

Trabajo en equipo en empresas hoteleras ubicadas en el sureste de México

Teamwork in hotel companies located in southeastern Mexico

Roger Manuel Patrón Cortés.

Universidad Autónoma de Campeche.

roger_patron_cortes@hotmail.com

Fernando Medina Blum.

Universidad Autónoma de Campeche.

femedina@uacam.mx

José Alonzo Sahui Maldonado.

Universidad Autónoma de Campeche.

josesahui@hotmail.com

Resumen

Esta investigación tiene como objetivo determinar la necesidad de formar equipos de trabajo en un hotel de cinco estrellas y compararlo con otro de cuatro estrellas ubicados en el sureste de México, con el propósito conocer las similitudes y divergencias que existen en ambos. Este estudio es exploratorio, descriptivo y de corte cuantitativo. Se encontró que en ambos hoteles existe cierta evidencia de formar equipos de trabajo, pero no una presión inmediata. Los empleados de ambos hoteles perciben que en ocasiones el trabajo bien desempeñado no es reconocido ni recompensado como debiera, por lo que se sugiere que ambos hoteles revisen sus sistemas de evaluación y recompensas. Mientras que los empleados del hotel de cinco estrellas manifiestan que existe un mediano compromiso y asignación de papeles; los trabajadores del hotel de cuatro estrellas indican que existe un término medio de confianza mutua y liderazgo. Por tanto, se sugiere que ambas empresas elaboren un programa de formación de equipos de trabajo y lo pongan en funcionamiento. Asimismo, se recomienda que ambos hoteles revisen su sistema de evaluación de resultados y recompensas del desempeño. Finalmente se propone que los dos hoteles fomenten la cultura de participación con el propósito de dar mayor iniciativa, autonomía y control al personal en el desempeño de sus funciones, incrementando la confianza, la responsabilidad y el compromiso.

Abstract

This research aims to determine the need to form teams on a five-star hotel compared to other four star located in southeastern Mexico, in order to know the similarities and differences that exist in both. This study is exploratory, descriptive and quantitative nature. It was found that there is some evidence to form teams at both hotels, but no immediate pressure. The employees of both hotels feel that sometimes work well played is not recognized or rewarded as it should, so it is suggested that both hotels revise their evaluation systems and rewards. While employees of the five-star hotel state that there is a medium commitment and allocation of roles; Hotel workers four stars indicate that there is a middle ground of mutual trust and leadership. Therefore, it is suggested that both companies develop a training program of work teams and put it into operation. It is also recommended that both hotels revise its system for evaluating results and performance rewards. Finally it is proposed that the two hotels promote the culture of participation for the purpose of giving greater initiative, autonomy and control staff in the performance of their functions, increasing trust, responsibility and commitment.

Palabras clave / Key words: Equipos de trabajo, compromiso, sinergia / Teams, commitment, synergy.

1. Introducción

En las últimas décadas la globalización y los avances tecnológicos han generado acelerados cambios en las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), lo que ha motivado la implementación de estrategias para mantenerlas competitivas, tales como procesos de reingeniería, empoderamiento, descentralización, sistemas de calidad, reorganización, entre otras. En este contexto, el trabajo en equipo se hace necesario ya que la interdependencia de sus miembros permite alcanzar los objetivos empresariales. Montes y Moreno (2007) indican que en las empresas de todo tipo es imprescindible formar equipos de trabajo, pues nadie puede tener todas las habilidades o conocimientos necesarios para aplicarlas a las diferentes

situaciones laborales y aun teniéndolas no puede realizar todo el trabajo. La crisis económica se ha llegado a sentir en todas las empresa, las más afectadas son las Pymes que no cuentan con recursos suficientes para implementar programas de mejora que les permita sobrevivir y crecer. Los gerentes empresariales están en una continua búsqueda para mejorar el desempeño de su personal, pues es a través del trabajo colectivo como se pueden alcanzar los objetivos organizacionales.

2. Trabajo en equipo

Franco y Velásquez (2000) señalan que desde el punto de vista individual trabajar en equipo se justifica por razones de seguridad, autoestima, beneficios mutuos y sociabilidad. Asimismo, desde el punto de vista organizacional se justifica porque se reúnen habilidades, se crea sinergia, se da mayor compromiso y desarrollo, se libera tiempo de los jefes para las decisiones estratégicas, se da mayor comunicación, se incrementa la eficiencia en la toma de decisiones, se da mayor flexibilidad para asumir cambios y se incrementa la creatividad, entre otros aspectos. Existen diferencias entre grupos y equipos de trabajo. Los grupos de trabajo dependen de la suma de los mejores individuos para su desempeño, no buscan productos de trabajo colectivo que requieran un trabajo conjunto y dependen de los conocimientos del líder en relación con la tarea. En cambio los equipos de trabajo se comprometen entre sus miembros, más bien que por su líder. El compromiso del trabajo en equipo incluye correr riesgos, acción colectiva y productos de trabajo en conjunto. Al principio el líder estimula a los miembros a un nivel de compromiso que llega con el tiempo, posteriormente el grupo se vuelve automotivado combinando sus destrezas individuales en un método conjunto de trabajo que capta lo mejor de cada uno y finalmente se alterna el papel del liderazgo para ajustarse a los requisitos de las diferentes tareas.

Un equipo de trabajo genera sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado de tal forma que los esfuerzos individuales resultan en un nivel de desempeño que es mayor a la suma de esas contribuciones. Por tal razón muchas empresas han cambiado recientemente sus procesos de trabajo en torno a los equipos. Los equipos pueden realizar una variedad de cosas tales como: hacer productos, proveer

servicios, negociar tratos, coordinar proyectos, ofrecer asesorías y tomar decisiones (Robbins y Judge, 2009).

Para Guízar (2013) la productividad de un equipo depende de la sinergia con que cada integrante realiza su misión en armonía con el resto de sus compañeros. El propósito del equipo de trabajo es mejorar las actividades de coordinación de los miembros, las cuales aumentan el rendimiento del grupo. Las actividades necesarias para el desarrollo de equipos incluyen el establecimiento de metas y de relaciones interpersonales entre los integrantes, el análisis de papeles para comprender y aclarar la función de cada uno y sus responsabilidades, así como el proceso del equipo. Este autor propone detectar la necesidad de formar equipos de trabajo basado en las siguientes categorías:

a).- Sistema de evaluación y recompensas: La gerencia, además de evaluar y recompensar a los trabajadores por sus contribuciones individuales, debe considerar evaluaciones que refuercen y recompensen el desempeño y el compromiso del equipo, tales como reparto de utilidades, plan de ganancias compartidas, incentivos en pequeños grupos, entre otros.

b).- Compromiso: Los miembros del equipo deben discutir, dar forma y coincidir en un propósito que les pertenece tanto de manera individual como colectiva.

c).- Establecimiento de metas: Los equipos de éxito extienden su propósito común en metas específicas de desempeño, medibles y realistas. Las metas facilitan la comunicación clara y ayudan a los equipos a mantener su enfoque en la obtención de resultados.

d).- Asignación de roles: Se debe asegurar que los diferentes roles del equipo sean cubiertos por las personas que tengan las habilidades requeridas y los estilos preferidos de cada miembro.

e).- Confianza: Es la esperanza positiva de que otra persona no se conducirá de forma oportunista, por medio de palabras, obras o decisiones. Cuando la confianza se rompe, puede tener consecuencias graves en el desempeño de un equipo.

f).- Liderazgo: El liderazgo es la capacidad de influir en un equipo para que consiga sus objetivos. Los miembros del equipo deben acordar quién hará qué cosa y asegurarse que todos los integrantes contribuyan de manera equitativa al compartir la carga de trabajo. Además, el equipo debe determinar cómo se establecerán los programas, qué habilidades deben desarrollarse, como el grupo resolverá sus problemas y cómo se tomarán y modificarán las decisiones

g).- Habilidades de los miembros: Se busca que en un equipo las habilidades de los integrantes sean complementarias para lograr sinergia positiva. Se requiere de habilidades para resolver problemas y tomar decisiones, experiencia técnica, e interpersonales, entre otras.

2.1. Contexto y planteamiento del problema

Los hoteles en estudio se encuentran ubicados en el sureste de México, en el estado de Campeche, específicamente en la ciudad de San Francisco de Campeche. El Estado de Campeche tiene una superficie de 50, 812 Km y una población de 754,730 habitantes, siendo uno de los menos poblados de México. Tiene un clima predominante cálido subhúmedo con lluvias en el verano en la mayor parte del territorio. La vegetación predominante es de selva mediana que ocupa una superficie estatal superior al 60 %. Posee una gastronomía bien definida que se enriqueció con la llegada de los españoles, algunos de sus platillos típicos son el pan de cazón, pámpano en escabeche, camarones al coco, relleno negro, cochinita, queso relleno, panuchos, tamales y merienda. (Visite México, 2012).

El Secretario de Turismo del Estado de Campeche, Luis Augusto García Rosado; señaló que existen más de 6,000 cuartos de hotel, de los cuales, 2 mil son de cuatro y cinco estrellas. Campeche forma parte del Mundo Maya y cuenta con dos ciudades declaradas Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO: la ciudad de San Francisco de Campeche y Calakmul. La ciudad de San Francisco de Campeche es la única ciudad amurallada del país llena de

edificios de colorida arquitectura colonial, fuertes y baluartes (Piso de exhibición, 2010). Sin embargo, a pesar de su gran atractivo turístico, la ciudad de San Francisco de Campeche es considerada una ciudad de paso, no un destino turístico. Por tanto, la cultura de la excelencia en este sector, en la que interviene el trabajo en equipo se da muy poco, situación que influye en la calidad de los servicios ofrecidos en el sector hotelero. Por su importancia, este estudio tiene como objetivo detectar si existe la necesidad de formar equipos de trabajo en un hotel de cinco estrellas y compararlo con otro de cuatro estrellas ubicados en la ciudad de San Francisco de Campeche, pues la sinergia del trabajo en equipo es fundamental para lograr las transformaciones que las empresas hoteleras necesitan.

3. Metodología

Este estudio es exploratorio, descriptivo y con enfoque cuantitativo, se realizó en el mes de marzo del año 2015, con la participación total de 138 empleados: 96 del hotel de cinco estrellas y 42 del hotel de cuatro estrellas.

Se utilizó el “Cuestionario para diagnosticar la necesidad de formar equipos” propuesto por Guízar (2013). El instrumento se sometió a la prueba alfa de Cronbach obteniendo un coeficiente de confiabilidad de .79. Este cuestionario contiene 14 ítems y utiliza cinco categorías de respuesta: 1) no hay evidencia, 2) poca evidencia, 3) ni mucha ni poca evidencia, 4) es evidente, y 5) muy evidente. Los valores para determinar la necesidad de formación de equipos de trabajo oscila: a) de 14 a 28 existe poca evidencia de que se necesite formar equipos, b) de 29 a 42 existe cierta evidencia de formar equipos, pero no una presión inmediata, c) de 43 a 56 se debe aplicar un programa de formación de equipos, y d) de 57 en adelante la formación de equipos debe ser un tema de alta prioridad.

Los cuestionarios se administraron en las empresas previa cita, la información se organizó mediante tablas de frecuencias permitiendo identificar y analizar los objetivos de la investigación.

El estudio contribuye a la literatura empresarial de las Pymes y a encontrar las necesidades de formación de equipos de trabajo que tienen las empresas en estudio con la finalidad de que los encargados de la toma de decisiones fortalezcan sus programas de trabajo en beneficio de un mejor desempeño del personal que coadyuve al desarrollo económico y sustentable de su localidad y de México.

4. Análisis de resultados

Lea suma general de las percepciones del personal, el hotel de cinco estrellas obtuvo un total de 32 puntos, mientras que el hotel de cuatro estrellas obtuvo un total de 35 puntos. De acuerdo a los valores para determinar la necesidad de formar equipos de trabajo, en ambos hoteles existe cierta evidencia de formar equipos de trabajo, pero no una presión inmediata.

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

Tabla 1.

Identificación de evidencia de problemas en el área de trabajo.

Dimensiones	Hotel cinco estrellas	Hotel cuatro estrellas
Sistema de evaluación y recompensas	2.86	2.80
Compromiso	2.73	2.20
Establecimiento de metas específicas	2.33	2.23
Asignación de papeles	2.71	2.37
Confianza mutua	2.11	2.76
Liderazgo	1.91	2.78
Habilidades de miembros	2.30	2.33
General	2.42	2.49

Fuente: Elaborado a partir de datos recolectados en la investigación.

En la Tabla 1 se advierte que a mayor puntaje mayor evidencia de formar equipos de trabajo. Los empleados de ambos hoteles perciben que en ocasiones el trabajo bien desempeñado no es reconocido ni recompensado como

debiera, por lo que más o menos existe un sistema adecuado de evaluación y recompensas (2.86 y 2.80). Mientras que los empleados del hotel de cinco estrellas manifiestan que existe un mediano compromiso (2.73) y asignación de papeles (2.71); los trabajadores del hotel de cuatro estrellas indican que existe un término medio de confianza mutua (2.76) y liderazgo (2.78).

El hotel de cinco estrellas señala que existe poca evidencia de que tengan problemas en la confianza mutua (2.11) y el liderazgo (1.91). Por su parte, el hotel de cuatro estrellas refiere que tiene poca evidencia de problemas en el compromiso (2.20) y en la asignación de papeles (2.37). Ambos hoteles indican que existe poca evidencia de que existan problemas en el establecimiento de metas específicas (2.33 y 2.23), así como en las habilidades de sus miembros (2.30 y 2.33). En cuanto al promedio general, en ambos hoteles existe poca evidencia de que tengan problemas en sus áreas de trabajo.

5. Conclusión

Se sugiere que ambas empresas elaboren un programa de formación de equipos de trabajo y lo pongan en funcionamiento con la finalidad de incentivar la creatividad, incrementar la confianza y aumentar el compromiso. En cuanto al hotel de cinco estrellas se recomienda que este programa ponga especial énfasis en incrementar el compromiso y en procurar una adecuada asignación de funciones. Para el hotel de cuatro estrellas se propone que el programa se enfoque en incrementar la confianza mutua y el adecuado liderazgo.

Asimismo, se recomienda que ambos hoteles revisen su sistema de evaluación de resultados y recompensas del desempeño, pues en muchos casos se dan subjetividades en los parámetros de evaluación y no funciona con eficiencia y eficacia como debiera. Es importante que además de evaluar y recompensar a los empleados por sus contribuciones individuales, se consideren las evaluaciones de grupo. Finalmente, se propone que los dos hoteles fomenten la cultura de participación con la finalidad de dar mayor iniciativa, autonomía y control al personal en el desempeño de sus funciones, incrementando la confianza, responsabilidad y compromiso. Esto es congruente con Robbins (2009) quien señala que cuando los empleados participan e incrementan su autonomía y control sobre sus actividades laborales, los empleados estarán más motivados y comprometidos, serán más productivos y sentirán más satisfacción con su trabajo.

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

Bibliografía

- Franco, C. y Velásquez, F. (2000). Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. *Estudios Gerenciales*. Vo. 16, No. 76. Cali: Universidad ICESI Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232000000300002&script=sci_arttext
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional*. Principios y aplicaciones (4ª. ed.). México: Mc Graw Hill.
- Montes, J. y Moreno, F. (2007). Modelo de técnicas de trabajo en equipo. *Conciencia Tecnológica*. No. 33 pp. 26-30. México: Instituto Tecnológico de Aguascalientes.
- Piso de exhibición (2010). *Campeche apuesta por el turismo de negocios*. Recuperado de: <http://www.pisodeexhibicion.com/Pub/1007/Not-CampecheApuestaTurismo1007.php>
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (13a. ed.). México: Pearson Educación.
- Visite México (2012). Destinos de México. Destino: Playa Campeche. Recuperado de: http://www.visitemexico.ws/index.php?option=com_estateagent&Itemid=26&act=object&task=showEO&id=18