



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS

FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES

Análisis de la relación entre el trabajo en equipo y la efectividad
organizacional en una empresa productora de papel y embalaje de Morelos

TESIS

Para obtener el Grado de
Maestra en Administración de Organizaciones

Presenta

L.A. Sandra Marcela Rogerio Tapia

Director de Tesis

Dr. Javier Neri Uribe

Cuernavaca, Morelos

Mayo 2019

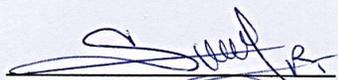
Cuernavaca, Morelos, a 02 de Mayo de 2019

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Sandra Marcela Rogerio Tapia, certifico que la Disertación titulada, Análisis de la relación entre el trabajo en equipo y la efectividad organizacional en una empresa productora de papel y embalaje de Morelos, la cual presento como requisito para optar por el grado de Maestra en Administración de Organizaciones en la Facultad de Contaduría, Administración e Informática de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos en el país México, es el producto de mi labor investigativa.

Asimismo, doy fe de que este trabajo ha observado las normas establecidas en el Reglamento de la Universidad y del posgrado de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos para su realización.

Con lo anterior, deslindo a la institución de toda acción que genere plagios y asumo toda responsabilidad.



Sandra Marcela Rogerio Tapia
Matricula: 85201612



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS



FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Cuernavaca, Morelos a 02 de Mayo del 2019.

DRA. LAURA PATRICIA CEBALLOS GILES
DIRECTORA DE LA FCAeI
PRESENTE

Me es grato enterarle que en mi carácter de **DIRECTOR DE LA TESIS** Titulada **Análisis de la relación entre el trabajo en equipo y la efectividad organizacional en una empresa productora de papel y embalaje de Morelos** que presenta la estudiante Sandra Marcela Rogerio Tapia, con matricula 85201612, para obtener el grado de Maestra en Administración de Organizaciones, cumple con los lineamientos teóricos, metodológicos y de investigación requeridos en el Reglamento de Titulación de Posgrados en la UAEM, y con fundamento en lo anterior, **OTORGO** la **LIBERACIÓN DE TESIS** para que continúe con los trámites correspondientes y presentar la defensa ante el jurado que sirva designar para tal fin.

Sin otro particular, le envío un cordial saludo.

Atentamente
Por una humanidad culta
Una universidad de excelencia

DOCTOR JAVIER NERI URIBE
Docente de la
Facultad de Contaduría, Administración e Informática



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS



FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Cuernavaca, Morelos a 02 de Mayo del 2019.

DRA. LAURA PATRICIA CEBALLOS GILES
DIRECTORA DE LA FCAeI
PRESENTE

En mi carácter de Director de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado Maestra en Administración de Organizaciones, de la estudiante Sandra Marcela Rogerio Tapia, con matrícula 85201612, con el título **Análisis de la relación entre el trabajo en equipo y la efectividad organizacional en una empresa productora de papel y embalaje de Morelos** por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que la estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta
Una universidad de excelencia

DOCTOR JAVIER NERI URIBE
Docente de la
Facultad de Contaduría, Administración e Informática



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS



FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Cuernavaca, Morelos a 04 de Mayo del 2019.

DRA. LAURA PATRICIA CEBALLOS GILES
DIRECTORA DE LA FCAei
PRESENTE

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado Maestra en Administración de Organizaciones, de la estudiante Sandra Marcela Rogerio Tapia, con matrícula 85201612, con el título **Análisis de la relación entre el trabajo en equipo y la efectividad organizacional en una empresa productora de papel y embalaje de Morelos** por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que la estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta
Una universidad de excelencia

DOCTOR AUGUSTO RENATO PÉREZ MAYO
Profesor-investigador
Facultad de Contaduría, Administración e Informática



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS



FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Cuernavaca, Morelos a 08 de Mayo del 2019.

DRA. LAURA PATRICIA CEBALLOS GILES
DIRECTORA DE LA FCAei
PRESENTE

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado Maestra en Administración de Organizaciones, de la estudiante Sandra Marcela Rogerio Tapia, con matrícula 85201612, con el título **Análisis de la relación entre el trabajo en equipo y la efectividad organizacional en una empresa productora de papel y embalaje de Morelos** por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que la estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta
Una universidad de excelencia

DOCTORA NOHEMI ROQUE NIETO
Profesora-investigadora
Facultad de Contaduría, Administración e Informática



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS



FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Cuernavaca, Morelos a 08 de Mayo del 2019.

DRA. LAURA PATRICIA CEBALLOS GILES
DIRECTORA DE LA FCAeI
PRESENTE

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado Maestra en Administración de Organizaciones, de la estudiante Sandra Marcela Rogerio Tapia, con matrícula 85201612, con el título **Análisis de la relación entre el trabajo en equipo y la efectividad organizacional en una empresa productora de papel y embalaje de Morelos** por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que la estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta
Una universidad de excelencia

DOCTOR JOSÉ ALBERTO HERNÁNDEZ AGUILAR
Profesor- investigador
Facultad de Contaduría, Administración e Informática



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS



FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Cuernavaca, Morelos a 08 de Mayo del 2019.

DRA. LAURA PATRICIA CEBALLOS GILES
DIRECTORA DE LA FCAeI
PRESENTE

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado Maestra en Administración de Organizaciones, de la estudiante Sandra Marcela Rogerio Tapia, con matricula 85201612, con el título **Análisis de la relación entre el trabajo en equipo y la efectividad organizacional en una empresa productora de papel y embalaje de Morelos** por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que la estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta
Una universidad de excelencia


DOCTOR FERANDO ROMERO TORRES
Profesor- investigador
Facultad de Contaduría, Administración e Informática

| | |
|---|------------|
| Índice | |
| Introducción | 13 |
| Capítulo 1. Planteamiento de la investigación | 15 |
| 1.1 Establecimiento del problema de investigación | 16 |
| 1.2 Justificación | 17 |
| 1.3 Viabilidad | 18 |
| 1.4 Objetivos | 18 |
| 1.4.1 Objetivo general | 19 |
| 1.4.2 Objetivos específicos | 19 |
| 1.5 Hipótesis | 19 |
| Capítulo 2. Marco teórico-conceptual | 20 |
| 2.1 Trabajo en equipo | 21 |
| 2.1.1 Antecedentes históricos y empíricos | 23 |
| 2.1.2 Conceptos principales | 28 |
| 2.1.3 Estudios empíricos y resultados del trabajo en equipo | 29 |
| 2.1.4 Elementos, características y estrategias para el desarrollo del trabajo en equipo | 38 |
| 2.1.5 Diversas teorías sobre el trabajo en equipo | 44 |
| 2.1.5.1 Teoría de los sistemas cooperativos | 44 |
| 2.1.5.2 Teoría del comportamiento | 47 |
| 2.1.5.3 Teoría de las relaciones humanas | 49 |
| 2.2 Efectividad organizacional | 53 |
| 2.2.1 Antecedentes históricos y empíricos | 55 |
| 2.2.2 Conceptos principales | 58 |
| 2.2.3 Estudios empíricos y resultados de efectividad organizacional | 60 |
| 2.2.4 Diversas teorías sobre la efectividad organizacional | 63 |
| 2.2.4.1 Teoría de los sistemas | 64 |
| 2.2.4.2 Teoría de los sistemas cooperativos, un enfoque hacia la efectividad organizacional | 65 |
| 2.2.4.3 Teoría de los recursos y capacidades | 65 |
| Capítulo 3. Metodología de la investigación | 67 |
| 3.1 Variables de estudio | 68 |
| 3.1.1 Variable independiente: trabajo en equipo | 68 |
| 3.1.2 Variable dependiente: efectividad organizacional | 69 |
| 3.2 Enfoque, diseño y alcance | 71 |
| 3.3 Escenario de estudio | 71 |
| 3.4 Población de estudio | 72 |
| 3.5 Muestra participante y selección | 72 |
| 3.6 Instrumentos para la recolección de datos | 73 |
| 3.7 Análisis de datos | 75 |
| Capítulo 4. Análisis de resultados | 76 |
| 4.1 Resultados obtenidos | 77 |
| 4.4.1 Análisis de resultados por datos sociodemográficos | 77 |
| 4.4.2 Análisis de resultados por dimensiones | 80 |
| 4.4.2.1 Dimensiones de trabajo en equipo | 80 |
| 4.4.2.2 Dimensiones de efectividad organizacional | 83 |
| 4.4.3 Análisis de correlación de Spearman | 100 |
| Capítulo 5. Conclusiones, recomendaciones, limitaciones y líneas de investigación | 103 |

| | |
|-----------------------------|------------|
| 5.1 Conclusiones | 104 |
| 5.2 Recomendaciones | 105 |
| 5.3 Limitaciones | 105 |
| 5.4 Líneas de investigación | 106 |
| Anexos | 107 |
| Referencias | 111 |

Índice de tablas

| | |
|--|-----|
| Tabla 1. Ítems retirados del Instrumento de trabajo en equipo | 73 |
| Tabla 2. Ítems retirados del Instrumento de efectividad organizacional | 73 |
| Tabla 3. Estadístico de fiabilidad del instrumento de trabajo en equipo | 74 |
| Tabla 4. Estadístico de fiabilidad del instrumento de efectividad organizacional | 75 |
| Tabla 5. Correlaciones de Sperman a) | 102 |
| Tabla 6. Correlaciones de Sperman b) | 102 |

Índice de figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1. Representación gráfica del planteamiento de la investigación | 15 |
| Figura 2. Representación gráfica del marco teórico-conceptual | 20 |
| Figura 3. Representación gráfica de la metodología de la investigación | 67 |
| Figura 4. Representación gráfica del análisis de resultados | 76 |
| Figura 5. Género | 77 |
| Figura 6. Edad | 78 |
| Figura 7. Estado civil | 78 |
| Figura 8. Antigüedad | 79 |
| Figura 9. Grado escolar | 79 |
| Figura 10. Área | 80 |
| Figura 11. Dimensión enfoque al cliente | 81 |
| Figura 12. Dimensión de dirección | 81 |
| Figura 13. Dimensión de comprensión | 82 |
| Figura 14. Dimensión de responsabilidad por los resultados | 83 |
| Figura 15. Dimensión de planeación | 84 |
| Figura 16. Dimensión de estrategia | 84 |
| Figura 17. Dimensión de metas y objetivos. | 85 |
| Figura 18. Dimensión de estructura | 85 |
| Figura 19. Dimensión de comunicación | 86 |
| Figura 20. Dimensión de manejo de conflictos | 87 |
| Figura 21. Dimensión interdependencia de tareas | 87 |
| Figura 22. Dimensión claridad de funciones | 88 |
| Figura 23. Dimensión toma de decisiones | 88 |
| Figura 24. Dimensión de liderazgo | 89 |
| Figura 25. Dimensión de apoyo mutuo. | 90 |
| Figura 26. Dimensión de control. | 90 |
| Figura 27. Dimensión de flexibilidad | 91 |
| Figura 28. Dimensión de resolución de problemas | 91 |

| | |
|---|-----|
| Figura 29. Dimensión de reconocimiento individual de fortalezas | 92 |
| Figura 30. Dimensión de recursos de cada miembro | 93 |
| Figura 31. Dimensión de retroalimentación | 93 |
| Figura 32. Dimensión de confianza mutua y confidencialidad | 94 |
| Figura 33. Dimensión de clima y cultura | 95 |
| Figura 34. Dimensión de congenialidad | 95 |
| Figura 35. Dimensión de cohesión | 96 |
| Figura 36. Dimensión de vitalidad | 97 |
| Figura 37. Dimensión de satisfacción | 97 |
| Figura 38. Dimensión de reuniones | 98 |
| Figura 39. Dimensión de implementación | 98 |
| Figura 40. Dimensión productividad | 99 |
| Figura 41. Dimensión evaluación | 100 |
| Figura 42. Variables de trabajo en equipo con las de mayor relación de efectividad organizacional | 101 |
| Figura 43. Conclusiones, recomendaciones, limitaciones y líneas de investigación | 103 |

Agradecimientos

A Dafne, mi hija, que es mi vida, mi felicidad, mi enseñanza, mi motivo para ser mejor cada día.

A Verónica, mi madre, mi guía, mi ejemplo, mi amor más sincero, el ser humano que por mí todo daría.

*A mis niñas Tere y Fer, mis hermanas, mis regalos preciados que han hecho de mi vida un camino sin
espinas.*

A mi padre, Jesús, por heredarme su inteligencia y valores de vida.

A mi director de tesis Javier Neri, que siempre me tuvo paciencia y compartió con gusto sus conocimientos.

A la Universidad, la facultad, los revisores, la dirección y los coordinadores, a Vanessa que siempre me apoyó.

*A mis compañeros de generación, con quien compartí buenos momentos, a Juan Carlos, Mary, Sam, Caro,
Oscar que me enseñaron el verdadero compañerismo.*

A mis jefes Oscar y Arturo por siempre otorgarme su comprensión y disposición.

A Carlos por su apoyo moral, paciencia, gestión y colaboración.

A mi equipo de trabajo, por su apoyo y palabras de aliento.

A Juan Carlos por su colaboración y tiempo.

A cada uno de los que me dio el impulso para culminar con éxito este trabajo.

Introducción

Después de la observación, se estableció un problema de investigación relevante para poder ser tratado, con base en esto se determinaron las variables; trabajo en equipo y efectividad organizacional. El trabajo en equipo definido por Cardona y Wikilson (2006) es trabajar de manera organizada hacia un objetivo común planteado, teniendo en cuenta las interdependencias que se dan entre los miembros de las organizaciones y aprovechándolas. Las organizaciones se crean para cumplir un objetivo, este va a ser alcanzado a través de varios recursos, uno de ellos es el recurso humano, quien participa activamente para su cumplimiento. Y en cuanto a efectividad organizacional Cameron (como se citó en Cervera 2011) dice que las organizaciones no son efectivas en todas las actividades que emprenden. Para poder evaluar la efectividad se debe considerar que hay diferentes modelos, dependiendo de las restricciones e intenciones de la organización. En este primer capítulo nombrado planteamiento del problema, se establecieron las bases para la investigación, los objetivos a cumplir y las hipótesis.

Posteriormente en el capítulo 2, se abordaron los antecedentes, conceptos, teorías y estudios alrededor de ambas variables, estos sirvieron para tener un marco de referencia. Las teorías que sustentaron el trabajo en equipo fueron la de los sistemas cooperativos, del comportamiento y de las relaciones humanas y para efectividad organizacional fueron la teoría de los sistemas, teoría de los sistemas cooperativos y teoría de los recursos y capacidades.

En el capítulo 3 se estableció lo metodológico, describiendo el escenario de estudio que en este caso fue una empresa productora de papel y embalaje, la población, la muestra lograda, el instrumento para recolectar datos y la forma en como se analizaron los datos recabados.

En el caso de esta investigación se planteó inicialmente que existe una relación entre las variables, dando como resultado que esta sí existe y es positiva, más marcada entre las 4 dimensiones de trabajo en equipo: enfoque al cliente, dirección, comprensión y responsabilidad por los resultados, y 5 de las dimensiones de efectividad organizacional: planeación, metas y objetivos, estrategia, resolución de problemas y vitalidad. Del análisis de resultados se obtuvieron las escalas de las dimensiones de ambas variables y se notó que están en una escala alta, todo esto se describió en el capítulo 4.

Por último, en el capítulo 5 con estos resultados obtenidos se estableció que queda comprobada la hipótesis alterna uno y se pudo concluir que si se tiene el enfoque al cliente correcto, se conoce el rumbo del equipo, se conoce y se sabe qué hacer y cómo actuar en situaciones estándar y extraordinarias y se asume la responsabilidad de los resultados, se logrará que lo establecido por la organización como objetivos y estrategias, sea alcanzado, además teniendo trabajo en equipo se logrará una resolución de problemas efectiva y vitalidad entre los miembros. Con base en los resultados obtenidos, también se determinó que sí existe trabajo en equipo y por lo tanto sí es una empresa efectiva en sus procesos internos.

Esta investigación es de la línea de análisis organizacional y puede servir como referencia para futuras investigaciones que pueden llevarse a cabo desde otro enfoque, como por ejemplo la efectividad organizacional desde recursos externos o desde aspectos técnicos.

Capítulo 1. Planteamiento de la investigación

La presente investigación nació de la observación de un posible problema presente en una organización productiva, en este apartado se expondrá cuál es este, se describirá el por qué es un tema importante que merece ser tratado, se plasmarán los objetivos a cumplir y las hipótesis que se comprobarán o rechazarán. En la figura 1, se presenta de forma esquemática la secuencia de este capítulo.



Figura 1. Representación gráfica del planteamiento de la investigación.
Elaboración propia con base en el desarrollo del capítulo 1.

Cada organización, para poder determinar si está cumpliendo con su misión y acercándose a su visión, debe ser evaluada constantemente. Para evaluar su efectividad organizacional, se debe tener claro cuales son las prioridades para la organización y para sus participantes, esto se encuentra en su plan estratégico, mediante el establecimiento de objetivos, y el cómo y cuándo los va a alcanzar. Para alcanzar estos necesita administrar inteligentemente todos los recursos con los que cuenta; uno de los cuales que más difícil de administrar puede ser, es el recurso humano. Este puede lograr que una organización cumpla cada una de sus metas y objetivos, aun con aquellos de tipo financiero y material en cantidad escasa, solo que no lo puede lograr en la individualidad, tiene que hacerlo en conjunto con cada integrante de esta organización, no servirá de mucho si cada uno se esfuerza incansablemente por un objetivo que es diferente al de los demás, tienen que ir hacia la misma dirección, tienen que trabajar en equipo.

1.1 Establecimiento del problema de investigación

Al estar inmerso en el campo laboral, te enfrentas cara a cara con diversos problemas organizacionales, dentro de la empresa participante en el estudio, existen diferentes áreas funcionales, cada una de ellas cuenta con objetivos particulares por cumplir, son dependientes de diferentes gerencias y a veces es complicado entender que los objetivos de cada área van enfocados a un objetivo final que es la efectividad organizacional.

En esta organización se observó una posible deficiencia en el trabajo en equipo y en la efectividad organizacional, y que ambas pueden estar relacionadas entre sí, por lo tanto, se plantearon las siguientes preguntas de investigación ¿cómo están las dimensiones de trabajo en equipo y efectividad organizacional en la organización de estudio? ¿existe relación entre las dimensiones de trabajo en equipo y la efectividad organizacional? Si existe, ¿es una relación positiva?

Con esta primera observación se determinaron dos variables, una de ellas es trabajo en equipo, que Cardona y Wikilson (2006) lo definen de la siguiente manera:

“Consiste en colaborar organizadamente para obtener un objetivo común. Ello supone entender las interdependencias que se dan entre los miembros del equipo y sacar el máximo provecho de ellas en aras a la consecución de esa meta (misión) común” (p.3).

Y la otra variable es efectividad organizacional. Drucker planteó que debe diferenciarse entre eficiencia y eficacia. La primera logra que las tareas se hagan de la mejor manera posible, la segunda, logra que se haga lo que realmente debe hacerse. (Torres, 2011)

Con esta primera aproximación a lo que es el trabajo en equipo y la efectividad organizacional, se puede entender que el trabajo en equipo es unir fuerzas destinadas a cumplir un objetivo colectivo, en las organizaciones se le conoce como misión, y desde una de las perspectivas, la efectividad organizacional puede entenderse como el cumplimiento de esta misión. Por lo tanto, puede ser posible encontrar una relación entre estas dos variables.

1.2 Justificación

El problema detectado dentro de esta organización de estudio es una posible deficiencia en el trabajo en equipo, lo cual puede involucrar la falta de comunicación, de apoyo mutuo, de integración de los ^{colaboradores} en las decisiones y proyectos, de cooperación entre los miembros y de motivación, y que esta deficiencia puede afectar a la efectividad organizacional. Con esta investigación se contribuye a la detección de este posible problema y al saber si existe una relación entre las dos variables. Es una investigación que puede aplicarse no solo en esta organización, si no en otras y de giros distintos, pues Ander-Egg y Aguilar (2001) dicen que el trabajo en equipo ya es una necesidad inevitable para poder actuar ante la realidad compleja y

con interdependencias y de acuerdo con Hall (1983), las organizaciones son estudiadas para entender cómo y por qué estas son efectivas o inefectivas ya sea desde una perspectiva económica, política o moral, es algo que no solo se busca en la industria sino en organizaciones de todo tipo.

Esta investigación fue útil primeramente para medir el nivel de trabajo en equipo y efectividad organizacional que se percibe en la empresa productora de papel y embalaje, y si existe una relación positiva o negativa entre estas dos variables. Y es trascendente ya que aporta al análisis organizacional, un estudio sobre una variable que puede impactar a la efectividad organizacional, con estas bases, se podrá seguir la línea de investigación y hacer propuestas para fomentar el trabajo en equipo y mejorar la efectividad de las organizaciones.

1.3 Viabilidad

Esta investigación fue viable, ya que se determinaron dos variables relevantes de estudio, se tuvo acceso al área de aplicación, se consiguió el permiso para realizarla, el cual se otorgó por parte del área de Relaciones Industriales con la aplicación del instrumento de medición a personal no sindicalizado. Se realizó en un tiempo de 2.5 años, y se contaron con los recursos materiales, financieros y humanos para llevarla a cabo, así como el conocimiento ya que la autora de esta investigación se formó en el estudio de las organizaciones.

1.4 Objetivos

Para poder realizar esta investigación primeramente se plantearon los siguientes objetivos que sirven de directrices y establecen de manera clara qué es lo que se quiere obtener del trabajo.

1.4.1 Objetivo general.

Analizar la relación entre trabajo en equipo y la efectividad organizacional en una empresa productora de papel y embalaje.

1.4.2 Objetivos específicos

- a) Conocer las dimensiones del trabajo en equipo en la empresa participante.
- b) Conocer las dimensiones de la efectividad organizacional en la empresa participante.

1.5 Hipótesis

Para esta investigación, las hipótesis son las siguientes, las cuales se comprobarán o rechazarán al hacer el análisis de datos.

H₁: Las dimensiones del trabajo en equipo tienen una relación positiva con las dimensiones de efectividad organizacional.

H₀: Las dimensiones del trabajo en equipo no tienen una relación positiva con las dimensiones de efectividad organizacional.

Capítulo 2. Marco teórico-conceptual

A continuación, se establecieron las bases conceptuales y teóricas para poder hacer la presente investigación, mediante la revisión de antecedentes, teorías y algunos estudios que apoyen el estudio de este trabajo. En la siguiente figura 2 se representan esas bases de las variables.

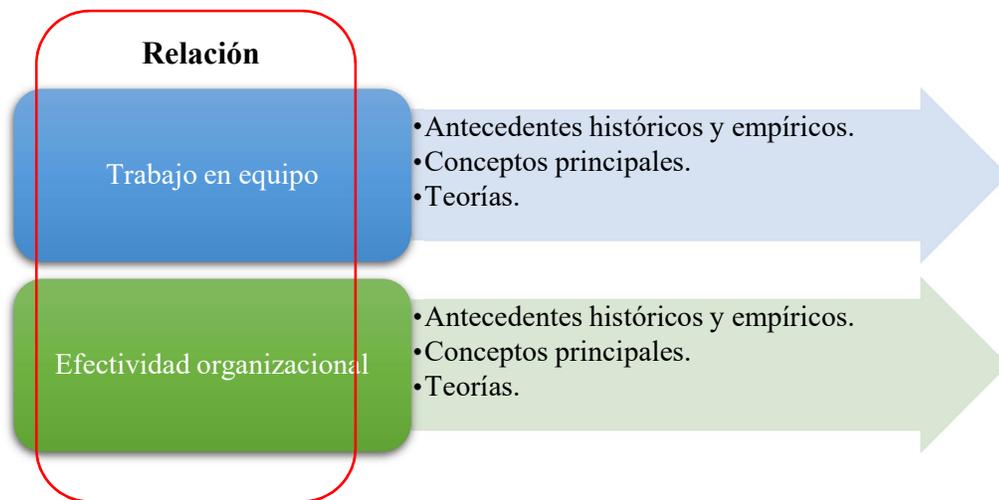


Figura 2. Representación gráfica del marco teórico-conceptual.

Fuente: Elaboración propia con base en el desarrollo del capítulo 2.

2.1 Trabajo en equipo

Como se ha mencionado en apartados anteriores el trabajo en equipo es una de las variables de esta investigación. Stoner, Freeman y Gilbert (1996) definen al equipo como: “Dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí con un propósito común” (p. 546). Esto quiere decir que es un conjunto de personas vinculadas para cumplir un propósito que comparten.

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) dicen que el equipo es: “una pequeña cantidad de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un enfoque de los que son mutuamente responsables” (p. 448). Para estos autores el equipo es compaginar las habilidades de cada integrante para lograr el propósito establecido, así como también comprometerse con los estándares de desempeño y la forma de trabajar que se le da al equipo, de lo cual cada integrante es responsable.

Para Macedo, Litvak y Forté (2002) el trabajo en equipo es: “una forma organizada de trabajo donde se ponen en juego componentes relacionales tales como la motivación, la participación, la comunicación y el liderazgo para desarrollar actividades apuntando al logro de determinados objetivos” (p. 2). Estos autores mencionan los componentes que se deben generar en un equipo para que realmente se propicie la cohesión y participación de sus integrantes, el trabajo en equipo no solo significa reunirse y trabajar para cumplir un objetivo, también es integrarse, empujarse hacia la satisfacción de metas personales y las de la organización.

Después de esta primera revisión, se puede concluir que las metas y objetivos establecidos, se alcanzaran con esta forma de organizarse llamada trabajo en equipo, donde cada integrante adquiere una responsabilidad compartida en beneficio de sus compañeros, de su organización y el propio. Generando un ambiente de unión y motivación.

A continuación, se van a describir algunas clasificaciones de equipos de trabajo, que van de acuerdo con el tipo de actividad a la que se van a enfocar, aunque pueden combinarse, sobre todo el equipo virtual, que en realidad ya está presente en muchas organizaciones, independientemente de cuál es la actividad asignada.

Tipos de equipos.

Existen varios tipos de equipos de trabajo, Robbins y Judge (2009) mencionan 4, cuyas características son:

1.- Equipos para resolver problemas. Son aquellos creados para mejorar procesos y métodos de trabajo.

2.- Equipos autodirigidos. En este tipo de equipos no solo es resolver problemas sino también tener la suficiente autonomía para implementar la solución y hacerse responsable por completo de los resultados.

3.- Equipos transfuncionales. Estos equipos son formados por integrantes de un mismo nivel jerárquico, pero de diferentes áreas funcionales, lo que enriquece el desempeño, se generan nuevas ideas y se resuelven problemas.

4.- Equipos virtuales. El cambio en la forma de relacionarse se ve más marcado cada día, la distancia entre los integrantes de un equipo ya no es problema, existen tecnologías para que poder comunicarse aun estando en diferente sitio. Ya sea a través de correo electrónico, video llamada o redes de área amplia. Estos equipos tienen la desventaja de no tener contacto cara a cara, lo que limita un poco el compartir emociones, se van enfocando más a la tarea.

2.1.1 Antecedentes históricos y empíricos.

Las organizaciones están compuestas por un elemento muy importante; personas. Son la parte medular de la organización, por lo tanto, este elemento debe estar debidamente engranado. Con el trabajo en equipo eso es lo que se pretende; que los colaboradores trabajen en conjunto para lograr los objetivos de la organización a todos los niveles y a su vez los personales, logrando así la efectividad de la organización. A continuación, se abordarán diversas etapas históricas donde se observa la evolución de las concepciones sobre el trabajo en equipo:

Administración científica.

El trabajo en equipo ha sido estudiado desde varias perspectivas. Por ejemplo, en la administración científica, en su primer principio general de administración, se empieza hablando de la división del trabajo; Fayol (1981) “la división del trabajo permite reducir el número de objetos sobre los cuales deben aplicarse la atención y el esfuerzo. Se reconoce que es el mejor medio de obtener el máximo provecho de los individuos y de las colectividades” (p. 126). La división del trabajo ha sido observada desde años atrás como parte clave para el cumplimiento de las tareas, para Fayol, con base en su experiencia, la división permitía la especialización y la separación de los poderes. Esta división se da por el crecimiento de la sociedad y de sus necesidades, el cumplimiento solo es logrado con la colaboración de un conjunto de personas, solo se logra con el trabajo en equipo.

El principio general de administración catorce, nos habla sobre la unión del personal, otro elemento importante del trabajo en equipo. El lograr que este sea homogéneo y se apoye mutuamente no es una tarea sencilla, pero el lograrlo tiene consecuencias positivas en el cumplimiento de las tareas. Fayol (1981) dice “la armonía y la unión del personal de una empresa constituye una gran fuerza para ella. En consecuencia, es indispensable realizar los

esfuerzos tendientes a establecerlas” (p. 149). Las aves para lograr llegar a su destino vuelan en parvada, con esto logran seguridad, alimento, defensa contra depredadores; algo similar se logra con la unión del personal, seguridad de cumplir los objetivos de la organización, el cumplimiento de objetivos individuales y la fuerza para enfrentar a la competencia.

Dentro de la misma administración científica hay un fundamento señalado por Taylor que habla sobre la identidad de los intereses del patrón y el obrero; donde menciona que debe existir prosperidad para ambas partes, los intereses de ambos no deben ser antagónicos, sus esfuerzos deben ir a la misma dirección y no solo se trata de más dividendos o más percepción monetaria, sino algo mas allá, se trata de satisfacer necesidades integrales (Taylor, 1981).

El trabajo en equipo, por supuesto, implica involucrar a los dueños y líderes de la organización y que los intereses de empleados y empleadores caminen paralelamente para poder prosperar, implica que se vean ambas partes igual de importantes para poder crecer, buscando siempre la mayor productividad de maquinas y de empleados, solo de esta manera, realmente se van a alcanzar los objetivos del total de la organización.

Economía.

Desde la perspectiva de la economía, también se habla de la división del trabajo: “el mayor progreso de la capacidad productiva del trabajo, y la mayor parte de la habilidad, destreza y juicio con que ha sido dirigido o aplicado, parecen haber sido los efectos de la división del trabajo” (Smith, 1977, p. 30). El considerado padre de la economía en su libro llamado la riqueza de las naciones, en uno de sus apartados nos habla de la división del trabajo y el cómo dividir los procesos productivos en actividades, ayuda a mejorar la productividad y la

especialización de los trabajadores, con la especialización se van logrando reducir los tempos de producción por la rapidez en que son capaces los trabajadores, de ejecutar su actividad.

Como consecuencia de la división del trabajo, la concentración en el trabajo cambia y se dirige en un solo objetivo (Smith, 1977). Con esto se reafirma la idea de la división del trabajo, que al seccionar los procesos en tareas y asignar esas tareas a un grupo de personas, ayuda a la agilización de dichos procesos. Una persona pone toda su habilidad en una actividad determinada y con esto logra hacerla de manera más eficiente.

Desde esta perspectiva económica Smith (1977) menciona que la división del trabajo da lugar a que la riqueza se extienda hasta las clases más bajas del pueblo, cada trabajador recibe excedente, producto de su propio trabajo, ese excedente lo puede intercambiar por otros bienes igualmente de manera excedente, y la abundancia se extiende a cada uno de los niveles de la sociedad. Es una reacción lógica producto del trabajo en equipo, se fomenta la productividad, y esto aumenta el poder adquisitivo de los trabajadores.

Sistemas cooperativos.

Barnard propuso una teoría organizacional, donde concebía a las organizaciones como sistemas cooperativos. Ya que los integrantes de la organización, para poder cumplir las metas y objetivos propuestos, no actúan solos, deben estar relacionados y actuar como un conjunto (Rivas, 2009). Esta teoría expresa en gran medida lo que es el trabajo en equipo, esta proponiendo que en una organización debe existir aportación de cada uno de los participantes para poder lograr lo esperado, tanto en la organización como en el ámbito personal. No se puede hacer a través de esfuerzos individuales.

Teoría del comportamiento.

Simon (1972) dice respecto al trabajo en equipo lo siguiente: “dos o más participantes que comparten una finalidad común, y en la que cada uno tiene una información suficiente de lo que están haciendo los demás, que le permitan tomar decisiones correctas” (p. 69). Simon se enfocaba mucho en la toma de decisiones y su importancia e hizo hincapié en la comunicación que debe existir en el equipo para poder tomar decisiones de manera correcta. Al momento de informar como se esta actuando el otro compañero podrá decidir los medios propios de cooperar y contribuir con la finalidad común.

No se trata solo de asignar la tarea correcta a la persona correcta, sino que también se debe permitir que cada integrante se haga una expectativa exacta sobre lo que van a hacer los demás. No solo es cooperación, sino también coordinación, para ser realmente un equipo de trabajo eficaz (Simon, 1972).

Escuela de las relaciones humanas.

Elton Mayo, fue uno de los iniciadores de la escuela de las relaciones humanas, realizó investigaciones en empresas del sector textilero y en la Western Electric, el objetivo de sus investigaciones fue buscar el incremento de la productividad a través de las variables que podían intervenir en su mejoramiento. Su conclusión principal fue que los factores sociales son mucho más fuertes para motivar, que los factores económicos (Torres, 2011).

Elton Mayo se enfocó más en analizar cómo era el comportamiento de factor humano, pues con sus estudios de carácter científico, las hipótesis expuestas volcaron en algo diferente a lo que esperaba y la variante la provocaba el factor humano, que al sentirse observado no reacciono solo al cambio de condiciones para realizar su tarea, sino también al hecho de que estaba en constante

estudio su comportamiento y eso fue lo que en el segundo estudio fomentó a contradecir la hipótesis. Elton Mayo resaltó que el trabajo debe analizarse más como un conjunto de fenómenos grupales que como un conjunto de esfuerzos individuales (Torres, 2011). El conjunto de comportamientos y acciones de los integrantes, le dan una personalidad al equipo de trabajo.

Otra autora importante en la escuela de las relaciones humanas fue Mary Parker, quien como rasgo principal era su genuino interés por el fortalecimiento y mejora de los vínculos interpersonales dentro de los grupos. Sus trabajos los enfocó en diferentes áreas, ya que era de su interés saber la relación entre el individuo y los diferentes escenarios donde interviene (Padrón, 2017). Parker ve al individuo como parte de una colectividad, donde debe existir unión, un verdadero apoyo, donde las organizaciones son para bien comunitario, no solo como entes económicos de enriquecimiento y producción para beneficio de unos cuantos.

Dentro de esta escuela de las relaciones humanas están las aportaciones de otro autor, el conocido Maslow, él propuso una pirámide de necesidades, desde las básicas, hasta las de autorrealización. 1. Fisiológicas, 2. Seguridad, 3. Crecimiento, sentido de pertenencia, actividades sociales 4. Autoestima, estatus 5. Autorrealización. (Ochoa, 2015). Dentro de esta pirámide que la parte media de nuestras necesidades está la de sentido de pertenencia, el ser humano es un ente social, que necesita relacionarse y sentirse parte de algo, esto fomentara la estabilidad y compromiso del individuo en el equipo de trabajo.

Otros autores también participaron en la escuela de las relaciones humanas, tales como Douglas McGregor, Argyris y Herzberg. Rivas (2009) dice “El resumen del postulado de esta teoría es: la mejor forma de organización es la que considera e integra a las personas que la hacen funcionar” (p. 15). Los autores de esta escuela ya no solo se enfocaban en las funciones y

en la productividad, sino también en las personas, su forma de relacionarse, su manera de actuar de acuerdo con ciertos estímulos.

2.1.2 Conceptos principales.

Para poder abordar las variables expuestas en esta investigación primeramente se definió la variable independiente; trabajo en equipo. La Real Academia (2018) lo define como grupo de personas, profesionales o científicas, organizadas para una investigación o servicio determinado. Y la etimología del término menciona que la palabra equipo proviene del escandinavo *skip*, que significa barco, y el francés *equipage*, termino con que se designa la tripulación; es decir, a las personas organizadas para el trabajo de navegación (Ander-Egg y Aguilar, 2001)

Ander-Egg y Aguilar (2001) lo definen de la siguiente manera: “se trata de un pequeño número de personas que, con conocimientos y habilidades complementarias, unen sus capacidades para lograr determinados objetivos y realizar actividades orientadas hacia la consecución de los mismos” (p. 13). Con esto queda más claro que el trabajo en equipo es la unión de fuerzas y conocimientos de un grupo de personas reunidas para cumplir un fin común, algo que, sin duda alguna, debe tenerse en la organización para lograr cada uno de sus objetivos.

Los equipos necesitan la participación de todos sus integrantes para lograr las metas de la organización, para alcanzar la misión de la organización es necesario que cada integrante aporte sus conocimientos y habilidades, no se puede lograr en la individualidad o será más difícil de esta manera. Al pertenecer a una organización de cualquier tipo estamos adquiriendo una responsabilidad compartida y deben estar alineados los objetivos de esta con los personales. (Hartzler y Henry,1999).

Para la constitución de un equipo, se debe tener en cuenta lo siguiente: el trabajo a realizar conjuntamente, la estructura organizativa que es la distribución de las tareas y las responsabilidades, un sistema racional que se produce dentro de la dinámica interna del equipo y que contempla la comunicación, participación, forma de resolver conflictos, entre otras (Macedo, Litvak y Forté, 2002). Para estos autores el trabajo en equipo no solo implica reunirse para cumplir un objetivo, sino que es algo más estructurado y fomentando una dinámica donde estén presentes otros elementos como la interacción, el intercambio de información y una forma determinada de resolver conflictos sin afectar el cumplimiento de los objetivos.

Mientras que Cardona y Wilkinson (2006) dicen “trabajar en equipo consiste en colaborar organizadamente para obtener un objetivo común. Supone entender las interdependencias que se dan entre los miembros del equipo y sacar el máximo provecho de ellas en aras a la consecución de esa meta común” (p. 3). El trabajo en equipo es medir las habilidades de los integrantes, engranarlas, impulsarse entre sí hacia la misión organizacional y hacia los objetivos personales, trabajar en la misma sinergia y lograr lo proyectado. Esta definición es la que se tomará como base en esta investigación.

2.1.3 Estudios empíricos y resultados de trabajo en equipo.

El trabajo en equipo es un tema tratado anteriormente, a continuación, presentamos ejemplos de algunos estudios realizados. El primero de ellos de Sáenz (2005) es “El trabajo en equipo, características y factores de implementación: Un comparativo de empresas industriales en España” en este estudio la autora hace un análisis sobre la implementación del trabajo en equipo en la práctica y las diferentes formas de equipos de trabajo en las organizaciones. Esta investigación se realizó en cinco empresas manufactureras de España, de tamaño mediano a grande, donde llevan a cabo proceso de montaje.

Esta investigación se hizo mediante un análisis de casos en una muestra reducida de empresas; de este análisis se obtuvieron las características del trabajo en equipo. En la empresa A se considera que el aumento de la satisfacción en el trabajo mediante una tarea enriquecida, con módulos completos de trabajo, rotación moderada y flexibilidad, pueden generar riqueza. Se encuentran equipos autónomos, el equipo de autogestión, es flexible, se rotan las actividades y el liderazgo es compartido. Los objetivos se acuerdan entre los equipos y la dirección. En las reuniones se pueden compartir experiencias y fortalecer la posición de los operarios en el desarrollo de las actividades. Esta empresa logró establecer un modelo fundamentado en el factor humano como fuente de ventaja competitiva y motor de desarrollo de la capacidad distintiva para trabajar en equipo (Sáenz, 2005). En esta empresa se ha logrado generar sinergia en el equipo, dándole valor a cada integrante y las capacidades para la toma de decisiones y solución de problemas, si el líder no está presente, el proceso sigue ya que cada integrante es capaz de resolver la situación actual, es capaz de actuar en condiciones no estándares.

En la empresa B se busca como meta primaria la reducción de costos y la mejora de la calidad. Las tareas son estandarizadas, los equipos y líderes son seleccionados entre la dirección y la parte operativa, se les concede cierta autonomía a los equipos para la organización del trabajo, el cumplimiento de la calidad y la solución de conflictos. La mejora continua es una búsqueda del equipo y esto incluye mejora de condiciones de trabajo para el personal. En esta empresa se busca la productividad a través de dar cierta importancia al factor humano (Sáenz, 2005). En el modelo que aplica esta organización está presente delegar ciertas responsabilidades al equipo, aunque de una manera menos abierta, están enfocados en ser productivos y presentar un producto final de calidad, dando como recompensa a los colaboradores mejora en las

condiciones de trabajo. Es una empresa mas rígida, pero otorgando cierto poder a los equipos de trabajo.

Sáenz (2005) menciona que para la empresa C la meta primaria también es la reducción de costos y el aseguramiento de la calidad. Los integrantes de equipos, tareas y líderes son asignados por los mandos. Los objetivos de la producción son establecidos por ingeniera, con esto se deja limitada la toma de decisiones para los equipos. Las reuniones de trabajo se hacen de temas específicos y en el tiempo preestablecido. En esta empresa se detecta una menor autonomía de los integrantes, las decisiones son tomadas por los mandos medios, en las reuniones se tratan temas en específico y en tiempos preestablecidos, que a diferencia de la empresa A, no se intercambia información y experiencias del desarrollo de las actividades.

En la empresa D se establece como meta primaria la satisfacción del cliente a través del aseguramiento de la calidad. Las actividades están mas estandarizadas, el trabajo está organizado en unidades de valor que hace subproductos. Esta empresa pretende tener un modelo de trabajo en equipo similar al de la empresa A, por lo que delegó la responsabilidad de la calidad, costos y organización de trabajo a los equipos. La autodeterminación del equipo es baja, ya que las decisiones son tomadas por supervisores y jefes, y los objetivos son establecidos por ingeniería. Su base fundamental del trabajo en equipo en esta empresa es la productividad, dejando de lado al individuo (Sáenz, 2005). Es difícil cambiar la mentalidad de los colaboradores de una forma de trabajar a otra, en esta organización apenas está en transición de cambio, apenas se empiezan a delegar ciertas responsabilidades importantes y muchas decisiones solo son para jefes y supervisores.

Para la empresa E Sáenz (2005) encontró lo siguiente: la meta principal es la mejora continua de la calidad y la reducción de cotos, sus procesos son rígido, el trabajo esta organizado en

grupos, cada uno de los cuales es responsable de la organización del trabajo y de la calidad, estos grupos en el mediano plazo buscan ser de autogestión. Hay un bajo grado de autodeterminación pues las decisiones las toman los coordinadores, supervisores y jefes.

Con esta investigación presentada podemos observar que el modelo de trabajo en equipo va relacionado equivalentemente con la meta primaria, para la primera empresa el valor en recurso humano y su satisfacción es la meta principal, por lo tanto, su modelo va enfocado a esto. Mientras que en otras lo primordial es la productividad y su modelo está más enfocado a procesos estandarizados, dejando un poco de lado el factor humano.

En cuanto a los factores determinantes del trabajo en equipo en las empresas analizadas, Sáenz (2005) explicó lo siguiente: en la empresa A, los integrantes del equipo al estar más involucrados en la toma de decisiones saben y entienden los objetivos y la misión, ellos mismos participan en su formulación, mientras que en la empresa D al no estar involucrados en su formulación no se conoce ni se entiende cuál es la misión de la empresa. En cuanto a la cultura la empresa A presenta una cultura de flexibilidad y pensamientos estratégicos compartidos, la B otorga a los colaboradores alto nivel de *empowerment*, se percibe respeto mutuo y cooperación, la empresa C está basada en la humanización de las relaciones industriales, mientras que en la empresa D el personal no está identificado con la cultura de la empresa, ya que no se vive, no la conoce, solo se imparte en la inducción, y por último en la empresa D da valor a los individuos y equipos, de igual manera se da a conocer en el proceso de inducción. La cultura no es algo que se aprenda y se conozca en la inducción, no se trata de leer o escuchar lo que es la empresa, sus valores y su filosofía, es vivirla día con día, que líderes y equipos la desempeñen, así sin tener que consultarla en un texto, se va a poder explicar.

El liderazgo se vive de diferente manera, va desde ser compartido como en la empresa A, hasta un liderazgo asignado por la dirección como en la empresa E, la mayoría de las organizaciones siguen el modelo de asignar a un líder y que este líder tenga la mayor responsabilidad y capacidad de decisión. Otro factor tratado en esta investigación es la toma de decisiones; en la empresa A el equipo tiene la autonomía para poder tomar decisiones, lo contrario sucede en la empresa D, donde el personal siente desconfianza para tomar decisiones y estas recaen solo en los encargados.

Así se fueron analizando cada uno de los factores en las diferentes empresas; solución de problemas, claridad funcional, apoyo y compromiso de los directivos, retroalimentación e información, reconocimiento y compensaciones, competencia técnica y por último cohesión y control. Con este análisis se puede concluir que se debe hacer un cambio paulatino, empezando por la dirección hasta operativos, hay nuevas formas de trabajar que, con una implementación adecuada, se pueden lograr mejores resultados. Las metas de las organizaciones deben apuntar hacia otro lado, la productividad, reducción de costos, calidad y satisfacción del cliente se darán como resultado de la integración, cooperación, capacidad, autogestión, del factor humano.

El segundo de ellos de Barroso (2014) habla de “Factores determinantes para el trabajo en equipo en empresas manufactureras. Un estudio en el sureste de México”. En este estudio el autor habla de cuales son los factores críticos que impiden la formación de equipos de trabajo, específicamente en la industria manufacturera de Yucatán.

Este estudio se realizó en la misma rama que nuestra organización estudiada. El instrumento se aplicó a 222 participantes, en este estudio participaron 30 empresas reconocidas. El cuestionario fue de 14 reactivos con escala Likert, antes de aplicar se tomó una muestra piloto y

fue aplicada por los investigadores y un grupo de alumnos, lo aplicaron según la disposición de los participantes.

Los resultados de un estudio preliminar de Barroso y Anaya (2007) arrojaron que los factores más críticos son los siguientes: (a) la necesidad de formar equipos; (b) la existencia de un sistema adecuado de evaluación y reconocimiento, así como (c) el establecimiento del compromiso de los miembros hacia el equipo, según las evidencias generales presentadas en el trabajo. La más baja es la de asignación de roles o papeles, factor que necesita trabajarse menos que los otros debido a que las empresas participantes tienen estructuras definidas y supervisión adecuada. Con estos resultados se puede concluir que el hecho de que existan estructuras y roles definidos no es certeza de que se este trabajando realmente en equipo, el trabajo en equipo adicional de hacer la división de tareas y líneas de mando es crear cadenas de apoyo y confianza, es impulsar el uno al otro para avanzar juntos.

En ocasiones, conforme van creciendo las empresas, se va dejando un poco de lado la cercanía con el equipo de trabajo, se va volviendo distante el líder, en algunos casos está en otro *site*, y el reconocimiento hacia sus colaboradores, de su trabajo es escaso o nulo, hay algunos sistemas que apoyan esta evaluación y reconocimiento, pero puede ser incorrecto si realmente no existe una retroalimentación con el colaborador. Derivado de una falta de reconocimiento, de no sentir realmente un sentido de pertenencia al equipo, no siente un compromiso genuino hacia el equipo, no se genera esa dualidad de dar y recibir.

Este estudio se hizo en diferentes empresas manufactureras; de alimentos, maquiladoras textiles, maquiladoras no textiles y productos diversos. Al analizar diferentes tipos de empresas, también se concibieron resultados interesantes y diferentes, por ejemplo, en las maquiladoras textiles hay menos problemas para trabajar en equipo que en las maquiladoras no

textileras. Barroso (2014) dice al respecto lo siguiente: “tal parece que es más fácil trabajar en equipo cuando las tareas son estandarizadas y los procedimientos formalizados, que cuando no es así” (p. 7). En este caso, es tanta la dependencia entre los miembros, que el trabajo en equipo es primordial para realizar el proceso, los tiempos son estrictos y se depende totalmente de la función anterior para poder culminar el proceso de elaboración, además, en ese tipo de maquilas se paga por las prendas producidas, por lo que todos los miembros del equipo quieren incrementar su productividad.

Con la misma base hicieron un estudio de análisis factorial, obteniendo lo siguiente: de acuerdo con los resultados generales, las respuestas se centraron en dos factores: el liderazgo y la estructura (Barroso, 2014). Al establecer una jerarquía se debe cuidar no establecer una barrera, donde los jefes y gerentes se vean como personajes a los que no se puede expresar abiertamente lo que esta pasando en el desarrollo de las actividades, la línea de mando debe ser clara sí, pero también cercana y con canales de comunicación claros. En el trabajo en equipo, hay líderes, se tienen funciones establecidas, pero debe verse como una mesa redonda donde el líder dirige, pero no impone ni se ve más arriba que los demás. Así mismo, las estructuras deben estar bien establecidas y fundamentadas, debe quedar claro a cada integrante del equipo cuál es su función, para no generar ambigüedades.

Los factores críticos según su varianza explicada son:

(1) problemas de liderazgo y dirección; (2) problemas relacionados con la estructura; (3) mal uso del poder; (4) conflictos entre el personal; (5) pérdida de tiempo en reuniones ineficaces; (6) falta de estímulos para motivar el trabajo en equipo, y (7) falta de innovación y deseos de asumir riesgos” (Barroso, 2014, p. 9).

Los factores aquí expuestos están interrelacionados, sino se percibe un liderazgo eficiente y cercano, no se tiene un equipo de trabajo completo y no se genera cohesión. Si el equipo de trabajo no recibe estímulos, o no se ha detectado que tipo de estímulos se necesitan, el ambiente se vuelve de pasividad y conformismo, se hace lo que corresponde, pero sin aspirar a más.

Otro estudio consultado fue “Nuevas formas de organización laboral en la industria automotriz: los equipos de trabajo en General Motors, Complejo Silao” de los autores Martínez, García y Santos (2014). Fue un estudio cualitativo, que incluyó entrevista a mandos medios y visitas a la planta, también se recabaron datos cuantitativos para soportar la investigación.

De una entrevista se obtuvo información sobre la capacitación inicial a los equipos de trabajo, se menciona que primero se les capacitó para ser un equipo autodirigido, con lo que tenían la capacidad de tomar sus propias decisiones relacionadas con su actividad, resolver internamente sus problemas, y rotar a líderes y colaboradores para conocer las diferentes funciones, esta forma de trabajo se inició en la parte productiva. También se explicó que a pesar de tener esta forma de trabajo las decisiones de los integrantes siguen siendo limitadas y supervisadas por los líderes. En cuanto a la estructura organizacional y su forma de representarla, dice que es de forma circular, no piramidal, donde los miembros están al centro, el representarla así y manejarla así en la práctica, se fomenta la cercanía, la comunicación y el intercambio de información y conocimientos Martínez, García y Santos (2014). El tener a un jefe o a un gerente como alguien superior, con el que es difícil hablar, porque el mismo pone límites en la comunicación, ha quedado obsoleto, los líderes no se deben ver como personas inalcanzables y lejanas a la actividad diaria, deben estar disponibles para resolver dudas y apoyar en todo momento al equipo de trabajo, deben dar soporte e información que facilite el proceso.

Dentro de esta investigación también se trató la manera en que se llega a ser líder de un equipo, primeramente deben pasar por un proceso de capacitación, que algunos lo sienten largo, pero la organización da las facilidades para adquirir los conocimientos precisos, a través de convenios con universidades, cursos en línea y rotación entre las líneas de producción, lo que les da el expertis a través de conocimiento del total del proceso de producción y así poder desarrollarse dentro de la organización. Y no solo es el beneficio para el colaborador, sino que la organización se ve beneficiada al mejorar los procesos con estas prácticas y la reducción de costos. Para hacer nuevas propuestas se estableció un formato, donde se plasma la idea, es evaluada y de ser aprobada, el equipo participante recibe parte del ahorro que se genera con la mejora (Martínez, García y Santos, 2014).

La disponibilidad de la organización para el desarrollo de su personal se ve traducida en beneficios económicos, el personal al estar más preparado y sentirse apoyado, genera nuevas ideas y compromisos, es capaz de reducir tiempos al convertirse en especialista y en proponer mejoras a los procesos. Con esta motivación los equipos de trabajo se han esforzado por proponer mejoras, estableciéndose metas para lograrlo, se da entre los equipos el intercambio de conocimientos y experiencias, esto se convierte en una ventaja competitiva para la organización.

Las organizaciones están innovando en la forma de trabajar, tienen que abrir su visión a nuevas posibilidades, las estructuras tradicionales donde solo el jefe tiene ciertos privilegios de participación, están caducando, si se quieren mejorar los resultados, las cosas deben hacerse diferentes, en este estudio se observa la implementación de equipos autodirigidos, de formas dinámicas de aprendizaje y la participación productiva y positiva de los equipos en el rediseño de procesos. Lo que le ha dado como resultado la disminución de costos y tiempos, es una actitud de ganar-ganar, y se alcanzan resultados más completos.

2.1.4 Elementos, características y estrategias para el desarrollo del trabajo en equipo.

El trabajo en equipo no es solo organizar las tareas para cumplir un proceso, se trata de organizar las ideas, pensamientos y habilidades de los integrantes del equipo para satisfacer las necesidades del individuo y de la organización.

Valdez (2006) menciona algunos elementos del trabajo en equipo:

1.- La interdependencia positiva. La cual se refiere a que, por las necesidades actuales, los tiempos, los cambios constantes, ya no funciona trabajar en la individualidad, el panorama actual es depender del otro para cumplir con las actividades y completar el proceso al que pertenecemos, pero buscando sea de una manera que enriquezca al colectivo y esto dependerá de la actitud de cada uno de los integrantes, a veces la actitud es lo más difícil de moldear, aun más que las aptitudes.

2.- Responsabilidad personal y grupal. La cual no se logrará si no se establece claramente el objetivo y que le corresponde a cada integrante del equipo, ni tampoco si no se genera un compromiso fiable por parte de ellos, ya que, a pesar de sus necesidades del individuo, si no se siente correspondido el compromiso y la responsabilidad no nacen.

3.- Interacción y motivación cara a cara. Actualmente la forma de relacionarse va cambiando, los sistemas colaborativos van acercándonos a los equipos de trabajo, en muchos casos los equipos ya no están en un solo sitio, pero se cuentan con sistemas que pueden propiciar el acercamiento y la retroalimentación.

4.- Habilidades sociales e interpersonales. No todos los integrantes del equipo van a contar con las mismas habilidades, ni se espera eso, más bien es complementarlas, pero algo que si se

debe desarrollar en cada integrante es la habilidad para generar habilidades sociales, estas serán desarrolladas con el impulso del equipo y respetando su personalidad.

5.- Procesamiento de grupo. Es hacer una evaluación al resultado del equipo. Haciendo un análisis en conjunto de lo que se está haciendo bien, que más se puede desarrollar y cuáles son las áreas de oportunidad.

Valdez (2006) hace mucho hincapié en la integración de los equipos y sus habilidades sociales para relacionarse, también menciona como parte importante la convivencia presencial, aunque en la actualidad esta forma de trabajar se está eliminando, ya que los integrantes están en diferentes lugares físicos, pero para esto existe el apoyo de la comunicación virtual, la cual debe ser constante y minimizar la lejanía.

Mientras que los autores Barreiro y Carreño (2011) comparten los siguientes elementos que se deben tener para trabajar en equipo:

1.- Liderazgo. Existen 3 tipos de liderazgo; autoritario, democrático y *laissez-faire* (dejar hacer), el primero funciona para actividades que se requieren hacer en un tiempo corto, el segundo provoca más satisfacción, pero puede ser más lento el tiempo de ejecución de actividades y el tercero funciona para actividades creativas ya que es menos la presión que ejerce el líder.

2.- Comunicación. Mediante la comunicación, se va a transmitir la información y conocimientos que ayuden al desarrollo de la organización, la cual puede ser verbal o escrita. Además, existen formas de comunicarse; formal e informal, la primera es la oficial, donde se comparten comunicados u órdenes. La informal es aquella que se da entre colaboradores sobre lo que pasa en la organización.

3.- Motivación. Para realmente tener sentido de pertenencia a un equipo de trabajo, debe existir un poder motivador, que nos impulse a lograr los objetivos planteados. Esta fuerza puede ser impulsada por diferentes necesidades, que van cambiando de individuo a individuo. Estos autores consideran tres tipos de motivaciones: de logro, poder y afiliación.

Estos tres elementos son primordiales para el trabajo en equipo, son la base, lo mínimo que se debe tener. Aunque con las variantes de cada uno de estos elementos, podemos lograr diferentes resultados; existen diferentes tipos de líderes, la comunicación se obtiene de diferentes medios y la motivación puede diferir de persona a persona, pero encontrando la combinación correcta, de acuerdo con nuestro objetivo común, se lograra un trabajo en equipo real y acertado.

Ander-Egg y Aguilar (2001) mencionan que para que exista el trabajo en equipo se deben dar las siguientes características:

1.- Objetivos comunes y valores compartidos. Debe existir un objetivo con el que estén de acuerdo todos los integrantes del equipo, deben tener claras cuales son sus responsabilidades para el cumplimiento de este y deben existir un grupo de valores que rijan el actuar del equipo preestablecidos y con los que el equipo se sienta identificado y parte de estos.

2.- Número limitado de miembros integrantes del equipo. Este de ir de acuerdo con los objetivos establecidos.

3.- Estructura organizacional y funcional acorde con las exigencias de trabajo en equipo. La estructura debe tener la apertura para la toma de decisiones de los integrantes, para la participación. La estructura debe delimitar claramente las funciones de cada integrante y se deben establecer las normas de funcionamiento del equipo.

4.- Complementación humana e interprofesional. Dentro del equipo de trabajo se debe practicar la complementariedad, donde cada integrante esta consciente de que es pieza importante y le da forma al equipo de trabajo.

5.- Comunicación fluida y transparente. Para que un equipo funcione correctamente, debe existir en todo momento el intercambio de información, la cual puede ser operativa, general o motivadora. Se debe tener la certeza de que esta información se esta recibiendo correctamente y debe ser en todo momento oportuna y verdadera, para evitar que se cree información falsa y por canales equivocados.

6.- Atención personal y búsqueda del espíritu de equipo. El equipo de trabajo también es un ente emocional, y para poder mantener un clima adecuado para el cumplimiento de los objetivos, en cada integrante debe fomentarse el espíritu de equipo. Esto se logrará si dentro del equipo es aceptado y apreciado y si sus metas y objetivos personales están alineados con los de la organización.

7.- La implicación personal y la vivencia de pertenencia a un equipo. Para que un integrante se vea como parte de la organización debe primero sentir que dentro del equipo se está cumpliendo la satisfacción de sus necesidades y de ahí va naciendo el sentido de pertenencia.

8.- Capacidad para superar conflictos y oposiciones. Cada integrante del equipo tiene actitudes diferentes, formación diferente, diferentes ideales e intereses, por lo tanto, es normal que el conflicto aparezca a raíz de diferencia de opiniones. Lo que se debe conseguir en este aspecto es buscar la mejor manera de enfrentarlos para aprovechar, integrar y superar la oposición.

A un buen trabajo en equipo lo va a caracterizar el que haya un objetivo compartido, una estructura bien definida, integrantes debidamente evaluados y capacitados que se complementen, buena comunicación, sentido de pertenencia e inteligencia emocional de los integrantes que, a pesar de conflictos y presiones, van a realizar la actividad con calidad, y van a afrontar cualquier situación hasta llegar a la meta planteada.

Algunas estrategias propuestas por Valdez (2006) para poder fomentar el trabajo en equipo son:

1.- Metas claras en el equipo. Esto es fundamental para poder llevar a cabo las actividades de manera correcta, pues primeramente se requiere saber que se tiene que ejecutar.

2.- Un plan de mejora constante. Para poder obtener un mejor resultado no se pueden seguir haciendo las mismas acciones, por lo tanto, se requiere que el equipo de trabajo tenga un plan para mejorar las habilidades y pueda crecer el desempeño grupal. Las acciones de mejora que se esperan son; un plan que pueda ser revisado, planeación gráfica y escrita, determinar los recursos con los que se cuentan.

3.- Claridad en las funciones. Las funciones de cada integrante deben estar debidamente definidas y tener correctamente definidos los responsables, para evitar duplicidad de actividades y confusión en el equipo.

4.- Proceso de comunicación claro. Definitivamente en cualquier grupo social, algo elemental es la comunicación, el lograr que esto se realice en todos los niveles y con los canales adecuados, evitará muchos conflictos entre sus miembros, evitará omisiones y aumentara la confianza entre los miembros, incluyendo al líder.

Como primera estrategia se debe tener claro a donde se quiere llegar y que va a hacer cada uno, para lograrlo, además de que se deben establecer los canales de comunicación correctos, para que en el desarrollo de las actividades se pueda intercambiar información y conocimientos, de esta manera se podrán ir tomando decisiones mas certeras. Otra estrategia es establecer desde el inicio un plan de mejora constante, es un aprendizaje continuo, que basándose en las experiencias se puede mejorar el resultado.

Robbins y Judge (2009) mencionan también algunas estrategias que debe tener el quipo para que sea exitoso:

1.- Recursos adecuados. Para asegurar la eficacia del trabajo en equipo se deben contar con los recursos adecuados. Este apoyo debe ser información oportuna, personal adecuado, equipo apropiado, estímulos y apoyo administrativo.

2.- Liderazgo y estructura. Debe existir equidad en la separación de funciones, también se debe contar con un líder que fuera de imponer, debe coordinar las actividades.

3.- Clima de confianza. Esta confianza entre miembros y líderes va a fomentar la cooperación y se tiene la certeza de que los otros integrantes no sacaran provecho de una situación de vulnerabilidad.

4.- Evaluación de desempeño y sistemas de recompensas. Con esto se busca reforzar el compromiso de los integrantes del equipo, tal evaluación debe hacerse en comunidad, no en la individualidad as mismo las recompensas.

Para estos autores el éxito del equipo dependerá de una elección adecuada de recursos, equidad en las funciones y un liderazgo que motive al equipo, así como un clima adecuado donde haya confianza. Y por supuesto, una evaluación de los resultados y del desempeño

mostrado en un lapso determinado, para que basándose en esta evaluación se pueda recompensar por el buen trabajo.

2.1.5 Diversas teorías sobre el trabajo en equipo.

A través de la historia se han establecido diferentes teorías que han ayudado a entender mejor a la organización, estas teorías han ido evolucionando de acuerdo con el entorno en el que se desarrollan. Empezando por las teorías clásicas como la teoría científica de Taylor, la teoría funcional de Fayol, teoría de las relaciones humanas de autores como Mayo y Follet, teoría de los sistemas cooperativos de Barnard, teoría del comportamiento de March y Simon, etc. Y las teorías modernas como la teoría ecológica de Hannan y Freeman, teoría institucional de autores como Powell y Rowan, teoría del costo de transacción de Williamson, entre otras (Rivas, 2009). Si bien existen varias teorías, para esta investigación se retomarán las siguientes:

2.1.5.1 Teoría de los sistemas cooperativos.

El autor Chester Barnard desarrolló una teoría llamada de los sistemas cooperativos, su propuesta está basada en los trabajos de Mary Parker Follet. Lo que ambos buscaban era encontrar armonía entre los intereses generales de la organización y los particulares de cada integrante (Padrón, 2017). Esto es complicado, sobre todo ahora que las organizaciones crecen de una manera más acelerada, los equipos son mas grandes y esto implican que haya más intereses por cumplir, la comunicación se tiene que adaptar a la distancia, y la cohesión se debe desarrollar a pesar de no estar trabajando hombro a hombro. Las organizaciones tienen un reto interesante, donde se deben adaptar las nuevas tecnologías y los recursos disponibles para lograr un verdadero trabajo en equipo.

La organización sujeta de análisis, se inició como familiar, la cercanía era mayor, los problemas se arreglaban más rápido, de algún manera era informal el proceso de toma de decisiones, ya que estas recaían en pocas personas, quienes podían tomar decisiones en temas de recursos humanos, financieros, de producción, pero la empresa creció y se abrieron dos plantas más, centros de abastecimiento y un corporativo, en algunos casos los equipos de trabajo se encuentran en diferentes *sites*, esto modificó un poco la forma de relacionarse, creció más rápido la infraestructura que la estructura organizacional, esta en proceso de adaptación. Los procedimientos de varios de los procesos se empezaron a estandarizar hace poco, incluido el de recursos humanos, por este tipo de situaciones, se torna complicado detectar los intereses de los colaboradores y mucho más si el tipo de liderazgo de las áreas no tiene apertura a la comunicación.

Barnard (1959) dice: “la base de toda cooperación es, naturalmente, el individuo, objeto físico con una constante de equilibrios biológicos, y que como tal no puede operar sino juntamente con otros individuos, de lo que resultan interacciones con experiencia y adaptabilidad mutua” (p. 77). Cada integrante del equipo es diferente con necesidades diferentes y objetivos diferentes, por eso es necesario conocer a cada colaborador para poder integrarlo en la función que más se adapte a su forma de ser y sus cualidades más altas. Así como para ir desarrollando aquellas que pueden complementar el trabajo en equipo, compartiendo su experiencia con otros individuos.

Barnard (1959) escribió: “la cooperación suele surgir precisamente para vencer las limitaciones físicas de los que actúan aisladamente” (p. 78). Para el trabajo en equipo la cooperación es un elemento fundamental, lo que esta teoría propone es trabajar en conjunto para ir más allá de las limitantes físicas del individuo, por ejemplo, una sola persona no es capaz de llevar a cabo varias actividades a la vez en un proceso productivo, tendría que hacer una por una,

lo que conllevaría más tiempo para concluir el proceso. Estas limitaciones que menciona Barnard empujan al individuo a unirse con otros para cumplir un objetivo. En donde se realizó este estudio, se cuenta con varias áreas y procesos, cada una depende de la información y trabajo de otra para poder cumplir su función, en algunos casos es difícil cumplir tiempos por la demora o incumplimiento de procesos anteriores, la interacción existe, pero aún falta la emisión fluida de información y la responsabilidad compartida de proceso a proceso.

Para Barnard (1959) la única medida de la eficacia de un sistema de cooperación es su capacidad de supervivencia; y esta dependerá del equilibrio entre el sistema y el medio ambiente, y la que se ocupa de producir y distribuir los satisfactores entre los miembros. Se puede visualizar al trabajo en equipo como un sistema de cooperación, el cual debe encontrar el equilibrio entre sus funciones y objetivos y la organización donde se desarrolla, además debe buscar cumplir las necesidades de los integrantes del equipo, se trata de una relación de satisfacción mutua.

Como se ha venido describiendo durante la revisión de la teoría, el trabajo en equipo es un sistema cooperativo de trabajo conjunto y apoyo mutuo, sin dejar de lado necesidades individuales, buscando el equilibrio entre el medio ambiente donde se desarrolla y el sistema de cooperación, así como el cumplimiento de intereses de cada integrante, conseguir la fusión de estos con los de la organización es algo complejo pero necesario para la supervivencia de esta forma de trabajar.

Rivas (2009) resume esta teoría de la siguiente manera: “la mejor forma de organización es la que asegura la cooperación de los miembros que la conforman, mediante un trato justo y beneficios recíprocos” (p. 15). Con esto se reafirma lo dicho, para que haya trabajo en equipo debe existir cooperación entre los integrantes, aportar su esfuerzo para el cumplimiento del

objetivo, y compaginar intereses de la organización, donde se ha desarrollado la presente investigación, de acuerdo a lo observado, es algo que se encuentra en proceso, puede que no todos los integrantes se sientan identificados con los objetivos de esta, tal vez hace falta fomentar esa cooperación a través de entablar sus intereses con los de la organización.

2.1.5.2 Teoría del comportamiento.

De esta teoría propuesta por March y Simon, Rivas (2009) dice al respecto: “la idea central de su propuesta es que la toma de las decisiones es el punto fundamental de la administración” (p.6). En todo momento y en todos los niveles de la organización, se toman decisiones, hay decisiones que, por su sencillez, por los tiempos y la urgencia, deben ser tomadas por los colaboradores y no por líderes. La toma de decisiones es lo que va a dar rumbo a mucho de lo planeado dentro de la organización, es lo que va dando estructura y dependiendo de las buenas o malas decisiones tomadas, es el resultado que se obtendrá. Actualmente se habla de equipos autodirigidos, con las capacidades suficientes y la confianza para determinar que se debe hacer, esto a su vez le da al equipo motivación, ya que se sabe importante y capaz de ir más allá de realizar operaciones repetitivas. La toma de decisiones en la empresa participante se centra en el líder, los equipos esperan las indicaciones y actúan, esto de alguna manera garantiza el control, pero quita la capacidad de reacción de los equipos, la confianza en si mismos y la fluidez en los procesos.

Simon en su propuesta muestra diferencias con teorías convencionales, las cuales menciona Estrada (2007), en teorías convencionales se habla de burocracia y jerarquía, con lo que definen tajantemente funciones y niveles, para Simon debe haber relaciones de coordinación y cooperación, traspasar esas barreras de los niveles para trabajar de manera cercana sin que un integrante del equipo se sienta superior o inferior a otro. Lo que antes se veía desde la

individualidad ahora debe tomarse como organización, actuando conjuntamente. Autoridad vertical normativa confrontándose con la legitimidad y confianza, no se trata imponer y solo mandar al subordinado, ni siquiera se debe ver ya como un subordinado, sino como un elemento de apoyo compartiendo el liderazgo y otorgando la confianza para realizar sus actividades y tomar decisiones. El enfoque de la meta debe cambiar, no solo ver la contabilidad y los productos obtenidos sino voltear a ver el funcionamiento interno, sus decisiones y los procesos.

Rivas (2009) resume esta teoría de la siguiente manera: “la mejor forma de organización es la que permite que los empleados de todos los niveles tomen decisiones y colaboren en el cumplimiento de los objetivos, de acuerdo con su nivel de influencia y autoridad” (p. 17). Esta teoría expone la necesidad de que cada integrante del equipo tenga la capacidad de tomar decisiones y de que participen activamente en el cumplimiento de la meta a alcanzar, el trabajo en equipo debe ser eso, un círculo, donde se pueda conocer a cada integrante, donde se pueda comunicar abiertamente, donde el poder y la responsabilidad se compartan, ya no funciona la estructura con niveles jerárquicos y líneas de mando que pueden obstaculizar la integración del equipo y la fluidez y traspaso de conocimientos.

Simon (1972) dice “las organizaciones administrativas son sistemas de comportamiento cooperativo. Se espera que los miembros de la organización orienten su comportamiento de acuerdo con ciertos fines que se adoptan como objetivos de la organización” (p. 70). Este autor dice que dentro de la de la organización sus integrantes deben tomar un actuar hacia el cumplimiento de los objetivos, esto es de lo que trata el trabajo en equipo, conducirse para cumplir el objetivo común, que por supuesto debe estar encaminado a cumplir los objetivos individuales también.

En esta empresa analizada, parece ser que se conoce la misión, en algunas ocasiones también los proyectos estratégicos y objetivos. Sin embargo, estas son presunciones que se identificarán a detalle con la recolección y análisis de información relacionada.

2.1.5.3 Teoría de las relaciones humanas.

Rivas (2009) resume esta escuela como: “la mejor forma de organización es la que considera e integra a las personas que la hacen funcionar” (p. 15). Para los teóricos de esta escuela, su punto de atención fue el recurso humano, analizaron su importancia y como este se relaciona y de qué manera influye en la organización. En la empresa donde se desarrolló la investigación, viejas prácticas apenas están en proceso de ser mejoradas, hay colaboradores con experiencia, que han pasado varios años en la empresa y sus capacidades no son aprovechadas y potencializadas, se han quedado en la misma actividad por bastante tiempo, en algunas otras áreas la información suele ser limitada y reservada para ciertas personas, si el equipo no sabe para que se están haciendo las cosas, no va a sentir el compromiso para desarrollarlas.

Algunos de los personajes que aportaron a esta escuela fueron Mayo, Follet, Maslow, Herzberg y McGregor. Elton Mayo abrió las puertas a esta nueva forma de organización a partir de unos estudios realizados en la empresa Western, donde durante un lapso fue mejorando las condiciones físicas del espacio de trabajo de un grupo seleccionado, después paulatinamente regreso a las condiciones iniciales, y a diferencia de lo esperado, por ser un grupo que se sabia analizado, su actitud fue diferente, y no bajo su productividad a como estaba antes de iniciar el estudio (Torres, 2011). Con esto se observó que tienen más fuerza los aspectos emocionales que los físicos, se esperaba que el grupo en estudio reaccionara mecánicamente a los estímulos dados, pero fuera de eso, reaccionó estimulado por sus emociones y sabiéndose observado, afrontó las condiciones de trabajo y no disminuyó significativamente su productividad.

Otra autora que hizo grandes aportes a esta escuela fue Mary Follet. Para Mary Parker lo que la sociedad requería, era una forma cooperativa de pensar, donde las inteligencias individuales debían ser sustituidas por inteligencias en interacción, ejerciendo una influencia recíproca de manera incesante. Para Parker, era muy importante ser una sociedad cooperativa, que incluyera todos los sectores, incluyendo el gobierno, siendo menos restrictivo, y esa misma libertad propiciaría la buena voluntad de los ciudadanos para actuar en pro de la unión y convertirse a sociedades más productivas y exitosas (Padrón, 2017). Parker tenía la fiel convicción de que los intereses del colaborador y del empresario se podían alinear, quería que se tuviera una visión diferente sobre ambas partes y se consiguiera el valor del recurso humano. Así es como debe funcionar el trabajo en equipo, con objetivos y metas comunes, solo así se logrará que el recurso humano realmente otorgue todas sus capacidades, para el cumplimiento de estas. Cada integrante del equipo es importante, cada uno tiene cualidades distintivas que pueden ser aprovechadas, una persona en el lugar correcto hará cambios importantes y logrará beneficio en la organización y en su satisfacción personal, algo que no se ha observado del todo en la organización de estudio, no siempre se identifican y absorben esas cualidades en pro del beneficio colectivo.

Los aportes de Maslow a esta escuela tienen que ver con la autorrealización del ser humano, que es lo que los motiva, para eso jerarquizó las necesidades, en la base y como primeras necesidades puso a las fisiológicas, en segundo plano las de seguridad, las siguientes las necesidades de afiliación, seguido el reconocimiento, hasta llegar a la autorrealización (Rubió, 2016). Para el trabajo en equipo, el centro de todo es el recurso humano, y este debe estar movido por algo, sus esfuerzos deben estar impulsados por algo más que una retribución económica.

Otro autor que aportó a la escuela de las relaciones humanas es Herzberg, este autor clasificó las necesidades del ser humano en dos; por un lado, las necesidades que el llamó higiénicas como lo son el sueldo, la vida personal, la calidad de la supervisión, las condiciones de trabajo, la seguridad en el puesto, etc. Si estas faltan causan insatisfacción, pero no motivan. En cambio, las necesidades motivadoras como por ejemplo un trabajo desafiante, logro, promoción, reconocimiento, responsabilidad, estatus, proceso, incrementan la satisfacción y el rendimiento, pero no producen insatisfacción si no están presentes. Para Herzberg la satisfacción y la motivación no constituyen un concepto unidimensional. Después de otros estudios realizados se dedujo que para que los individuos cumplan con sus actividades, sean responsables, tengan iniciativa y autocontrol, deben pasar de la búsqueda de las necesidades higiénicas a la búsqueda de necesidades motivadoras (Rubió, 2016). Este autor menciona algunas necesidades que debe cubrir el individuo, las necesidades motivadoras, podrían ser las que Maslow llama de autorrealización, aquellas necesidades que están en la cúspide, que hacen sentir al recurso humano completo y son las últimas en alcanzar, por lo tanto, dentro de la organización y el trabajo en equipo se debe tener presente esto, conocer cuales son esas necesidades y cómo se pueden cubrir.

La motivación va a lograr en cada integrante hacer sus funciones con ímpetu y gusto, con ganas de aportar cada día más. En el caso de la organización de estudio, como se ha mencionado anteriormente, las actividades se han vuelto solo una rutina, que no da paso a la innovación y a la participación, se ha preferido relegar a estas personas, y mantenerlas en un ambiente de confort a conocer que es lo que realmente necesitan y que los mueve.

McGregor también tuvo influencia en la escuela de las relaciones humanas, para el caso de trabajo en equipo, la teoría que vamos a analizar es la Y, McGregor (2007) menciona que esta teoría se basa en los siguientes supuestos:

“El gasto de esfuerzo físico y mental en el trabajo debe ser tan natural como el juego y el descanso, el control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para provocar los esfuerzos hacia los objetivos organizacionales. El hombre ejercerá la autodirección y autocontrol al servicio de los objetivos con los que se ha comprometido. El compromiso con los objetivos es una función de la recompensa asociada con sus logros. El ser humano promedio aprende bajo las condiciones adecuadas, no sólo a aceptar sino a buscar la responsabilidad” (p. 59).

Con esta teoría se aprecia como el factor humano ya se empieza a considerar como un elemento que necesita motivación, no coerción, que es capaz de autodirigirse y autocontrolarse, que es capaz de adquirir la responsabilidad y el compromiso con los objetivos organizacionales.

Las teorías anteriormente descritas se retomaron en esta investigación ya que nos dan la base para entender que es el trabajo en equipo, nos hablan de toma de decisiones, de la importancia que adquiere el recurso humano, de las emociones del factor humano y su impacto en los resultados, cuáles son las necesidades que se deben cubrir para mantener motivado al equipo, también hay aportes sobre ética empresarial y como los objetivos de la organización y el individuo deben estar alineados para poder alcanzarse, la importancia de trabajar en unidad y cooperación y que esto ayudará al éxito de la organización

2.2 Efectividad organizacional

Para entender que es la efectividad organizacional, primeramente, se va a definir que es la organización, Barnard (1959) dice “es toda cooperación humana consciente y encaminada a un fin” (p. 77). Para Barnard la organización es contribuir y aportar de manera consciente al cumplimiento de una meta, para él las organizaciones es toda actividad cooperativa, llámese escuela, familia, empresa.

Jones (2008) la define como “Herramienta que utilizan las personas para coordinar sus acciones con el fin de obtener algo que desean o valoran” (p. 2). A través de las organizaciones se busca satisfacer necesidades detectadas, ya sean espirituales, sociales, bienes o servicios. Quienes tienen los recursos económicos, materiales y humanos forman estas organizaciones, para obtener un beneficio que puede ser económico o social.

Robbins y Coulter (2010) define a la organización como: “un acuerdo deliberado de personas para llevar a cabo un propósito específico” (p. 14). La organización es la unión de varias personas, que de manera libre deciden juntar fuerzas para cumplir con un objetivo común.

Stoner, Freeman y Gilbert (1996) definen a la organización como: “Dos personas o más que trabajan juntas, de manera estructurada, para alcanzar una meta o una serie de metas específicas” (p. 6). Actualmente las organizaciones no trabajan exactamente de manera estructurada, las nuevas tecnologías y generaciones, han cambiado esta forma de trabajo por una más flexible que está enfocada a la tarea, no tanto al cumplimiento de un horario o al seguimiento de una línea de mando.

En conclusión, una organización es aquella donde se unen esfuerzos para el cumplimiento de un bien común, ya sea económico o social. Estas organizaciones pueden ser escuelas, la milicia,

el gobierno, las empresas, la familia, cualquier conjunto de personas que estén unidas para obtener un beneficio para todos sus participantes.

La efectividad organizacional será medida desde la perspectiva del que pida o haga la evaluación, así como de la situación actual de la organización y sus prioridades al momento de la evaluación. Los intereses dentro de la organización de los clientes, empleados, accionistas, suelen ser diferentes, por lo tanto, lo que el cliente puede considerar como efectivo, para el empleado puede no serlo. Para Cameron (1978) la efectividad organizacional es la habilidad que tiene la organización para tener acceso a los recursos esenciales, desde esta perspectiva sería un enfoque externo, donde la organización tiene la habilidad para hacerse llegar de todo lo necesario para ser efectiva.

Pfeffer y Salancik (2003) dicen que la efectividad es un estándar externo, que es evaluado por agentes externos como los clientes, proveedores, accionistas, etc. Estos grupos que tienen relación con la organización esperan que sus demandas sean cumplidas y de esta manera la calificarán como efectiva.

La efectividad organizacional puede ser medida desde diferentes perspectivas, Jones (2008) lo resume en los siguientes enfoques:

- Enfoque de recursos externos: es la capacidad que tiene la organización para administrar y controlar recursos escasos y valiosos. Es la forma en que la organización va a gestionar los recursos necesarios para funcionamiento y que dependen del exterior, tales como insumos a bajos costos y de calidad, aumentar el precio de las acciones, apoyo de gobierno, etc.
- Enfoque de sistemas internos: con este enfoque se pretende evaluar la capacidad de la organización para ser innovadora y funcionar rápidamente. Es su forma de trabajar desde el

interior, su capacidad de reaccionar ante conflictos, decisiones, aumentar la coordinación y motivación de los empleados, etc.

- Enfoque técnico: evalúa la capacidad de la organización para convertir eficientemente las habilidades y recursos en bienes y servicios: es la capacidad que tiene la organización para ofrecer un producto de calidad y el servicio que otorga a sus clientes.

Como resumen, la efectividad organizacional es la capacidad que tiene la organización para cumplir sus objetivos y metas comunes planteadas y su correcta ejecución. También puede decirse que es la capacidad de la organización para cumplir con los intereses de los grupos que se relacionan con ella. O la capacidad que tiene para afrontar y subsistir de los aspectos externos. Es un concepto amplio y adaptable al tiempo y las prioridades de la organización.

2.2.1 Antecedentes históricos y empíricos.

La efectividad organizacional ha sido tratada por diferentes teóricos y profesionistas de la administración, en las últimas décadas se ha escrito acerca de este tema y con las variadas percepciones de efectividad, se crearon algunos modelos para medirla, a continuación, se presentan estos y sus concordancias con la investigación tratada, de modo que sea posible describir y conocer la evolución histórica, características e implicaciones a lo largo del tiempo.

Modelo de objetivos.

En este modelo se ve a la organización como un sistema abierto, donde se reconocen dos aspectos fundamentales. Por un lado, el papel central del cumplimiento de las metas como criterio para evaluar la efectividad organizacional y, por otra parte, una relación con el entorno como determinante en el desarrollo de procesos y el diseño de la estructura. (Ordoñez, 2015). En este modelo la efectividad organizacional se mide a partir del cumplimiento de sus objetivos, los

cuales pueden ser diferentes de organización a organización, no tienen el mismo sentido los objetivos de una sociedad civil con los de una empresa comercializadora, por ejemplo.

Hall (1983) dice “los objetivos de las organizaciones son, por definición, creación de los hombres, individual o colectivamente. Al mismo tiempo, la determinación de un objetivo por acción colectiva se convierte en un estándar por medio del cual se juzgará esa acción” (p. 272). Dependiendo de la estructura y de la flexibilidad de la organización los objetivos serán definidos por directivos o el equipo de trabajo participará en su determinación. Estos objetivos, serán evaluados posteriormente, puede ser evaluado el resultado final o lo que se presente durante su ejecución, no solo es el qué, si no el cómo. Con este modelo el evaluador debe tener claro cuáles son realmente los objetivos de la organización y si es válido evaluarlos desde su ejecución hasta su cumplimiento, para evitar ambigüedades.

Modelo de la función social.

Otro modelo que se acerca a lo que es nuestra investigación es el de función social, sobre este modelo Hall (1983) dice “que está basado sobre aquello que las organizaciones hacen por o a la sociedad de la cual son parte” (p. 285). Este modelo se centra en evaluar lo que la organización esta aportando a la sociedad a la que pertenece.

En este modelo se establecen cuatro elementos: la adaptación, que es la capacidad de la organización a hacer frente a las situaciones externas; el logro de objetivos; integración, es la coordinación de las relaciones entre los miembros o grupos de la organización y por último permanencia, que es mantener la cultura y motivación dentro de la organización (Orduña y Bribiesca, 2014). En este modelo se evalúa a la organización desde una perspectiva social y su capacidad para cumplir sus satisfactores.

Modelo de satisfacción de participantes.

El énfasis de estos modelos es sobre los juicios individuales o de grupo en relación con la calidad de la organización, no es en cuanto el ámbito moral. Es como ciertos grupos perciben a la organización. Por ejemplo, el recurso humano, como percibe a la organización, en cuanto el cumplimiento de metas y objetivos, sus estrategias, la comunicación, la cooperación (Hall, 1983). La pertinencia de este modelo radica en que las organizaciones deben ser capaces de proveer incentivos a fin de que los integrantes decidan mantenerse en la misma (Orduña y Bribiesca, 2014).

Barnard (1959) en su teoría sobre los sistemas cooperativos habla sobre incentivos y dice al respecto “el individuo es siempre el factor base en la organización; por ello, el tema de los incentivos es fundamental para su existencia” (p. 81). Barnard dice que la organización de alguna manera debe persuadir al individuo para colaborar con el cumplimiento de las metas y objetivos, para eso existen los incentivos, los cuales pueden ser positivos o negativos, u objetivos y subjetivos.

Barnard (1959) propone una clasificación de estos últimos. Pueden ser incentivos materiales, como dinero o coche. Personales no materiales, como un puesto de prestigio, y otras que tienen que ver con factores subjetivos motivantes como la sensación de participación en los acontecimientos y la condición de comunidad. Con este tipo de incentivos el individuo o grupo evaluador percibirá a la organización como efectiva, porque cumple con sus expectativas e intereses.

Pennings y Goodman (como se citó en Hall, 1983) hacen una contribución importante a la literatura sobre la efectividad al enfocar a los participantes dentro de la coalición dominante. Para estos autores la efectividad organizacional toma como una de las condicionantes, a los

participantes de la organización, estos pueden ser externos o internos y pueden definir si la organización es efectiva o no.

Pennings y Goodman (como se citó en Hall, 1983) dicen que las organizaciones son efectivas si se pueden cumplir restricciones relevantes y si sus resultados se aproximan a, o están por encima de, un conjunto de referentes para múltiples objetivos. Su propuesta de estos autores es establecer condicionantes que deben satisfacerse para que una organización se evalúe como efectiva. Son parámetros previamente establecidos que se deben alcanzar o rebasar para calificarse satisfactoriamente.

El modelo a elegir va a ir de acuerdo con el enfoque que le estemos dando a la medición de la efectividad organizacional, se debe tener claro a donde se quiere llegar con la medición y si va a ser realmente relevante. El medir la efectividad organizacional puede apoyar a la toma de decisiones, y tomar consciencia sobre lo que se está haciendo mal y que se puede mejorar, cuáles son los elementos a fortalecer dentro de nuestra organización. Existen otros modelos como el modelo de contradicción, modelo de sistemas, modelo de componentes múltiples, pero los anteriormente descritos son los que más concuerdan con nuestra investigación (Hall, 1983). Para esta investigación el modelo que se adapta a lo que se midió es este ultimo de satisfacción de participantes, ya que se midió a la efectividad de la organizacional desde la visión de los trabajadores, participantes dentro la organización.

2.2.2 Conceptos principales.

La variable dependiente de esta investigación es la efectividad organizacional, la cual es vista de diferentes perspectivas y a continuación se van a explorar esas perspectivas para adaptar el enfoque correcto para la investigación a elaborar. La eficiencia se refiere a la cantidad de recursos utilizados para alcanzar las metas de la organización, y optimizarlos. Mientras que la

eficiencia es el grado en que la organización alcanza sus metas, para que las organizaciones sean efectivas necesitan metas claras y enfocadas, con esto se entiende que la efectividad es hacer lo que se debe hacer optimizando los recursos con los que se cuentan (Daft, 2011).

Pfeffer y Salancik (2003) adoptan el punto de vista de que la efectividad es un estándar externo. Una organización será efectiva en la medida en que sea capaz de hacerse llegar de todo aquello que necesita del exterior para funcionar y que cumpla con sus responsabilidades con esos actores externos. De acuerdo con este enfoque la organización debe saber en que medida depende del entorno para poder planear su actuación en caso de que algunos de esos factores afecten de manera negativa su operación y así poder disminuir la incertidumbre.

Para Cameron (como se citó en Cervera 2011) las organizaciones no son efectivas en todas las actividades que emprenden. Para poder evaluar la efectividad se debe considerar lo siguiente: el concepto de efectividad cambia en el tiempo, no es posible obtener un criterio general para establecer los indicadores de efectividad organizacional, se pueden obtener diferentes modelos de efectividad, dependiendo de las restricciones e intenciones de la organización. Es difícil que una organización sea efectiva en todos los ámbitos, para poder establecer que es lo que se va a medir se debe saber que grupo de interés va a evaluarla y a partir de ahí se determinará si son aspectos internos o externos.

Revisando estas conceptualizaciones se puede concluir que la efectividad organizacional se va a medir de acuerdo con enfoque requerido, ya sea desde aspectos internos, externos o técnicos, y desde el momento vivido, ya que al momento de la medición de la efectividad las prioridades de la organización pueden ser unas y cambiar en el futuro, y con la perspectiva del interesado en hacer dicha medición.

2.2.3 Estudios empíricos y resultados de efectividad organizacional.

Cervera (2011) hizo un estudio sobre efectividad organizacional titulado “La percepción de la efectividad organizacional” con una muestra de 349 en una universidad pública y 134 para una universidad privada. La muestra fue por conveniencia, se les pidió valoraran su percepción sobre los incentivos que reciben de sus universidades, de las contribuciones que hacen a ellas, que necesidades satisfacen, las razones de su permanencia, y la facilidad que tienen de cambiar de universidad.

Incentivos. En cuanto a incentivos se observó en la investigación que los estudiantes de universidad pública perciben más incentivos que los de universidad privada.

Aportaciones. Para estudiantes de ambas universidades consideraron que su mayor aportación era el cumplimiento de reglas, para la universidad privada también consideraron que la colegiatura.

Necesidades. Fue similar para ambas universidades, destaco que el cumplimiento de la necesidad de tener amistades, formar parte de equipos de trabajo y el sentimiento de orgullo por sus estudios. Para la universidad privada los estudiantes no estuvieron de acuerdo con que su universidad les proporciona prestigio en un círculo social.

Deseo de cambio. En este aspecto, se encontró que no lo harían 9 de cada 10 estudiantes de universidad pública y casi 7 de cada 10 en el caso de universidad privada.

Razones de permanencia. En ambas universidades, destaca que no estuvieron de acuerdo en que poder decidir las materias a cursar y el tamaño de los grupos es una razón de permanencia.

Facilidades de cambio. En este caso los estudiantes de ambas universidades estuvieron de acuerdo con que el número de universidades, los conocimientos adquiridos y el tiempo de

permanencia los perciben como facilidades de cambio, los de la privada también su situación económica.

Evaluación de Universidad efectiva. Los de la universidad pública mayormente dijeron que su universidad es efectiva, 9 de cada 10. Mientras que los de universidad privada fueron 6 de cada 10. Dentro de la pregunta abierta se analizó como es una universidad efectiva para los estudiantes de las dos universidades, obteniendo lo siguiente: En la universidad pública los estudiantes la consideran efectiva cuando hay participación, honestidad, nivel académico, instalaciones, conocimientos, reconocimiento social, horarios flexibles, vinculación con la realidad. Y en la privada es efectiva cuando; el precio es equivalente a lo recibido, permite adquirir nuevo conocimiento, tiene excelentes maestros, cuenta con instalaciones de acuerdo con precio, ofrece beneficios igual a sus contribuciones, proporciona un ambiente de liderazgo y competitividad.

En esta investigación se puede concluir que la efectividad organizacional va a variar dependiendo de la organización que se está analizando, a pesar de que eran dos universidades, los resultados fueron diferentes por la dinámica en cuanto a las aportaciones económicas. Los estudiantes de universidades públicas perciben más incentivos a diferencia de los de universidad privada, ya que la aportación de estos últimos es mayor y es más difícil cumplir sus expectativas y exigencias. También se ve como perciben a la organización, los de universidades públicas la perciben más efectiva que los de universidades privadas.

Otro estudio revisado de Martínez, Vera y Vera (2014) llamado “cultura organizacional, y efectividad en las pequeñas empresas constructoras de Puebla, México” en este estudio los autores analizaron la relación entre las dos variables. Cultura organizacional y efectividad, fue aplicada a 1500 empleados de pequeñas empresas constructoras de Puebla. En estas empresas

analizadas se encontró una cultura predominante que es la jerarquizada. La que presento un promedio menor es la cultura tipo clan.

De acuerdo con los resultados obtenidos por Martínez, Vera y Vera (2014): “Existe una correlación positiva y significativa entre efectividad, cultura jerarquizada y cultura adhocracia, la cultura de clan influye de manera negativa, la cultura de mercado también tiene una correlación positiva” (p. 88). Con lo que se determinó primero que la cultura organizacional influye para que las empresas sean efectivas y segundo que las empresas con tipo de cultura jerarquizada, adhocracia y de mercado influyen para mejorar la efectividad organizacional.

Con esta investigación se comprobó que el factor humano tiene correlación positiva en la efectividad organizacional, el cómo se sienten los colaboradores en la organización y que tipo de liderazgo se percibe, así será el desempeño organizacional. Por lo tanto, se comprueba que el recurso humano puede ser considerado el recurso más importante dentro de la organización, en el que se deben centrar muchos de los esfuerzos, si este se encuentra cómodo y contento en el lugar de trabajo, otorgará todos sus conocimientos y habilidades en favor de objetivo común.

Otro estudio consultado fue de los autores Garza y Mendoza (2009) el cual titularon “Creatividad, velocidad y eficiencia para la innovación y su impacto en la efectividad organizacional”, este estudio se realizó en empresas mexicanas, la gran mayoría ubicadas en el estado de Nuevo León, estas empresas pertenecen a 8 sectores, participaron 3 niveles jerárquicos; alta administración, mando intermedio y nivel operativo.

En esta investigación los autores encontraron lo siguiente: Existe una relación positiva entre la velocidad de la innovación con la efectividad organizacional en las empresas en México, existe una relación positiva entre la creatividad de la organización con la eficacia en la innovación en las organizaciones en México, existe una relación positiva entre la eficiencia de la

implementación de la innovación con la eficacia en la innovación en las organizaciones en México, existe una relación positiva entre la eficacia en la innovación y la efectividad organizacional para crear una demanda en las organizaciones en México. De las 7 hipótesis 4 resultaron aprobadas (Garza y Mendoza 2009). Con esto se puede concluir que la efectividad organizacional se ve impactada por la velocidad de la innovación y la eficacia de la innovación. Son dos aspectos importantes, hacen referencia a aspectos internos de la organización en la medición de la efectividad organizacional, con esto se comprueba que si hay relación entre estas variables.

Otro punto interesante detectado es esta investigación fue que la eficiencia de la implementación de la innovación no presenta una influencia positiva y significativa para la efectividad organizacional, esto puede sugerir que las empresas mexicanas no cuentan con un proceso formal cuantificable y trazable para el uso adecuado de los recursos a un punto final como lo es la efectividad organizacional, cada proceso es importante, desde la planeación hasta el control, en algunos casos, a pesar de una buena planeación, la ejecución se ve afectada por el seguimiento o los recursos disponibles (Garza y Mendoza 2009).

Después de revisar tres estudios sobre efectividad organizacional, se concluye que la efectividad organizacional puede ser medida desde diferentes perspectivas, midiendo el entorno, la percepción de actores externos y los procesos internos como la cultura y la innovación, solo se deben determinar las prioridades y lo que esta descrito en la misión, para poder establecer que es la efectividad en cada organización.

2.2.4 Teorías de la efectividad organizacional.

Como se ha mencionado la efectividad organizacional es un concepto aún no definido, los autores han expuesto diferentes maneras de ver a la efectividad, desde diferentes ángulos, actores

y tiempo. A continuación, se va a hacer la revisión de la teoría para entender mejor que es y cual se puede adaptar de acuerdo con lo que se quiere medir.

2.2.4.1 Teoría de los sistemas.

Esta teoría nace de los trabajos del biólogo alemán Von Bertalanffy, y genera la idea de que las organizaciones son sistemas abiertos que están constituidos por subsistemas que se relacionan con el medio ambiente (Rivas, 2007). Con esta teoría se deja de ver a la organización como una fracción y se ve como parte de un todo con subsistemas que se relacionan con su entorno.

Camarena (2016) dice respecto a la organización vista como un sistema, lo siguiente: “Las organizaciones son entes complejos cambiantes que invariablemente son influenciados por el entorno en el que se desenvuelven, sin embargo, es importante adoptar distintas formas de abordarlas para así contemplar más posibilidades” (p. 166). Las organizaciones son parte de un todo, no pueden actuar sin que el entorno las influencia o afecte de alguna manera, para esto como parte de diferentes organizaciones, se debe tener un plan para afrontar los imprevistos presentados del exterior, adicional la organización ejerce cierta influencia al ambiente, ofrece productos, servicios, acciones sociales, que de alguna manera van a impactar al entorno, es un ir y venir de información.

Esta teoría se tomó pensando en el modelo para medir la efectividad organizacional, de objetivos, ya que en este modelo se mide lo que la organización estableció para cumplir, y este cumplimiento se ve relacionado no solo con aspectos internos, sino también con aspectos externos, de tal manera, la empresa caso de esta investigación puede considerarse un sistema, ya que cumple con las características que menciona Camarena, sin duda alguna se ve afectada por el entorno que la rodea, a través del gobierno, clientes, proveedores, ciudadanía, y a su vez es emisor de productos, contribuye a la economía, es fuente de empleo.

2.2.4.2 Teoría de los sistemas cooperativos, un enfoque hacia la efectividad organizacional.

Debido a los modelos de medición presentados, esta teoría es congruente también con nuestra variable dependiente; efectividad organizacional. Barnard (como se citó en Hall 1983) dice que los individuos contribuyen con su actividad a las organizaciones y en retorno reciben incentivos, la contribución que cada uno hace para el logro de sus fines particulares es también una contribución a los fines de los otros. Esta teoría es analizada para la presente investigación ya que se hizo con un enfoque interno, desde lo que contestó el colaborador. Barnard nos dice como el esfuerzo que hace cada individuo y su interés por el fin común va a ayudar a alcanzar sus objetivos individuales, para lograr que el individuo haga su mayor esfuerzo debe existir un incentivo.

Esta teoría es presentada en esta variable por el modelo de satisfacción de participantes que menciona como el individuo motivado por incentivos genera una idea sobre la efectividad de la organización.

2.2.4.3 Teoría de los recursos y capacidades.

Esta teoría fue propuesta por Barney, con esta teoría quedan reflejadas las fortalezas y debilidades internas de la organización (Rivas, 2007). Esta teoría refleja un enfoque de sistemas internos para medir la efectividad organizacional, ya que dependiendo de los recursos y capacidades con los que se cuenten, va a ser la innovación, la resolución de conflictos, la rapidez en procesos, entre otros aspectos internos.

Grant (1991) dice que los recursos son tanto tangibles como intangibles y se necesita que entre ellos exista coordinación y cooperación para hacerlos productivos. Y sobre la capacidad menciona que es la habilidad de desempeñar una actividad que involucra patrones complejos de

coordinación y cooperación entre la gente y los recursos. Los recursos humanos hacen funcionar a los recursos materiales, los distribuyen y controlan de manera que se logre su eficiencia.

Pulido (2010) dice respecto a esto: “resulta claro que son los recursos y capacidades los que hacen que las empresas se diferencien entre sí, y la interacción entre ellos la que convierte a la empresa en un ente único e irrepetible” (p. 57). Las organizaciones cuentan con capacidades y recursos, algunas cuentan con más que otras, pero lo que las va a hacer verdaderamente diferentes, es el cómo se utilicen estos recursos y capacidades, sobre todo el recurso humano, uno de los más valiosos y el que va a hacer funcionar al resto.

Estas teorías, son las que se tomarán como base de la investigación, ya que estamos evaluando la efectividad de la organización desde un enfoque interno (toma de decisiones, liderazgo, cooperación, clima, comunicación, etc.) y con un modelo de satisfacción de participantes, en este caso los colaboradores de una planta productora de papel y embalaje.

Capítulo 3. Metodología de la investigación

En este capítulo se va a revisar la secuencia que se siguió en esta investigación, cómo se abordaron las variables, donde se realizó la investigación, la medición de las variables y el análisis de la información obtenida, lo cual se representa en la siguiente figura 3.

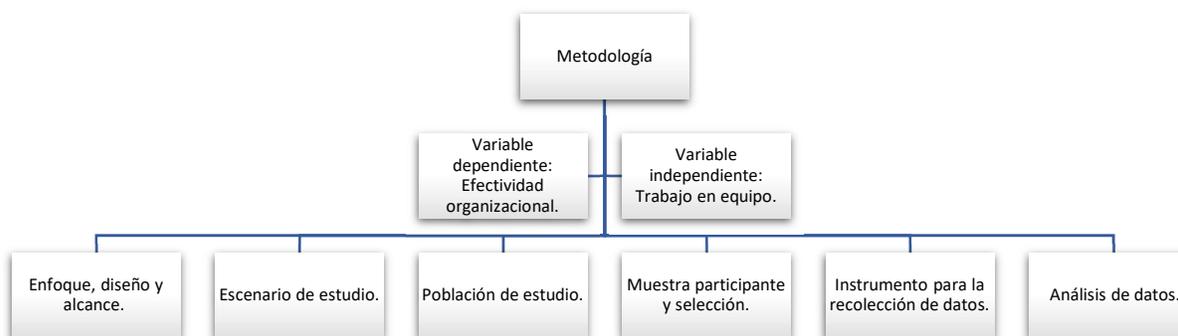


Figura 3. Representación gráfica de la metodología de la investigación.
Elaboración propia con base en el desarrollo del capítulo 3.

3.1 Variables de estudio

En esta investigación tenemos dos variables a analizar; efectividad organizacional y trabajo en equipo, de las cuales a continuación se atenderán las dimensiones a analizar.

3.1.1 Variable independiente: Trabajo en equipo.

Como se citó en apartados anteriores, Cardona y Wilkinson (2006) dicen “trabajar en equipo consiste en colaborar organizadamente para obtener un objetivo común. Supone entender las interdependencias que se dan entre los miembros del equipo y sacar el máximo provecho de ellas en aras a la consecución de esa meta común” (p. 3). Trabajar en equipo no sólo es seguir un objetivo común, sino que se debe hacer de manera organizada, con actitud de cooperación y coordinación.

Para saber si en la organización participante en esta investigación, hay trabajo en equipo, se tomó el instrumento llamado medidor de la preparación, de los autores Hartzler y Henry (1999), que contempla las siguientes dimensiones:

- Enfoque al cliente. El trabajo en equipo depende mucho de tener actitud de servicio y de identificar plenamente a nuestros clientes externos o internos para saber cuáles son sus necesidades y cómo podemos mejorar para cubrir sus expectativas.
- Dirección. El líder es parte importante en cada equipo de trabajo, es quien va a “enseñar el camino correcto” para alcanzar nuestras metas y objetivos. Pero cada equipo además de un buen líder debe tener claro cuáles son esas metas y objetivos que debe alcanzar, de lo contrario no van a poder tomar las acciones correctas.
- Comprensión. Cada miembro de cada área debe estar involucrado en el qué y cómo se van a hacer las cosas, debe estar consciente de las habilidades de cada uno de sus compañeros y

como se pueden usar estas habilidades para alcanzar las metas y objetivos. Deben participar activamente en la toma de decisiones abierta y en coordinar cada una de las actividades, no trabajar en la individualidad.

- Responsabilidad por los resultados. Los resultados es el reflejo de cómo se han hecho las cosas, como equipo se deben tener planes en caso de fracasos, para reaccionar y evitar daños en lo mayor posible. Se debe priorizar, establecer correctamente actividades para evitar duplicidad de esfuerzos. Y también deben analizar los logros para tener presente como se ha actuado para obtener buenos resultados.

3.1.2 Variable dependiente: Efectividad organizacional.

Como se explicó con anterioridad, la efectividad organizacional se puede medir desde diferentes perspectivas, en este caso se considera el enfoque de sistemas internos, analizándose mediante un modelo de satisfacción de participantes (colaboradores), en cuanto a la efectividad de sus capacidades y recursos.

Para medir esta variable se tomó el instrumento *Organizational Effectiveness Assesment de Manufacturer's EDGE*, (2018), la cual es una consultoría ubicada en Colorado, que se dedica al entrenamiento, capacitación y consultoría en la industria, sobre el cual se puede obtener más información en su sitio web www.manufacturersedge.com. Considera las siguientes dimensiones:

- Apoyo mutuo. Preocupación de los miembros por los demás integrantes del equipo.
- Claridad de funciones. Conocimiento de cada miembro de sus tareas, responsabilidades y autoridad.
- Clima y cultura. Ambiente de la organización y valores y creencias de esta.
- Cohesión. Unidad que existe dentro de la organización.

- Comunicación. Capacidad de la organización para transmitir información y recibir.
- Confianza mutua y confidencialidad. La seguridad que siente cada miembro de la organización entre sus compañeros y dentro de la organización.
- Congenialidad. Empatía percibida dentro de la organización.
- Control. Correcta supervisión de la actuación.
- Cooperación/Coordinación. Aportación de los miembros y coordinación en funciones.
- Estrategia. Comunicación efectiva de estrategias y objetivos.
- Estructura. Correcto establecimiento de funciones.
- Evaluación. El grado en que se evalúan los resultados.
- Flexibilidad. Capacidad de reacción de la organización.
- Formalidad. Burocracia dentro de la organización.
- Implementación. La efectividad en la ejecución de los planes.
- Interdependencia en las tareas. Capacidad de trabajar entre áreas y compartir principios.
- Liderazgo. Capacidad de la organización para compartir el liderazgo.
- Manejo de conflictos. Capacidad de reacción ante conflictos.
- Metas y objetivos. Nivel de compromiso con estos.
- Planeación. Establecimiento de bases para el cumplimiento del objetivo.
- Prioridades. Prioridades establecidas y cambiadas oportunamente.
- Productividad. Eficiencia en las tareas.
- Recompensas. Incentivos otorgados a los miembros.
- Reconocimiento individual de fortalezas. Reconocimiento de habilidades y valores entre los miembros.
- Relaciones. Ambiente dentro de la organización.

- Resolución de problemas. Atención a los problemas desde su origen y oportunamente.
- Retroalimentación. Compartir la percepción del actuar entre los miembros.
- Reuniones. Reuniones útiles y estimulantes.
- Satisfacción. Nivel de satisfacción de los miembros con su trabajo y con la organización.
- Toma de decisiones. Rapidez y certeza en la toma de decisiones, así como nivel de participación de los miembros.
- Utilización de recursos de cada miembro. Capacidad de la organización para aprovechar las habilidades de los miembros.
- Vitalidad. Nivel de motivación y sentido de pertenencia de los miembros.

3.2 Enfoque, diseño y alcance

El enfoque de esta investigación es cuantitativo, ya que el problema a analizar es medible numéricamente y se hizo la recolección de datos para probar las hipótesis. De tipo no experimental y de corte transversal, es decir se recolectarán datos en un solo tiempo. Con alcance correlacional, donde se busca la relación entre dos variables, en este caso el trabajo en equipo y la efectividad organizacional (Hernández, Fernández y Baptista 2010).

3.3 Escenario de estudio

La presente investigación se desarrolló en una empresa productora de papel y embalaje. Sus productos principales son el papel *liner* y *medium*, y el embalaje de cartón corrugado. Tiene más de 60 años desde que se fundó, es una empresa nacional, cuenta con plantas en los estados de Hidalgo y Toluca y Morelos. Cuenta también con centros de recolección de materia prima, para abastecer a sus plantas de papel. Es una empresa sustentable, encargada del reciclaje de cartón, la cual sirve de su materia prima principal. Cuenta con una política, misión y visión establecidos,

así como se rige por valores compartidos con sus colaboradores. Es una empresa grande, con más de 2,500 colaboradores, de acuerdo con su misión, su prioridad es cubrir las necesidades de sus clientes, esto a través de la firme participación de sus colaboradores, asegurando su desarrollo y asegurando la sustentabilidad del grupo. Su visión va dirigida a liderar el mercado al que pertenece, impulsar la competitividad de los clientes, a través de personal con valores. Uno de sus valores es el trabajo en equipo, por lo cual resulta importante esta investigación, ya que es prioridad para la organización.

3.4 Población de estudio

La población son los empleados de una empresa productora de papel y embalaje del estado de Morelos. Que cuenta con un total de 529 trabajadores, 291 sindicalizados y 238 no sindicalizados.

3.5 Muestra participante y selección

Para poder aplicar el instrumento primeramente se hizo una petición a través de correo electrónico al área de relaciones industriales, quien revisó los reactivos a aplicar, solicitó quitar algunos ítems de los instrumentos originales (versiones originales en anexos), estos fueron los siguientes:

Tabla 1*Ítems retirados del instrumento de trabajo en equipo*

| No. De Ítem | Dimensión |
|-------------|------------------------------------|
| 2 | Enfoque al cliente |
| 5 | Enfoque al cliente |
| 8 | Dirección |
| 13 | Dirección |
| 26 | Comprensión |
| 32 | Responsabilidad por los resultados |
| 35 | Responsabilidad por los resultados |

Fuente: Elaboración propia con base en adecuaciones del instrumento.

Tabla 2*Ítems retirados del instrumento de Efectividad Organizacional*

| No. De Ítem | Dimensión |
|-------------|--------------------|
| 3 | Prioridades |
| 11 | Comunicación |
| 12 | Formalidad |
| 15 | Toma de decisiones |
| 26 | Recompensas |
| 27 | Relaciones |
| 38 | Evaluación |
| 40 | Evaluación |

Fuente: Elaboración propia con base en adecuaciones del instrumento.

El permiso se otorgó para aplicar los instrumentos solo a personal no sindicalizado los cuales representan el 45% del total de colaboradores de la organización, se les invitó a participar de manera directa, por lo tanto, fue de tipo conveniente. Los cuestionarios fueron aplicados durante el mes de mayo 2018 y se recolectaron 96 participaciones que representa un 40% del personal no sindicalizado. Se logró esta participación debido a que parte del personal no sindicalizado se encuentra rolando turnos en planta, y en algunos casos debido a la operación en máquinas no les fue posible contestar los cuestionarios.

3.6 Instrumentos para la recolección de datos

Para la recolección de datos se utilizó un instrumento por cada una de las variables, para la variable independiente; trabajo en equipo, se utilizó el propuesto por los autores Hartzler y Henry, (1999). Se eligió este debido a que se apegaba a las dimensiones que interesaba analizar,

las cuales son 4 y ya se describieron en apartados anteriores, este instrumento incluía 36 ítems, por solicitud del área de relaciones industriales se retiraron 7, quedando en 29 reactivos. Se utilizó escala Likert la cual se considera de categorías, es una de las técnicas más utilizadas para medir creencias, preferencias y actitudes (Cañadas y Sánchez, 1998). Las escalas van de 1 a 5, donde 1= totalmente en desacuerdo, 2= en desacuerdo, 3= ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4= de acuerdo, 5= totalmente de acuerdo. Este instrumento presentó la siguiente fiabilidad:

Tabla 3

Estadístico de fiabilidad del instrumento de trabajo en equipo

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| .963 | 29 |

Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos de SPSS.

Para el caso de la variable dependiente, se utilizó el propuesto por la consultora de colorado *Manufacturer's EDGE*, (2018). Se eligió este ya que mide la efectividad desde un enfoque de sistemas internos y un modelo de satisfacción de participantes, en este caso los trabajadores de la empresa, este instrumento incluía 40 ítems y 32 dimensiones, por petición de relaciones industriales se retiraron 8 ítems, quedando en 32 el instrumento y 28 dimensiones. También se utilizó la escala Likert y va de 1 a 5, donde 1= totalmente en desacuerdo, 2= en desacuerdo, 3= ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4= de acuerdo, 5= totalmente de acuerdo. Los cuestionarios se aplicaron de manera autoadministrada, es decir el participante lo contesta de manera individual. Este instrumento presentó la siguiente fiabilidad:

Tabla 4

Estadístico de fiabilidad del instrumento de efectividad organizacional

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| .975 | 32 |

Fuente: Elaboración propia con base en resultados obtenidos de SPSS.

3.7 Análisis de datos

Después de la aplicación del instrumento se obtuvieron 96 participaciones, con estas se hizo una base de datos, desde datos demográficos como el género, estado civil, antigüedad, grado escolar y área a la que pertenecen, hasta las opiniones de los trabajadores en cada dimensión.

Los datos se analizaron de dos formas: estadística descriptiva por cada variable, a través de descripción de la distribución de las frecuencias de las escalas con apoyo de Excel. Y la segunda forma a través de correlación Spearman; lo que nos permite explicar la relación entre variables (Hernández et al. 2010), en este caso la relación del trabajo en equipo con la efectividad organizacional, a través del programa SPSS versión 21.

Capítulo 4. Análisis de resultados

En este capítulo se van a presentar los resultados obtenidos de la presente investigación, revisando los niveles obtenidos en cada variable, sus dimensiones y su relación, que se resume en la siguiente figura 4.



Figura 4. Representación gráfica del análisis de resultados.
Elaboración propia con base en el desarrollo del capítulo 4.

4.1 Resultados obtenidos

A continuación, se presentarán los datos sociodemográficos, la frecuencia de las escalas en las dimensiones por cada variable y la correlación Serman.

4.4.1 Análisis de resultados por datos sociodemográficos.

En este apartado se mostrarán los datos sociodemográficos de acuerdo con lo solicitado en los cuestionarios.

Género. La mayoría de la muestra son del género masculino, con un 79% de participación.

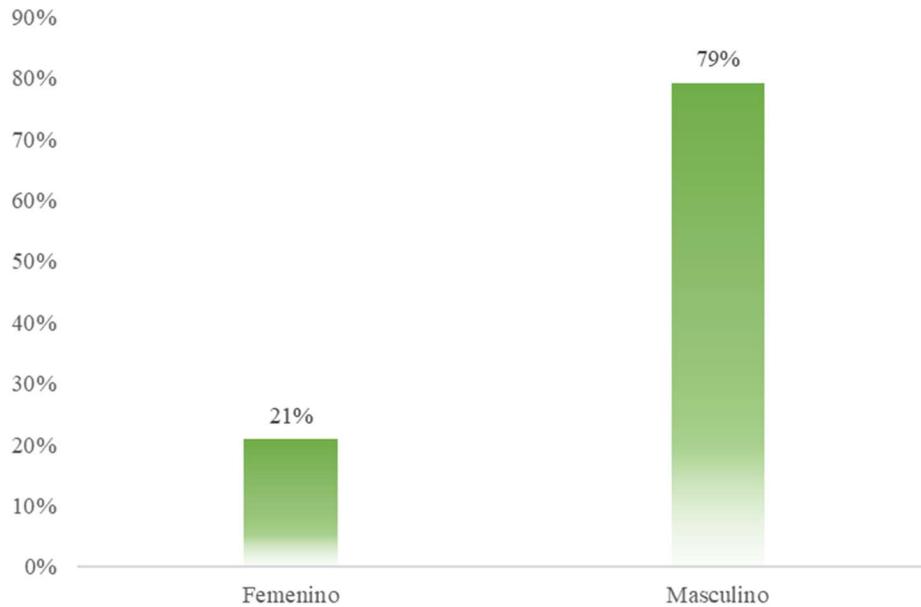


Figura 5. Género.

Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

Edad. La mayoría de los participantes de la muestra están dentro del rango de 20 a 30 años,

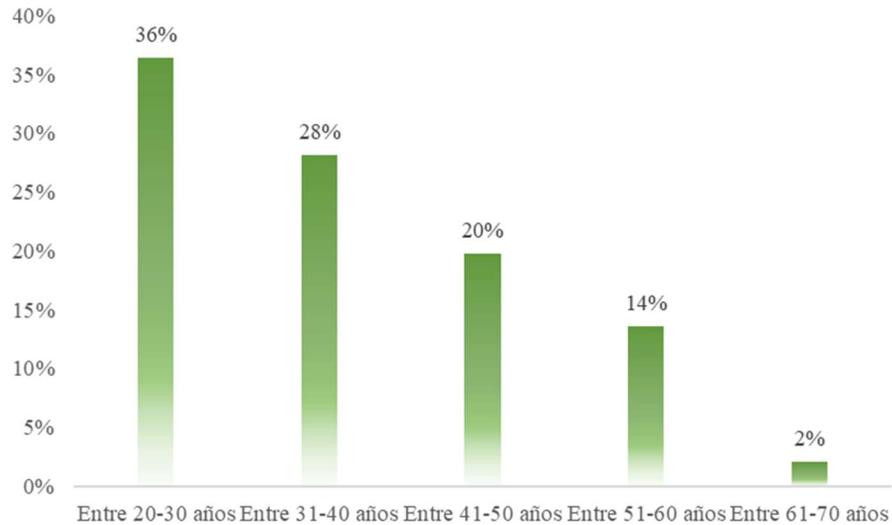


Figura 6. Edad.
Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

Estado civil. La mayoría de los participantes de esta investigación fueron casados, representando un 64% de la muestra.

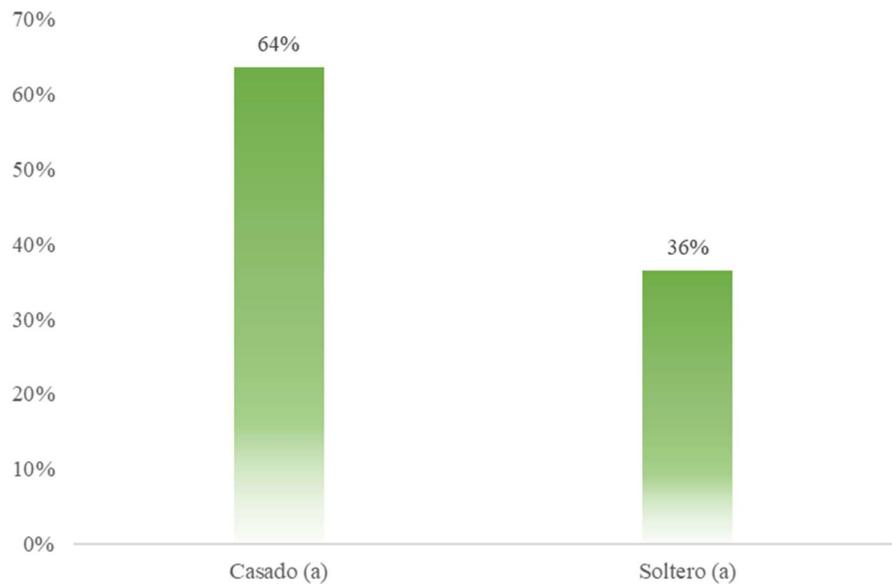


Figura 7. Estado civil.
Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

Antigüedad. Se establecieron los siguientes rangos, se observa que, en la muestra obtenida, la mayoría de los colaboradores tenían una antigüedad entre 1-5 años con un 33%, los demás

rangos representan porcentajes similares, a excepción de aquellos que tienen entre 30 y más años de antigüedad que tienen tan solo un 6%.

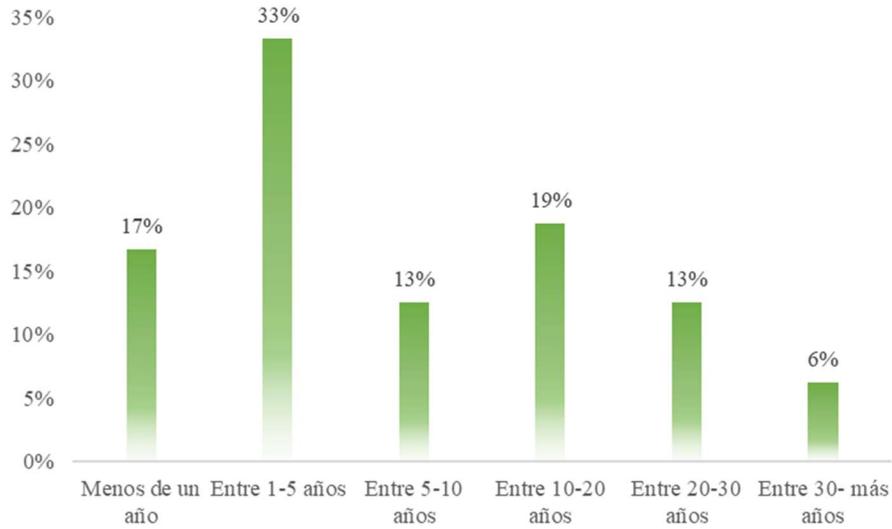


Figura 8. Antigüedad.

Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

Grado escolar. En la muestra de estudio la mayoría está representado por licenciatura con un 52%, preparatoria con un 33 y en misma frecuencia secundaria y posgrado con un 7%.

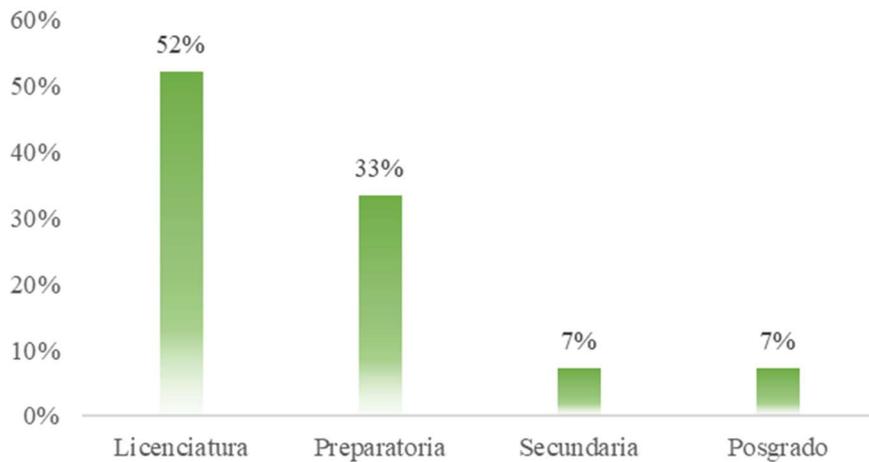


Figura 9. Grado escolar.

Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

Área. la mayoría de la muestra se encuentra en las áreas de papel, relaciones industriales, administración y finanzas, y corrugado. Lo que posiblemente se deba a que estas áreas cuentan con más colaboradores.

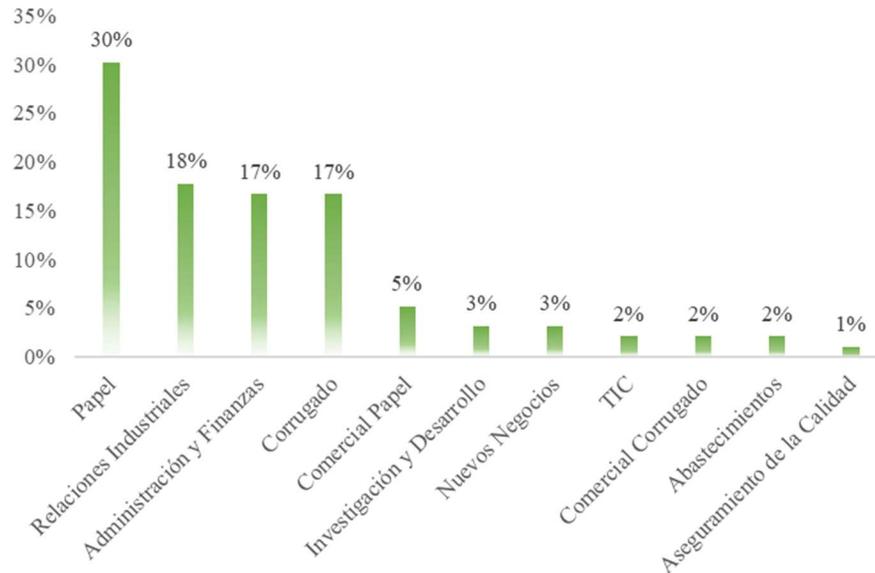


Figura 10. Área.
Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

4.4.2 Análisis de resultados por dimensión.

A continuación, se van a presentar el análisis de las variables por cada una de sus dimensiones, comparando cada una de las opciones de respuesta, de acuerdo con la escala de Likert.

4.4.2.1 Dimensiones de trabajo en equipo.

Dimensión de enfoque al cliente. En esta dimensión que contiene ítems sobre la identificación del cliente, sus necesidades, sus expectativas y de cómo utiliza el trabajo que se le otorga, el 50% de los trabajadores participantes dijeron estar de acuerdo con que el equipo de trabajo tiene enfoque al cliente.

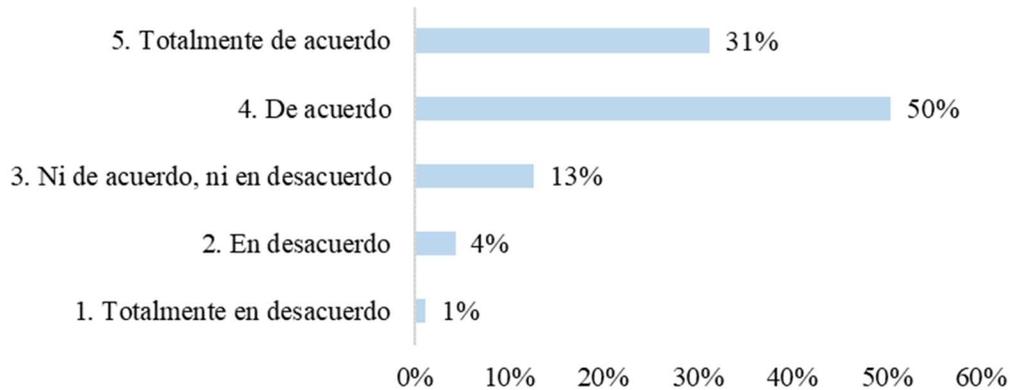


Figura 11. Dimensión enfoque al cliente.

Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

Dimensión de dirección. En esta dimensión con ítems acerca de la misión, visión, metas y objetivos del equipo de trabajo, los participantes en su mayoría están de acuerdo con tener una dirección definida en el equipo, que representa un 43%, saben a donde se dirigen, que se espera alcanzar, los intereses personales y de equipo están equilibrados, existe compromiso en el equipo y muy cerca de esta escala esta totalmente de acuerdo con un 40%.

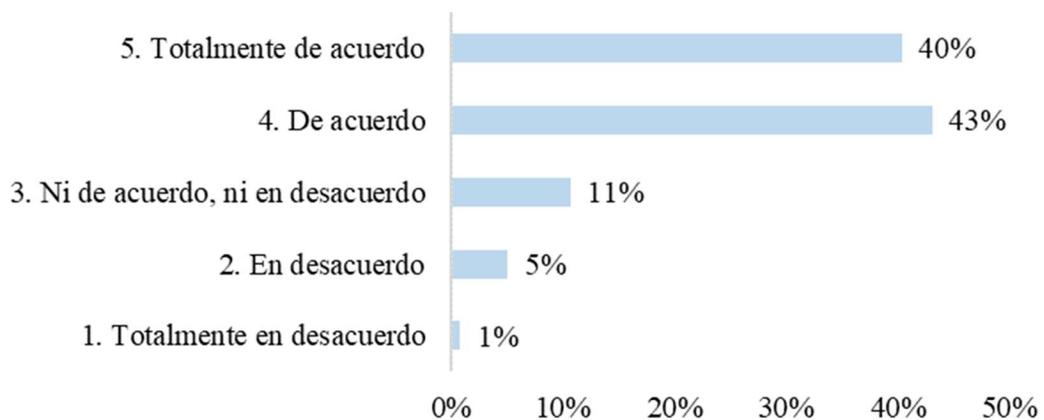


Figura 12. Dimensión de dirección.

Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

Dimensión de comprensión. Esta dimensión contiene ítems acerca del conocimiento personal, de los integrantes y del equipo; las fuerzas y debilidades, ambiente, coordinación en

actividades, la participación abierta en discusiones, libertad para expresar posibles problemas que afecten el desempeño, el conocimiento de la organización y el lugar del equipo dentro de ella. En esta dimensión el 46% de los participantes dicen estar de acuerdo en que conocen al equipo y a sus integrantes y reconocen sus fortalezas y debilidades.

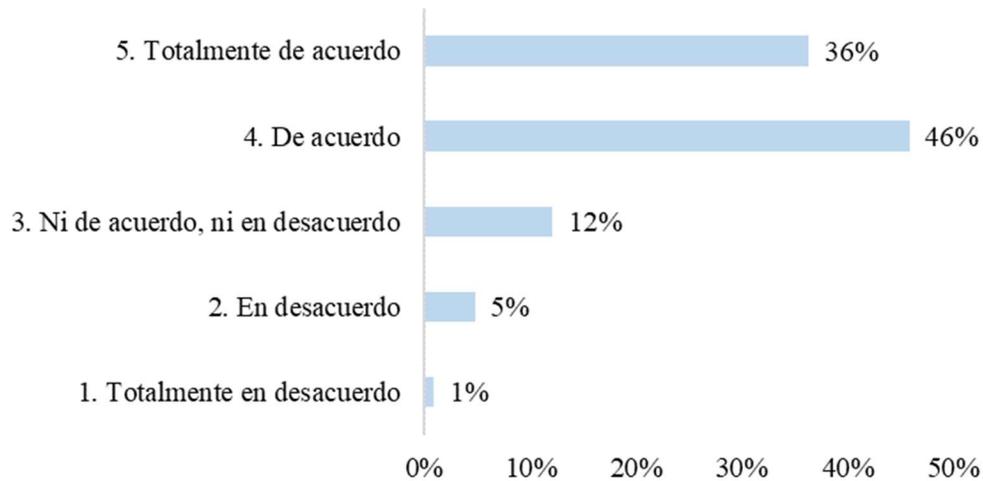


Figura 13. Dimensión de comprensión.

Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

Dimensión de responsabilidad por los resultados. En esta dimensión se habla sobre la ejecución de las funciones, la toma de decisiones, los planes de acción en conjunto, la asignación de funciones, plan de implementación del trabajo en equipo. Para esta dimensión los participantes eligieron un 51% estar de acuerdo, con las afirmaciones incluidas en el instrumento.

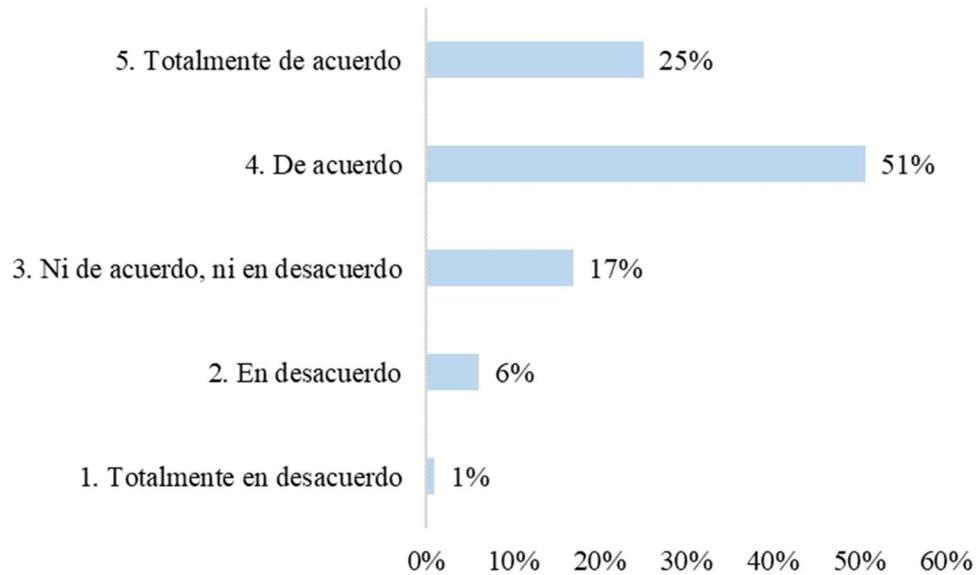


Figura 14. Dimensión de responsabilidad por los resultados.
Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

4.4.2.2 Dimensiones de efectividad organizacional.

Dentro de la variable dependiente; efectividad organizacional, se incluyeron ítems sobre la planeación, estrategia, las metas y objetivos, estructura, liderazgo, comunicación, control, productividad, entre otros aspectos que los colaboradores pueden percibir como efectivos o no del funcionamiento interno.

Dimensión de planeación. Dentro de esta dimensión los colaboradores en su mayoría, con un 45% dicen estar totalmente de acuerdo con que la organización da a conocer la filosofía y es aplicada, además de que la organización desarrolla planes y metas y la dirección futura.

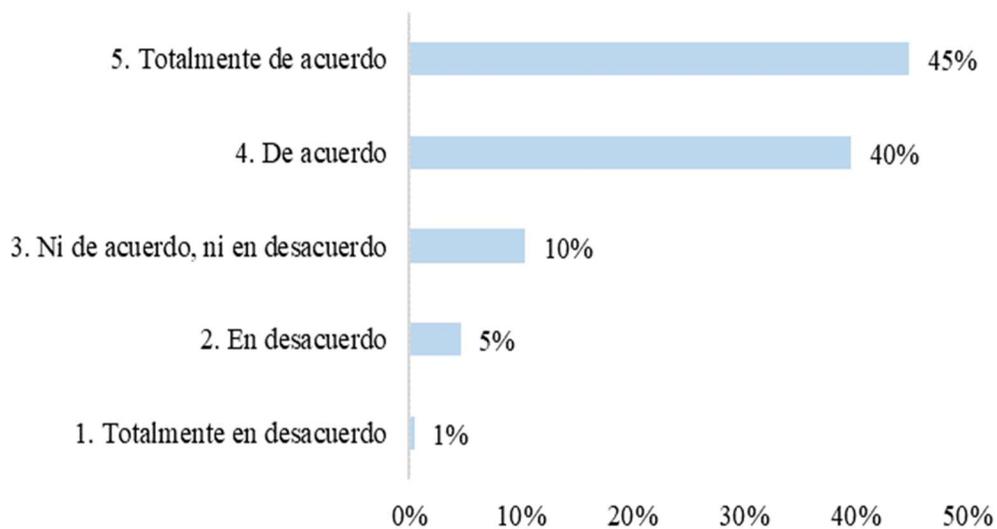


Figura 15. Dimensión de planeación.

Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

Dimensión de estrategia. En esta dimensión los participantes con un 47% expresan estar de acuerdo, en la organización de estudio metas y objetivos son claros y compartidos.

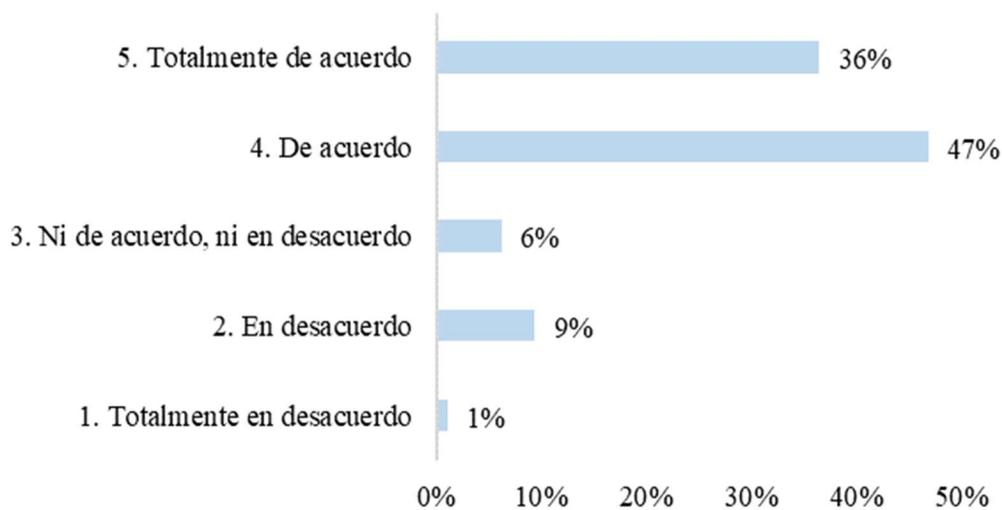


Figura 16. Dimensión de estrategia.

Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

Dimensión de metas y objetivos. En esta dimensión la respuesta mas frecuente fue de acuerdo con un 50%, los colaboradores perciben el compromiso con metas y objetivos.

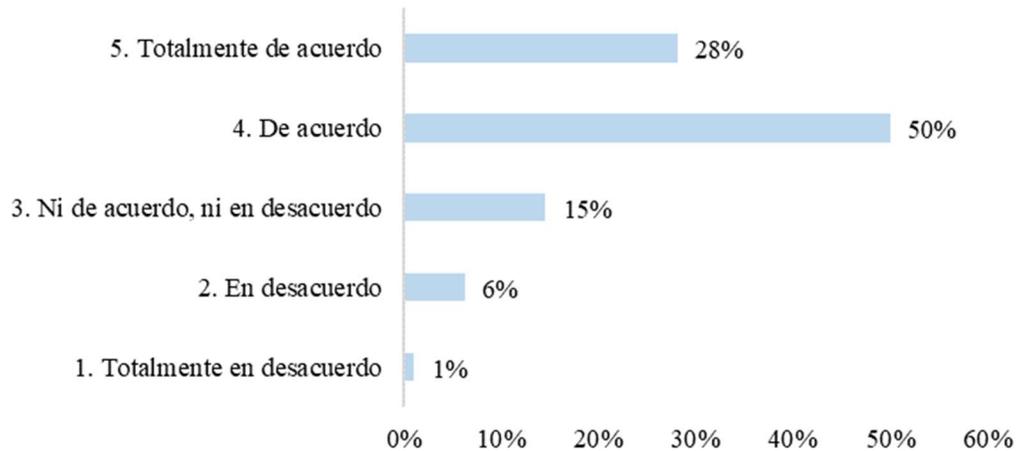


Figura 17. Dimensión de metas y objetivos.

Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

Dimensión de estructura. La mayoría de los participantes dicen estar de acuerdo con que la organización tiene actividades bien distribuidas y con pocas lagunas y duplicidades.

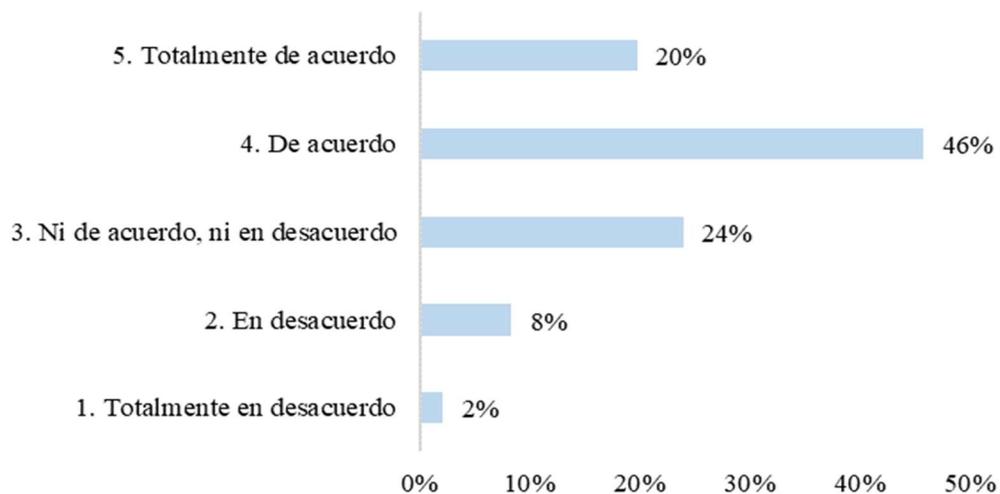


Figura 18. Dimensión de estructura.

Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

Dimensión de comunicación. En esta dimensión la mayoría de las respuestas se inclinaron a estar de acuerdo, aunque un porcentaje también alto quedo en la opción de ni de acuerdo ni en desacuerdo, esta dimensión fue donde hubo menos diferencia de una opción de respuesta a otra, la comunicación podría ser un punto para fortalecer dentro de la organización.

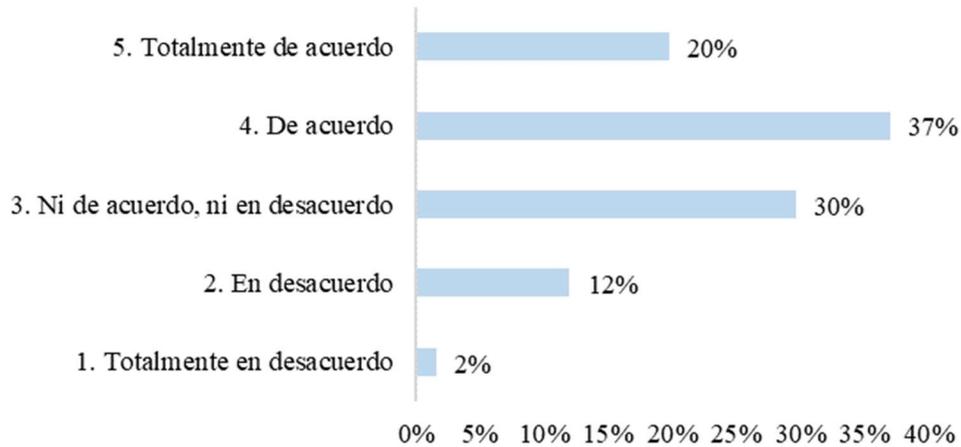


Figura 19. Dimensión de comunicación.

Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

Dimensión de manejo de conflicto. En esta dimensión se habló de la rapidez con que la organización atiende conflictos, un 39% contestó estar de acuerdo con el manejo oportuno de estos.

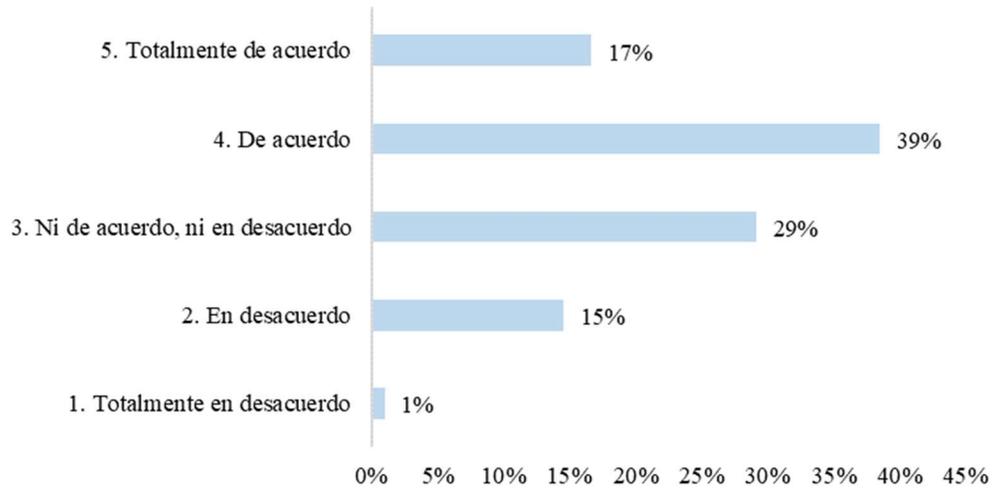


Figura 20. Dimensión de manejo de conflictos.
Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

Dimensión de interdependencia en las tareas. El 43% de los participantes dicen estar de acuerdo con que en la organización existe la capacidad de trabajar entre áreas de manera responsable y se comparten principios comunes.

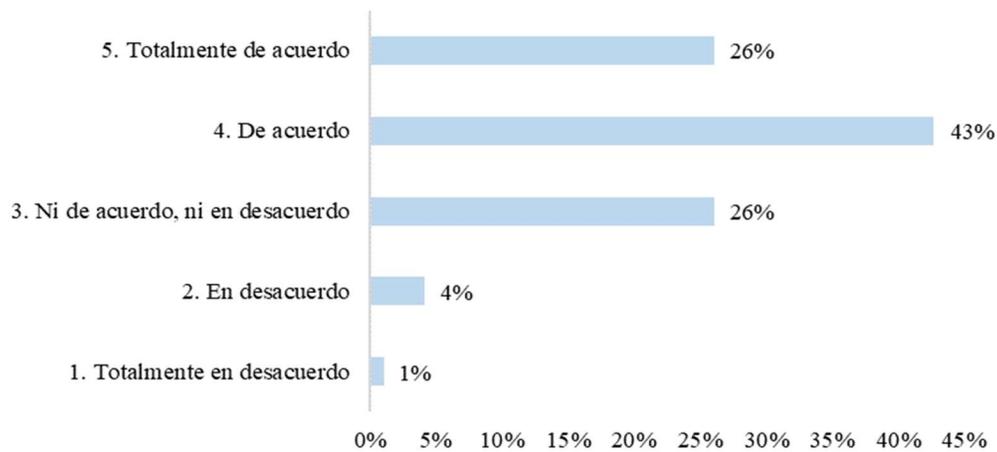


Figura 21. Dimensión interdependencia de tareas.
Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

Dimensión de claridad de funciones. En esta dimensión el 52% de los colaboradores dijeron estar de acuerdo con que dentro de la organización esta claro que se espera de los miembros y conocen sus responsabilidades.

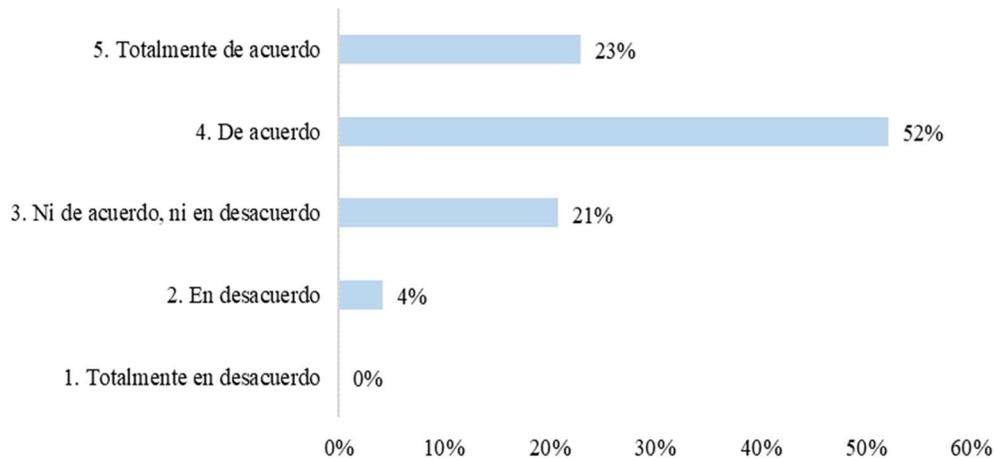


Figura 22. Dimensión claridad de funciones.

Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

Dimensión de toma de decisiones. En esta dimensión el 43% de las respuestas se inclinó hacia estar de acuerdo con que las decisiones se llevan a cabo de manera consensada y en los niveles adecuados.

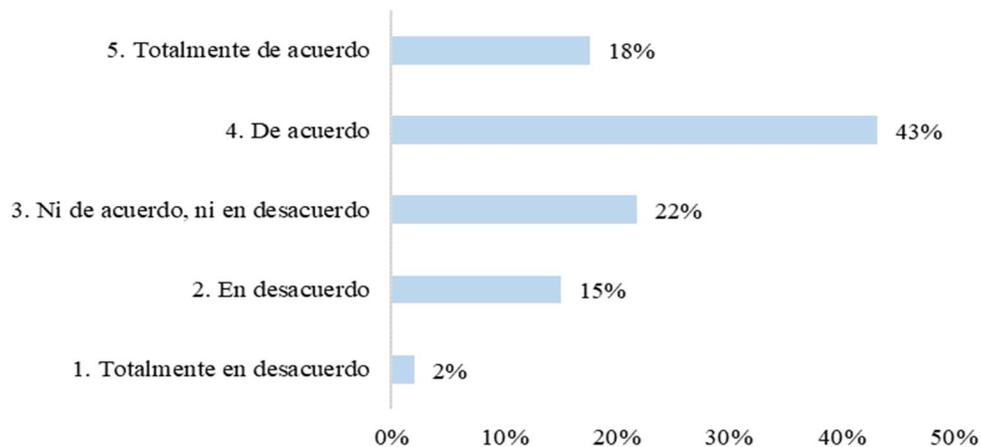


Figura 23. Dimensión toma de decisiones.

Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

Dimensión de liderazgo. En esta dimensión el 46% de los participantes dijo estar de acuerdo con que la organización permite el surgimiento de líderes, esto seguramente debido a un programa establecido por el departamento de competencia donde se entrena a colaboradores con la inquietud de liderar procesos, llamado *train the trainers*.

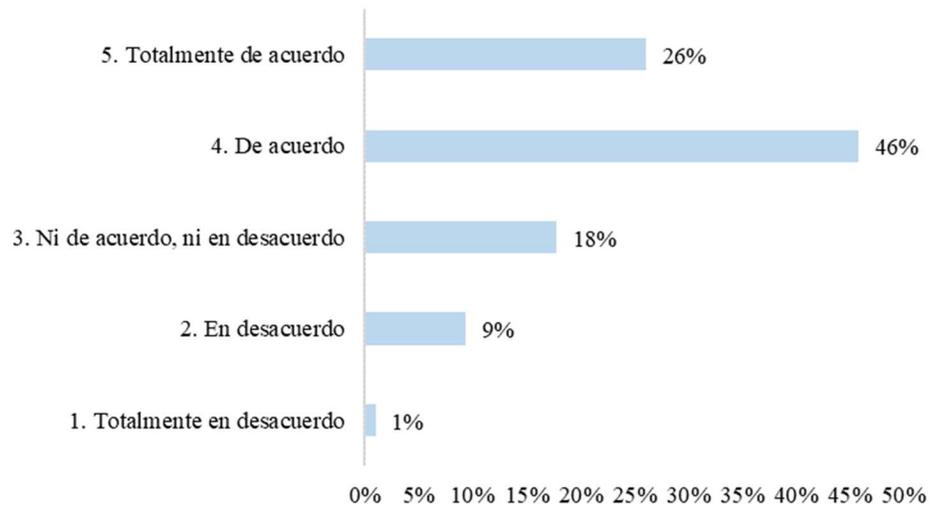


Figura 24. Dimensión de liderazgo.

Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

Dimensión de apoyo mutuo. En esta dimensión la respuesta más frecuente fue de acuerdo con un 48%, los participantes perciben genuina preocupación del uno por el otro y apoyo en el trabajo entre los miembros, dentro de la organización.

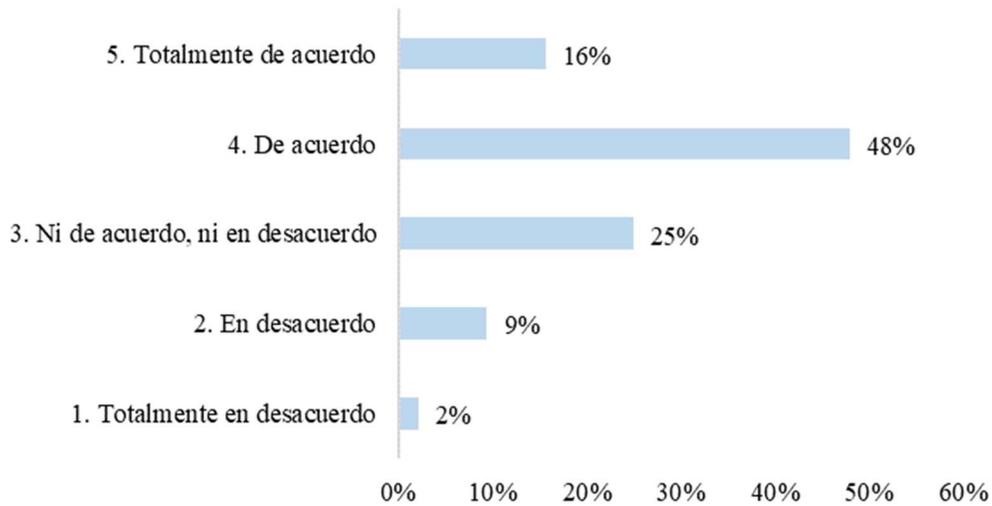


Figura 25. Dimensión de apoyo mutuo.

Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

Dimensión de control. En esta dimensión el 55% de los participantes dijo estar de acuerdo con que en la organización existen controles adecuados y hay supervisión adecuada, es de las dimensiones que presenta mayor porcentaje presenta en la opción más frecuente. De acuerdo con lo contestado por los colaboradores, el control dentro de la organización es efectivo.

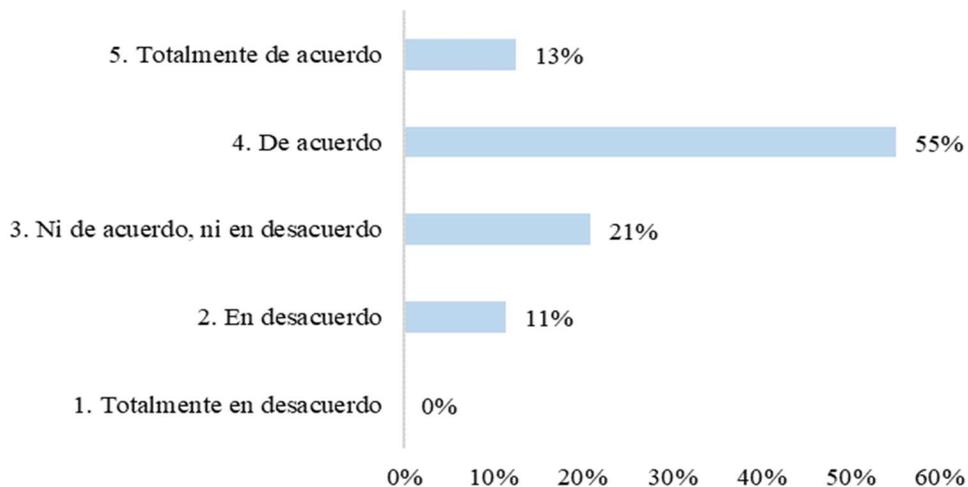


Figura 26. Dimensión de control.

Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

Dimensión de flexibilidad. En esta dimensión el 45% de los integrantes dijeron estar de acuerdo con que la organización es flexible y es hábil para responder ante demandas inusuales.

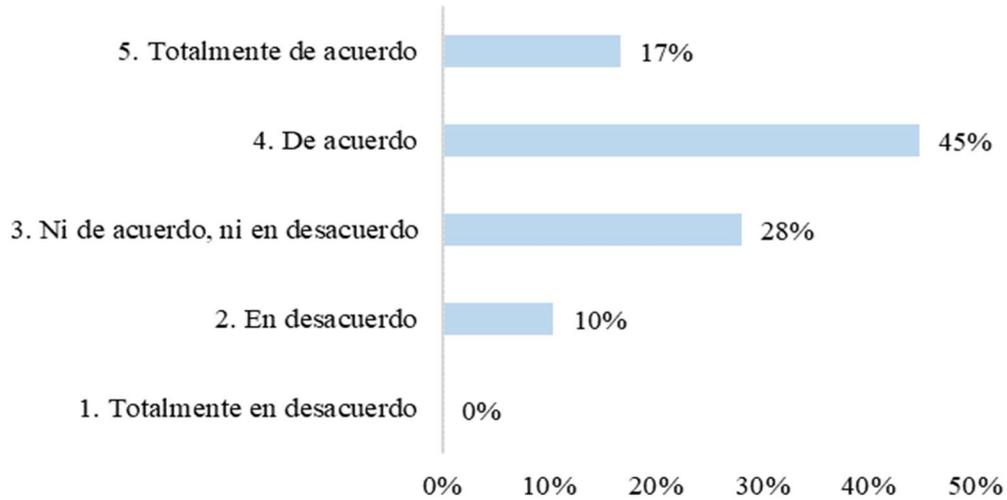


Figura 27. Dimensión de flexibilidad.

Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

Dimensión de resolución de problemas. El 43% de los participantes dicen estar de acuerdo con que en la organización los problemas se resuelven desde su origen a través del esfuerzo mutuo.

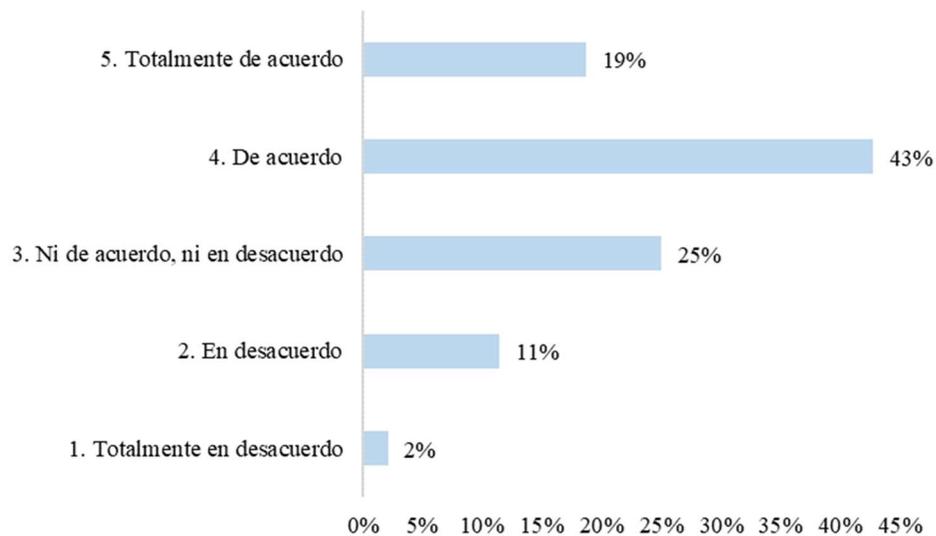


Figura 28. Dimensión de resolución de problemas.

Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

Dimensión de reconocimiento individual de fortalezas. El 51% de los participantes dice estar de acuerdo con que sus habilidades y valores son reconocidas. Es una de las dimensiones con mayor porcentaje en la escala más frecuente.

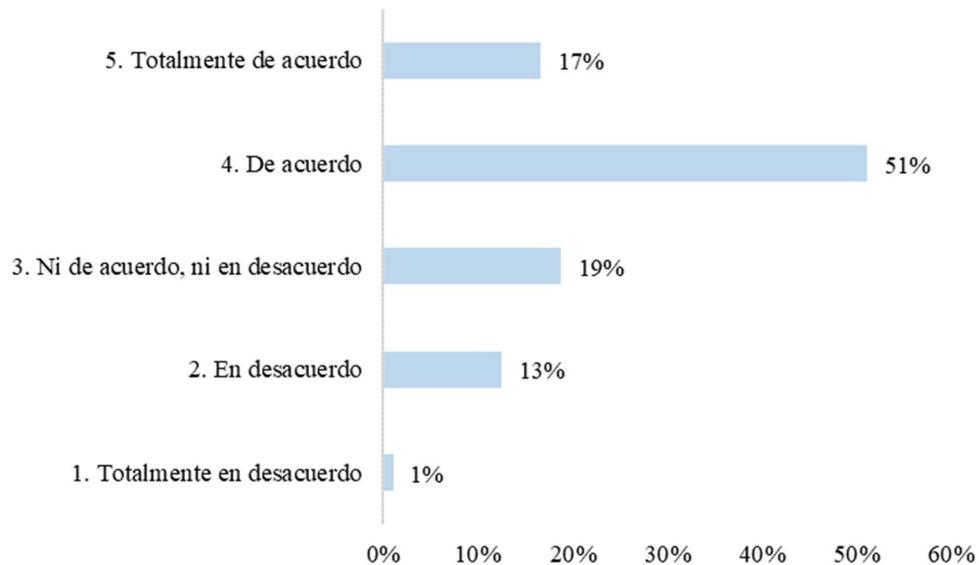


Figura 29. Dimensión de reconocimiento individual de fortalezas.
Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

Dimensión de utilización de recursos de cada miembro. El 40% de los participantes dice estar de acuerdo con que en la organización son aprovechados sus habilidades y conocimientos.

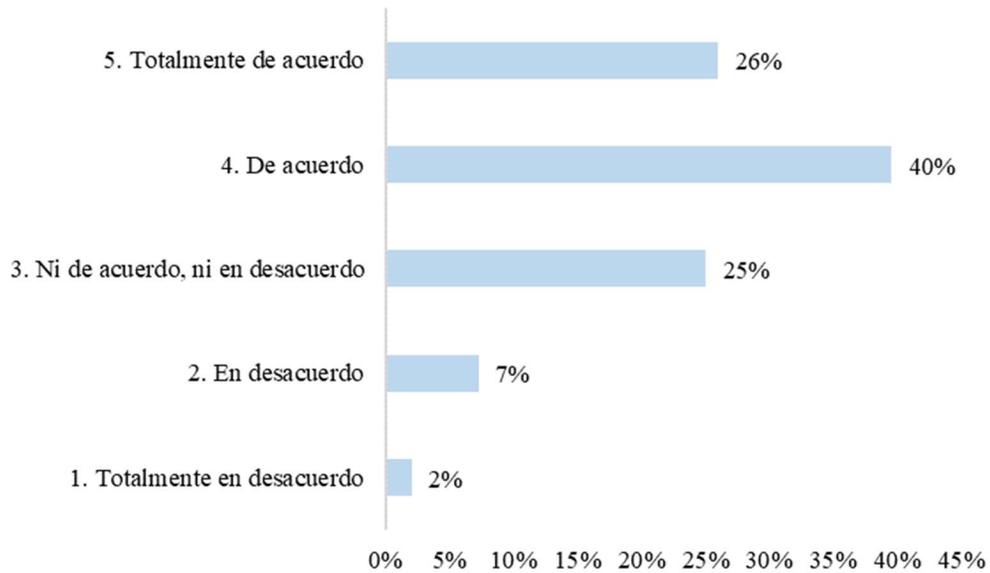


Figura 30. Dimensión de recursos de cada miembro.
Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

Dimensión de retroalimentación. En esta dimensión el 43% estuvo de acuerdo con que existe retroalimentación dentro de la organización. Con un 34% estuvo muy cerca la opción ni de acuerdo, ni en desacuerdo, en esta variable existió un poco de duda de que haya retroalimentación.

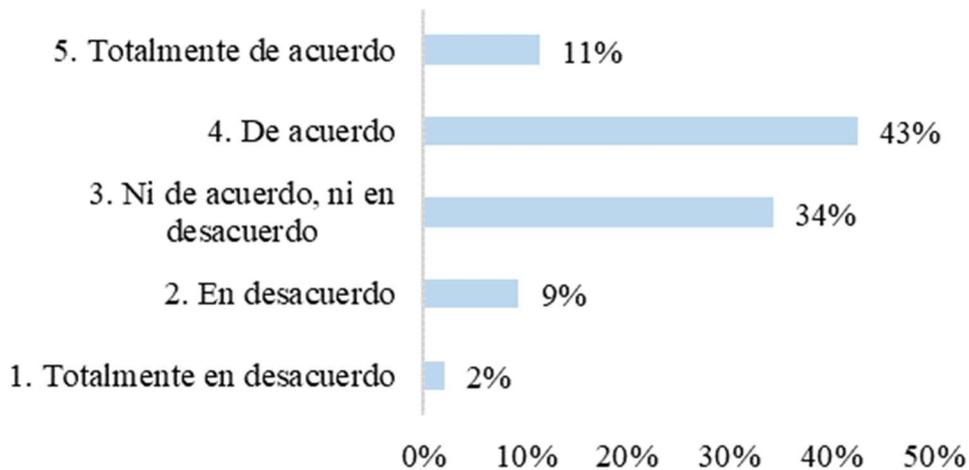


Figura 31. Dimensión de retroalimentación.
Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

Dimensión de confianza mutua y confidencialidad. En esta dimensión el mayor número de respuestas fue de acuerdo con que en la organización hay confianza entre y los miembros y los clientes externos hacia la organización, esto con un 43%. A pesar de esto el 26% estuvieron indeciso, es un porcentaje alto también.

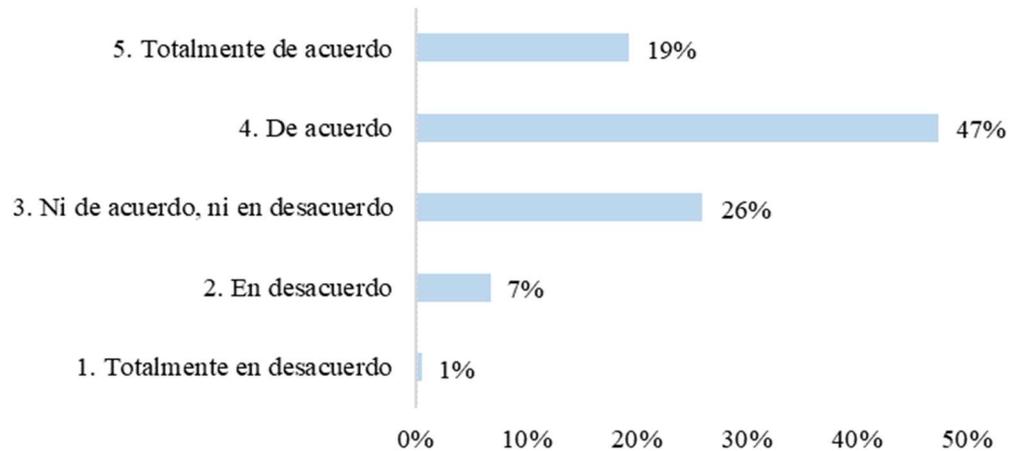


Figura 32. Dimensión de confianza mutua y confidencialidad.
Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

Dimensión de clima y cultura. El 42% de los participantes están de acuerdo con que en la organización existe la confianza y libertad de exponer dudas y comentarios.

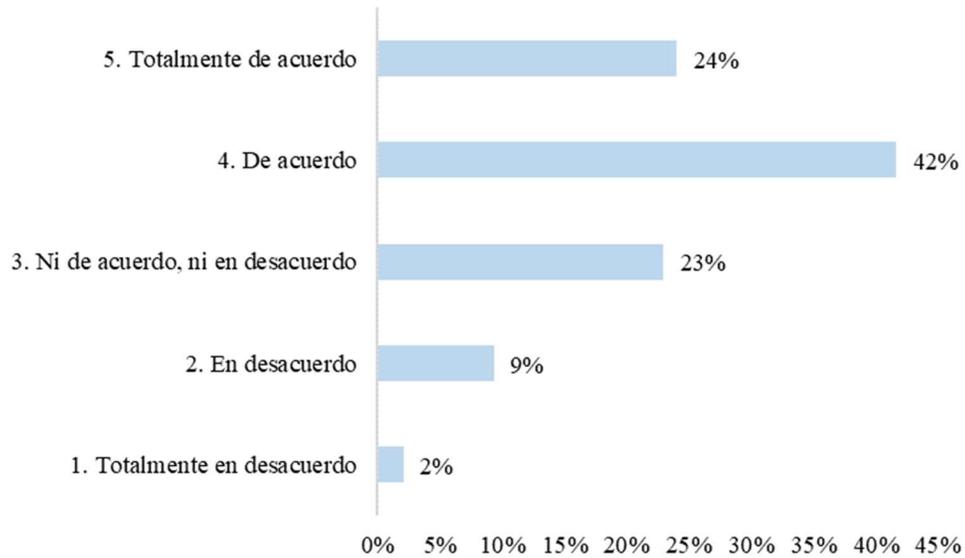


Figura 33. Dimensión de clima y cultura.

Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

Dimensión de congenialidad. El 48% de los participantes perciben que los miembros de la organización son amigables y fáciles de abordar.

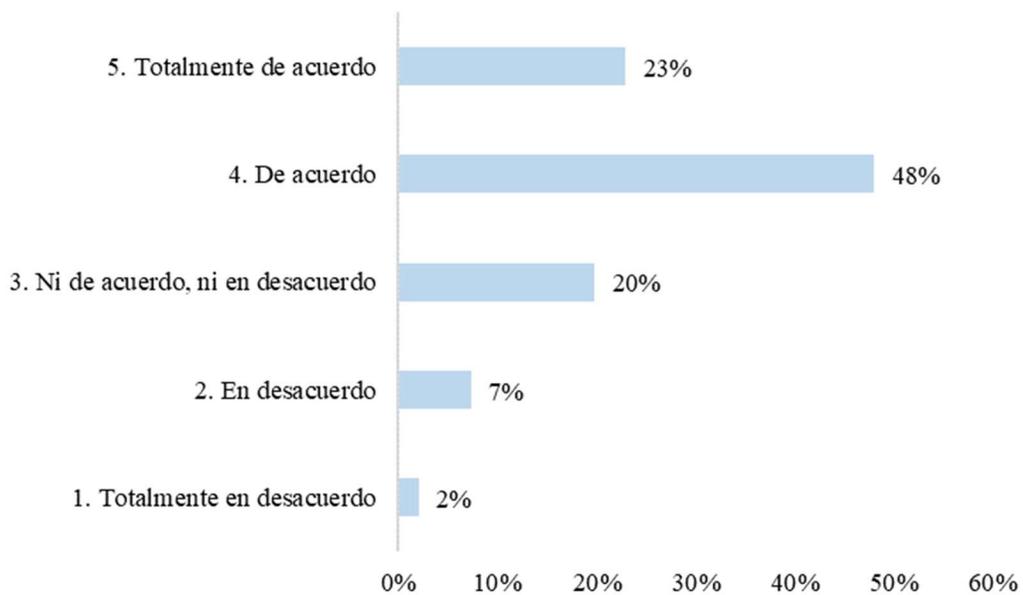


Figura 34. Dimensión de congenialidad.

Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

Dimensión de cohesión. El 51% de los participantes están de acuerdo en que perciben a la organización como una unidad, moviéndose hacia la misma dirección.

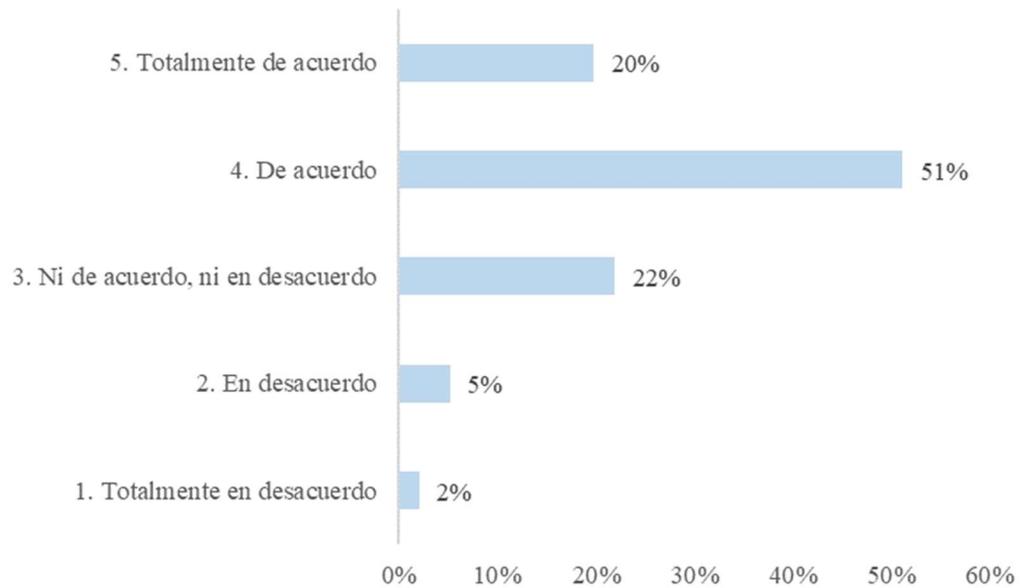


Figura 35. Dimensión de cohesión.

Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

Dimensión de vitalidad. El 45% de los participantes esta de acuerdo en percibir sentido de pertenencia y motivación dentro de la organización.

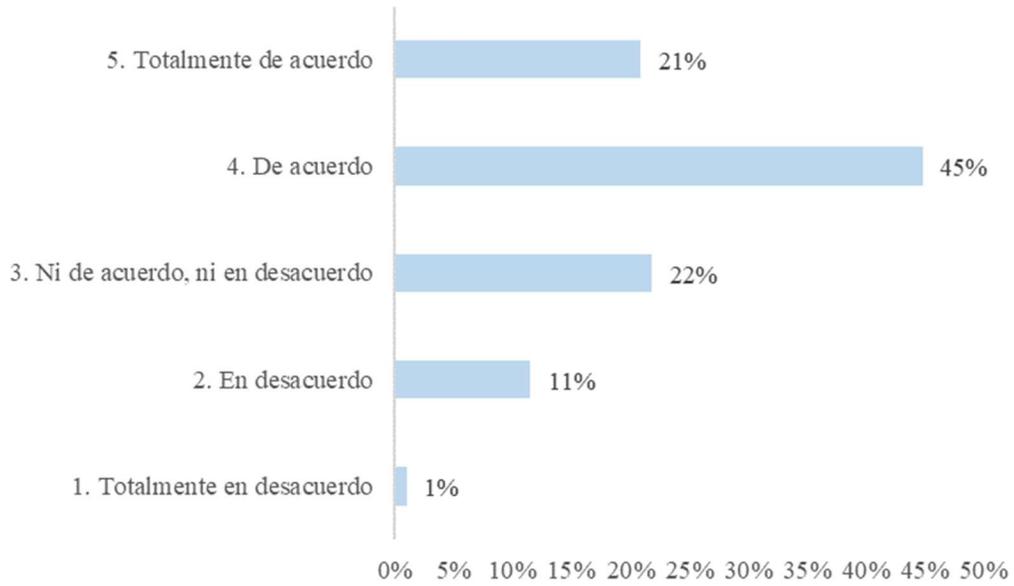


Figura 36. Dimensión de vitalidad.

Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

Dimensión de satisfacción. El 43% de la muestra expresó estar de acuerdo con que los miembros de la organización están contentos con su trabajo, perciben sentido de satisfacción.

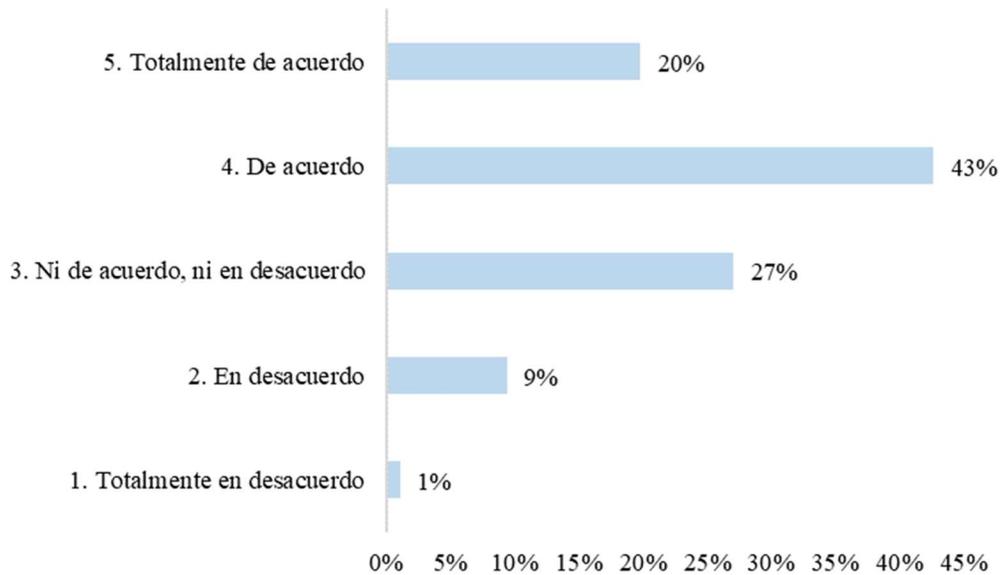


Figura 37. Dimensión de satisfacción.

Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

Dimensión de reuniones. El 43% de los participantes están de acuerdo con que en la organización se llevan a cabo reuniones regulares, bien dirigidas y estimulantes.

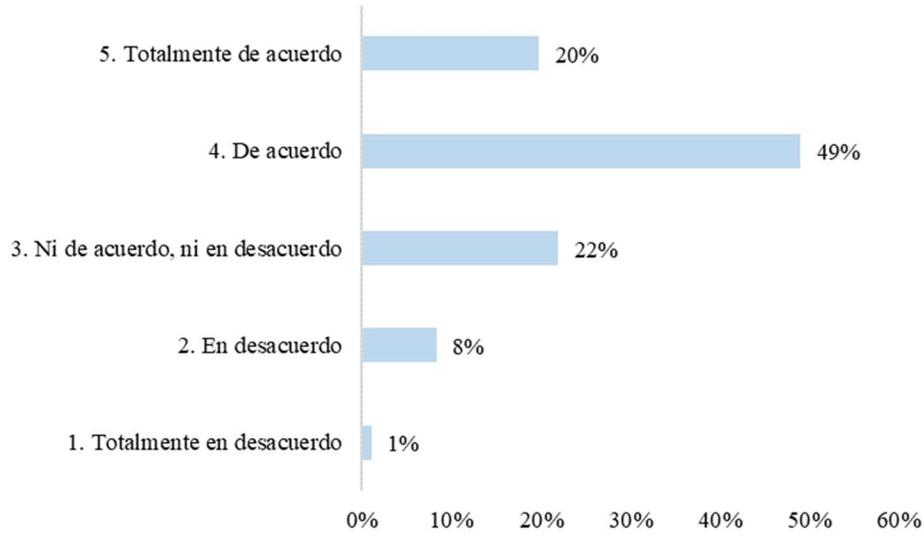


Figura 38. Dimensión de reuniones.

Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

Dimensión de implementación. El 51% de los participantes dicen estar de acuerdo con que en la organización se siguen decisiones y acuerdos, los planes se ponen en práctica. Es más de la mitad que percibe a una organización con implementación efectiva.

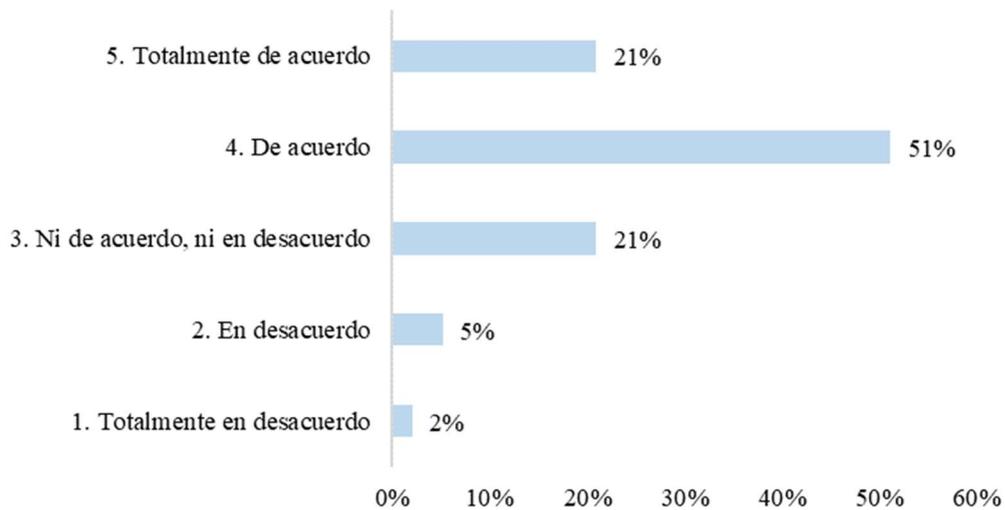


Figura 39. Dimensión de implementación.

Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

Dimensión de productividad. El 56% de las personas participantes están de acuerdo con que dentro de la organización se cumplen las tareas de manera eficiente. Es un punto clave dentro e las organizaciones y es vista por los colaboradores como efectiva.

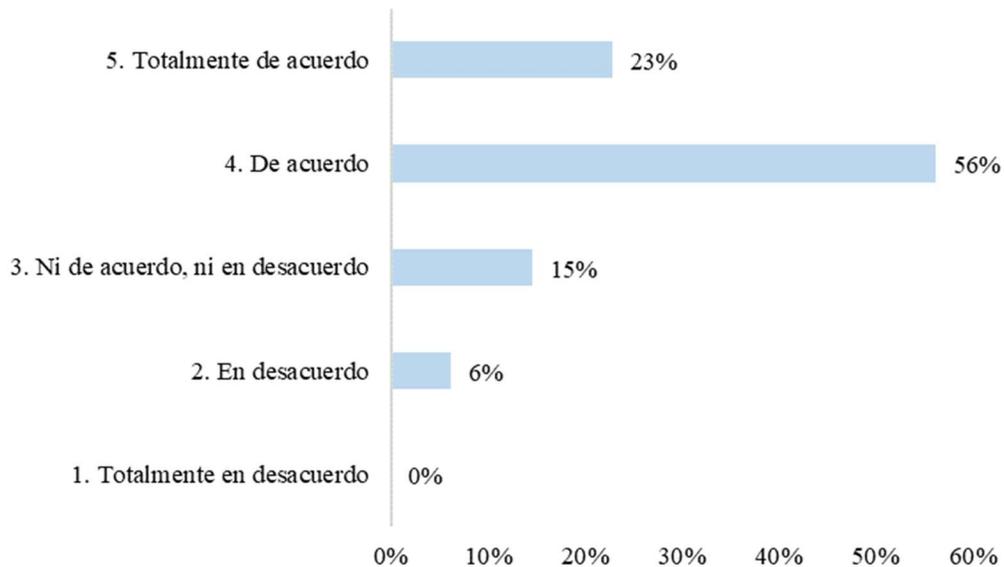


Figura 40. Dimensión productividad.

Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

Dimensión de evaluación. El 43% de los participantes dijeron estar de acuerdo con que en la organización se realizan evaluaciones periódicas sobre su rendimiento. Para saber el desempeño que está presentando la organización la evaluación debe ser algo primordial. Los colaboradores perciben que esta acción si se está realizando.

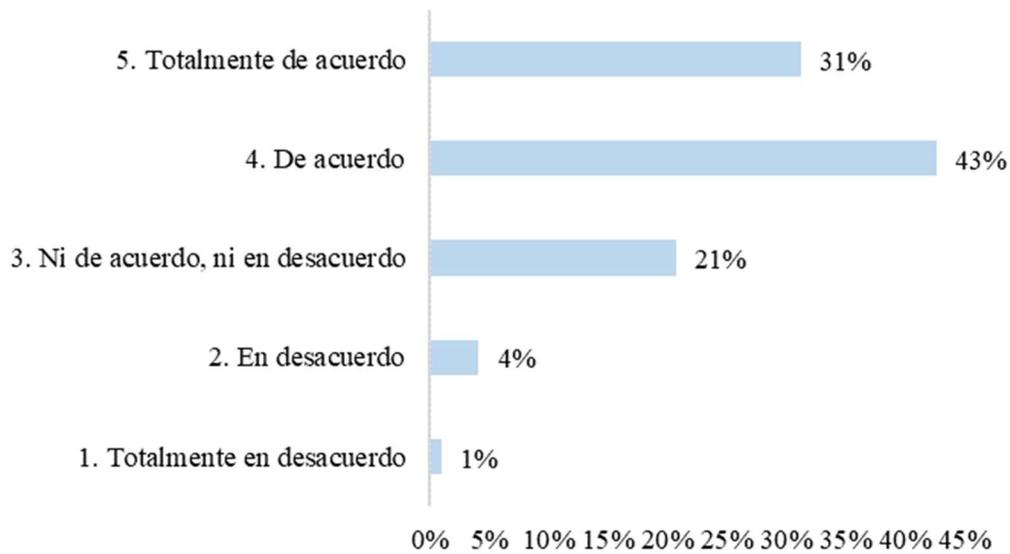


Figura 41. Dimensión evaluación.

Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

4.4.3 Análisis de correlación de Sperman.

En las tablas 5 y 6 se observa que hay una relación positiva entre las dimensiones de las variables de estudio, lo que si bien no indica causalidad sí muestra que a medida que el trabajo en equipo se incrementa, también lo haría la efectividad organizacional, o para ser más específico, a medida que se incentivan o incrementan las dimensiones de la primera variable, también lo hace las de la segunda. Para la dimensión de trabajo en equipo; enfoque al cliente presenta mayor relación con planeación, estrategia, metas y objetivos, resolución de problemas y vitalidad de la variable dependiente efectividad organizacional. En el caso de la dimensión dirección tiene mayor relación con planeación, estrategia, metas y objetivos, comunicación, apoyo mutuo, resolución de problemas, clima y cultura y vitalidad. Para la dimensión comprensión presentó mayor relación con estrategia, metas y objetivos, estructura, comunicación, resolución de problemas, clima y cultura, vitalidad y satisfacción. Y en el caso de

la dimensión de responsabilidad de resultados con las que se encuentra más relación son planeación, estrategia, metas y objetivos, estructura, resolución de problemas y vitalidad.

Es la siguiente figura se representan las dimensiones de efectividad organizacional con mayor relación con las dimensiones de trabajo en equipo.

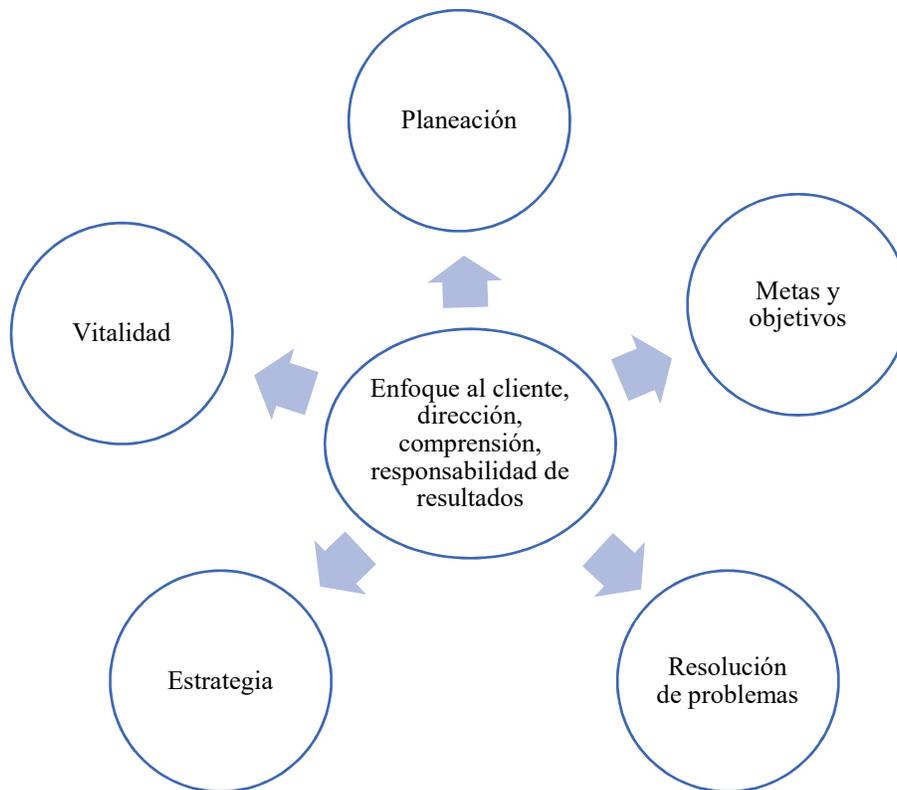


Figura 42. Variables de trabajo en equipo con las de mayor relación de efectividad organizacional. Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

Tabla 5

Correlaciones de Spearman a)

| | | | EO Pleneación | EO Estrategia | EO Metas y Objetivos | EO Estructura | EO Interdependencia Tareas | EO Claridad de Funciones | EO Comunicación | EO Toma Decisiones | EO Liderazgo | EO Cop. Coor. | EO Apoyo Mutuo | EO Control | EO Flexibilidad | EO Manejo Conflicto |
|-----------------------|--------------------------------|-------------------------------|------------------|------------------|----------------------------|------------------|----------------------------------|-----------------------------------|--------------------|--------------------------|-----------------|---------------------|----------------------|---------------|--------------------|---------------------------|
| Rho de Spearman | TEqDime nEnfoqueClien te | Coficie nte correlación | .542* | .554** | .530** | .523** | .291** | .512** | .517** | .514** | .310** | .416** | .386** | .319** | .378** | .465** |
| | TEqDime nDirección | Coficie nte correlación | .646* | .694** | .717** | .656** | .476** | .546** | .653** | .605** | .538** | .612** | .641** | .518** | .517** | .601** |
| | TEqDime nComprensión | Coficie nte correlación | .577* | .649** | .633** | .599** | .436** | .486** | .577** | .533** | .362** | .470** | .523** | .423** | .511** | .544** |
| | TEqDime nRespResul | Coficie nte correlación | .614* | .652** | .655** | .631** | .448** | .519** | .616** | .613** | .421** | .509** | .529** | .456** | .517** | .579** |

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

Tabla 6

Correlaciones de Spearman b)

| | | | EO Resolución Problemas | EO Reconocimiento Ind. Fortalezas | EO Utilización Recursos Miembros | EO Retroali mentación | EO Confianza Mutua y confiden. | EO Clima y Cultura | EO Congeni alidad | EO Cohesión | EO Vitalida d | EO Satisfac ción | EO Reunion es | EO Impleme ntación | EO Producti vidad | EO Evaluaci ón |
|-----------------------|--------------------------|-------------------------------|-------------------------------|--|---|-----------------------------|---|--------------------------|-------------------------|----------------|---------------------|------------------------|---------------------|--------------------------|-------------------------|----------------------|
| Rho de Spearman | TEqDime nEnfoqueClien | Coficie nte correlación | .544* | .375** | .343** | .412** | .506** | .456** | .371** | .376** | .594** | .492** | .374** | .327** | .428** | .421** |
| | TEqDime nDirección | Coficie nte correlación | .617* | .516** | .556** | .540** | .464** | .631** | .479** | .538** | .663** | .586** | .504** | .424** | .527** | .569** |
| | TEqDime nComprensión | Coficie nte correlación | .594* | .409** | .500** | .517** | .450** | .592** | .441** | .493** | .656** | .591** | .531** | .393** | .490** | .503** |
| | TEqDime nRespResul | Coficie nte correlación | .655* | .468** | .497** | .510** | .546** | .616** | .411** | .474** | .644** | .626** | .547** | .494** | .533** | .588** |

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

Capítulo 5. Conclusiones, recomendaciones, limitaciones y líneas de investigación

En este capítulo, después del análisis de datos, se pudieron hacer aportaciones al análisis organizacional y a la organización de estudio. Así mismo se determinaron cuales son las limitaciones que implicó esta investigación, representado en la siguiente figura 5.



Figura 43. Conclusiones, recomendaciones, limitaciones y líneas de investigación.
Elaboración propia con base en el desarrollo del capítulo 5.

5.1 Conclusiones

La presente investigación se inició de la observación de un posible problema dentro de la organización de estudio y la posible relación entre las dos variables observadas, se planteó el problema y las preguntas de investigación, las cuales quedaron resueltas después del análisis de resultados. Como se estableció en el capítulo inicial las preguntas eran las siguientes: ¿cómo están las dimensiones de trabajo en equipo y efectividad organizacional en la organización de estudio? ¿existe relación entre las dimensiones de trabajo en equipo y la efectividad organizacional? Si existe, ¿es una relación positiva? A lo que quedan resueltas de la siguiente manera: los niveles de las dimensiones de la variable independiente como para variable dependiente son altas, y con el análisis correlacional Spermán se obtuvo que si existe una relación entre trabajo en equipo y efectividad organizacional y esta es positiva.

En base a estas preguntas de investigación se estableció el objetivo general y los específicos, los cuales se cumplieron. Nuestro objetivo general era analizar la relación las dos variables, y se encontró que existe una relación y se logró determinar que dimensiones de la variable independiente (trabajo en equipo), se relacionan más con las dimensiones de la variable dependiente (efectividad organizacional), observando que para las cuatro dimensiones de trabajo en equipo están con relación alta las dimensiones de planeación, estrategia, metas y objetivos, vitalidad y resolución de problemas, de la efectividad organizacional.

En cuanto a las hipótesis planteadas se comprueba la H_1 que dice: las dimensiones del trabajo en equipo tienen una relación positiva con las dimensiones de efectividad organizacional, ya que después del análisis de correlación Spermán se encontraron relaciones positivas entre ambas variables.

Comparando esta investigación con las hechas por otros autores y revisadas en apartados anteriores, en esta organización se detectan mejores niveles en las dimensiones de trabajo en equipo, en estructura que sería la forma en que son divididas las funciones, resolución abierta de conflictos, y dirección del equipo. Ya que, en el trabajo de Barroso (2014) se encontraron como factores críticos estos puntos. Para el caso de la efectividad organizacional con la investigación realizada por los autores Martínez, Vera y Vera (2014), podemos concluir que el factor humano tiene relación positiva con el logro de la efectividad organizacional, en el caso de estos autores revisaron la cultura y su relación con la efectividad, en ambas variables independientes, cultura y trabajo en equipo, el actor principal es el recurso humano.

Con esto se puede concluir que el trabajo en equipo va a influir de manera positiva en la efectividad organizacional respecto a los sistemas internos, por lo tanto, debe ser fomentado y logrado de tal manera que se dirija a alcanzar la misión, visión, metas y objetivos, comunicación efectiva, toma de decisiones consensada y oportuna, resolución de problemas oportuno, clima y cultura adecuada, cohesión entre los miembros y evaluación constante.

5.2 Recomendaciones

La organización participante en esta investigación resultó con niveles altos en las dimensiones de ambas variables, la mayoría con un 4= de acuerdo, pero algunos puntos importantes como la dimensión de comunicación quedó con una de las frecuencias más bajas y casi a la par de la opción 3= ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Por lo que se recomienda a la organización mejorar sus canales de comunicación, la flexibilidad y libertad de esta, así como mantener informado al colaborador de manera oportuna. Ya que de acuerdo con Robbins y Judge (2009) la comunicación tiene 4 funciones principales que son: el control, la motivación, expresión emocional e información, funciones importantes para el desarrollo del trabajo en

equipo y el cumplimiento de la efectividad. Para el manejo de conflicto en la escala 3= ni de acuerdo ni desacuerdo quedó con frecuencia alta del 29%, algo también a mejorar dentro de la organización y que va de la mano de una comunicación efectiva.

5.3 Limitaciones

Una de las limitaciones encontradas en esta investigación fue la muestra obtenida, ya que solo representó el 40% de la población de no sindicalizados. Y que fueron aplicados los instrumentos de manera autoadministrada, lo que puede llevar a que contesten lo que ellos creen que queremos saber.

5.4 Líneas de investigación.

Las líneas de investigación que se pueden seguir son dos: una de ellas es analizar la relación entre el trabajo en equipo y la efectividad organizacional desde un enfoque externo donde se midan aspectos tales como insumos a bajos costos y de calidad, aumentar el precio de las acciones, apoyo de gobierno (Jones, 2008). La otra línea de investigación que se puede seguir es la relación del trabajo en equipo con la efectividad organizacional desde un enfoque técnico, que representa la capacidad que tiene la organización para ofrecer un producto de calidad y el servicio que otorga a sus clientes (Jones, 2008).

Anexos

Investigación: Relación entre trabajo en equipo y efectividad organizacional

Agradecemos tu participación. Los datos aquí proporcionados son confidenciales. Esta evaluación es solo con fines académicos.

Información sociodemográfica

1. **Subraya tu género:** 1. Masculino 2. Femenino

2. **Indica tu edad** (en años) _____

3. **Subraya tu estado civil:** 1. Soltero(a) 2. Casado (a)

4. **Subraya tu grado escolar actual:**

1. Primaria 2. Secundaria 3. Preparatoria 4. Licenciatura 5. Posgrado

5. **Indica el área a la que perteneces:** _____ **Indica el departamento al que perteneces:** _____

6. **Subraya tu antigüedad en la empresa:**

1. Menos de un año. 2. Entre 1-5 años. 3. Entre 5-10 años. 4. Entre 10-20 años.

5. Entre 20-30 años. 6. Entre 30-más años.

Cuestionario para la evaluación del trabajo en equipo

Instrucciones: Por favor evalúe el trabajo en equipo de su área, marcando con una "X" en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones. Donde **1** es estar totalmente en **desacuerdo** con la afirmación y **5** es estar totalmente **de acuerdo** con la afirmación.

| Num. | Dimensión | Afirmaciones | 1. Totalmente en desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 4. De acuerdo | 5. Totalmente de acuerdo |
|------|--|--|-----------------------------|------------------|------------------------------------|---------------|--------------------------|
| 1 | Enfoque al cliente (Interno y/o) | Nuestro equipo ha identificado con claridad a los clientes (internos y/o externos) que reciben nuestro trabajo. | | | | | |
| 2 | Enfoque al cliente (Interno y/o externo) | Nuestro equipo ha clasificado a nuestros clientes (internos y/o externos) por prioridades. | | | | | |
| 3 | Enfoque al cliente (Interno y/o externo) | Hemos analizado las expectativas de los clientes (internos y/o externos) respecto a nuestro trabajo. | | | | | |
| 4 | Enfoque al cliente (Interno y/o externo) | Comprendemos como utilizan nuestros clientes (internos y/o externos) nuestro trabajo. | | | | | |
| 5 | Enfoque al cliente (Interno y/o externo) | Hemos tenido una junta con nuestros clientes internos, externos o de ambos tipos para aclarar sus expectativas respecto a nuestro trabajo. | | | | | |
| 6 | Enfoque al cliente (Interno y/o externo) | Sabemos cómo medimos las expectativas de nuestros clientes (internos y/o externos). | | | | | |
| 7 | Enfoque al cliente (Interno y/o externo) | Trabajamos en colaboración con nuestros clientes (internos y/o externos). | | | | | |
| 8 | Dirección | Sabemos con claridad qué es lo que otras personas, que tienen un interés por nuestro trabajo, esperan. | | | | | |
| 9 | Dirección | Conocemos perfectamente los alcances y los límites de nuestro trabajo. | | | | | |
| 10 | Dirección | Nuestro equipo tiene una visión de lo que nos gustaría lograr en el futuro. | | | | | |
| 11 | Dirección | La visión de nuestro equipo nos inspira. | | | | | |
| 12 | Dirección | Nuestro equipo tiene una misión común y todos estamos de acuerdo con ella. | | | | | |
| 13 | Dirección | La misión de nuestro equipo es más importante que nuestras metas personales. | | | | | |

| | | | | | | | |
|----|------------------------------------|---|--|--|--|--|--|
| 14 | Dirección | Las metas y los objetivos personales van de la mano con la misión y la visión de nuestro equipo. | | | | | |
| 15 | Dirección | Sabemos cómo se va a medir el desempeño de nuestro equipo. | | | | | |
| 16 | Dirección | Nuestro equipo tiene metas y objetivos específicos, con los cuales todos los miembros estamos comprometidos. | | | | | |
| 17 | Dirección | Trabajamos en conjunto para lograr las metas de nuestro equipo. | | | | | |
| 18 | Comprensión | Conozco mis fuerzas y mis debilidades; es decir, sé en qué puedo contribuir en forma valiosa al equipo y cuándo necesito ayuda. | | | | | |
| 19 | Comprensión | Conozco las fuerzas y las debilidades de los miembros del equipo; es decir, sé cómo contribuyen al equipo y cuándo | | | | | |
| 20 | Comprensión | El ambiente de nuestro equipo es de ayuda mutua. | | | | | |
| 21 | Comprensión | Cuando se han tomado decisiones, todos los miembros del equipo las apoyan. | | | | | |
| 22 | Comprensión | Los miembros del equipo se sienten con libertad de plantear los problemas que pueden repercutir en el desempeño del equipo. | | | | | |
| 23 | Comprensión | Nos concentramos no sólo en hacer el trabajo, sino también en coordinar nuestras actividades. | | | | | |
| 24 | Comprensión | Nuestras discusiones en las juntas de equipo se caracterizan por la participación abierta de los miembros. | | | | | |
| 25 | Comprensión | Entendemos nuestra organización y sabemos el lugar que ocupa nuestro equipo en la estructura de la organización. | | | | | |
| 26 | Comprensión | Sabemos cómo obtener recursos de la organización para apoyar a nuestro equipo. | | | | | |
| 27 | Responsabilidad por los resultados | Tenemos un conjunto de valores y creencias que nos sirven de guía al tomar decisiones en nuestro trabajo. | | | | | |
| 28 | Responsabilidad por los resultados | Tenemos acuerdos operativos sobre la forma de trabajar en conjunto y el equipo se esfuerza por cumplirlos. | | | | | |
| 29 | Responsabilidad por los resultados | Hemos decidido cómo afrontar los fracasos, considerando los acuerdos previos. | | | | | |
| 30 | Responsabilidad por los resultados | Hemos decidido cómo se tomarán las decisiones que afectan a todo el equipo. | | | | | |
| 31 | Responsabilidad por los resultados | La función de cada miembro del equipo es explícita de modo que no hay duplicidad de esfuerzos, ni funciones pendientes de | | | | | |
| 32 | Responsabilidad por los resultados | Sabemos quién es responsable de cada asunto, a quién se tiene que informar y quién tiene poder de veto, en caso de que así se | | | | | |
| 33 | Responsabilidad por los resultados | Hemos ordenado nuestras principales metas por prioridades. | | | | | |
| 34 | Responsabilidad por los resultados | Tenemos un plan de proyectos que describe nuestros principales logros y las fechas de terminación. | | | | | |
| 35 | Responsabilidad por los resultados | Hemos identificado y analizado las preocupaciones de los grupos de interés, personas que se interesan en nuestro trabajo. | | | | | |
| 36 | Responsabilidad por los resultados | Tenemos un plan de implementación del trabajo en equipo. | | | | | |

Cuestionario para la evaluación de Efectividad Organizacional

Instrucciones: Por favor evalúe la efectividad de la organización, marcando con una "X" en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones. Donde **1** es estar totalmente en **desacuerdo** con la afirmación y **5** es estar totalmente **de acuerdo** con la afirmación.

| Num. | Dimensiones | Afirmaciones | 1. Totalmente en desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 4. De acuerdo | 5. Totalmente de acuerdo |
|------|---|--|-----------------------------|------------------|------------------------------------|---------------|--------------------------|
| 1 | Planeación | La organización da a conocer su filosofía (Misión, Visión, Valores) con todos sus miembros. Es entendida y aplicada por | | | | | |
| 2 | Estrategia | La estrategia y los objetivos de la organización son claros, entendidos, compartidos con todos. | | | | | |
| 3 | Prioridades | Las prioridades están establecidas, son realistas y apropiadas; las prioridades cambian a tiempo y de manera apropiada. | | | | | |
| 4 | Metas y objetivos | Los miembros de la organización están comprometidos con las metas y objetivos. | | | | | |
| 5 | Planeación | La organización desarrolla regularmente planes y establece metas; establece direcciones futuras y los pasos para llegar ahí. | | | | | |
| 6 | Estructura | La organización está bien estructurada; las tareas están organizadas de manera efectiva; hay pocas lagunas y | | | | | |
| 7 | Interdependencia en las tareas | Los miembros de la organización son capaces de trabajar entre áreas de manera responsable y de compartir un conjunto de | | | | | |
| 8 | Claridad de funciones | Los miembros de la organización tienen claro qué se está esperando de ellos; ellos conocen sus responsabilidades y | | | | | |
| 9 | Comunicación | Dentro de la organización hay comunicación efectiva; en todos los niveles y hacia todas las direcciones. | | | | | |
| 10 | Comunicación | La organización es abierta cuando hay comunicación entre los miembros. | | | | | |
| 11 | Comunicación | La organización comunica la información pertinente hacia abajo; comunica de manera efectiva. | | | | | |
| 12 | Formalidad | En la organización los equipos operan informalmente; lleva a cabo negocios con poca "burocracia". | | | | | |
| 13 | Toma de decisiones | Dentro de la organización, las decisiones son tomadas conjuntamente a través de la participación de los miembros, se pide opinión a las personas involucradas. | | | | | |
| 14 | Toma de decisiones | Dentro de la organización las decisiones son tomadas a niveles apropiados en todo el sistema; tomadas donde es más adecuado. | | | | | |
| 15 | Toma de decisiones | En la organización, los equipos toman buenas decisiones; desarrollan soluciones creativas y apropiadas; soluciones entendibles; compromiso claro. | | | | | |
| 16 | Liderazgo | La organización permite surgimiento de líderes. | | | | | |
| 17 | Cooperación/Coordinación | Los miembros de la organización coordinan sus esfuerzos; altos niveles de cooperación. | | | | | |
| 18 | Apoyo mutuo | Dentro de la organización hay genuina preocupación del uno por el otro entre los miembros; se ayudan a mejorar el trabajo, planificar, resolver problemas. | | | | | |
| 19 | Control | La organización tiene controles apropiados sobre la actuación; los controles y equilibrios son efectivos; la supervisión se realiza | | | | | |
| 20 | Flexibilidad | La organización puede cambiar recursos y atención rápidamente; capaz de responder a demandas inusuales; capaz de hacer las cosas de manera diferente. | | | | | |
| 21 | Manejo de conflicto | La organización reconoce conflictos oportunamente y trabaja en resolverlos rápidamente. | | | | | |
| 22 | Resolución de problemas | Dentro de la organización, los problemas se resuelven desde su origen a través del esfuerzo mutuo y entendimiento. | | | | | |
| 23 | Reconocimiento individual de fortalezas | La organización reconoce cada una de las habilidades, valores, contribuciones de sus miembros; los puntos fuertes se destacan. | | | | | |
| 24 | Utilización de recursos de cada miembro | Las habilidades, el conocimiento y la experiencia son completamente utilizados por la organización. | | | | | |

| | | | | | | | |
|----|------------------------------------|---|--|--|--|--|--|
| 25 | Retroalimentación | Los miembros de la organización comparten sus percepciones del comportamiento de cada uno y su actuar; la forma en como se relacionan entre ellos es discutida. | | | | | |
| 26 | Recompensas | Los miembros de la organización son premiados de manera oportuna y de manera apropiada; las recompensas son variadas y muchas. | | | | | |
| 27 | Relaciones | En la organización existe ambiente colaborativo; relaciones sanas; unidad completa de esfuerzo logrado. | | | | | |
| 28 | Confianza mutua y confidencialidad | Alta confianza y confidencialidad dentro y entre los miembros de la organización. | | | | | |
| 29 | Confianza mutua y confidencialidad | Clientes externos (clientes, proveedores, etc.) tienen un alto nivel de confianza en la organización; alto nivel de confidencialidad. | | | | | |
| 30 | Clima y cultura | Existe la libertad y confianza para exponer dudas y comentarios dentro de la empresa. | | | | | |
| 31 | Congenialidad | Los miembros de la organización son amigables y fáciles de abordar; los miembros se sienten cerca uno a otro. | | | | | |
| 32 | Cohesión | La organización funciona como una unidad; moviéndose en la misma dirección, hay un sentimiento de compañerismo. | | | | | |
| 33 | Vitalidad | Los miembros de la organización se acercan a su trabajo con empuje y vigor; el sentido de pertenencia es alto; hay un | | | | | |
| 34 | Satisfacción | Los miembros de la organización están contentos con su trabajo / colegas / equipo; la moral es alta; hay un sentido de satisfacción personal. | | | | | |
| 35 | Reuniones | Dentro de la organización tenemos reuniones regulares de equipo; son bien dirigidas; estimulantes; útiles. | | | | | |
| 36 | Implementación | Los miembros de la organización siguen decisiones y acuerdos; los planes se ponen en práctica. | | | | | |
| 37 | Productividad | Los miembros de la organización completan las tareas de manera eficiente; hacen un buen trabajo. | | | | | |
| 38 | Evaluación | El rendimiento individual se mide y es revisado frecuentemente. | | | | | |
| 39 | Evaluación | El rendimiento de la organización es evaluado periódicamente; la evaluación es significativa. | | | | | |
| 40 | Evaluación | La organización cumple bien sus propósitos; efectiva en sus tareas; lo hace bien en relación con otras organizaciones similares. | | | | | |

Referencias

- Ander-Egg, E. y Aguilar, M.J. (2001). *El trabajo en equipo*. D.F., México: Progreso.
- Barnard, C.I. (1959). *Las funciones de los elementos dirigentes*.
- Barnard, C.I. (1938). *The Function of the Executive*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barreiro, C., y Carreño, O. (2011). El trabajo en equipo. *EMF*, 7(2), 72-81.
- Barroso, F.G. (2014). Factores determinantes para el trabajo en equipo en empresas manufactureras, un estudio en el sureste de México. Ponencia llevada a cabo en el XIX Congreso internacional de contaduría, administración e informática, D.F., México.
- Barroso, F. G. y Anaya, A. (2007). Evidencia de la necesidad de formación de equipos de trabajo en empresas manufactureras yucatecas. Ponencia llevada a cabo en el 3er. Congreso Internacional de Ingeniería Industrial. Instituto Tecnológico de Celaya, Guanajuato, México. Noviembre 15 al 17.
- Camarena, J.L. (2016). La organización como sistema: el modelo organizacional contemporáneo. *Latinoamericana de ciencias económicas y sociales*, 1(1), 133-174.
- Cameron, K. (1978). Measuring organizational effectiveness in institutions of higher education. *Administrative Science Quarterly*, 23, 604-632. <http://dx.doi.org/10.2307/2392582>
- Cañadas, I., y Sánchez, A. (1998). Categorías de respuestas en escalas tipo Likert. *Psicothema*, 10(3), 623-631.

- Cardona, P. y Wilkinson H. (2006). Trabajo en equipo. *IESE Ocassional paper*, 10(7), 2-8.
- Cervera, F.G. (2011). *La percepción de la efectividad organizacional* (tesis doctoral).
Universidad Autónoma de Querétaro, Querétaro, México.
- Daft, R.L. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. D.F., México: Cengage Learning.
- Estrada, F. (2007). Herbert A. Simon y la economía organizacional. *Cuadernos de economía*,
XXVI(46), 169-199.
- Garza, J.B. y Mendoza, J. (2009). Creatividad, velocidad y eficiencia para la innovación y su
impacto en la efectividad organizacional. *Innovaciones de negocios*, 5(2), 147-164.
- Grant, R. (1991). The resources-based theory of competitive advantage. Implications for
strategy. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Hall, R.H. (1983). *Organizaciones, estructura y proceso*. Madrid, España: Dossat.
- Hartzler, M. y Henry, J.E. (1999). *Teoría y aplicación del trabajo en equipo*. D.F., México:
Oxford.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M.P. (2010). *Metodología de la investigación*. D.F.,
México: McGraw-Hill.
- Jones, G.R. (2008). *Teoría organizacional, diseño y cambio en las organizaciones*. Estado de
México, México: Pearson.
- Koontz, H., Weihroch, H. y Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y
empresarial*. DF, México: McGraw-Hill.

- Macedo, M., Litvak, M. y Forté, F.M. (2002). Algunas reflexiones sobre el trabajo en equipo como estrategia para el gerenciamiento de la calidad en instituciones educativas. Congreso regional de ciencia y tecnología, Tucumán, Argentina.
- Martínez, A., Garcia, A. y Santos, G. (2014). Nuevas formas de organización laboral en la industria automotriz: los equipos de trabajo en General Motors, complejo Silao. *Análisis económico*, XXIX(70), 157-183.
- Martínez, R., Vera, M.A.M., y Vera, J.G.S. (2014). Cultura organizacional y efectividad en las pequeñas empresas constructoras de Puebla, México. *Revista internacional administración y finanzas*, 7(4), 79-02.
- McGregor, D. (2007). *El lado humano de las empresas*. D.F., México: McGraw-Hill.
- Ochoa, J. (2015). *Liderazgo y trabajo en equipo*. Quito, Ecuador: Codeu.
- Ordóñez, M. L. (2015). Indagación teórica respecto al concepto de eficacia organizacional. *Tendencias & Retos*, 20(2), 101-117.
- Orduña, J. y Bribiesca, G. (2014). Propuesta de un modelo de evaluación de la efectividad de sitios web de investigación. Ponencia llevada a cabo en el XIX Congreso internacional de contaduría, administración e informática, D.F., México.
- Padrón, C.L. (2017). La propuesta ética en la teoría de la administración de Mary Parker, Chester Barnard y Herbert Simon. Ponencia llevada a cabo en el XXII Congreso internacional de contaduría, administración e informática, D.F., México.
- Pfeffer, J. y Salancik, G. R. (2003). *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*. USA: Stanford Business Books.

- Pulido, B. (2010). Teoría de los recursos y capacidades: el foco estratégico centrado en el interior de la organización. *Sotavento M.B.A.*, (15), 54-61.
- Rivas, L.A. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Universidad y empresa*, (17), 11-32. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187214467001>
- Rivas, L.A. (2007). Mapa de las teorías de la organización: una orientación para empresas. *Gaceta ideas CONCYTEG*, 2(23), 35-67.
- Robbins, S.P. y Coulter, M. (2010). *Administración*. Estado de México, México: Pearson.
- Robbins, S.P. y Judge, T.A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Estado de México, México: Pearson.
- Rubió, T. (2016). *Recursos humanos. Dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Barcelona, España: Octaedro
- Sáenz, F. (2005). El trabajo en equipo, características y factores de implementación: Un comparativo de empresas industriales en España. *Centro de investigación y desarrollo científico*, 507-532.
- Simon, H.A. (1972). *El comportamiento administrativo*. Madrid, España: Aguilar.
- Smith, A. (1977). *La riqueza de las naciones*. (Scrib)
- Stoner, J.A.F., Freeman, R.E. y Gilbert D.R. (1996). *Administración*. Estado de México, México: Pearson.
- Taylor, F.W. y Fayol, H. (1981). *Principios de la administración científica, administración industrial general*. Buenos Aires, Argentina: El ateneo.

Torres, C. (2011). *Teoría general de la administración*. Bogotá, Colombia: Colegio de Estudios superiores de Administración.

Valdez, C.E. (2006). Trabajo en equipo ¿Cuál es la clave para lograr equipos funcionales?

Folletos gerenciales, 5-14.