

# Una opción de Supervivencia para las PYME

A. Sánchez-García<sup>1</sup>, M.G. Flores-Luévanos.<sup>2</sup> L.G. Gonzalez-Pérez.<sup>2</sup>

**Resumen**— Se presenta un estudio cuyo fin es encontrar un modelo conceptual que gestionen el desempeño de los equipos de trabajo de las PYME, con el fin de obtener y mantener en nivel óptimo en la rentabilidad el negocio. Se identifica que existe alto porcentaje de mortandad en empresas de la Región Lagunera debido a la gran competitividad y situación económica actual de la región, por lo que se requiere la búsqueda de adoptar un mejor sistema de trabajo que mejore su productividad y rentabilidad. El problema se delimita a equipos de trabajo de PYME en la Región Lagunera. El problema se identifica por consulta de artículos científicos, y se realiza un análisis para determinar los parámetros principales de influencia. Se construye y propone un modelo conceptual.

**Palabras claves**— Equipos de Trabajo, Alto Desempeño, Estructura del Equipo de Trabajo, Liderazgo, Mejora Continua, Productividad, Rendimiento.

**Abstract**— A study is presented which aims to find a conceptual model to manage the performance of work teams of SMEs, in order to obtain and maintain optimum profitability in the business. It identifies high percentage of mortality exists in companies Lagoon Region because of the fierce competition and current economic situation in the region, so the search for a better system to take work to improve their productivity and profitability is required. The problem is delimited to teams of SMEs in the Laguna Region. The problem is identified by consulting scientific papers, and an analysis is performed to determine the main parameters of influence. It builds and proposes a conceptual model.

**Keywords**— Work Team, High Performance, Structure Task Force, Leadership, Continuous Improvement, Productivity, Performance.

## I. INTRODUCCIÓN

Antecedentes. Las PYME son de gran relevancia a todos los niveles: local, nacional e internacional, por lo que es importante impulsar su desarrollo y supervivencia

en el mercado global donde se requiere de una gran competitividad. Las PYME en México integran el mayor número de empresas tanto local como internacionalmente por ejemplo según datos del INEGI (2006), las PYME tiene el mayor número de negocios y personal ocupado a nivel mundial, representan un 90% del total de las unidades económicas; el 95% de las empresas en países de la OCDE; y el 95 y 99% de las empresas en América Latina. También como dice Pavón (2010).

La situación de las empresas en México, según PROMEXICO (2013) se calcula que existen 4 millones de PYMES en México de los sectores industriales, comercio y de servicios donde, el 65% son empresas familiares; más de 80% no cuenta con algún tipo de certificación; cerca de 50% no utiliza técnicas en calidad o productividad; sólo el 24 % maneja alguna licencia o patente; el 83% no exporta; y en el sector manufacturero el 35% no reinvertió. Esto indica que las empresas tienen muchas áreas de oportunidad ya que no cuentan con una estructura sólida y son vulnerables ante los embates de la competitividad.

Las PYME en México según Morales (2011), representan un universo de 4.1 millones de empresas, donde el 95.6% son microempresas, el 3.4% son pequeñas y el 0.8%, son medianas y solo el 0.2% son grandes de empresas. Según datos En la Región Lagunera, según datos del SIEM (2014), existen un total de 9422 PYME de las cuales hay 8447 microempresas, 774 pequeñas empresas, 201 empresas medianas y 49 grandes empresas. Así como según lo menciona Oranday (2012), existen un total de 2,246 empresas registradas y publicadas en el padrón de (CANACINTRA) de Torreón, Coahuila. De las cuales pertenecen a los sectores: Industria (538), Comercio (889), Servicios (819). Las PYME contribuyen de manera muy significativa en la economía del país así como lo menciona Pavón (2010), que en México las PYME generan el 52 % del PIB y 72 % del empleo. No obstante, las PYME se caracterizan por su alta tasa de mortandad, como se dice que en Estados Unidos, el 24% de las nuevas empresas cierran a los dos años y el 53% antes de los cuatro años, según Benavente, Galetovic & Sanhueza (2005). Así como la mortandad de empresas en México representa en un 28.3 % contra un 22 % de nacimientos por lo que el crecimiento es sólo de un 6.3 %. Así también

<sup>1</sup> Antonio Sánchez García (ozagat@hotmail.com). Instituto Tecnológico Superior de Lerdo, Av. Tecnológico S/N, Col. Periférico C.P. 35150 Cd. Lerdo, Durango, México.

<sup>2</sup> María Guadalupe Flores Luévanos (floresluevanos@yahoo.com.mx), Laura Georgina González Pérez (laura\_d19@hotmail.com). Instituto Tecnológico Superior de Lerdo, Av. Tecnológico S/N, Col. Periférico C.P. 35150 Cd. Lerdo, Durango, México.

según Morales (2011), dice que de las empresas de nueva creación, el 65% desaparecen antes de dos años, el 50% quiebra en el primer año, el 30% lo hace en el segundo año, y en el décimo año solo sobrevive el 10% es decir desaparecen en un 22.6% del total de las empresas por año.

Citado por Pavón (2010), según Olmeda (2009), de cada diez empresas, ocho desaparecen al año. Una causa del cierre de las PYME, es el cambio generacional, el cual afecta debido a que casi el 75% de los dueños que heredan la dirección a familiares directos, y sólo un 12% de los empresarios dejará la operación a los actuales gerentes que no son parte de la familia directa. Según los autores indican que en las PYME hay ciertas características que limitan su crecimiento y la mejora de sus procesos, la gestión no está profesionalizada y la percepción del entorno es importante en la toma de decisiones, la bajo nivel de interacción entre el ambiente y el perfil del administrador como la educación, edad, experiencia y liderazgo, son determinantes en el futuro de estas empresas, también deben perseguir otros objetivos como sobrevivir, mantener fuentes de trabajo o seguir con el negocio familiar, todo esto da vulnerabilidad a la hora de competir con las grandes empresas. Pero también se reconoce que las PYME tienen ciertas características ayudan a su crecimiento, como su estructura organizacional simple, que agiliza la toma de decisiones y adaptabilidad ante cambios de entorno, mejora el flujo de información y la comunicación se da con mayor flexibilidad y capacidad de adaptación estructural, también se menciona que en negocios familiares hay un elevado nivel de compromiso y motivación de sus integrantes, y otorga ventajas de información y flexibilidad para producir pequeñas cantidades, a corto plazo y con determinadas especificaciones. Una característica de la PYME familiar es que cuando fallece o se retira el dueño, por lo que existen dificultades de sucesión. En las PYME la visión que se maneja es a corto plazo y con bajos presupuestos.

## II. PARTE TÉCNICA DEL ARTÍCULO

**Objetivo General.** Es proponer un modelo de Gestión para equipos de alto desempeño para empresas de Región Lagunera, con el fin de mejorar su productividad y rendimiento y con ello evitar que cierren sus operaciones.

**Objetivo de la investigación:** Aportar un modelo conceptual de las principales variables que influyen en el desempeño de los equipos de trabajo y de la organización. Con el fin de establecer un marco teórico que será una de las bases para futuras investigaciones sobre este tema. Y obtener con ello beneficios económicos, de operatividad y

de servicio a sus grupos de interés.

**Objetivos específicos.** 1.Revisión de la literatura y del estado del arte. 2. Análisis y síntesis de los principales modelos de Gestión. 3. Identificar y construir un modelo conceptual de las principales variables que afectan el rendimiento de los equipos de trabajo. 4. Proponer modelo de Gestión de Equipos de Trabajo

**Preguntas de investigación.** ¿Cómo se ha definido conceptualmente un equipo de trabajo? ¿Qué importancia tienen los equipos de trabajo en los resultados de las empresas? ¿Cuáles son las variables o dimensiones que deben incluirse para medir el desempeño de un equipo de trabajo? ¿Qué situaciones se deben de tomar en cuenta en la implementación del modelo propuesto de Gestión de Equipos de Trabajo?

**Justificación de la investigación.** Las PYME son empresas que significan mucho para el crecimiento de la economía de un país, ya que son grandes generadoras del empleo a nivel regional y nacional, así como en países industrializados y economías emergentes. Las grandes desventajas de las PYME, con respecto a las grandes empresas como son de contar con baja inversión, de no contar con capital humano suficiente, tener una visión a más corto plazo y no poder contar con programas de mejora que la ayuden a resolver es gran problemática a la que se enfrentan por su supervivencia. Así como el desarrollo de las organizaciones requieren de nuevos modelos de gestión que apoyen a las empresas a obtener mejores resultados. Además hay poca evidencia científica sobre este tema en la Región Lagunera.

**Alcances y Limitaciones.** El trabajo aquí presentado se limita a una investigación documental sobre la Gestión de equipos de Trabajo en la Región Lagunera.

**Diseño de la investigación y metodología.** La investigación es documental. En la cual se busca identificar parámetros encontrados por los autores consultados y definir un modelo de gestión de equipos de trabajo que nos ayuden a construir un modelo eficiente.

1.- Revisión de la literatura acerca de los antecedentes del problema. 2.- Revisión del estado del arte. 3.- Analizar los modelos diferentes de Gestión de Equipos de Trabajo. 4.- Establecer la lista de variables de acuerdo a la literatura y el estado del arte. 5.- Utilizando un mapa conceptual construir un modelo de gestión.

Glosario. Región Laguna incluye los municipios Torreón, Gómez Palacio, Lerdo y Matamoros. OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

Marco Conceptual de Trabajo en Equipo. ¿Qué es trabajo en Equipo ?. Según Kozlowski & Bell (2003), y Citado por Rico, Alcover de la Hera, & Tabernero (2010), nos dicen que los equipos de trabajo son “colectivos que realizan tareas relevantes, con cierto grado de interdependencia tanto en objetivos como de tarea, gestionan y mantienen sus límites y están en un contexto organizacional que limita su actividad e influye sobre sus intercambios con otros equipos”. Así mismo Kozlowski & Ilgen (2006) definen a los equipos de trabajo como a) Dos o más individuos que b) interactúen socialmente (cara a cara o de forma virtual); c) que posean uno o más objetivos comunes; d) se han reunido para desarrollar una tarea organizacional relevante; e) demuestren interdependencia con respecto a la carga de trabajo, objetivos y resultados; f) tengan diferentes roles y responsabilidades; y g) se encuentren inmersos en un sistema organizacional. Citado por Bayona & Heredia (2012).

Citado por Fernández & Winter (2003). Un equipo de trabajo debe presentar que los miembros compartan ideas, desarrollen respuestas coordinadas, promuevan el respeto, participen en la mejora de los objetivos e inician acciones para lograr un rendimiento superior. Los equipos están formados por un grupo pequeño de miembros, con niveles de habilidades complementarias, con un propósito significativo, con objetivos y metas específicas, con una propuesta de trabajo clara y un sentido de responsabilidad mutua Morales (1995).

Citado por Ardila (2005) plantea una definición de equipo y establece cinco dimensiones que son: Tecnológica, económica, social, cultural y organizacional. Así como Cannon-Bowers & Bowers (2011) en los equipos de trabajo se encuentran aspectos como la interdependencia, la responsabilidad compartida, los objetivos compartidos, la especialización de roles y la pertenencia formal a una organización. Citado por Bayona & Heredia (2012). Y citado por Torrelles et al (2011), los existen en contextos determinados, se desarrollan a partir de la actuación recíproca de cada uno de sus miembros dentro de un entorno y un tiempo, y se adaptan a las demandas circunstanciales más relevantes

Importancia del trabajo en equipo. Citado por Ardila & Gómez (2004). Blake, Mouton y Allen (1993), el trabajo

en equipo es la coordinación del esfuerzo, la re información y la crítica, la moral, entre otras. También Tranfield (1999) menciona que el aporte más reciente al trabajo en equipo, estuvo Japón, la cual adaptaron las compañías americanas y europeas, que mediante el involucramiento y la mejora en la calidad de vida tiende a mejorar la calidad del trabajo. También comentan que Mueller, Procter, & Buchanan (2000) mencionan cuatro principios que son; la trayectoria socio técnico; en la humanización del trabajo, en involucrar al empleado, en el mejoramiento continuo.

Según Cordery, Morrison, Wright, & Wall, (2010); Grant, Fried, Parker, & Frese (2010) mencionan que las tendencias actuales en diseño organizacional consideran las diferentes modalidades de equipos como piedras angulares de las arquitecturas organizacionales. Al igual los autores Lawler & Worley (2006); West & Markiewicz (2004) mencionan que la necesidad de construir modelos de negocio y de la innovación, exige adaptar la estructura del trabajo individualista a adoptar diseños orientados al cambio y basados en equipos.

Citado por Gil Francisco, Rico, & Gil (2011), según Alcover (1999); mencionan que los resultan imprescindibles para la creación de configuraciones dinámicas y contingentes a las exigencias de los contextos, y tanto su estructura como su funcionamiento resultan afectados por estas condiciones. Una clave de éxito ha sido el diseño de organizaciones basadas en equipos según Mohrman, Cohen, & Mohrman (1995), con un carácter interdisciplinar o transfuncional, y con una adecuada formación de las capacidades de sus miembros. Y Salas, Rosen, Burke, & Goodwin (2009) dicen que los equipos se utilizan cuando existen grandes errores; en tareas complejas; cuando el contexto esta poco definido.

Efectividad del trabajo en Equipo. Según Stewart (2006) menciona que las características como la composición del equipo, el diseño de la tarea, la heterogeneidad de los miembros o el contexto organizacional, afectan la efectividad de los equipos. También menciona que los aspectos estructurales o de construcción del equipo de trabajo son los inputs que pueden ser manipulados con mayor facilidad por los gerentes. Citado Bayona & Heredia (2012).

Citado por Torrelles et al (2011). Para realizar los diferentes procesos y tareas, es necesario la colaboración y cooperación, participando y comunicándose para incrementar la calidad Cohen & Bailey (1997); Ellis et al

(2005); Park et al (2005). También menciona que un equipo de trabajo genera más beneficios que un simple trabajador, según Alcover, Gil & Barrasa (2004); Ellis et al (2005); Gruenfeld et. al. (1996); Hollenbeck et al (2004); Rousseau et al (2006). Asimismo Hollenbeck et al (2004) esta manera de trabajar ha aumentado desde los 80s hasta ahora, Manzany, Francis & Sumich (1995); McDermott (1999); Park et al (2005). Kayes et al (2005) afirman que en empresas de más de 100 trabajadores, más del 80% utiliza alguna forma de trabajo en equipo.

Citado por Rico, Alcover de la Hera, & Taberero (2010). Según los autores Gibson, Porath, Benson, & Lawler (2007) mencionan que existen relaciones positivas entre el trabajo de equipos y la calidad. Y los autores Salas, Rosen, Burke, & Goodwin (2009) mencionan que los equipos aportan conocimientos, actitudes, habilidades, experiencias, y ofrecen respuestas rápidas, flexibles e innovadoras a problemas y retos planteados. Y Hackman J. R. (2002) afirma que el contexto de la organización tiene un papel crítico en la eficacia de los equipos.

Citado por Bayona & Heredia (2012): Según Stewart G. L. (2006) menciona que la composición del equipo, el diseño de la tarea, la heterogeneidad y el contexto organizacional, afectan el desempeño. Y Cannon & Bowers (2011) mencionan que la interdependencia, la responsabilidad compartida, los objetivos compartidos, la especialización de roles y la pertenencia son parte de un equipo. Así como Cohen & Bailey Diane E. (1997), mencionan que las variables que impactan en el rendimiento son el rendimiento, el diseño y los procesos.

Citado por Ardila & Gómez (2004). Señalan que Delbridge, Lowe, & Oliver (2000). Se enfoca en equipos de producción delgada. Y Wood y DeMenezes (1998), utiliza el concepto socio técnico y las teorías de participación, donde busca el reconocimiento económico, social y cultural. Así como los autores Sprigg, Jackson, & Parker (2000), discuten la importancia de la interdependencia y la autonomía para la tensión y satisfacción del empleado en una empresas. Trechera (2003) examinan los efectos de la relación de interdependencia y autonomía.

Citado por Rico, Alcover de la Hera, & Taberero, (2010); señalan que Hyatt & Ruddy (1997), mencionan que "el grado de alineamiento de las políticas de RR.HH produce un efecto indirecto sobre su efectividad". Y Stewart & Barrick (2000), mencionan que en estudios sobre la interdependencia de tarea muestran efecto

positivos contra la comunicación, el conflicto o la flexibilidad. Así como Aritzeta & Alcover, (2006); Hackman J. R. (1998), mencionan la importancia del diseño del contexto organizacional en el que se inserta el equipo de trabajo, de manera que facilite la creación de estructuras y líneas de apoyo, comunicación, consulta, retroalimentación y recompensas que complementen el funcionamiento interno del equipo. Así otros autores muestran que existen efectos positivos de la autonomía sobre el rendimiento de equipo, bajo condiciones de alta interdependencia. Otros autores como Mathieu et al. (2006), van der Vegt & van de Vliert (2005), señalan que la efectiva coordinación entre equipos da beneficios sobre el rendimiento de los equipos y sobre sus procesos internos, en entornos de alta interdependencia.

Citado por Rico, Alcover de la Hera, & Taberero (2010); Y según De Dreu (2007), mencionan que la interdependencia de objetivos ha mostrado relaciones positivas con un mayor aprendizaje, cantidad de información compartida y efectividad del equipo. Otros autores como Lewis, Belliveau, Herndon, & Keller (2007), afirman que los miembros del equipo que más tiempo pasan juntos adquieren un conocimiento sobre las habilidades que posee cada uno para el trabajo, lo que les ayuda a coordinar mejor sus acciones. Y que Perretti & Negro (2007), mencionan que modificar la composición de un equipo puede perjudicar su eficacia, pero, si los cambios sólo afectan a un número reducido de miembros y se realizan gradualmente, el rendimiento (innovación) puede mantenerse o incluso mejorar. Mencionan de dos aspectos de la composición del equipo han sido objeto de numerosos estudios: el tamaño y las características de sus miembros.

El Alto Desempeño. Citado por (Fernández & Winter T., 2003). Los equipos de alto desempeño se diferencian de los equipos de trabajo por su nivel de desarrollo, no se conforman con los resultados obtenidos, emplean procesos específicos para la realización de sus tareas, desarrollan cierto tipo de sentimientos entre sus miembros y logran niveles especiales de consistencia e intensidad, o sea que los miembros se encuentran al tanto del trabajo que se realiza y de sus distintas etapas, comparten una misión común. Los miembros de un equipo de alto desempeño no se conforman con las soluciones que se plantean, cuestionan todo lo que se propone para la búsqueda de una solución mejor. Según Jean Lipman-Blumen y Harold J. Leavitt (2000) mencionan que cualquier equipo puede convertirse en un equipo de alto desempeño, aunque muy pocos lo hacen. Un equipo de alto desempeño también se

define como aquel equipo que ha alcanzado los objetivos propuestos de una manera excelente en términos de eficacia y de eficiencia.

### III. RESULTADOS

De la literatura y del estado del arte consultada se observan que existen los siguientes modelos de Gestión de Equipo de Trabajo como son:

Modelo Input-Proceso-Output; (IPO). Según Rico R., Alcover de la Hera C. M., Taberner C. 2010. Identifica la composición, la estructura y los procesos de los equipos como clave de la eficacia del equipo. No toman en cuenta los procesos de aprendizaje de equipo que influyen en su eficacia (propuesta de Kozlowski, Gully, Nason y Smith, 1999).

El modelo THEDA (Team Holistic Ecology Dynamic Activity). Según Cooke, Gorman y Winner, (2007) y citado por Rico R., Alcover de la Hera C. M., Taberner C. 2010. Busca la aplicabilidad a equipos heterogéneos y la diferenciación de enfoques sobre proceso frente a enfoques sobre conocimientos.

El modelo IMOI (Input Mediador Output-Input). Según Ilgen et al., (2005). Y citado por Rico R., Alcover de la Hera C. M., Taberner C. 2010. Presenta ciclos de retroalimentación. El contexto organizacional requiere de: Sistemas de dirección de RR.HH, Diseño organizacional que interrelaciona a equipos con la organización y del clima organizacional da apoyo a los equipos.

El Modelo de Incertidumbre y Ambigüedad creciente. Según Navarro, de Quijano & Berger (2008). Para diseñar equipos de trabajo se requiere de tres elementos: 1) cómo pueden entenderse operativamente alguno de sus conceptos básicos, 2) cómo pueden evaluarse los mismos, y 3) qué orientaciones nos ofrecen para las intervenciones en el diseño de equipos exitosos. Mencionan los aspectos claves para el diseño de equipos de trabajo como son: las tareas del equipo, los procesos humanos, y los resultados del equipo (en relación a tareas y procesos). Así mismo las tareas, procesos y resultados se retroalimentan entre sí. Y según los autores señalan que un equipo altamente efectivo sería, aquel que ha conseguido altos niveles en los tres criterios.

El Modelo de Eficacia Grupal. Según Osca, Bardera, Uríen & García-Salmones (2011), este modelo se centra en; Estructura del modelo: Insumos, Procesos y

Resultados; En insumos (tarea, tamaño, heterogeneidad, tiempo y la actitud). En Procesos (cohesión, orientación a la tarea, la comunicación y el manejo de conflictos). Y en outputs están los resultados subjetivos (satisfacción, interés y percepción del cambio) y los resultados objetivos (productividad, la calidad, los costes y el TPM).

El Modelo de Demandas y Recursos Laborales. Según Torrente, Salanova, Llorens & Schaufeli W.B. (2012). En este modelo los resultados muestran la importancia de promover un equipo de apoyo climático, la coordinación y el trabajo en equipo con el fin de construir lo más vigoroso, dedicado y absorbido equipos, que a su vez mejorar su rendimiento en el trabajo.

Modelo de desempeño en equipo de trabajo. Estrada M. S. (2011). Este modelo contiene las siguientes características. 1 Los equipos realizan distintas posiciones, a través de las siguientes fases: Renovación, Estructuración, Creación futurista, Reinención y Conservación. 2 Tienen objetivos comunes, que requieren del talento, la concentración y la respuesta. 3 El equipo juega diferentes roles, y responsabilidad compartida.

Este modelo incluye las siguientes fases:

Modelo de Elementos Básicos del Equipo de Trabajo. Según García F. F. Cordero B. A. E. (2008). Los autores consideran como elementos básicos los resultados de desempeño, los productos de trabajo colectivo y el crecimiento personal, esto a partir del desarrollo de habilidades, el compromiso y asignación de responsabilidades. Este modelo consta de tres dimensiones: las habilidades, la responsabilidad y el compromiso. Afirman que la responsabilidad con el compromiso da crecimiento personal, las habilidades y el compromiso proporciona los productos y las habilidades y la responsabilidad dan los resultados del equipo de trabajo.

De la información consultada se buscó identificar las principales variables que afectan de manera significativa el desempeño de los equipos de trabajo. Así fue como se identificaron un total de 12 variables que afectan el desempeño de un equipo de trabajo. Ver TABLA 01. VARIABLES EN EQUIPOS DE TRABAJO. En base a esta lista de variables se eligen 9 variables con lo cual se construye la propuesta de un modelo conceptual de gestión de equipos de trabajo que se presenta a continuación. Ver Figura 01. MODELO CONCEPTUAL DE GESTION DE EQUIPOS DE TRABAJO. Estas variables son: Objetivos del equipo de trabajo, diseño de la Tarea, estructura del

equipo de trabajo, nivel de integración, nivel de competencias, nivel de interdependencia, autonomía, nivel de desempeño y liderazgo. En este modelo propuesto se busca a apoyar a las PYME, para que implemente dentro de su estructura un modelo de gestión de Equipos de Alto desempeño y con ello lograr una mejor competitividad en el mundo empresarial. Para la implementación de este modelo es importante tomar en cuenta los objetivos organizacionales que son la razón de ser de la empresa, como son la visión, la misión, valores etc., y con ello generar los objetivos del equipo y sus metas. Después se deben definir y diseñar las tareas para el cumplimiento de los objetivos del equipo. Establecidas las tareas, con ello se estructura el equipo eligiendo el número de integrantes, el perfil de cada puesto así como las características de las personas a desarrollar las tareas, luego es importante realizar un proceso de integración que ayudará al equipo a mejorar elementos como la confianza, la comunicación y la actitud del equipo. Para alcanzar un nivel de competencia en sus tareas, se debe tener un proceso de aprendizaje, que se puede lograr a través del intercambio de conocimientos y habilidades entre los integrantes del equipo, o a través de una capacitación profesional externa al equipo. Esto a su vez y con la experiencia desarrolla el nivel de interdependencia de los miembros del equipo por lo que permite una mejor toma de decisiones. El nivel de madurez del equipo lo determina el tiempo y con ello se desarrolla la autonomía del equipo de trabajo con relación a personas y autoridad externas a él. Finalmente con los elementos mencionados se logra aumentar el nivel de desempeño conforme se alcance la mejora continua en el equipo de trabajo.

**IV. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

Para conseguir que las PYME sean competitivas, se requiere como propuesta adoptar un modelo de gestión que asegure su permanencia en el mundo empresarial. Observando los modelos consultados vemos que ofrecen una estructura adecuada para el trabajo en equipo, pero no hay un enfoque que busque como meta un nivel de alto desempeño. Por ejemplo en el modelo IMOI, ofrece una mejor opción de desarrollo de los equipos ya que cuenta con una fase de retroalimentación que ayuda a la mejora de los resultados del equipo. Pero en el caso de los otros modelos no hay mención en el alto desempeño.

Podemos concluir que los equipos de trabajo de alto desempeño son diferentes a un grupo porque tienen una meta definida y común; el trabajo se distribuye según las competencias de sus integrantes, siempre existe desarrollo

de nuevas habilidades; hay comunicación asertiva, alto nivel de colaboración y participación; tiene un coordinador que retroalimenta en forma continua; los logros no son personales; hay alto nivel de compromiso, las conclusiones son colectivas; hay auto aprendizaje; se practican valores; se promueve la innovación y superación personal; y el equipo se autoevalúa. Los equipos de trabajo son punto clave y dan ventaja competitiva.

Se recomienda que en un futuro del modelo conceptual faltaría hacer un estudio empírico en una muestra representativa de PYME, que involucra diseñar y aplicar una evaluación objetiva mediante un instrumento de medición que involucre las variables que afectan el desempeño de un equipo de trabajo con el fin de validar el modelo de gestión de equipos de trabajo de Alto Desempeño.

**V. TABLAS**

**TABLA 01.  
VARIABLES EN EQUIPOS DE TRABAJO.**

DEFINICIÓN DE VARIABLES DEL MODELO PROPOSTO	
VARIABLE	DEFINICIÓN
1. COMPETENCIAS	Conocimientos, habilidades y actitudes que permiten al individuo desempeñarse en una actividad o tarea.
2. INTERDEPENDENCIA	Grado de dependencia mutua entre los miembros del equipo para lograr los objetivos comunes.
3. AUTONOMÍA	Capacidad del equipo para tomar decisiones y actuar sin depender de la supervisión externa.
4. NIVEL DE DESEMPEÑO	Medida del grado de cumplimiento de los objetivos del equipo.
5. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	Propósitos generales de la organización que sirven de guía para la acción.
6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Diseño de la organización que define las relaciones de autoridad y comunicación.
7. VALORES	Principios y normas que guían el comportamiento de los miembros del equipo.
8. OBJETIVOS DEL EQUIPO DE TRABAJO	Propósitos específicos que el equipo debe alcanzar.
9. TAREAS	Actividades específicas que deben ser realizadas para cumplir los objetivos del equipo.
10. ESTRUCTURA DEL EQUIPO DE TRABAJO	Diseño del equipo que define el número de integrantes y sus roles.
11. NIVEL DE INTEGRACIÓN	Grado de unión y cohesión entre los miembros del equipo.
12. NIVEL DE INTERDEPENDENCIA	Grado de dependencia mutua entre los miembros del equipo.
13. NIVEL DE COMPETENCIA	Grado de habilidad de los miembros del equipo para realizar sus tareas.
14. NIVEL DE AUTONOMÍA	Grado de independencia del equipo frente a la supervisión externa.
15. NIVEL DE DESEMPEÑO	Grado de cumplimiento de los objetivos del equipo.
16. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	Propósitos generales de la organización.
17. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Diseño de la organización.
18. VALORES	Principios y normas que guían el comportamiento.
19. OBJETIVOS DEL EQUIPO DE TRABAJO	Propósitos específicos del equipo.
20. TAREAS	Actividades específicas que deben ser realizadas.
21. ESTRUCTURA DEL EQUIPO DE TRABAJO	Diseño del equipo.
22. NIVEL DE INTEGRACIÓN	Grado de unión y cohesión.
23. NIVEL DE INTERDEPENDENCIA	Grado de dependencia mutua.
24. NIVEL DE COMPETENCIA	Grado de habilidad de los miembros.
25. NIVEL DE AUTONOMÍA	Grado de independencia del equipo.
26. NIVEL DE DESEMPEÑO	Grado de cumplimiento de los objetivos.
27. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	Propósitos generales de la organización.
28. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Diseño de la organización.
29. VALORES	Principios y normas que guían el comportamiento.
30. OBJETIVOS DEL EQUIPO DE TRABAJO	Propósitos específicos del equipo.
31. TAREAS	Actividades específicas que deben ser realizadas.
32. ESTRUCTURA DEL EQUIPO DE TRABAJO	Diseño del equipo.
33. NIVEL DE INTEGRACIÓN	Grado de unión y cohesión.
34. NIVEL DE INTERDEPENDENCIA	Grado de dependencia mutua.
35. NIVEL DE COMPETENCIA	Grado de habilidad de los miembros.
36. NIVEL DE AUTONOMÍA	Grado de independencia del equipo.
37. NIVEL DE DESEMPEÑO	Grado de cumplimiento de los objetivos.
38. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	Propósitos generales de la organización.
39. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Diseño de la organización.
40. VALORES	Principios y normas que guían el comportamiento.
41. OBJETIVOS DEL EQUIPO DE TRABAJO	Propósitos específicos del equipo.
42. TAREAS	Actividades específicas que deben ser realizadas.
43. ESTRUCTURA DEL EQUIPO DE TRABAJO	Diseño del equipo.
44. NIVEL DE INTEGRACIÓN	Grado de unión y cohesión.
45. NIVEL DE INTERDEPENDENCIA	Grado de dependencia mutua.
46. NIVEL DE COMPETENCIA	Grado de habilidad de los miembros.
47. NIVEL DE AUTONOMÍA	Grado de independencia del equipo.
48. NIVEL DE DESEMPEÑO	Grado de cumplimiento de los objetivos.
49. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	Propósitos generales de la organización.
50. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Diseño de la organización.
51. VALORES	Principios y normas que guían el comportamiento.
52. OBJETIVOS DEL EQUIPO DE TRABAJO	Propósitos específicos del equipo.
53. TAREAS	Actividades específicas que deben ser realizadas.
54. ESTRUCTURA DEL EQUIPO DE TRABAJO	Diseño del equipo.
55. NIVEL DE INTEGRACIÓN	Grado de unión y cohesión.
56. NIVEL DE INTERDEPENDENCIA	Grado de dependencia mutua.
57. NIVEL DE COMPETENCIA	Grado de habilidad de los miembros.
58. NIVEL DE AUTONOMÍA	Grado de independencia del equipo.
59. NIVEL DE DESEMPEÑO	Grado de cumplimiento de los objetivos.
60. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	Propósitos generales de la organización.
61. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Diseño de la organización.
62. VALORES	Principios y normas que guían el comportamiento.
63. OBJETIVOS DEL EQUIPO DE TRABAJO	Propósitos específicos del equipo.
64. TAREAS	Actividades específicas que deben ser realizadas.
65. ESTRUCTURA DEL EQUIPO DE TRABAJO	Diseño del equipo.
66. NIVEL DE INTEGRACIÓN	Grado de unión y cohesión.
67. NIVEL DE INTERDEPENDENCIA	Grado de dependencia mutua.
68. NIVEL DE COMPETENCIA	Grado de habilidad de los miembros.
69. NIVEL DE AUTONOMÍA	Grado de independencia del equipo.
70. NIVEL DE DESEMPEÑO	Grado de cumplimiento de los objetivos.
71. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	Propósitos generales de la organización.
72. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Diseño de la organización.
73. VALORES	Principios y normas que guían el comportamiento.
74. OBJETIVOS DEL EQUIPO DE TRABAJO	Propósitos específicos del equipo.
75. TAREAS	Actividades específicas que deben ser realizadas.
76. ESTRUCTURA DEL EQUIPO DE TRABAJO	Diseño del equipo.
77. NIVEL DE INTEGRACIÓN	Grado de unión y cohesión.
78. NIVEL DE INTERDEPENDENCIA	Grado de dependencia mutua.
79. NIVEL DE COMPETENCIA	Grado de habilidad de los miembros.
80. NIVEL DE AUTONOMÍA	Grado de independencia del equipo.
81. NIVEL DE DESEMPEÑO	Grado de cumplimiento de los objetivos.
82. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	Propósitos generales de la organización.
83. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Diseño de la organización.
84. VALORES	Principios y normas que guían el comportamiento.
85. OBJETIVOS DEL EQUIPO DE TRABAJO	Propósitos específicos del equipo.
86. TAREAS	Actividades específicas que deben ser realizadas.
87. ESTRUCTURA DEL EQUIPO DE TRABAJO	Diseño del equipo.
88. NIVEL DE INTEGRACIÓN	Grado de unión y cohesión.
89. NIVEL DE INTERDEPENDENCIA	Grado de dependencia mutua.
90. NIVEL DE COMPETENCIA	Grado de habilidad de los miembros.
91. NIVEL DE AUTONOMÍA	Grado de independencia del equipo.
92. NIVEL DE DESEMPEÑO	Grado de cumplimiento de los objetivos.
93. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	Propósitos generales de la organización.
94. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Diseño de la organización.
95. VALORES	Principios y normas que guían el comportamiento.
96. OBJETIVOS DEL EQUIPO DE TRABAJO	Propósitos específicos del equipo.
97. TAREAS	Actividades específicas que deben ser realizadas.
98. ESTRUCTURA DEL EQUIPO DE TRABAJO	Diseño del equipo.
99. NIVEL DE INTEGRACIÓN	Grado de unión y cohesión.
100. NIVEL DE INTERDEPENDENCIA	Grado de dependencia mutua.
101. NIVEL DE COMPETENCIA	Grado de habilidad de los miembros.
102. NIVEL DE AUTONOMÍA	Grado de independencia del equipo.
103. NIVEL DE DESEMPEÑO	Grado de cumplimiento de los objetivos.
104. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	Propósitos generales de la organización.
105. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Diseño de la organización.
106. VALORES	Principios y normas que guían el comportamiento.
107. OBJETIVOS DEL EQUIPO DE TRABAJO	Propósitos específicos del equipo.
108. TAREAS	Actividades específicas que deben ser realizadas.
109. ESTRUCTURA DEL EQUIPO DE TRABAJO	Diseño del equipo.
110. NIVEL DE INTEGRACIÓN	Grado de unión y cohesión.
111. NIVEL DE INTERDEPENDENCIA	Grado de dependencia mutua.
112. NIVEL DE COMPETENCIA	Grado de habilidad de los miembros.
113. NIVEL DE AUTONOMÍA	Grado de independencia del equipo.
114. NIVEL DE DESEMPEÑO	Grado de cumplimiento de los objetivos.
115. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	Propósitos generales de la organización.
116. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Diseño de la organización.
117. VALORES	Principios y normas que guían el comportamiento.
118. OBJETIVOS DEL EQUIPO DE TRABAJO	Propósitos específicos del equipo.
119. TAREAS	Actividades específicas que deben ser realizadas.
120. ESTRUCTURA DEL EQUIPO DE TRABAJO	Diseño del equipo.
121. NIVEL DE INTEGRACIÓN	Grado de unión y cohesión.
122. NIVEL DE INTERDEPENDENCIA	Grado de dependencia mutua.
123. NIVEL DE COMPETENCIA	Grado de habilidad de los miembros.
124. NIVEL DE AUTONOMÍA	Grado de independencia del equipo.
125. NIVEL DE DESEMPEÑO	Grado de cumplimiento de los objetivos.
126. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	Propósitos generales de la organización.
127. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Diseño de la organización.
128. VALORES	Principios y normas que guían el comportamiento.
129. OBJETIVOS DEL EQUIPO DE TRABAJO	Propósitos específicos del equipo.
130. TAREAS	Actividades específicas que deben ser realizadas.
131. ESTRUCTURA DEL EQUIPO DE TRABAJO	Diseño del equipo.
132. NIVEL DE INTEGRACIÓN	Grado de unión y cohesión.
133. NIVEL DE INTERDEPENDENCIA	Grado de dependencia mutua.
134. NIVEL DE COMPETENCIA	Grado de habilidad de los miembros.
135. NIVEL DE AUTONOMÍA	Grado de independencia del equipo.
136. NIVEL DE DESEMPEÑO	Grado de cumplimiento de los objetivos.
137. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	Propósitos generales de la organización.
138. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Diseño de la organización.
139. VALORES	Principios y normas que guían el comportamiento.
140. OBJETIVOS DEL EQUIPO DE TRABAJO	Propósitos específicos del equipo.
141. TAREAS	Actividades específicas que deben ser realizadas.
142. ESTRUCTURA DEL EQUIPO DE TRABAJO	Diseño del equipo.
143. NIVEL DE INTEGRACIÓN	Grado de unión y cohesión.
144. NIVEL DE INTERDEPENDENCIA	Grado de dependencia mutua.
145. NIVEL DE COMPETENCIA	Grado de habilidad de los miembros.
146. NIVEL DE AUTONOMÍA	Grado de independencia del equipo.
147. NIVEL DE DESEMPEÑO	Grado de cumplimiento de los objetivos.
148. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	Propósitos generales de la organización.
149. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Diseño de la organización.
150. VALORES	Principios y normas que guían el comportamiento.
151. OBJETIVOS DEL EQUIPO DE TRABAJO	Propósitos específicos del equipo.
152. TAREAS	Actividades específicas que deben ser realizadas.
153. ESTRUCTURA DEL EQUIPO DE TRABAJO	Diseño del equipo.
154. NIVEL DE INTEGRACIÓN	Grado de unión y cohesión.
155. NIVEL DE INTERDEPENDENCIA	Grado de dependencia mutua.
156. NIVEL DE COMPETENCIA	Grado de habilidad de los miembros.
157. NIVEL DE AUTONOMÍA	Grado de independencia del equipo.
158. NIVEL DE DESEMPEÑO	Grado de cumplimiento de los objetivos.
159. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	Propósitos generales de la organización.
160. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Diseño de la organización.
161. VALORES	Principios y normas que guían el comportamiento.
162. OBJETIVOS DEL EQUIPO DE TRABAJO	Propósitos específicos del equipo.
163. TAREAS	Actividades específicas que deben ser realizadas.
164. ESTRUCTURA DEL EQUIPO DE TRABAJO	Diseño del equipo.
165. NIVEL DE INTEGRACIÓN	Grado de unión y cohesión.
166. NIVEL DE INTERDEPENDENCIA	Grado de dependencia mutua.
167. NIVEL DE COMPETENCIA	Grado de habilidad de los miembros.
168. NIVEL DE AUTONOMÍA	Grado de independencia del equipo.
169. NIVEL DE DESEMPEÑO	Grado de cumplimiento de los objetivos.
170. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	Propósitos generales de la organización.
171. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Diseño de la organización.
172. VALORES	Principios y normas que guían el comportamiento.
173. OBJETIVOS DEL EQUIPO DE TRABAJO	Propósitos específicos del equipo.
174. TAREAS	Actividades específicas que deben ser realizadas.
175. ESTRUCTURA DEL EQUIPO DE TRABAJO	Diseño del equipo.
176. NIVEL DE INTEGRACIÓN	Grado de unión y cohesión.
177. NIVEL DE INTERDEPENDENCIA	Grado de dependencia mutua.
178. NIVEL DE COMPETENCIA	Grado de habilidad de los miembros.
179. NIVEL DE AUTONOMÍA	Grado de independencia del equipo.
180. NIVEL DE DESEMPEÑO	Grado de cumplimiento de los objetivos.
181. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	Propósitos generales de la organización.
182. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Diseño de la organización.
183. VALORES	Principios y normas que guían el comportamiento.
184. OBJETIVOS DEL EQUIPO DE TRABAJO	Propósitos específicos del equipo.
185. TAREAS	Actividades específicas que deben ser realizadas.
186. ESTRUCTURA DEL EQUIPO DE TRABAJO	Diseño del equipo.
187. NIVEL DE INTEGRACIÓN	Grado de unión y cohesión.
188. NIVEL DE INTERDEPENDENCIA	Grado de dependencia mutua.
189. NIVEL DE COMPETENCIA	Grado de habilidad de los miembros.
190. NIVEL DE AUTONOMÍA	Grado de independencia del equipo.
191. NIVEL DE DESEMPEÑO	Grado de cumplimiento de los objetivos.
192. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	Propósitos generales de la organización.
193. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Diseño de la organización.
194. VALORES	Principios y normas que guían el comportamiento.
195. OBJETIVOS DEL EQUIPO DE TRABAJO	Propósitos específicos del equipo.
196. TAREAS	Actividades específicas que deben ser realizadas.
197. ESTRUCTURA DEL EQUIPO DE TRABAJO	Diseño del equipo.
198. NIVEL DE INTEGRACIÓN	Grado de unión y cohesión.
199. NIVEL DE INTERDEPENDENCIA	Grado de dependencia mutua.
200. NIVEL DE COMPETENCIA	Grado de habilidad de los miembros.
201. NIVEL DE AUTONOMÍA	Grado de independencia del equipo.
202. NIVEL DE DESEMPEÑO	Grado de cumplimiento de los objetivos.
203. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	Propósitos generales de la organización.
204. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Diseño de la organización.
205. VALORES	Principios y normas que guían el comportamiento.
206. OBJETIVOS DEL EQUIPO DE TRABAJO	Propósitos específicos del equipo.
207. TAREAS	Actividades específicas que deben ser realizadas.
208. ESTRUCTURA DEL EQUIPO DE TRABAJO	Diseño del equipo.
209. NIVEL DE INTEGRACIÓN	Grado de unión y cohesión.
210. NIVEL DE INTERDEPENDENCIA	Grado de dependencia mutua.
211. NIVEL DE COMPETENCIA	Grado de habilidad de los miembros.
212. NIVEL DE AUTONOMÍA	Grado de independencia del equipo.
213. NIVEL DE DESEMPEÑO	Grado de cumplimiento de los objetivos.
214. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	Propósitos generales de la organización.
215. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Diseño de la organización.
216. VALORES	Principios y normas que guían el comportamiento.
217. OBJETIVOS DEL EQUIPO DE TRABAJO	Propósitos específicos del equipo.
218. TAREAS	Actividades específicas que deben ser realizadas.
219. ESTRUCTURA DEL EQUIPO DE TRABAJO	Diseño del equipo.
220. NIVEL DE INTEGRACIÓN	Grado de unión y cohesión.
221. NIVEL DE INTERDEPENDENCIA	Grado de dependencia mutua.
222. NIVEL DE COMPETENCIA	Grado de habilidad de los miembros.
223. NIVEL DE AUTONOMÍA	Grado de independencia del equipo.
224. NIVEL DE DESEMPEÑO	Grado de cumplimiento de los objetivos.
225. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	Propósitos generales de la organización.
226. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Diseño de la organización.
227. VALORES	Principios y normas que guían el comportamiento.
228. OBJETIVOS DEL EQUIPO DE TRABAJO	Propósitos específicos del equipo.
229. TAREAS	Actividades específicas que deben ser realizadas.
230. ESTRUCTURA DEL EQUIPO DE TRABAJO	Diseño del equipo.
231. NIVEL DE INTEGRACIÓN	Grado de unión y cohesión.
232. NIVEL DE INTERDEPENDENCIA	Grado de dependencia mutua.
233. NIVEL DE COMPETENCIA	Grado de habilidad de los miembros.
234. NIVEL DE AUTONOMÍA	Grado de independencia del equipo.
235. NIVEL DE DESEMPEÑO	Grado de cumplimiento de los objetivos.
236. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	Propósitos generales de la organización.
237. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Diseño de la organización.
238. VALORES	Principios y normas que guían el comportamiento.
239. OBJETIVOS DEL EQUIPO DE TRABAJO	Propósitos específicos del equipo.
240. TAREAS	Actividades específicas que deben ser realizadas.
241. ESTRUCTURA DEL EQUIPO DE TRABAJO	Diseño del equipo.
242. NIVEL DE INTEGRACIÓN	Grado de unión y cohesión.
243. NIVEL DE INTERDEPENDENCIA	Grado de dependencia mutua.
244. NIVEL DE COMPETENCIA	Grado de habilidad de los miembros.
245. NIVEL DE AUTONOMÍA	Grado de independencia del equipo.
246. NIVEL DE DESEMPEÑO	Grado de cumplimiento de los objetivos.
247. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	Propósitos generales de la organización.
248. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Diseño de la organización.
249. VALORES	Principios y normas que guían el comportamiento.
250. OBJETIVOS DEL EQUIPO DE TRABAJO	Propósitos específicos del equipo.
251. TAREAS	Actividades específicas que deben ser realizadas.
252. ESTRUCTURA DEL EQUIPO DE TRABAJO	Diseño del equipo.
253. NIVEL DE INTEGRACIÓN	Grado de unión y cohesión.
254. NIVEL DE INTERDEPENDENCIA	Grado de dependencia mutua.
255. NIVEL DE COMPETENCIA	Grado de habilidad de los miembros.
256. NIVEL DE AUTONOMÍA	Grado de independencia del equipo.
257. NIVEL DE DESEMPEÑO	Grado de cumplimiento de los objetivos.
258. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	Propósitos generales de la organización.
259. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Diseño de la organización.
260. VALORES	Principios y normas que guían el comportamiento.
261. OBJETIVOS DEL EQUIPO DE TRABAJO	Propósitos específicos del equipo.
262. TAREAS	Actividades específicas que deben ser realizadas.
263. ESTRUCTURA DEL EQUIPO DE TRABAJO	Diseño del equipo.
264. NIVEL DE INTEGRACIÓN	Grado de unión y cohesión.
265. NIVEL DE INTERDEPENDENCIA	Grado de dependencia mutua.
266. NIVEL DE COMPETENCIA	Grado de habilidad de los miembros.
267. NIVEL DE AUTONOMÍA	Grado de independencia del equipo.
268. NIVEL DE DESEMPEÑO	Grado de cumplimiento de los objetivos.
269. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	Propósitos generales de la organización.
270. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Diseño de la organización.
271. VALORES	Principios y normas que guían el comportamiento.
272. OBJETIVOS DEL EQUIPO DE TRABAJO	Propósitos específicos del equipo.
273. TAREAS	Actividades específicas que deben ser realizadas.
274. ESTRUCTURA DEL EQUIPO DE TRABAJO	Diseño del equipo.
275. NIVEL DE INTEGRACIÓN	Grado de unión y cohesión.
276. NIVEL DE INTERDEPENDENCIA	Grado de dependencia mutua.
277. NIVEL DE COMPETENCIA	Grado de habilidad de los miembros.
278. NIVEL DE AUTONOMÍA	Grado de independencia del equipo.
279. NIVEL DE DESEMPEÑO	Grado de cumplimiento de los objetivos.
280. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	Propósitos generales de la organización.
281. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Diseño de la organización.
282. VALORES	Principios y normas que guían el comportamiento.
283. OBJETIVOS DEL EQUIPO DE TRABAJO	Propósitos específicos del equipo.
284. TAREAS	Actividades específicas que deben ser realizadas.
285. ESTRUCTURA DEL EQUIPO DE TRABAJO	Diseño del equipo.
286. NIVEL DE INTEGRACIÓN	Grado de unión y cohesión.
287. NIVEL DE INTERDEPENDENCIA	Grado de dependencia mutua.
288. NIVEL DE COMPETENCIA	Grado de habilidad de los miembros.
289. NIVEL DE AUTONOMÍA	Grado de independencia del equipo.
290. NIVEL DE DESEMPEÑO	Grado de cumplimiento de los objetivos.
291. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	Propósitos generales de la organización.
292. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Diseño de la organización.
293. VALORES	Principios y normas que guían el comportamiento.
294. OBJETIVOS DEL EQUIPO DE TRABAJO	Propósitos específicos del equipo.
295. TAREAS	Actividades específicas que deben ser realizadas.
296. ESTRUCTURA DEL EQUIPO DE TRABAJO	Diseño del equipo.
297. NIVEL DE INTEGRACIÓN	Grado de unión y cohesión.
298. NIVEL DE INTERDEPENDENCIA	Grado de dependencia mutua.
299. NIVEL DE COMPETENCIA	Grado de habilidad de los miembros.
300. NIVEL DE AUTONOMÍA	Grado de independencia del equipo.
301. NIVEL DE DESEMPEÑO	Grado de cumplimiento de los objetivos.
302. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	Propósitos generales de la organización.
303. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Diseño de la organización.
304. VALORES	Principios y normas que guían el comportamiento.
305. OBJETIVOS DEL EQUIPO DE TRABAJO	Propósitos específicos del equipo.
306. TAREAS	Actividades específicas que deben ser realizadas.
307. ESTRUCTURA DEL EQUIPO DE TRABAJO	Diseño del equipo.
308. NIVEL DE INTEGRACIÓN	Grado de unión y cohesión.
309. NIVEL DE INTERDEPENDENCIA	Grado de dependencia mutua.
310. NIVEL DE COMPETENCIA	Grado de habilidad de los miembros.
311. NIVEL DE AUTONOMÍA	Grado de independencia del equipo.

- [3] Bayona & Heredia (2005). El concepto de equipo en la investigación sobre efectividad en equipos de trabajo. . Estudios Gerenciales, Vol. 28, N0. 123, pp. 121-132
- [4] Bayona, B. J., & Heredia, C. O. (2012). El concepto de equipo en la investigación sobre efectividad en equipos de trabajo. Estudios Gerenciales, Vol. 28, N0. 123, pp. 121-132.
- [5] Benavente J.M., Galetovic, A. y R. Sanhueza (2005) "La Dinámica Industrial y la Financiación de las PYMES", Trimestre Económico, LXXII (2): 3-35. Abril-Junio.
- [6] Cohen & Bailey (1997). What Makes Teams Works: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite. Journal of Management 1997. Vol. 23, No. 3. pp. 239-290.
- [7] Estrada M. S. (2011). Desempeño en equipos de trabajo para organizaciones cambiantes Scientia Et Technica, vol. XVI, núm. 49, diciembre-, 2011, pp. 128-133. Universidad Tecnológica de Pereira. Pereira, Colombia.
- [8] Fernández y Winter (2003). Equipos de Alto Desempeño un gran desafío para las organizaciones. Tendencias en Psicología Contemporánea. Serie Psicología y Empresa No. 4.
- [9] García F. F. Cordero B. A. E. (2008). Los equipos de trabajo: una práctica basada en la gestión del conocimiento. García Fernández, Francisco. Cordero Borjas, Ana Emilia. Visión Gerencial. ISSN 1317-8822 . Año 7. N° 1. Enero - Junio 2008 . Pag: 45-58.
- [10] Gil, f., Rico, R., & Sánchez-Manzanares, M. 2. (2011). NUEVAS FORMAS DE LIDERAZGO EN EQUIPOS DE TRABAJO FRANCISCO GIL.. Papeles del Psicólogo, 2011. Vol. 32(1), pp. 38-47.
- [11] INEGI (2006). Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa. Estratificación de los Establecimientos. INEGI. ISBN 970-13-4739-0.
- [12] Ishikawa (1989). Kaoru Ishikawa. Introducción al control de Calidad. Ediciones de los Santos, S.A.
- [13] James Paul, I. (1997). La gestión de la calidad total. Un texto introductorio. Prentice Hall.
- [14] Kozlowski, S. W., & Bell, B. 2. (2003). Work groups and teams in organizations. En W. C. Borman, D. R. Ilgen y R. J. Klimoski (Eds.), Industrial and Organizational Psychology. Chichester: John Wiley & Sons., pp. 333-375.
- [15] Kozlowski, S. W. J e Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. Psychological. Science in the Public Interest, 7, 77-124.
- [16] Morales, N. I. (2011). Las Pymes en México, entre la creación fallida y la destrucción creadora. Economía Informal núm. 366.
- [17] Navarro José., de Quijano Santiago D., Berger Rita y Meneses Rocío (2011). GRUPOS EN LAS ORGANIZACIONES: HERRAMIENTA BÁSICA PARA GESTIONAR LA INCERTIDUMBRE Y AMBIGÜEDAD CRECIENTES. Papeles del Psicólogo, 2011. Vol. 32(1), pp. 17-28.
- [18] Oranday (2012). Análisis del perfil empresarial en la Comarca Lagunera en 2012. Un instrumento para la toma de decisiones.
- [19] Osca, Bardera, Urién & García Salmones (2011). EFICACIA GRUPAL EN EL SECTOR DE LA AUTOMOCIÓN: TAREAS Y PROCESOS GRUPALES. Papeles del Psicólogo, 2011. Vol. 32(1), pp. 29-37. <http://www.cop.es/papeles>.
- [20] Pavón L. 2010. Lilianne Pavón 2010. Financiamiento a las microempresas y las pymes en México (2000-2009). CEPAL, Naciones Unidas.
- [21] Rico, Alcover de la Hera & Taberner (2010). Efectividad de los Equipos de Trabajo, una Revisión de la Última Década de Investigación (1999-2009). Psicología del Vol. 26, n.º 1.
- [22] Rico, R., Sánchez-Manzanares, M., Gil, F., Alcover, C. M., & 2011, T. C. (s.f.). PROCESOS DE COORDINACIÓN EN EQUIPOS DE TRABAJO. Papeles del Psicólogo, 2011. Vol. 32(1), <http://www.cop.es/papeles>, pp. 59-68.
- [23] Susan G. Cohen and Diane E. Bailey, Journal of Management Vol. 23, no. 3 1997., pp. 47-7.
- [24] SIEM (2014). <http://www.siem.gob.mx/siem/>.
- [25] Torreles et al (2011). COMPETENCIA DE TRABAJO EN EQUIPO: DEFINICIÓN Y CATEGORIZACIÓN. Revista de Currículum y Formación de Profesorado, vol. 15, núm. 3, 2011, pp. 329-344.
- [26] Torrente, Salanova, Llorens & Schaufeli W.B. (2012). Teams make it work: How team work engagement mediates between social resources and performance in teams: sicothema20t2. Vol. 24.
- [27] Trechera, José Luis (2003). Trabajar en equipo: talento y talante, Técnicas de dinámicas de grupos, España: Colección ETEA.

## X. BIOGRAFÍA



M.C. Sánchez Tampico, Tam., México. Ingeniero Químico en Procesos. Instituto Tecnológico de Cd. Madero, Tam., México (1988). Grado en Maestría en Administración General. Universidad Autónoma de Nuevo León. Monterrey, N.L., México. (2004). El: Docente del Instituto Tecnológico Superior de Lerdo, Cd. Lerdo. Durango, México. Docente del Instituto Tecnológico de La Laguna, Torreón, Coahuila, México. Consultor de Empresas.



María Guadalupe Flores Luévanos. Torreón, Coahuila de Zaragoza, México. Ingeniero en Sistemas Computacionales. Instituto Tecnológico de la Laguna. Torreón, Coah., México (2002). Maestría en Administración. Universidad Autónoma de Coahuila. Torreón, Coah., México. (2004).

Ella: Docente del Instituto Tecnológico Superior de Lerdo, Cd. Lerdo. Durango, México. Desarrollando aplicaciones en el área de Sistemas Computacionales.



Lic. Laura Georgina González Pérez. Torreón, Coahuila de Zaragoza, México. Licenciada en Comercio Internacional. Universidad Autónoma de la Laguna. Torreón, Coah., México (2008). Maestría en Educación. Universidad Autónoma de la Laguna. Torreón, Coah., México. (2012).

Ella: Docente del Instituto Tecnológico Superior de Lerdo, Cd. Lerdo. Durango, México.