

## FACTORES ORGANIZACIONALES: SU IMPACTO EN LA ESTRATEGIA DE EQUIPOS DE TRABAJO

Área de investigación: **Administración de Recursos Humanos**

### **Velia Herminia Castillo Pérez**

Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Nacional Autónoma de México  
México

[velia\\_castillo@hotmail.com](mailto:velia_castillo@hotmail.com)

### **Ricardo Alfredo Varela Juárez**

Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Nacional Autónoma de México  
México

[ravarela@correo.posgrado.unam.mx](mailto:ravarela@correo.posgrado.unam.mx)

### **Lorenzo Manzanilla López de Llergo**

Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Nacional Autónoma de México  
México

[pinvestigacion@yahoo.com.mx](mailto:pinvestigacion@yahoo.com.mx)

**XVIII**  
CONGRESO  
INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA  
ADMINISTRACIÓN  
E  
INFORMÁTICA



Octubre 2, 3 y 4 de 2013 ♦ Ciudad Universitaria ♦ México, D.F.



**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

## FACTORES ORGANIZACIONALES: SU IMPACTO EN LA ESTRATEGIA DE EQUIPOS DE TRABAJO

### Resumen

Falta de análisis de las estrategias competitivas basadas en equipos de trabajo para lograr el desarrollo de las organizaciones. El objetivo del estudio fue determinar el impacto de los factores organizacionales en la aplicación de equipos de trabajo en un sector de la industria manufacturera de exportación de Ciudad Juárez. El alcance de esta investigación es estudiar los factores organizacionales: desarrollo de tecnología, tecnología de la información y comunicación, herramienta para agregar valor a la empresa; mediante las dimensiones: participación, creatividad, compromiso, conciencia de productividad, relaciones laborales, relaciones interpersonales, motivación, objetivos y estándares, facultamiento (empowerment), mejora continua, comunicación, solución de problemas, capacitación y seguridad. El método usado fue transversal, correlacional; las técnicas aplicadas fueron 109 encuestas a miembros y coordinadores de equipos de trabajo de nivel supervisor. Los datos fueron analizados mediante SPSS, el índice de confiabilidad de contenido del cuestionario resultó 0.959, altamente confiable. El análisis de correlación de las variables de la encuesta mostró todas las interrelaciones positivas y entre 0.752 y 0.297. Los resultados muestran el impacto de los factores organizacionales en los equipos de trabajo por lo cual es una aportación práctica y teórica, según la encuesta y la literatura revisada.

**Palabras clave:** equipo de trabajo, factores organizacionales, estrategia



## FACTORES ORGANIZACIONALES: SU IMPACTO EN LA ESTRATEGIA DE EQUIPOS DE TRABAJO

### INTRODUCCIÓN

Actualmente, la competencia global intensifica la rivalidad entre las empresas, lo que ocasiona al interior de las mismas fuertes presiones para incrementar su efectividad, mejorar la respuesta a clientes y ofrecer mayor flexibilidad para entregar mejores productos y servicios (Carbonel, Rodríguez-Escudero, 2009).

En la literatura relacionada con equipos de trabajo, es generalmente aceptado que el trabajo en equipo permite lograr objetivos de manera más armoniosa, organizando al personal, en equipos de calidad, mejora continua, de proyectos, de alto desempeño, virtuales, gerenciales, etc.; integrando personal de diferentes niveles: gerentes, ingenieros, licenciados, técnicos, supervisores y operadores de producción; lo que también se observa en la práctica industrial, mostrando extensa aplicación (Cohen y Bailey, 1997), (Carbonel, Rodríguez-Escudero, 2009), (Dickson, et al, 1996), (Llorens, et al, 2005). Es necesario estudiar los equipos de trabajo porque continúan ganando importancia en las organizaciones y presentan riesgos potenciales y oportunidades. (Shachaf, 2008).

La literatura sobre los equipos se muestra amplia y variada, sin embargo el impacto de los factores organizacionales en los equipos de trabajo no muestra evidencia.

Se presentan antecedentes, definición del problema, importancia, justificación, desde punto de vista estratégico; luego la matriz de congruencia; una breve explicación de los factores organizacionales, el método utilizado en la investigación, terminando con los resultados, su interpretación y recomendaciones.

#### **Antecedentes.**

Las estrategias de las empresas en la búsqueda de la respuesta competitiva están cambiando su dirección; al ser conscientes de que alta tecnología ya es insuficiente, la están dirigiendo hacia objetivos intangibles que sustenten la empresa; actitudes, habilidades, destrezas y conocimientos se convierten en pilares de la empresa, que, desarrolladas por medio de factores organizacionales aplicados a equipos de trabajo se podrán convertir en la ventaja competitiva buscada (Vargas, 2007), (Lin, 2008), (Zhouying, 2004), (Castillo, et al, (a) y (b) 2011).

A través de factores organizacionales la alta gerencia permea la estrategia de la cultura organizacional estableciendo líneas específicas de negocios. Uno de los desafíos de la gerencia es traducir la visión en acciones y actividades de apoyo y control, es decir, de la teoría a la práctica, implicando un equilibrio en la relación del ambiente entre el presente y el futuro (Zapata & Rodriguez, 2008). Los equipos de trabajo en relación con los factores



organizacionales pueden ser el puente para llevar la teoría a la acción y favorecer el desempeño y la toma de decisiones.

**Problema:**

La deficiente gestión estratégica de los directivos en la formación y seguimiento de equipos de trabajo, limita a las personas al fijar lineamientos para desarrollar sinergias colectivas que se dan de las interacciones personales dentro de la empresa y su relación con el entorno para lograr la competitividad (Zapata & Rodriguez, 2008). Se implementan los nuevos sistemas, las nuevas filosofías pero al paso del tiempo se caen, no son sostenibles, o quedan como un remedo de lo que se quería. Se busca satisfacer al cliente, pero en ocasiones solo se muestra como una obra teatral, al presentar situaciones que cumplan los requerimientos pero no de manera permanente y con el impulso para hacerlo cada día mejor.

Jun et al., (2006), establecen que la implementación de la ATC ha tenido dos grandes barreras, la primera la gran demanda de tiempo e inversión financiera; la segunda la “falla” de obtener resultados a corto plazo, especialmente financieros. También menciona que la implementación de Administración Total de Calidad en maquiladoras mexicanas no ha tenido el éxito esperado, que gran número de maquiladoras han sufrido mala calidad y baja productividad a pesar de los esfuerzos en su implementación (Jun et al., 2006).

El reto principal para la implementación de equipos de trabajo es el cambio cultural de la alta dirección y sus gerentes (Aguilar, 2002); los directivos deben ser capaces de construir equipos y proveerles dirección, energía, cohesión y soporte para los procesos de cambio y el aprendizaje organizacional (Llorens, et al, 2005) a través de los factores organizacionales.

Cada empresa enfrenta desafíos de desempeño específicos, para los cuales los equipos son el vehículo más práctico y poderoso de que dispone la alta dirección. Por lo tanto, el rol crucial de los altos ejecutivos es preocuparse de la aplicación de los factores organizacionales como el desarrollo de tecnología, la herramienta para agregar valor a las empresas, (entre las que se encuentran la Administración total de la calidad, el Sistema de producción Toyota, Seis sigma), tecnología de la información y comunicación (TIC), para que los equipos puedan enfrentarlos.

Esto significa que los altos ejecutivos deben reconocer el potencial único de un equipo para lograr resultados, desplegar estratégicamente a los equipos y fomentar los factores organizacionales que los mantendrá efectivos. Al hacerlo, la alta dirección crea el tipo de ambiente que posibilita el desempeño del equipo, tanto individual como organizacional (Katzenbach y Smith, 1993).

En la literatura revisada no se muestran estudios de cómo impactan los factores organizacionales en la estrategia de equipos de trabajo, por lo que es necesario estudiarlos para brindar a los directivos una herramienta para la toma de decisiones.



Uno de los mayores desafíos a la modernización en la Industria Maquiladora y Manufacturera de Ciudad Juárez es alcanzar niveles de competencia internacional (Carrillo y Lara, 2003). Es común señalar que éste se logra no sólo produciendo más, sino sobre todo mejor; y producir con más calidad no depende exclusivamente de los materiales utilizados o del método para organizar la producción, entre otros, sino del esfuerzo del propio trabajador (Carrillo, 2003). Estar buscando cambios innovadores constantemente en todas las actividades de la empresa, es mejora continua. Esta filosofía de trabajo, bien llevada, motiva a los empleados a trabajar en equipo y seguirlas si ven o perciben que son tomadas en cuenta sus ideas (Aldape 2006).

Para afrontar los cambios existentes en el medio ambiente, es necesario que las organizaciones desarrollen una serie de capacidades específicas y regenerar sus competencias esenciales; de entre estos recursos y capacidades que son específicas para la empresa, el papel principal en el logro de las ventajas competitivas es jugado por los intangibles (Zhouying, 2004), (Llorens, 2005). Dentro de los intangibles se encuentran los factores organizacionales como son creatividad, comunicación, conciencia de productividad, participación, relaciones interpersonales, objetivos y estándares, motivación, cambio, solución de problemas, relaciones laborales, seguridad, facultamiento (*empowerment*), capacitación, mejora continua, equipos de trabajo.

### **Importancia**

Aldape y Díaz (2006), indican que la llamada globalización ha llevado a las empresas a tomar una serie de medidas que les permita enfrentar eficaz y eficientemente los cambios necesarios para mantenerse competitivas en el mercado. Dicen que si una organización olvida que es un sistema abierto, es decir, un sistema de interacción con su entorno, es probable que se encuentre con una gran cantidad de problemas que dificulten su permanencia en el mercado. Por lo que a medida que cambia el entorno la organización debe ser capaz de adaptarse.

La determinación del impacto de la estrategia de los equipos de trabajo en los factores organizacionales puede tener como consecuencia incremento en la productividad, mayor aprovechamiento en la utilización de los recursos y una adecuada respuesta a los clientes y a la vez reducción de costos y tiempo de manera sostenida; lo que puede permitir brindar una respuesta a la competencia global con mayor efectividad y flexibilidad a través de su capacidad de solución de problemas, permitiendo fundamentar la gestión estratégica (Manzanilla, 2003), (Lin, 2008), (Shachaf, 2008). Es importante estudiar cuales factores ayudan a crear un clima que sea percibido como soporte para la estrategia de los equipos de trabajo.

La Industria Maquiladora y Manufacturera de Exportación de Ciudad Juárez tiene varios tipos de profesionales que son una fuerza potencial para el trabajo en equipo, lo que pudiera ser un buen cimiento, ya que los estudios han mostrado que el valor de los equipos provee uno de los soportes más fuertes para la efectividad organizacional (Dickson, et al, 1996).



La investigación muestra que la gestión estratégica efectiva juega un papel crítico en el éxito de los equipos de trabajo (Kratzer, et al, 2010). La administración es responsable de fijar niveles de desempeño retadores para el equipo, permitiendo a la vez, suficiente flexibilidad para que desarrolle un compromiso a partir de la interpretación propia de los mismos, (Katzenbach & Smith., 1993). Conocer el impacto de los factores organizacionales en la estrategia de equipos de trabajo brindará un camino hacia el mejor desempeño empresarial.

Los directivos son los máximos responsables de incorporar y sostener la estrategia de la organización, los planes, así como ser los guías de las acciones para lograrlos (Llorens, et al, 2005); por lo tanto la percepción de los directivos del ambiente externo de la organización y sus recursos y capacidades internos, son fundamentales para la creación de una ventaja competitiva sostenida en largo plazo (Llorens, et al, 2005), (Castillo, et al (a) y (b), 2011). El estudio del impacto de los factores organizacionales en los equipos de trabajo será un medio para conocer el ambiente interno de la empresa que brindará bases para la mejor toma de decisiones.

### **Justificación**

La tecnología ha mostrado grandes avances, la administración muestra necesidad de reforzamiento; *“A finales de 1970, después de investigar problemas ocurridos durante desarrollo de proyectos de software, el Departamento de Defensa Americano descubrió que la experiencia del 70% de todas las fallas de los proyectos fue debida a insuficiente administración y no a falta de conocimientos técnicos”* (Zhouying, 2004, p. 137).

Para fortalecer la administración, se pueden modificar las circunstancias en las cuales trabajan los equipos y así obtener mejoras en la efectividad de los mismos. Un diagnóstico de los factores organizacionales que facilitan o inhiben la efectividad del equipo debe preceder a la implementación de cambios para identificar las transformaciones específicas necesarias para impulsar la efectividad, (Carbonel y Rodríguez-Escudero, 2009) y con ello conocer cual es el impacto de los factores organizacionales en los equipos de trabajo.

Los factores organizacionales están formados por una serie de elementos que se desarrollan dentro de la organización, entre los que se encuentran: creatividad, comunicación, motivación, relaciones interpersonales, relaciones laborales, conciencia de productividad, capacitación, participación, objetivos y estándares, cambio, mejora continua, trabajo en equipo, solución de problemas. Su estudio permite obtener información sobre cuáles son los factores que más influyen en el medio ambiente y redirigirlos o reforzarlos hacia los objetivos que se quieren lograr, en general son guías que permiten tomar decisiones más sustentadas.

### **Vinculación del problema, hipótesis y objetivos de la investigación.**

Una vez que se ha descrito el problema a ser estudiado y determinado la importancia en términos de la teoría de la administración y la organización estratégica, así como la realidad que presentan las maquiladoras de Juárez, se justifica plenamente el realizar esta



investigación para determinar si las estrategias de los factores organizacionales impactan a los equipos de trabajo.

A continuación se presenta en una Tabla número 1, llamada Matriz de congruencia, que muestra de manera sintética el problema principal presentado y los problemas complementarios; las hipótesis de trabajo como las respuestas tentativas que los investigadores se plantearon y que forman los objetivos específicos de la investigación a ser corroborados o desechados.

### Matriz de congruencia

Tabla Número 1. Objetivos, preguntas de investigación e hipótesis. Fuente: Elaboración propia.

Pregunta de investigación general	Hipótesis general	Objetivo general
¿Cuál es el impacto de los factores organizacionales en el sostenimiento de la estrategia de equipos de trabajo en la Industria y Manufacturera de Exportación de Ciudad Juárez?	Los factores organizacionales: desarrollo tecnológico, tecnología de la información y comunicación, herramienta utilizada para el desarrollo de procesos que agregan valor a la empresa, impactan el sostenimiento de la estrategia de equipos de trabajo en la Industria y Manufacturera de Exportación de Ciudad Juárez.	Determinar el impacto los factores organizacionales en el sostenimiento de la estrategia de equipos de trabajo en la Industria y Manufacturera de Exportación de Ciudad Juárez
Pregunta de investigación específica	Hipótesis específica	Objetivo específico
1.- ¿Afecta el desarrollo tecnológico en el sostenimiento de la estrategia de equipos de trabajo?	H1. El nivel de desarrollo tecnológico afecta el sostenimiento de la estrategia de equipos de trabajo.	1.- Definir el efecto del desarrollo tecnológico en el sostenimiento de la estrategia de equipos de trabajo.
2.- ¿Las tecnologías de información y comunicación influyen en el sostenimiento de la estrategia de equipos de trabajo?	H2. Las tecnologías de información y comunicación influyen en el sostenimiento de la estrategia de equipos de trabajo.	2.- Describir si influyen las tecnologías de información y comunicación en el sostenimiento de la estrategia de equipos de trabajo.
3.- ¿La herramienta utilizada en el desarrollo de procesos para agregar valor a las empresas predice el sostenimiento de la estrategia de equipos de trabajo?	H3. El uso de herramientas para agregar valor al sistema predice el sostenimiento de la estrategia de los equipos de trabajo.	3.- Determinar si las herramientas utilizadas para el desarrollo de procesos que agregan valor a la empresa predice el sostenimiento de los equipos de trabajo.



## MARCO TEÓRICO

El fundamento de las ciencias de la administración se encuentra en las teorías que le dan apoyo como son las de la administración y la organización, que vienen desarrollándose desde el siglo XX hasta la gestión estratégica, resultado de la evolución de la administración por objetivos de los años 1960, en su avance hacia la planeación estratégica que en su principio se refería a la mercadotecnia y que al ser asumida por las diferentes áreas funcionales de la organización se transformó en la administración estratégica; el siguiente paso significó la adopción de la misma por los directivos de las organizaciones recibiendo el calificativo de dirección estratégica a partir de 1990 (Thompson, 2010) (Mintzberg, Quinn, Voyer, 1997) (Rivas, 2011). A últimas fechas el pensamiento estratégico se ha convertido en la gestión cuyos componentes remiten desde su origen al contenido administrativo, organizacional y de control como puede observarse en el modelo indicado en la figura 1.

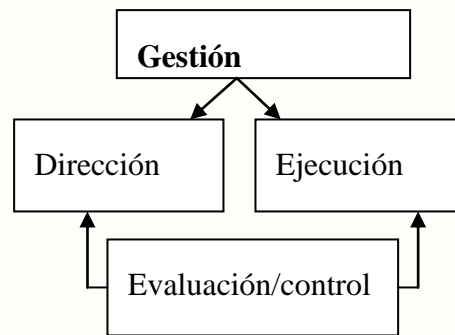


Fig. 1 Gestión Estratégica

Esta investigación se concentra en el área de ejecución e implantación que incluye los factores organizacionales y dentro de ellos haremos un énfasis mayor en lo relativo al clima organizacional y a los equipos de trabajo.

A continuación la figura 2 presenta los factores organizacionales analizados en esta investigación y mas adelante se brinda la explicación de cada uno.



## Marco teórico del impacto de los factores organizacionales en los equipos de trabajo

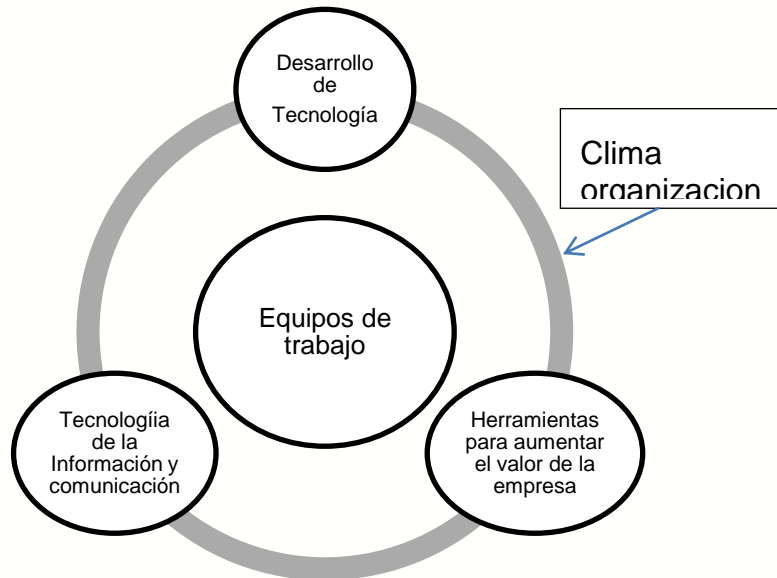


Fig 2: Marco teórico del impacto de los factores organizacionales en los equipos de trabajo

En el contexto de ambientes altamente turbulentos la alta gerencia puede facilitar la formación de equipos de trabajo proveyendo seguridad psicológica, empoderamiento, motivación y cultivar capacidades de solución de problemas (Carbonel y Rodríguez-Escudero, 2009). La búsqueda de nuevas técnicas y su aplicación es altamente sensible a la cantidad y calidad de los recursos humanos, infraestructura de medición, prueba y experimentación (Lara Rivero, 2001).

### Factores organizacionales

Existen en la literatura gran cantidad de estudios que analizan algún factor organizacional en relación con otro de manera específica. Se puede encontrar una gran variedad de dimensiones evaluadas para conocer los factores organizacionales. Al revisar las dimensiones evaluadas por los diferentes autores, se encontró que (Aldape, 2006) propone 15 dimensiones para medir el factores organizacionales y que cumplen con esta investigación, que son: Cambio, capacitación, participación, innovación, seguridad, comunicación, conciencia de productividad, equipo de trabajo, facultamiento (empowerment), motivación, objetivos y estándares, relaciones interpersonales, relaciones laborales, solución de problemas, mejora continua. A continuación se explican algunos de ellos.

Los objetivos de una organización pueden definirse como resultados que se esperan obtener en un tiempo distante (corto, mediano y largo plazo), resultados que deben cumplir cierto estándares y por lo tanto deben de estar sujetos a una planeación cuidadosa que permita la coordinación de las personas que trabajan en la organización. El administrador podría especificar claramente los objetivos de su grupo y de cada uno de sus miembros con el fin

de que sepan que se espera de ellos, de tal manera que se logre trabajo de equipo; objetivos claros ha mostrado alta relación con estabilidad de objetivos (Carbonel P., Rodríguez-Escudero A., 2009).

Una buena comunicación es intercambio de ideas o información con el fin de lograr un mutuo entendimiento y confianza o buenas relaciones humanas. La necesidad de establecer atmósferas francas de comunicación y de relación interpersonal en la empresa puede ser de vital importancia pues éstas favorecen el aprendizaje (lecciones aprendidas) (Aldape, 2006).

Desde los tiempos de Frederick Taylor se ha hecho notar que el problema de productividad era cuestión de ignorancia tanto de parte de los administradores como de los trabajadores. Según Taylor parte de esa ignorancia partía del hecho de que tanto los administradores como los trabajadores no conocían lo que constituía un “trabajo justo diario” y “una paga justa diaria”. Además creía que ambas partes se interesaban más en ver cómo repartirse el superávit emanado de la productividad, que en ver cómo incrementar ése superávit con el fin de que ambas partes pudieran tener más compensación.

### **Tecnología.**

En los últimos tiempos el progreso tecnológico ha sido factor clave en el desarrollo socio-económico y en el rápido despliegue de la globalización. La tecnología se ha visto impactada por la economía global y la caída financiera, (Zhouying, J., 2004); se ha inmerso en el diario quehacer del ser humano, afecta la aplicación responsable de materiales y la ciencia del comportamiento y en todos los medios de prácticas organizacionales (Castillo, et al, (a) y (b) 2011).

### **Herramientas para el desarrollo de procesos para agregar valor a la empresa.**

Dentro de las herramientas para el desarrollo de procesos para agregar valor a la empresa están: 1) Control total de calidad, 2) Sistema de producción Toyota, 3) Seis sigma, 4) ISO 9000 y 14000. Durante el uso de estas herramientas la función del empleado incluye presentar ideas para mejora del proceso o producto, que le podrán dar seguimiento los supervisores y gerentes de la empresa, para implementarse por medio de los equipos de trabajo (Isiah, U.; Kofi, O., 2000). Minjoon (2006) sostiene fuertemente que los fundamentos de Administración total de calidad incluyen la capacitación de los empleados, el trabajo en equipo y el facultamiento (*empowerment*), sin considerar los contextos organizacionales o culturales (Minjoon J, Shaohan C, Hojung S., 2006).

### **Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)**

Las TIC permiten mejorar la capacidad de explotación de su información, cuando se organiza de tal manera que maximice la visión, el acceso y el apoyo en la toma de decisiones.



En el uso de los sistemas computacionales en la información y comunicación se encuentran empresas que se puede decir, están desconectadas, con muy poco uso de TIC; otras que empiezan a penetrar en ese mundo; están aquellas que utilizan los sistemas para mantener la comunicación con clientes, proveedores y sin embargo las negociaciones económicas siguen el sistema tradicional; hasta las que dentro de la misma se habla de organización en tiempo real, de 4ª. Generación (Carrillo, J. Lara, A., 2003), donde la empresa tiene la capacidad de anticiparse a las necesidades de sus clientes porque tiene integradas a las TIC todas las operaciones de la cadena de valor, desde la compra hasta el servicio postventa y la empresa está integrada y colabora con los clientes, proveedores y otros agentes externos.

### **Equipos de trabajo**

La literatura muestra que no existe consenso entre los investigadores sobre la definición de equipos de trabajo por la amplia variedad de definiciones presentadas, como refieren: (Cohen.S. & Bailey. D., 1997), (Katzenbach.J.R. & Smith.D.K., 1993), (Dickson, et al, 1996), (Hirschfield R. et al , 2006).

Los efectos más grandes en la efectividad de los equipos de trabajo son los que probablemente se realicen cuando los cambios en el contexto organizacional este soportado por un apropiado diseño del equipo y del proceso (Tu, 2009), (Dickson, et al, 1996), (Castillo, et al (a) y (b), 2011).

## **MÉTODO**

Es una investigación no experimental, transaccional, descriptiva, correlacional; no experimental porque las variables sólo se observan no se someten a una modificación; transeccional porque los datos se toman en un determinado momento; correlacional porque se analiza cual es la correlación entre las variables, Hernández Sampieri et al (2011).





Fig 3: Estrategia metodológica.

La investigación se realizó a través de los pasos siguientes: 1) Fijar los objetivos para resolver la problemática presentada, 2) Diseñar el cuestionario, los ejecutivos de las empresas lo revisaron y dieron sus puntos de vista, los que se repercutieron en el mismo (técnica delphi), 3) Se realizó una prueba piloto con alumnos, se realizaron los ajustes propuestos; los directivos determinaron que era necesario involucrar a todos los supervisores de producción por ello fue por conveniencia, por inclusión, 4) Se aplicó la encuesta a 125 de 155 coordinadores-miembros de equipos de trabajo, (supervisores de producción), 5) Utilizando el sistema SPSS 17 se analizaron los datos de confiabilidad, validez y análisis factorial, 6) Los resultados fueron analizados, mostrado en la figura 3 Estrategia Metodológica.

Para analizar las variables se operacionalizaron como se indica en la Tabla No. 2.

Tabla No. 2 Operacionalización de las variables.

<b>FACTORES ORGANIZACIONALES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
1. Desarrollo de tecnología	<i>a) creatividad</i>	<i>Grado en que la organización propicia las nuevas ideas</i>
	<i>b) seguridad</i>	<i>Grado en que la empresa promueve la seguridad y comodidad de las personas</i>
	<i>c) cambio</i>	<i>Nivel de uso o rechazo de una nueva idea dentro de la empresa</i>
	<i>d) relaciones laborales (sindicales)</i>	<i>Nivel de armonía entre las relaciones obrero patronales de la empresa</i>
	<i>e) conciencia de productividad</i>	<i>Grado en que la empresa y los empleados buscan incrementar los buenos resultados para aumentar la compensación para ambas partes</i>
2. Herramientas que agregan valor a la empresa	<i>a) mejora continua</i>	<i>Nivel en que se promueve la mejora continua, se buscan cambios innovadores constantemente en todas las actividades de la misma</i>
	<i>b) motivación</i>	<i>Nivel en que se brinda libertad de acción hacia una meta y compensa adecuadamente</i>
	<i>c) solución de problemas</i>	<i>Grado en que se promueve métodos efectivos para la solución de problemas</i>
	<i>d) objetivos y estándares</i>	<i>Nivel en que los objetivos son claros, realistas y retroalimentados</i>
	<i>e) participación</i>	<i>Grado en que se alienta a los empleados a influir y contribuir en la toma de decisiones</i>
3. Tecnología de la información y comunicación	<i>a) comunicación</i>	<i>Nivel en que se establecen atmosferas francas de información y comunicación</i>
	<i>b) relaciones interpersonales</i>	<i>Grado en que las relaciones interpersonales entre el personal, con sus jefes son amables y gentiles</i>
	<i>c) capacitación</i>	<i>Nivel en que se propicia la búsqueda diaria de conocimientos y habilidades</i>
	<i>d) facultamiento</i>	<i>Grado en que se da autoridad al empleado para que se haga cargo de lo que hace</i>

Las relaciones potenciales esperadas son: La tecnología, la herramienta que se usa para agregar valor a la empresa y las TIC tienen relación entre sí y pueden estar relacionadas con los equipos de trabajo que llevarán hacia la sostenibilidad organizacional, sin embargo se espera que las tres primeras puedan llegar a la efectividad organizacional sin pasar por los equipos de trabajo. Estas determinaciones se realizan mediante el análisis de las dimensiones organizacionales del clima organizacional y están representados en la figura No. 4 Modelo de interrelaciones esperado.



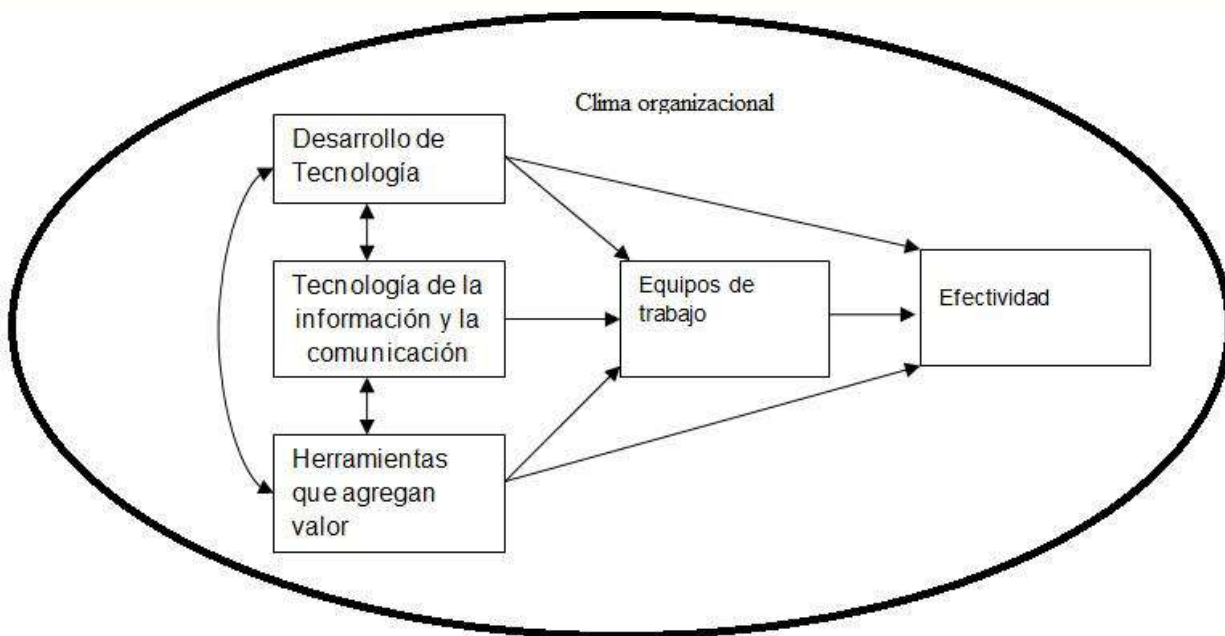


Figura No. 4 Modelo de interrelaciones esperado.

### Instrumentos

El instrumento utilizado es una adaptación de Aldape (2006) está dividido en dos apartados: en la primera parte se solicita información de carácter socio-demográfica y la segunda parte contiene un cuestionario de 75 ítems de puntuación positiva. Cada uno dividido en dos aspectos, uno para recolección de datos acerca de la percepción que tienen los empleados acerca de los factores organizacionales que Existen en la empresa, y el segundo para determinar que tan Importante es para el empleado cada elemento evaluado. Para la medición de cada ítem se utilizó una escala tipo Likert de cinco puntos, donde uno (1) corresponde a "Muy en desacuerdo" y cinco (5) corresponde a "Muy de acuerdo" en el aspecto Existe y para el aspecto Importante (1) corresponde a "muy poco importante" y cinco (5) corresponde a "muy importante". La tabla número 3 continuación se ejemplifica el cuestionario.

Tabla número 3. Muestra del cuestionario

ENUNCIADO	Existencia					Importante para mi Trabajo				
	En un 0 %	En un 25 %	En un 50 %	En un 75 %	En un 100 %	En un 0 %	En un 25 %	En un 50 %	En un 75 %	En un 100 %
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Se promueven y son bien recibidas las nuevas ideas										
2. Los procedimientos de trabajo deben seguirse estrictamente										



## Resultados

El cuestionario con 75 items fue aplicado a 109 supervisores de seis plantas en Cd. Juárez. La muestra se considera por inclusión porque se incluyeron todos los líderes o miembros de los equipos de las empresas encuestadas. Se capturó, procesó la información utilizando SSPS versión 17. El resultado del alfa de Cronbach de 0.959 es un indicador de que el cuestionario tiene alta confiabilidad de contenido, por lo que es una buena base para la medición que se está realizando.

Los índices de correlación indican que existe una alta dependencia entre las dimensiones y entre los factores organizacionales con los equipos de trabajo. Sin embargo, también se refleja que existen índices de correlación más altos entre los factores organizacionales y entre las dimensiones que entre el equipo de trabajo, presentado en la tabla número 4 y 5.

Por lo que se concluye que si impactan los factores organizacionales en los equipos de trabajo, pero más se impactan entre ellos.

A la pregunta de investigación ¿Cuál es el impacto de los factores organizacionales en la sostenibilidad de los equipos de trabajo en la industria maquiladora de Ciudad Juárez? Se encontró que si afectan los factores organizacionales, el desarrollo tecnológico muestra un índice de correlación de 0.59 por lo que sí afecta a los equipos de trabajo, las herramientas utilizadas para el desarrollo de procesos que agregan valor a la empresa presenta un índice de correlación de 0.65 confirmando que sí afecta a los equipos de trabajo, de hecho se muestra como el de mayor impacto entre los factores analizados, la tecnología de la información y comunicación indicó 0.62 por lo que también muestra impacto en los equipos de trabajo.

Sin embargo también afloró que los factores organizacionales desarrollo tecnológico y la herramienta utilizada para el desarrollo de procesos que agregan valor a la empresa tiene un índice de correlación de 0.889 lo que muestra que existe más impacto entre estos factores organizacionales que entre los equipos de trabajo.

Los datos demográficos mostrados en la Tabla número 6, muestran que de los encuestados: 1) el 78.9 eran hombres, 2) La edad ocupaba un 30 % cada uno de los rangos siguientes: 31-35, 36-40 y 41-50, 3) el 73.4 tenía más de 10 años en la empresa, 4) En educación el 36.5 cursaron secundaria, 23% bachillerato y el 30% licenciatura, 5) El 86 % tiene más de 10 años de radicar en Ciudad Juárez y 6) El 36.7 tiene tres hijos.

Por lo anterior se puede concluir que existe impacto en los equipos de trabajo que puede considerarse alto, pero aún más alto entre los otros factores organizacionales, por lo que para tener una organización efectiva puede lograrse mediante ciertos factores organizacionales sin necesariamente pasar por los equipos de trabajo.

## Propuesta teórica:

La mayoría de los autores (Thompson, 2010) (Mintzberg, Quinn, Voyez, 1997) (Rivas, 2011), ubican los otros factores de la organización en donde se implanta la estrategia para



lograr su ejecución. Las evidencias obtenidas muestran que el clima organizacional subyacen los demás elementos como son la estructura, los recursos, la dirección, etc.

### **Propuesta práctica:**

Capacitación a los directivos para que con una preparación clara de gestión estratégica puedan identificar los factores organizacionales que tienen mayor incidencia sobre el sostenimiento de la competitividad, que éstos se encuentran basados en el clima organizacional con una fuerte influencia de los equipos de trabajo y de las tecnologías, las herramientas usadas para agregar valor a las empresas y en las TIC.

## **CONCLUSIONES**

La alta gerencia juega un papel primordial en el impacto de los factores organizacionales en los equipos de trabajo al marcar estrategias para su uso, seleccionar a los miembros que los formaran, identificar los objetivos de manera clara, precisa y concisa, brindar los recursos necesarios para su desempeño, realizando evaluaciones periódicas de los avances y dándolas a conocer.

La aplicación de los factores organizacionales permiten el avance o el retroceso de la propia organización, y en los equipos de trabajo su efecto puede tener gran impacto en la sostenibilidad de la empresa, sin embargo puede implementar los factores organizacionales con grupos de trabajo, no necesariamente con equipos de trabajo.

Los factores organizacionales son el pegamento que mantiene la empresa unida, a pesar de ser intangible su efecto se refleja de manera holística. La tecnología, las TIC, la herramienta para mejorar los procesos en la empresa son factores que por sí mismos pueden dar cierto resultado que unidos a los equipos de trabajo pueden llevar a la empresa hacia logros exponenciales

### **Reflexiones**

La confiabilidad del contenido del instrumento se mostró bastante bueno, así como la correlación entre las variables sin embargo es muy importante ampliar la muestra.

Los gerentes en la implementación de la estrategia a seguir, con los factores organizacionales puede reforzar el sostenimiento de los equipos de trabajo, es necesario que tenga una visión holística de los factores organizacionales y su impacto en los equipos, porque los factores están afectando directamente y entrelazados reflejándose en los resultados esperados.

Con la implementación de modelos de gestión estratégica de equipos de trabajo se ofrecen soluciones integrales que generan una cultura de alto desempeño de los equipos de trabajo, otorgando las herramientas adecuadas para elegir el mejor camino y llevar así la estrategia a la acción.





El clima organizacional subyace los factores organizacionales, porque el clima se puede convertir en un caldo de cultivo para implementar la estrategia de forma óptima o negativa, dependiendo de cómo se encuentre.

Los miembros de los equipos muestran que las IMMEX en Ciudad Juárez, han dado mayor valor a los factores organizacionales, que es necesario reforzar los equipos de trabajo

**Tabla número 4 Matriz de correlación entre las dimensiones (Importancia)**

	CREATI	COMUNI	COPROI	PARTI	RELI	OBE	MOTI	CAM	SOLP	REL	SEG	FAC	CAP	EQU	MEJC
CREATI	1	0.507	0.375	0.385	0.330	0.470	0.396	0.469	0.335	0.286	0.494	0.424	0.266	0.397	0.308
COMUNI	0.507	1	0.466	0.642	0.523	0.648	0.397	0.346	0.321	0.203	0.544	0.457	0.328	0.290	0.255
COPROI	0.375	0.466	1	0.476	0.371	0.474	0.284	0.409	0.322	0.179	0.461	0.234	0.232	0.225	0.332
PARTI	0.385	0.642	0.476	1	0.708	0.742	0.592	0.547	0.369	0.319	0.603	0.596	0.454	0.411	0.439
RELINI	0.330	0.523	0.371	0.708	1	0.744	0.588	0.469	0.361	0.311	0.603	0.453	0.400	0.451	0.473
OBESTI	0.470	0.648	0.474	0.742	0.744	1	0.572	0.566	0.433	0.351	0.678	0.553	0.489	0.541	0.522
MOTIVI	0.396	0.397	0.284	0.592	0.588	0.572	1	0.536	0.475	0.315	0.585	0.456	0.403	0.525	0.469
CAMBII	0.469	0.346	0.409	0.547	0.469	0.566	0.536	1	0.466	0.408	0.510	0.413	0.361	0.535	0.459
SOLPRI	0.335	0.321	0.322	0.369	0.361	0.433	0.475	0.466	1	0.458	0.485	0.374	0.355	0.454	0.359
RELABI	0.286	0.203	0.179	0.319	0.311	0.351	0.315	0.408	0.458	1	0.307	0.360	0.354	0.285	0.174
SEGU	0.494	0.544	0.461	0.603	0.603	0.678	0.585	0.510	0.485	0.307	1	0.353	0.429	0.530	0.475
FACULI	0.424	0.457	0.234	0.592	0.453	0.553	0.456	0.413	0.374	0.360	0.353	1	0.655	0.499	0.438
CAPACI	0.266	0.328	0.232	0.454	0.400	0.489	0.403	0.361	0.355	0.354	0.429	0.655	1	0.551	0.571
EQUITI	0.397	0.290	0.225	0.411	0.451	0.541	0.525	0.535	0.454	0.285	0.530	0.499	0.551	1	0.661
MEJC	0.308	0.255	0.332	0.439	0.473	0.522	0.469	0.459	0.359	0.174	0.475	0.438	0.571	0.661	1

Correlación significativa en el nivel 0.01 con dos colas

Correlación significativa en el nivel 0.05 con dos colas

**Tabla no. 5 Índices de correlación de equipos de trabajo con los factores organizacionales**

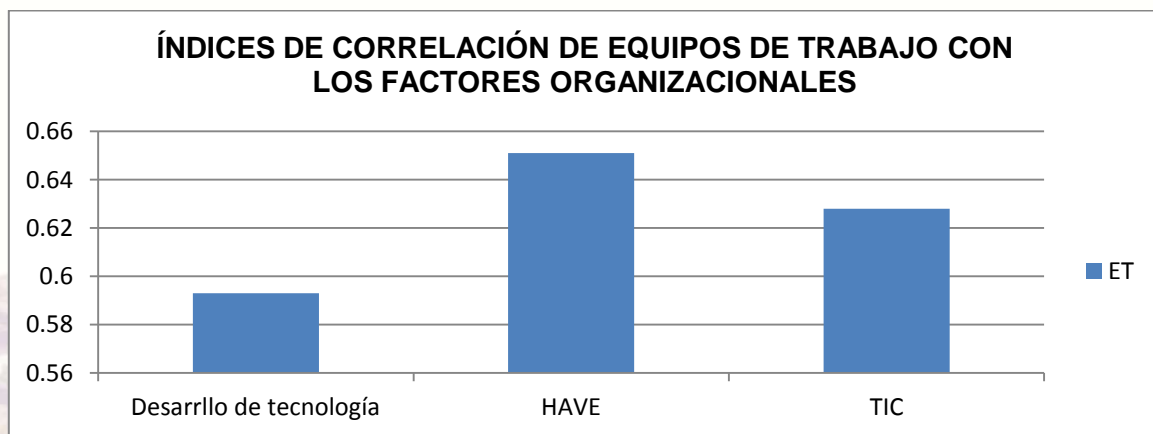


Tabla No. 6 Datos Demográficos de los encuestados

	Frecuencia	Porcentaje (%)
<b>Género</b>	109	100
Femenino	86	78.9
Masculino	23	21.1
<b>Edad</b>	109	100
<= 20	0	0
21 – 25	4	3.7
26 – 30	10	9.2
31 – 35	31	28.4
36 – 40	29	26.6
41 – 50	27	24.8
50 =>	8	7.3
<b>Antigüedad en la empresa</b>	109	100
<= 1 mes	2	1.8
1.01 – 3.99 meses	4	3.7
4.00 – 6.99 meses	1	0.9
7.00 – 12.00 meses	6	5.5
1.01 – 3.99 años	8	7.3
4.00 – 6.99 años	2	1.8
7.00 – 9.99 años	6	5.5
=> 10.00 años	80	73.4
<b>Estado civil</b>	109	100
Soltero	14	12.8
Casado	81	74.3
Divorciado	8	7.3
Viudo	3	2.8
Otro	3	2.8
<b>Grado de escolaridad</b>	109	100
Primaria	6	5.5
Comercio	3	2.8
Secundaria	40	36.5
Bachillerato	25	22.9
Licenciatura	33	30.3
Maestría	2	1.8
<b>Tiempo de radicar en Cd. Juárez</b>	109	100
<= 1 año	2	1.8
1.01 – 3.99 años	4	3.7
4.00 – 6.99 años	3	2.8
7.00 – 9.99 años	3	2.8
=> 10.00 años	97	89.0
<b>Dependientes económicos</b>	109	100
0	10	9.2
1	14	12.8
2	15	13.8
3	40	36.7
4	13	11.9
5	14	12.8
Más de cinco	3	1.8



## REFERENCIAS

Aguilar P. (2002). Manufactura Delgada (Lean) y Seis Sigma en empresas mexicanas: experiencias y reflexiones. *Contaduría y Administración No. 205* , 51-69.

<http://www.amacweb.org/>capturada el 15 Nov. 2011

<http://aprender.fca.unam.mx/~lmanzani>capturada el 24 Nov. 2011

Amy Sommer, C. M. (2007). Antecedents of creative decision making in organizational crisis:A team-based simulation. *Technological Forecasting & Social Change 74* (2007) 1234–1251.

Arciniega L M, Woher D, J.Taylor J, Poling L. (2008). El impacto de la diversidad de valores en los equipos sobre las variables de proceso y desempeño de la tarea. *Revista lationamericana de psicología*, . vol 40 no. 3 .

Ayoko, Callahan. (2010). Teams' reactions to conflict and teams' task and social outcomes: The moderating role of transformational and emotional leadership. *European Management Journal 28* , 220-235.

Campion M.A., M. G. (1993). relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 46 , 823-825.

Carbonel P., Rodríguez-Escudero A. (2009). Relationships among team's organizational context, innovation speed, and technological uncertainty:An empirical analysis. *J. Eng. Technol. Manage.* 26 (2009) 28–45 , 28-45.

Carrillo, J. (1989). Calidad con consenso en las maquiladoras. *Frontera Norte* , vol. I, núm. 2.

Carrillo, J; Lara A. (2003). *Evolucion Industrial del Sector Autopartes en Mexico y cambios en la Division del Trabajo*. Paris: Eleventh Gerpisa International Colloquium.

Castillo, Aldape, Davila, Varela. (2011). Las 5 W's Aplicadas al Análisis de las Quejas del Cliente. *AcademiaJournals.com* , 93-99.

Castillo, Aldape, Nesbitt y Trejo. (2011). Evolución de Equipos de Trabajo en Empresa Manufacturera. *AcademiaJournals.com* , 86-92.

Cohen.S., & Bailey. D. (1997). What makes teams work: Group effectiveness Research from Shop Floor to the Executive Suite. *Journal of Management* , 239-290.

Cunningham, W. (1982). *Systematic Planning for Educational Change*. . Colorado: Mayfield Publishing.

Dickson, R. Guzzo, A. Marcus, W. (1996). Teams in organizations:Recent Research on Performance and Effectiveness. *Annu. Rev. Psychol.* , 307-383.

Dubrin, A. (2000). *Fundamentos de administracion*. Mexico: Thompson Paraninfo S.A.

Hackman, J. (1966). effects of task characteristics on group products. *T.R. No. 5, Urbana Ill., AFOSR Contract AF 49(638)-1291, Department of Psychology, Univ of Illinois* .

Hayes, N. (2002). *Managing Teams: A Strateg for Sucess*. London: Thompson Learning second ed.

Hernandez Sampieri et al. (1991). *Metodología de la investigación*.Mexico: Mc Graw Hill.

Hinsz.V., e. B. (1999). Group Decision Making with Responses of a quantitative nature: the theory of social. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* , Vol. 80, No. 1, pp. 28–49, 1999.

Katzenbach.J.R., & Smith.D.K. (1993). *The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organization*. Boston: Harvard Business School Press.

Kratzer, Leenders, Van Engelen. (2010). the social network among engineering design teams and their creativity: A case study among teams in two product development programs. *International Journal of Project Managment* 28 , 428-436.

Llorens F., A. R. (2005). influence of support leadership and teamwork cohesion on organizational learning, innovation and performance: an empirical examination. *technovation* 25 , 1159 - 1172.



Manzanilla L., *Construyendo la Teoría de la Administración y la Organización*, FCA-UNAM, México, 2003  
 Hernández Sampieri et al. (1991). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

Hinsz, V., e. B. (1999). Group Decision Making with Responses of a quantitative nature: the theory of social. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 80, No. 1, pp. 28–49, 1999.

Hirschfeld R., Feild S., F., G., & A., A. (2006). Becoming Team Players: Team Members' Mastery of teamwork knowledge as Predictor of team task proficiency and observed teamwork effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 467-474.

INEGI. (2005). *La Producción, Salarios, Empleo y Productividad de la Industria Maquiladora de Exportación por Entidad Federativa y Región Geográfica*.

Isiah, U.; Kofi, O. (2000). Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study. *Journal of quality management*, 247- 272.

Katzenbach, J.R., & Smith, D.K. (1993). *The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organization*. Boston: Harvard Business School Press.

Kratzer, Leenders, Van Engelen. (2010). The social network among engineering design teams and their creativity: A case study among teams in two product development programs. *International Journal of Project Management* 28, 428-436.

Lara Rivero, A. (2001). Convergencia tecnológica y nacimiento de las maquiladoras de tercera generación: el caso Delphi-Juárez. *Región y Sociedad*, 37-77.

Lick, D. W. (2006). A new perspective on organizational learning: Creating learning teams. *Evaluation and Program Planning* 29 (2006) 88–96, 88-96.

Lin Y., S. L. (2008). A model to develop effective virtual teams. *Decision Support Systems*, 1031-1045.

Llorens F., A. R. (2005). Influence of support leadership and teamwork cohesion on organizational learning, innovation and performance: an empirical examination. *Technovation* 25, 1159 - 1172.

Love, Roper. (2009). Organizing innovation: Complementarities between cross-functional teams. *Technovation* 29, 192-203.

Love, S.; Roper, J. (2009). Organizing innovation: Complementarities between cross-functional teams. *Technovation* 29, 192 - 203.

Sanchez, J., Alonso, E., & Palaci, F. (1999). El concepto de cultura organizacional, sus fundamentos teóricos e investigación en España. *Rev. de Psicol. Gral y Aplic.* 52, 287 - 299.

Schein, E. (1988). Organizational culture. *WP #2088-88*.

Senge, P. (2003). *La quinta disciplina*. México: Ediciones Garnica, S.A.

Shachaf P. (2008). Cultural diversity and information and communication technology impacts on global virtual teams: An exploratory study. *Information & Management* 45, 131-142.

Zhouying, J. (2004). Technological progress in history: a survey and shift research emphasis from 'hard-tech' to 'soft-tech' development. *International Journal of Technology Management and Sustainable Development Volume 3 Numer 2 2004 Intellect Ltd.*, 133-148.

