

# TRABAJO EN EQUIPO: DESCRIPCIÓN CONDUCTUAL DE LOS EMPLEADOS DE UNA MEDIANA EMPRESA

Norma Gabriela Cortez Hernández, Abraham Gordillo Mejía

Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas  
Instituto Politécnico Nacional

*ncortezh2200@alumno.ipn.mx agordillo@ipn.mx*

## Resumen

El presente artículo describe las habilidades conductuales que presenta un grupo de empleados de una mediana empresa durante sus actividades laborales. Para ello, se hace mención sobre las características que poseen las pequeñas y medianas empresas (PyMEs), sus antecedentes así como los continuos retos a los que se enfrentan para poder figurar dentro del mundo globalizado y competitivo. El objeto de estudio es una mediana empresa mexicana dedicada a la soldadura, la cual ha afrontado los obstáculos de supervivencia presentes en su entorno; a partir de ello sale a relucir la relevancia que cobra el trabajo en equipo entre sus empleados. Para conocer cómo es percibido el trabajo en equipo en la organización se aplica un cuestionario dirigido a cualquier contexto empresarial, donde se miden comportamientos que se consideran eficaces en los equipos de trabajo, tales como las habilidades conductuales que integran la comunicación, la aceptación entre los miembros y la expresión emocional. Posteriormente se obtiene una valoración de dichas aptitudes en la organización, concluyendo que esta se encuentra en una posición alentadora.

**Palabras Clave:** PyMEs, trabajo en equipo, habilidades conductuales, comunicación, aceptación, expresión emocional, instrumento de Harris.

## Abstract

This article describes the behavioral skills presented by a group of employees in a medium-sized company during their work activities. The characteristics of small and medium-sized enterprises (SMEs), their background, and the continuous challenges they face to stand out in the globalized and competitive world are discussed. The subject of study is a Mexican medium-sized company dedicated to welding, which has faced survival obstacles in its environment; from this, the relevance of teamwork among its employees emerges. To understand how teamwork is perceived in the organization, a questionnaire applicable to any business context is applied, measuring behaviors considered effective in work teams, such as behavioral skills that integrate communication, acceptance among members, and emotional expression. Subsequently, an assessment of these skills in the organization is obtained, concluding that it is in an encouraging position.

**Keywords:** SMEs, teamwork, behavioral skills, communication, acceptance, emotional expression, Harris instrument.

## 1. Introducción

En la literatura se mencionan factores que influyen significativamente en el crecimiento de las PyMEs, como el difícil acceso a financiamientos, la escasa innovación, la falta de planeación y la gestión del personal, entre otros. Dicho este contexto, surge el interés por conocer cómo es el desempeño de los equipos de trabajo en estas entidades, ya que, con el paso del tiempo, se ha remarcado la importancia que cobra el trabajo en equipo en las organizaciones, demostrando que los trabajadores obtienen mayores resultados productivos cuando realizan sus tareas en grupo en lugar de hacerlo de forma individual, pues unos a otros se complementan y se enriquecen con sus aportaciones (Mantilla y García, 2010).

## 2. Antecedentes, definición y metodología

### 2.1 Las PyMEs en América Latina y México

En América Latina las PyMEs representan hasta el 85 % del núcleo empresarial (Ángel y Lozano, 2018) y su importancia radica en el impacto que ejercen en el desarrollo económico (Luna, 2006). Su clasificación (micro, pequeña o mediana empresa) está en función del número de empleados, activos totales o ventas anuales (González-Díaz, 2021). Aunque históricamente este tipo de empresas han sido subestimadas (Luna, 2006, p. 32), actualmente se le ha dado una mayor valoración al potencial que ejercen en la creación de empleos (Luna, 2006), ya que estas entidades ejercen una influencia positiva en la ocupabilidad de la población así como en las tasas de productividad y competitividad (Garzón-Posada, 2022). De acuerdo con la Organización de Naciones Unidas (ONU), estas empresas aportan el 50 % al PIB a nivel mundial y el 56 % a nivel nacional (Rosales y Llanos, 2020).

Las PyMEs tuvieron sus inicios en México en el año de 1930, buscando satisfacer las necesidades primarias de la población (Sánchez et al., 2014). En 2019, los Censos Económicos (CE) identificaron que en México había 4.9 millones de establecimientos, de los cuales el 99.8 % pertenece a este grupo, registrando una ocupabilidad de 27 millones de personas (INEGI, 2022), bajo la siguiente distribución por sector económico: Manufactura 12 %, Comercio 49 % y Servicios 39 % (Gobierno de México, 2022). Parte del reconocimiento que han recibido estas empresas radica en la participación que han tenido en la reducción de pobreza (Navarro, 2022). Sin embargo, el INEGI (2022) detecta que el promedio de esperanza de vida de estos negocios es de 8.4 años, y que de cada 100 que nacen al año, 52 no superan los dos años en el mercado.

### 2.2 Causas de fracaso de las PyMEs en México

Aunque las PyMEs destacan dentro de la economía nacional, es de sumo interés la deserción que presentan con el paso de los años, pues algunos agentes de infraestructura, educación y capacitación pueden impactar negativamente en su desarrollo (Rosales y Llanos, 2020). A continuación se describen algunas problemáticas a las que se enfrentan:

- **Acceso a recursos financieros:** Las PyMEs se ven afectadas por los exhaustivos trámites bancarios y altas tasas de interés (Rodríguez y Macías, 2015); aunado a esto, sus propietarios no cumplen con los requisitos para la obtención de un crédito (Pavón, 2016).
- **Escasa innovación:** Las PyMEs llegan a presentar dificultades en la gestión de tecnologías, derivado de la falta de recursos y de conocimiento en temas de innovación (Góngora et al., 2010). Particularmente en México, estas empresas se muestran débiles en cuanto al uso de tecnologías en comparación con las de países desarrollados (Buenrostro, 2022).
- **Deficiencias administrativas:** Algunos analistas hacen referencia a la poca preparación de los directivos en cuanto a la toma de decisiones y gestión de recursos (Castillo, 2018).
- **Tributación:** La escasa planeación tributaria es un factor que impide el desarrollo de las PyMEs en todo tipo de países (Rodríguez y Macías, 2016).
- **Planeación de procesos:** «La debilidad más importante que predomina en las PyMEs es su planeación» (Vargas, 2015, p. 27). El tamaño de la entidad operativa y la capacidad organizacional serán determinantes de la implementación exitosa de métodos que les permitan mejorar su productividad (Rojas, 2022), ya que llevar a cabo una eficaz planeación estratégica dará como resultado un aumento en la competitividad empresarial (Leyva y Cavazos, 2017). Meraz et al. (2020) detectaron que la escasa planeación es consecuencia de la ausencia de modelos de trabajo y la deficiente estructura organizacional; Laitón y López (2020) señalan que en Durango, México, la planeación de las PyMEs se genera de modo informal. Además, solo el 41 % de las PyMEs mexicanas invierte recursos en capacitación, ya sea por falta de entendimiento sobre sus efectos positivos o la incertidumbre de perder al personal ya capacitado (Rosales y Llanos, 2020).

Como complemento final, la crisis originada por la pandemia del COVID-19 dio paso a condiciones inciertas

en las PyMEs, cobrando relevancia el descenso en las contrataciones, los ingresos y la confianza de los consumidores (Demuner-Flores, 2022).

### 2.3 Trabajo en equipo

El trabajo en equipo se define como el grupo de individuos que comparten actividades en común en un mismo contexto y tienen la responsabilidad de brindar resultados sobre un tema determinado (Bohórquez y Cruz, 2012). Para que un equipo de trabajo sea efectivo es necesario que los integrantes presenten cierto nivel de compatibilidad entre ellos, de modo que su desempeño esté soportado en la motivación (Mantilla y García, 2010); estos atributos pueden coincidir en conocimientos sobre un tema determinado, características físicas, culturales, conductuales, etc.

La efectividad de un trabajo en equipo está determinada por tres indicadores: la productividad, la motivación de los involucrados por continuar trabajando en equipo y el nivel de satisfacción personal (Bohórquez y Cruz, 2012). En la productividad del trabajo en equipo resalta la conducta de sus participantes, por lo cual se pretende medir aspectos básicos conductuales de los integrantes del proceso de producción de proyectos de la empresa en estudio. Para esto, se aplicará el instrumento propuesto por **Philip Harris**, denominado *Análisis del Comportamiento Individual*, el cual tiene como propósito la evaluación de habilidades personales que se consideran significativas para lograr un buen desempeño del individuo dentro del equipo (Bonavia, Molina y Puchol, 2015).

El instrumento se enfoca en la percepción de la persona encuestada respecto a su desempeño y el de sus compañeros, y está compuesto por **3 dimensiones**:

- **Habilidades comunicativas**: contemplan el intercambio eficaz de ideas.
- **Aceptación**: se refiere al respeto y comprensión a las ideas de los demás.
- **Expresión emocional**: se basa en la capacidad de controlar las emociones durante el trabajo en equipo.

El cuestionario se compone de 36 ítems. La escala es de tipo ordinal, permitiendo la agrupación de los participantes «en función del grado en que catalogan un atributo» (Rave, 2003, p. 18), basados en la siguiente categoría: 1. Totalmente en desacuerdo; 2. En desacuerdo; 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4. De acuerdo; y 5. Totalmente de acuerdo.

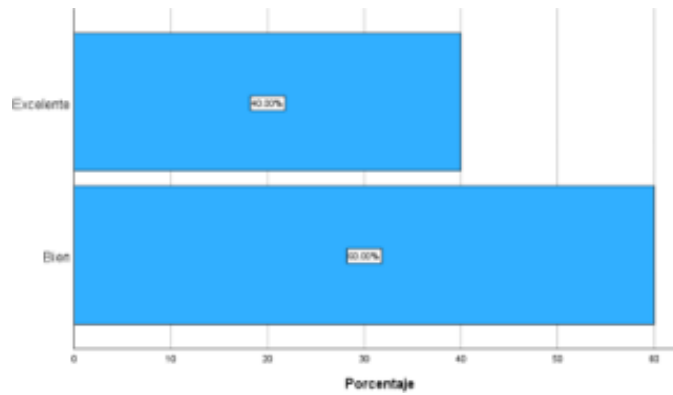
El tamaño de muestra ( $n$ ) de los encuestados se dio por conveniencia, correspondiente al número de empleados que participan activamente en la elaboración de proyectos de la empresa, obteniendo  $n = 10$ .

### 3. Aplicación de instrumento

El presente estudio se desarrolla bajo el enfoque cualitativo con el propósito de explorar el comportamiento que prevalece en los integrantes de un equipo de trabajo de una mediana empresa. Para alcanzar tal objetivo se aplicó el instrumento propuesto por Philip R. Harris, el cual puede ir dirigido a diversos contextos laborales (Bonavia, Molina y Puchol, 2015).

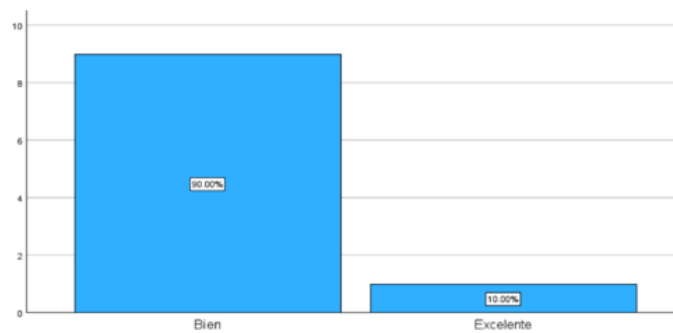
Para la aplicación de la encuesta se les indica a los participantes que respondan cada ítem basado en su percepción y comportamiento, manteniendo su privacidad. Las respuestas se analizaron en el software SPSS, obteniendo los siguientes resultados.

El nivel de fiabilidad es de **0.701**, lo cual hace de este instrumento confiable en su aceptación.



**Figura 1** Habilidades conductuales (puntuación general del instrumento). Fuente: Elaboración propia, 2023.

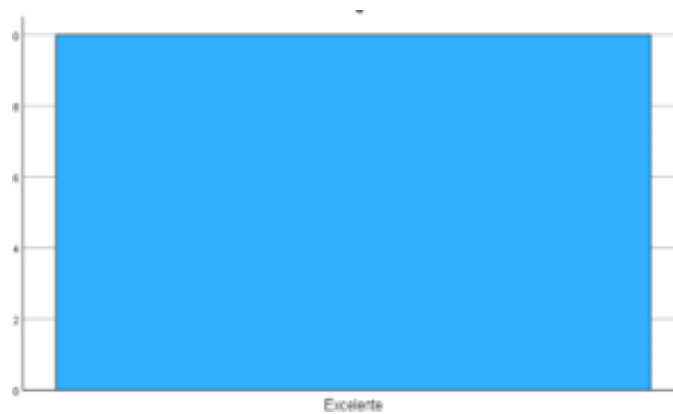
De forma general, los participantes obtienen una buena valoración respecto al cumplimiento de habilidades básicas de conducta (gráfica 1).



**Figura 2** Habilidades comunicativas. Fuente: Elaboración propia, 2023.

En la dimensión de **Habilidades comunicativas** el equipo encuestado obtuvo un puntaje considerado como excelente, dando a entender que la comunicación que prevalece entre el equipo de trabajo es muy buena, aunque se lleva a cabo de manera informal (gráfica 2).

Referente a la dimensión de **Aceptación**, se encontró un buen desempeño, reflejando la buena consideración y respeto a los diversos puntos de vista que aporta cada integrante del equipo (gráfica ??).



**Figura 3** Expresión emocional. Fuente: Elaboración propia, 2023.

Por otro lado, el análisis de la dimensión de **Expresión emocional** también muestra resultados favorables, dando a entender que existe un control de emociones por parte de los integrantes del equipo de trabajo

(gráfica 3).

#### 4. Conclusiones

El análisis individual arrojó resultados alentadores ya que se cumple favorablemente con las habilidades personales requeridas para trabajar bien en equipo. Cada dimensión analizada presenta un papel importante al momento de crear sinergia entre los participantes:

- Si la persona sabe **comunicar** claramente la información relevante para la toma de decisiones, los receptores mostrarán apertura para transformarla y hacer uso adecuado de ella.
- Si existe una **aceptación** entre los involucrados, mayor será el soporte que se brinden unos a otros y, en consecuencia, existirá un ciclo de retroalimentación.
- La **expresión emocional** llega a fungir como reguladora del comportamiento grupal: si los individuos tienen la capacidad de tolerar situaciones inestables, mayor será la posibilidad de que se supere cierta problemática.

Es importante mencionar que Harris, en su instrumento, no contempla aspectos relacionados con la gestión y solución de conflictos, por lo cual esta última actividad puede complementarse con otros estudios. Además, este análisis es de utilidad para focalizar miembros que son efectivos en el equipo o aquellos que presenten problemas personales que de alguna manera estén interfiriendo en su medio laboral.

#### Referencias

- [1] Bejarano, H. (2020). Impacto económico del COVID-19 en negocios pequeños y medianos bajo restricciones voluntarias e impuestas. *EconoQuantum*, pp. 23--56. <https://doi.org/10.18381/eq.v18i2.7229>
- [2] Bohórquez, J. A. y Cruz, O. H. (2012). El concepto de equipo en la investigación sobre efectividad en equipos de trabajo. *Estudios Gerenciales*, 28(13), 121--132. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21224852007>
- [3] Bonavia, T., Molina, G. y Puchol, A. (2015). Validez estructural de un cuestionario para medir comportamientos eficaces en los equipos de trabajo. *Anales de Psicología*, pp. 667--676. <http://dx.doi.org/10.6018/analesps.31.2.184041>
- [4] Buenrostro, E. (2022). Propuesta de adopción de tecnologías asociadas a la industria 4.0 en las PyMEs mexicanas. *Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, 10. <https://doi.org/10.22201/enes1.20078064e.2022.23.81347>
- [5] Castillo, O. G. (2018). La situación de las PyMEs en México y los retos de sus empresarios. En O. G. Castillo, *Redes de valor, competitividad y formación de capital humano: Impacto en el desarrollo regional* (pp. 239--246). Ciudad de México: Casia Creaciones.
- [6] Demuner-Flores, M. (2022). Rendimiento empresarial, resiliencia e innovación en las PyMEs. *Redalyc.org*, pp. 1--19. <https://www.redalyc.org/articulo.oa>
- [7] Garzón-Posada, A. O. (2022). Redes de colaboración empresarial para PyMEs: una revisión al estado de arte. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*. <https://doi.org/10.18359/rfce.5871>
- [8] Gobierno de México. (27 de octubre de 2022). *Banca de Desarrollo Nacional Financiera*. [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/103896/La\\_Pyme\\_y\\_los\\_empresarios.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/103896/La_Pyme_y_los_empresarios.pdf)
- [9] Góngora, G., García, D. y Madrid, A. (2010). Efecto del apoyo público sobre el comportamiento innovador y el rendimiento en PYMES. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(3), 400--417. [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182010000300003](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000300003)
- [10] González-Díaz, R. R. (2021). PyMEs en América Latina: clasificación, productividad laboral, retos y perspectivas. *Revista Internacional Multidisciplinaria*, p. 3.
- [11] INEGI. (27 de octubre de 2022). *Esperanza de vida de los negocios en México*. <https://www.inegi.org.mx/>

contenidos/saladeprensa/aproposito/2022/EAP\_Demog\_MIPYME22.pdf

- [12] Laitón, S. y López, J. (2018). Estado del arte sobre problemáticas financieras en PyMEs: estudio para América Latina. *Revista EAN*, pp. 163--179. <https://doi.org/10.21158/01208160.n85.2018.2056>
- [13] Leyva, A. y Cavazos, J. (2017). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las PyMEs. *Contaduría y Administración*, pp. 1--21. <https://www.cya.unam.mx/index.php/cya>
- [14] Luna, I. R. (2006). Las PyMEs en la economía global. Hacia una estrategia de fomento empresarial. *Revista Latinoamericana de Economía*, pp. 31--50. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11820858002>
- [15] Mantilla, M. y García, D. (2010). Trabajo en equipos autodirigidos: competencias personales y conductas necesarias para su éxito. *Revista Venezolana de Gerencia*, pp. 51--71. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29012358004>
- [16] Navarro, A. (2022). El valor predictivo de la permanencia en las PyMEs dedicadas a la elaboración de productos de panadería y tortillas en el noroeste de México. *Acta Universitaria*, p. 31. <https://doi.org/10.15174/au.2021.3159>
- [17] Pavón, L. (2016). *Inclusión financiera de las PyMEs en el Ecuador y México*. CEPAL.
- [18] Rave, B. E. (2003). La escala de Likert en la valoración de los conocimientos y las actitudes de los profesionales de enfermería en el cuidado de la salud. *Revista Investigación y Educación en Enfermería*, pp. 14--29. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=105215401002>
- [19] Rodríguez, H. y Macías, I. (2015). Evolución de las políticas públicas de fomento a las PyMEs en la Comunidad Andina de Naciones y la Unión Europea: un análisis comparativo. *Revista Finanzas y Política Económica*, pp. 221--249. <https://doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.2016.8.2.2>
- [20] Rojas, A. (2022). Estrategia de adopción de buenas prácticas de gobierno de TI en las PyMEs de la ciudad de Neiva, afiliadas a COMFAMILIAR. *Tendencias*, pp. 123--153. <https://doi.org/10.22267/rtend.222302.204>
- [21] Rosales, A. y Llanos, F. (2020). Efecto de la inversión en capacitación en las ventas y sueldos de las PyMEs. *Investigación Administrativa*, pp. 45--62. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2448-76782021000100007](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782021000100007)
- [22] Vargas, A. (2015). Modelo para la elaboración de un plan de negocios para las empresas pequeñas y medianas. *Estudios Gerenciales*, pp. 25--48. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21208205>
- [23] Villarreal, F. (2012). Logística integral: una alternativa para crear valor y ventajas competitivas en las pequeñas y medianas empresas del sector calzado. *Revista Electrónica Nova Scientia*, pp. 165--202. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-07052012000200010](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-07052012000200010)

## Cómo citar este artículo en APA

Cortez Hernández, N. G. y Gordillo Mejía, A. (1 de julio de 2024). Trabajo en equipo: descripción conductual de los empleados de una mediana empresa. *Boletín UPIITA*, 19(103). Disponible en: <https://www.poner-la-liga-del-articulo>