

## Modelo de Técnicas de Trabajo en Equipo

Investigación

M.C.A. Javier Montes Hinojo

M.A. Flor Moreno Torres

Departamento de Ciencias Económico Administrativas

Instituto Tecnológico de Aguascalientes, Av. A. López Mateos 1801 Ote., Fracc. Bona Gens

Aguascalientes, Ags. C.P. 20256, Tel.:01(449)9105002, fax 01(449)9700423

### Resumen

La investigación se enfoca a encontrar, analizar y aplicar un modelo que permita identificar las técnicas más apropiadas para integrar y dirigir equipos de trabajo en el sector público, específicamente en el Departamento de Recursos Financieros adscrito a la Subdirección de Presupuesto y Recursos Financieros de la Dirección de Administración que atiende los asuntos administrativos de la Dirección General de Estadística en el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, para lo cual se identifican los aspectos que deben adaptarse a los miembros de un equipo, así también conocer el papel que el líder tomará para lograr que los equipos se desenvuelvan en forma productiva e incrementen su satisfacción personal y calidad en el servicio.

### Palabras clave

Trabajo en equipo, liderazgo, motivación y productividad.

### Abstract

The investigation will focus on find, analyze and apply a model that will allow to identify the most appropriated techniques to integrate and lead public service teamworks, more specifically on the Financial Resources Department from the Budget and Financial Resources Sub direction from the Administrative Direction that takes care of the administrative affairs of the General Direction of Statistics on the National Institute of Statistics Geography and Informatics, for this goal the characteristics that has to be adopted by the team members has to be identified, also to know the roll that the leader will take in order to achieve the team to work productively and at the same time increasing their personal satisfaction and quality on the service

### Key words

Teamwork, leadership, motivation and productivity

### Introducción

Cuando se habla de trabajo en equipo se genera una expectativa muy grande en las organizaciones, su importancia radica en que existe una unión que permite alcanzar los objetivos de la organización, el apoyo mutuo, la calidad, la superación y capacitación constante, con el propósito de alcanzar un fin común.

Sin embargo, para que esto suceda, se debe crear las condiciones que permitan madurar al grupo de trabajo para convertirlo en equipo de trabajo.

La toma de decisiones, la confianza, los valores, la comunicación, los retos y el clima laboral, entre otros, permitirán alcanzar gradualmente la excelencia y calidad en el trabajo, reduciendo el desinterés en las actividades, fomentar la participación y colaboración del personal, así como brindar un servicio, atención e imagen que permita satisfacer al cliente interno y externo.

Por otra parte dentro del proceso de la nueva cultura de calidad en donde incursionan las Instituciones, se requiere del desarrollo de habilidades como son el liderazgo, toma de decisiones y la aplicación de los valores además de la productividad constante.

**Problema de Investigación:** El Departamento de Control Financiero dependiente de la Subdirección de Presupuesto y Recursos Financieros de la Dirección de Administración en la Dirección General de Estadística del INEGI, para esta investigación el caso de estudio, tiene bajo su responsabilidad la administración de los recursos financieros que se autorizan para el mantenimiento y conservación de las instalaciones, compra de materiales y suministro de viáticos a los servidores públicos de la Dirección General de Estadística. Dada la responsabilidad en el adecuado manejo de los fondos financieros, se muestra un riesgo latente en el departamento por una debilidad en la oportunidad para gestionar y liberar los recursos, dado el desinterés de sus participantes, la poca claridad en los objetivos establecidos tanto funcionales como departamentales, además de brindar una atención e imagen carente de calidad y calidez a los clientes y

usuarios internos y externos, debilidades que es necesario atacar a fin de convertirlas en fortalezas que impacten en imagen y trato a tales clientes y usuarios.

Dentro de los problemas específicos nos encontramos con desmotivación, falta de colaboración, baja autoestima, incidencias de conflictos con clientes internos y externos, falta de comunicación efectiva, especificación de tareas y una inadecuada delegación de responsabilidad y autoridad. Si se toma en cuenta lo expuesto anteriormente como los antecedentes de la investigación, la pregunta de investigación es:

¿Existe relación entre el nivel de integración del Equipo de trabajo del Departamento de Control Financiero del INEGI, con el liderazgo, motivación y productividad que se desarrollan dentro del mismo?

Se establecen los objetivos siguientes:

1. Identificar los pasos requeridos para la realización de un modelo de Integración y dirección de equipos de trabajo.
2. Promover una comunicación interactiva y fluida entre los miembros de los equipos de trabajo y el líder, identificando conjuntamente el desarrollo y ejecución en tiempo y forma de las metas y objetivos fijados.
3. Involucrar al personal con el trabajo que desarrollan dentro del Departamento de Recursos Financieros, para lograr el trabajo en equipo, liderazgo, motivación y productividad.
4. Obtener elementos de juicio para definir en el modelo de integración y dirección de equipos de trabajo la relación existente entre liderazgo, motivación y productividad.

**Hipótesis planteada:** La integración del equipo de trabajo del Departamento de Control Financiero del INEGI, se relaciona con el liderazgo, motivación y productividad que se desarrolle dentro del mismo.

### Fundamentos teóricos

**La Administración y sus perspectivas.** La Administración “consiste en hacer las cosas mediante recursos y optimizar los mismos” [1] de ahí que se toma el elemento humano que es parte esencial para tal fin. La eficiencia con la cual las personas trabajan conjuntamente para conseguir los objetivos depende principalmente de la capacidad de las personas que las dirigen.

Antiguamente apenas si se notaban los cambios ocurridos en el destino de la humanidad, hoy en día cualquier individuo tiene que pasar por varios reajustes rápidos y drásticos en su vida si quiere acompañar el ritmo de esos cambios.

En la actualidad es muy válido conjuntar esfuerzos, habilidades y destrezas, además de conocimientos multiespecializados para responder a los distintos cambios tanto tecnológicos, ideológicos así como de

costumbres y exigencias sociales, emanadas de la convivencia mundial.

**Importancia del trabajo en equipo:** Las organizaciones son entidades sociales creadas deliberadamente para alcanzar una misión, de ahí la necesidad de conocer los diversos estilos existentes de trabajo en equipo, las etapas en la vida de éstos, y las técnicas recomendables [1] en el equipo de trabajo de acuerdo a la organización. Los miembros de la empresa deben dirigir más certeramente el destino de sus equipos hacia las etapas más provechosas. En las empresas y organizaciones de todo tipo se requieren integrar equipos de trabajo. La razón es muy sencilla: nadie puede poseer totalmente las habilidades o conocimientos necesarios para aplicarse a las diferentes situaciones laborales y/o organizacionales.

**Liderazgo:** El líder del siglo veintiuno, es el ser humano del futuro dotado con una misión orientada a ayudar a las personas y a las organizaciones, tomando en cuenta la calidad, experiencia y los conocimientos sobre las técnicas más avanzadas, motivando y apoyando plenamente la capacidad emocional de la gente y el desarrollo de la inteligencia [2].

El líder que se adentra a la senda del pionero, es quien posee la firme intención de ir al frente y correr el riesgo que otro no es capaz de enfrentar, esta acción la encabeza el líder en donde dirige sus esfuerzos a fomentar en sus equipos de trabajo la visualización de su futuro con la finalidad de generar y sostener los procesos de cambio [3].

“Lo único que garantiza el éxito de nuestras acciones es la fe que tengamos en emprenderlas” [4].

**Motivación:** “Son todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo” [5].

“La motivación, se refiere al comportamiento que es causado por necesidades dentro del individuo y que es orientado en función de los objetivos que pueden satisfacer esas necesidades”.

Para poder predecir el comportamiento de las personas, los administradores deben conocer cuáles son esos motivos y necesidades que hacen que las personas produzcan una determinada acción en un momento determinado. El comportamiento es motivado generalmente por el hecho de alcanzar cierta meta u objetivo. Los impulsos que dan origen a una acción pueden provenir tanto del consciente como del subconsciente de la persona. Cuando proviene del consciente es más posible que puedan someterse a un examen y valoración, sin embargo la conducta de una persona se rige en gran medida por impulsos provenientes del inconsciente. Sigmund Freud [7] traza una analogía entre la motivación de las personas

y la estructura de un iceberg, en donde la mayor parte de la motivación aparece bajo la superficie, donde no siempre es evidente.

La motivación se da cuando los objetivos de la organización y los objetivos individuales están alineados y se satisfacen mutuamente.

Los equipos de trabajo no están aislados, forman parte de una organización mayor por lo cual están sujetos a condiciones externas que se le imponen, condiciones que deben ser utilizadas para crear un ambiente incentivador, como única herramienta sobre la cual las organizaciones y los líderes pueden actuar de tal manera de alcanzar la automotivación del equipo. Dentro de estas condiciones están [6]:

- La estrategia de la organización
- Las metas de la organización y los medios para alcanzarlas.

**Productividad:** La palabra productividad se ha vuelto muy popular en la actualidad, ya que se considera que el mejoramiento de la misma es el motor que está detrás del progreso económico y de las utilidades de la empresa [4].

La productividad también es esencial para incrementar los salarios y el ingreso personal. Un país que no mejora su productividad pronto reducirá su estándar de vida.

Productividad se usa para promover un producto o servicio, como si fuera una herramienta de comercialización; por lo cual hay una gran vaguedad sobre su significado.

A principios del siglo XX el término productividad adquirió un significado más preciso, se definió como una relación entre lo producido y los medios empleados para hacerlo [5].

La necesidad de compartir información, “cooperativamente”, analizarla y de esta manera, agregarle valor el cual, aplicado a los procesos de producción de bienes o servicios, se transformará en ventajas competitivas para la empresa. Esto sólo lo pueden hacer equipos de trabajo compuestos por “personas” que posean habilidades de relaciones interpersonales y que hayan alcanzado niveles adecuados de desarrollo emocional, es decir, personas que tengan un armónico y equilibrado desarrollo físico, social y motivacional.

El mundo del trabajo y los negocios del próximo siglo requerirá de parte de las personas y las empresas, un gran esfuerzo intelectual y un modelo de relaciones que integre en plenitud las capacidades y necesidades de crear, soñar y sentir de las personas, lo cual sólo tendrá éxito si es realizado por equipos. De esta manera, se podrá construir un mundo más satisfactorio para todos [6].

## Materiales y métodos

Para identificar las etapas que se tomarían en cuenta para la realización del modelo “Integración y dirección de Equipos de trabajo” se aplicaron tres cuestionarios. En una etapa previa a la aplicación del tercer instrumento se realizaron actividades que incluyeron la presentación de material videográfico como son: actitud, valores, calidad y productividad. Las actividades de tipo expositivo incluyeron los temas de normatividad laboral, valores institucionales y personales así como el grado de conocimiento de la estructura funcional, el dominio de los procesos y procedimientos de trabajo, y dinámicas grupales que incluyeron temas de motivación, en busca de oportunidades, liderazgo, trabajo en equipo y calidad en el servicio, las cuales contribuyeron a fortalecer la aplicación del tercer instrumento.

El primer instrumento se realizó por parte del Jefe del Departamento de Control Financiero conforme a su experiencia para con él obtener un diagnóstico. El instrumento consiste en un cuestionario de 19 preguntas abiertas donde la información recabada va enfocada a conocer el nivel de conocimiento y capacidades de los servidores públicos a estudiar, además de la percepción personal sobre el ambiente laboral. Este instrumento fomentó la participación de los miembros, lluvia de ideas y mejoramiento en la comunicación y confianza.

El segundo instrumento se realizó tomando en cuenta la operacionalización de las variables como son: Teorías administrativas de las relaciones humanas, motivación, estilos de liderazgo y técnicas de trabajo en equipo en donde se determinaron 21 preguntas semiabiertas, con las cuales se evalúan las respuestas y se da una ponderación y dirección para conocer las necesidades del equipo conforme a los rangos estipulados en el instrumento. Para la realización de este instrumento se tomó como base el libro de Autoconocimiento y Personalidad [8].

El tercer instrumento se realizó tomando en cuenta el material presentado por expositores, videos y dinámicas grupales así como del libro Autoconocimiento y Personalidad [8]. Se formuló un cuestionario de 24 preguntas las cuales contenían un listado de respuestas de selección múltiple. Se logró obtener la información necesaria para armar el modelo de Integración de Equipos de Trabajo a aplicar al personal de este Departamento.

La investigación fue descriptiva, ya que se determinaron y describieron eventos y situaciones que nos permitieron estructurar los pasos del modelo. Participaron 26 empleados de este departamento siendo este el universo de estudio.

**Resultados**

La tabla que se presenta es el resultado de las técnicas e instrumentos aplicados y desarrollados por el personal del área de Control Financiero del INEGI, con el fin de establecer un modelo eficiente que permita el trabajo en equipo y con ello ayudar a mejorar la calidad en el servicio y la productividad del mismo.

Para medir los resultados de los test se utilizó Excell, determinando con ello la media, moda y desviación estándar.

Con los resultados obtenidos a través de los instrumentos aplicados a los miembros del Departamento de Control Financiero, se obtuvo la información con la cual se pudieron establecer las etapas de desarrollo de las actividades requeridas para generar el modelo "Integración y dirección de Equipos de trabajo", identificando con ello la relación de las variables de productividad, liderazgo y trabajo en equipo (Tabla 1).

DESARROLLO DE LAS ETAPAS	TEMA	ACTIVIDAD
Diagnóstico	Sondeo del ambiente laboral	Presentación de material videográfico (sensibilización), participación de los integrantes
	Conocimiento e importancia de la normatividad.	Presentación y análisis general sobre la normatividad laboral.
	Grado de conocimiento de la estructura funcional.	Presentación y análisis de la estructura funcional y aplicación cotidiana.
	Valores Institucionales	Sensibilización y análisis sobre los valores institucionales.
	Conocimiento sobre los procedimientos de trabajo.	Presentación, análisis y participación de los miembros de l Departamento de Control Financiero.
Seguimiento	Motivación	Exposición (expositor externo) y dinámicas
	Búsqueda de oportunidades	Exposición (expositor

		externo) y dinámicas
	Trabajo en equipo	Exposición (expositor externo) y dinámicas
	Liderazgo	Exposición (expositor externo) y dinámicas
	Calidad en el servicio	Exposición (expositor externo) y dinámicas
Evaluación	Test	Aplicación de test, tabulación de respuestas, análisis e interpretación de resultados.

Tabla 1: Modelo "Integración y dirección de equipos de trabajo".

De acuerdo al modelo obtenido con este estudio se menciona lo siguiente:

**Evaluación de prácticas de liderazgo:** La práctica de liderazgo se evaluó en dos momentos. La primera aplicación del instrumento se aplicó antes de iniciar con las actividades propias de las técnicas y herramientas para la integración del personal en equipos de trabajo, arrojando un resultado del 75% en un consenso general. La segunda evaluación se aplicó después de haber realizado las actividades de las técnicas y herramientas para fomentar equipos de trabajo obteniendo un resultado de 81% como resultado general, lo que se traduce en un aumento favorable en la aplicación de un liderazgo adecuado al aplicar este modelo.

**Evaluación de comunicación:** Los rangos establecidos para esta categoría van de menos de 80, de 81 a 112 y de 112 en adelante, el total del personal evaluado obtuvo un puntaje que va desde los 81 puntos hasta los 112, lo que nos demuestra que la comunicación es un factor clave para el buen desempeño del trabajo en equipo volviéndose una oportunidad de mejora continua y estableciendo estrategias de comunicación dirigidas para tal fin en el Departamento de Control Financiero.

**Evaluación del trabajo en equipo:** Los resultados del tercer instrumento aplicado, señalaron que el 93% del personal evaluado presentan disposición y agrado por trabajar en equipos de trabajo, y solo el 7% presenta apatía y falta de interés e integración. Respecto al diagnóstico previo presentaba un 57% de

personas que querían trabajar en equipo y 43% presentaban apatía al respecto.

### Conclusiones

El establecimiento del modelo planteado en esta investigación "Integración y dirección de Equipos de trabajo", al ser aplicado al personal del área de Control Financiero del INEGI, obtuvo un resultado efectivo. Se identificó la importancia de formar equipos de trabajo y eliminar la actitud individualista para lograr objetivos departamentales e institucionales, identificando las prácticas de liderazgo necesarias para dirigirlo y sobre todo, se logró adoptar una buena comunicación entre sus miembros, logrando el fortalecimiento del equipo.

La promoción continua de una comunicación interactiva y fluida entre el líder y los miembros de los equipos de trabajo identifica conjuntamente el desarrollo y ejecución en tiempo y forma de las metas y objetivos fijados. Así también el promover los valores institucionales, refuerza las actitudes y aptitudes en forma positiva, logrando con ello la participación, involucramiento, confianza y compromiso del personal.

Las técnicas recopiladas en el modelo "Integración y dirección de equipos de trabajo", son procedimientos o medios sistematizados para organizar y desarrollar las actividades del equipo. El modelo se basó en primera instancia en la técnica interrogativa, la cual tiene la ventaja de establecer un diálogo conductor-equipo aprovechando el intercambio de preguntas y respuestas que se formulan dentro de la sesión y optando por establecer la jerarquías de necesidades a través de la información generada. Posteriormente se tomaron instrumentos de Dueñas [8] y aportaciones de los integrantes de esta investigación a fin de adaptar el instrumento a las necesidades del Departamento de Control Financiero.

La investigación realizada fortalece y contribuye al aceptar la hipótesis que se planteó, en la cual se estipula que el contar con un modelo de Integración y Dirección de equipos de trabajo debidamente organizado y dirigido, se relacionan aspectos como liderazgo, motivación y productividad, además de que contribuye a mejorar la comunicación e integración de sus miembros y mejoramiento del servicio.

Se obtienen elementos de juicio para definir en el modelo de integración y dirección de equipos de trabajo, la relación existente entre liderazgo, motivación y productividad, ya que la aplicación de instrumentos en sus diferentes etapas y en sus diferentes contextos arrojan los cambios generados de actitud, comportamiento y compromiso por parte del personal de control financiero fortaleciendo y mejorando los aspectos de calidad, servicio además de la atención al cliente interno y externo de este organismo.

### Referencias

- [1]Arias, G. L., y Heredia, E. V., (1999), *Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño*, Trillas, (México).
- [2]Martínez, C. O., (2002), *El Nuevo Liderazgo*, Edamex (México), p.49-55.
- [3]Chiavenato, I., (1986), *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Mc Graw Hill, (México), Pág. 5,9,179,194-195,359-362,365-366.
- [4]García, B. E., (2004), *Rev. "Administrate Hoy"*, volumen #55, p-27-34
- [5]Séller, R. V., (2000), *Dirección de Equipos*, Grijalva, (México).
- [6]Hernández, C. F., (2001), *Programación Neurolingüística*, Prentice Hall (México), p.104-117.
- [7]Morgan, C.T.,(1956) *Introduction to Psychology*, Nueva Mc Grall Hill, (New York).
- [8]Dueñas M. (1998) "Auto conocimiento y personalidad", *Temas de hoy*, (México), p.35-46.

**Artículo recibido:** 31 de octubre de 2006

**Aceptado para publicación:** 9 de abril de 2007