sentido, en el personal directivo se observan mayores problemas en el establecimiento de metas (3.0), ciertos inconvenientes en el sistema de evaluación y recompensas (2.66) y poca evidencia de dificultades con la habilidad de los miembros (1.83).

Por su parte, en el personal operativo se nota que el trabajo bien desempeñado no es reconocido ni recompensado como se debiera, por lo que no existe un adecuado sistema de evaluación y recompensas (3.67). Esto repercute en la habilidad de los miembros (3.07), el compromiso (2.92), la asignación de papeles (2.70) y el liderazgo (2.70). En términos generales, el personal operativo percibe más problemas en las áreas que el personal directivo.

Conclusiones

En relación con el primer objetivo de esta investigación, los resultados señalan que existe cierta evidencia de formar equipos de trabajo, aunque no una presión inmediata. De hecho, el personal operativo no solo es el que tiene una mayor necesidad para formar este tipo de relaciones, sino que también es el que refleja un mayor número de áreas problemáticas.

En cuanto al segundo objetivo, se puede afirmar que el mayor problema para el personal directivo es el establecimiento de metas, mientras que para el personal operativo es el sistema de evaluación y recompensas.

Con base en estos resultados, se sugiere que la empresa procesadora de miel implemente un programa de formación de equipos de trabajo tomando en cuenta la percepción de los directivos y del personal operativo. En este contexto, se propone que dicho programa contemple: a) fijar metas claras para evitar confundir las funciones que cada quien debe desempeñar y hacerlas del conocimiento de todo el personal para precisar su cumplimiento, b) crear un sistema de evaluación y recompensas del desempeño que reconozca y estimule el trabajo bien realizado tanto de manera individual como grupal, lo cual permitirá incrementar el compromiso y la productividad, y c) tomar en cuenta las habilidades de los miembros y procurar una adecuada asignación de papeles para generar un clima de confianza mutua entre los trabajadores y la dirección, de modo que se favorezca el liderazgo.

Por último, y debido a que este estudio fue concebido con un enfoque cuantitativo, se recomienda complementar estos hallazgos con otras investigaciones de naturaleza cualitativa. Para ello, se debería tomar en cuenta que el trabajo en equipo también se relaciona con otras variables, con diferentes niveles jerárquicos y con otro tipo de organizaciones.

Referencias

- Alper, S., Tjosvold, D. and Law, K. S. (1998). Interdependence and controversy in group decision making: Antecedents to effective self-managing teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 74(1), 33-52.
- Castillo, G. (2014). La miel: el oro líquido de México. *México Desconocido*. Recuperado de <http://www.mexicodesconocido.com.mx/la-miel-el-oro-liquido-de-mexico.html>.
- Edmondson, A. C. (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1419-1452.
- Franco, C. y Velásquez, F. (2000). Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. *Estudios Gerenciales*, 16(76), 27-35. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S012359232000000300002&script=sc_artte xt.
- Gil, F., Rico, R. y Sánchez-Manzanares, M. (2008). Eficacia de equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 25-31. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77829104>.
- Grote, G., Kolbe, M., Zala-Mezö, E., Bienefeld-Sealla, N. y Künzle, B. (2009). Adaptive coordination and heedfulness make better cockpit crews. *Ergonomics*, 53, 211-228.
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones* (4.ª ed.). México: McGraw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). México: McGraw Hill.
- Ilgén, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M. and Jandt, D. (2005). Teams in organizations: from input-process-output models to IMO models. *Annual Review of Psychology*, 56, 518-543.
- Krejcie, R. V. and Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Malone, T. W. and Crowston, K. (1994). The interdisciplinary study of coordination. *ACM Computing Surveys*, 26, 87-119.
- Manser, T., Howard, S. K. and Gaba, D. (2008). Adaptive coordination in cardiac anaesthesia: a study of situational changes in coordination patterns using a new observation system. *Ergonomics*, 51, 1153-1178.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw Hill.

- Rico, R., Sánchez-Manzanares, M., Gil, F., Alcover, C. y Tabernero, C. (2011). Procesos de coordinación en equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 59-68. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77817210007>.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional* (15.^a ed.). México: Pearson Educación.
- Schmitt, N. (1996). Uses and abuses of Coefficient Alpha. *Psychological Assessment*, 8(4), 350-353. Retrieved from http://ist-socrates.berkeley.edu/~maccoun/PP279_Schmitt.pdf.