



Revisión teórica de la cohesión y su influencia en el desempeño laboral. (Theoretical review of cohesion and its influence on job performance).

Arturo De la Mora Yocupicio¹; Adriana Segovia Romo² y Óscar Ernesto Hernández Ponce³

¹ Universidad Autónoma de Nuevo León, arturo.dey@uanl.edu.mx,
<https://orcid.org/0000-0002-0547-8703>

² Universidad Autónoma de Nuevo León, adriana.segoviarm@uanl.edu.mx,
<https://orcid.org/0000-0002-7534-3003>

³ Instituto Tecnológico de Sonora, oscar.hernandez@itson.edu.mx,

Información del artículo revisado por pares

Fecha de aceptación: 2022

Fecha de publicación en línea: enero-2022

DOI: <https://doi.org/10.29105/vtga8.1-334>

Resumen

Las empresas buscan mejorar constantemente su desempeño y para ello se enfocan en lograr sus resultados deseados. Para ello ocupan del respaldo de sus trabajadores, los cuales cuando trabajan de forma unida logran metas sobresalientes. El objetivo de este trabajo es analizar teóricamente la relación entre la cohesión y el desempeño laboral. En general este estudio es parte de una investigación en proceso, de enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo y explicativo, con un diseño no experimental, transeccional. Se utilizó un método de tipo documental pues se revisaron diferentes bases de datos, entre ellas: Emerald, ScienceDirect, Scielo, Redalyc y Google Académico. La hipótesis que se plantea es que la cohesión incide positiva y significativamente en el desempeño laboral, la cual se espera probar en un estudio posterior. Se logró el objetivo, el cual se alcanza teóricamente pues se logra analizar la relación entre la cohesión y el desempeño mostrando diferentes estudios que lo avalan.

Palabras clave: cohesión, desempeño laboral, trabajador

Códigos JEL: J24, M54, P42

Abstract

Companies constantly seek to improve their performance and to do so they focus on achieving their desired results. To do so, they rely on the support of their workers, who, when they work together, achieve outstanding goals. The objective of this work is to theoretically analyze the relationship between cohesion and job performance. In general, this study is part of an ongoing investigation, with a quantitative approach, descriptive and explanatory in scope, with a non-experimental, transectional design. A documentary-type method was used since different databases were reviewed, including: Emerald, ScienceDirect, Scielo, Redalyc and Google Scholar. The hypothesis that arises is that cohesion has a positive and significant impact on job performance, which is expected to be tested in a subsequent study. The objective was achieved, which is achieved theoretically, since it is possible to analyze the relationship between cohesion and performance, showing different studies that support it.

Key words: cohesion, job performance, employee

JEL Codes: J24, M54, P42

1. Introducción

Según Tangen (2005) las palabras productividad y desempeño son intercambiables, incluso se asocian con términos como eficiencia, efectividad y rentabilidad. Del mismo modo, para Jaimes et al. (2018) la productividad es un concepto que combina tres factores principales: el personal, la manera de hacer las cosas y el sistema de trabajo manejando insumos en la operación para lograr un resultado específico.

Es fácil confundirse con el concepto productividad cuando realmente se está hablando de desempeño empresarial pues la productividad se asocia a insumo-producto, es decir a aspectos muy específicos ya que el desempeño empresarial es un concepto de mayor amplitud que abarca cuestiones económicas y operativas pues se relaciona con aspectos hacia el exterior (mercado: satisfacción del cliente) e interior (producción: velocidad de entrega). El éxito empresarial está relacionado con desempeño porque éste dicta cómo le está yendo con sus competidores (Deo et al., 2015).

La productividad es un concepto analizado por diferentes disciplinas pues repercute en los resultados empresariales y apoya al desarrollo monetario de los países y es por ello su importancia (Jaimes et al., 2018). La productividad es el producto de la coordinación de la capacidad humana, la coordinación y la forma de hacer las cosas, utilizando de la mejor manera los insumos disponibles para lograr los resultados deseados (Cequea y Rodríguez, 2012).

Todas las empresas buscan mantener adecuados niveles de productividad en sus procesos. Para ello, se ocupa la aportación individual de los trabajadores, quienes, con su esfuerzo y dedicación, se desempeñan en la forma en que la empresa establece. Para revisar si sus acciones están generando valor a la compañía algunas revisan su desempeño periódicamente, estableciendo los estándares propios de su sistema y por tipo de trabajo.

Evaluar el desempeño es una actividad fundamental que se espera de un gerente. Se puede evaluar de forma individual, operativo y estratégico. Se desconoce de forma precisa desde cuándo se evalúa el desempeño individual, sin embargo, en el siglo III los emperadores de la dinastía Wei evaluaron el desempeño de integrantes de su familia. Hacia el siglo XIX se verificaba el desempeño en empresas que procesaban algodón en Escocia. En la Primera Guerra Mundial el ejército norteamericano utilizó un sistema de evaluación del desempeño en sus mandos creado por la universidad Carnegie-Mellon (Estados Unidos) para seleccionar personal de ventas. Las reformas legales sobre derechos a las mismas oportunidades provocaron que entre 1970 y 1990 las empresas adoptaran sistemas para evaluar desempeño, sobre todo en Estados Unidos e Inglaterra. En la década de los 90 se popularizó la autoevaluación individual y con la llegada del Balanced Scorecard (BSC) se valoraba la aportación del personal al enfoque estratégico (Brudan, 2010).

El desempeño individual de cada trabajador repercute a niveles superiores pues las metas de las empresas se logran precisamente con su respaldo. Las empresas logran sus objetivos y ayudan a fortalecer los sectores productivos a los que pertenecen, los cuales a su vez apoyan a las economías a crecer y competir a niveles internacionales. El desempeño de un país se evalúa por indicadores que generalmente son establecidos por organismos internacionales. La productividad es uno de esos indicadores.

De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020) la productividad laboral es una medida clave del desempeño económico. Por lo tanto, se trata de un indicador importante pues explica el total de producción lograda (medido por medio del Producto Interno Bruto) por unidad de trabajo (en este caso lo mide con el número de trabajadores que se emplearon) en un lapso de tiempo determinado. Para el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020) la productividad laboral, también conocida como productividad del trabajo, se evalúa por medio de la división de la producción alcanzada (pudiendo ser nivel de ventas también) entre el nivel de trabajo involucrado (personas u horas de trabajo) en el proceso de producción, ya sea en una empresa, sector industrial o país.

Los indicadores de desempeño de los países son revisados anualmente por instituciones especializadas en diferentes temáticas como desarrollo económico y aspectos laborales con la intención de realizar comparativos y detectar áreas de oportunidad en cada nación. Tal es el caso de

la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT), de los cuales se muestran datos a continuación. La OCDE (2018) comparte que el crecimiento de la productividad laboral de México es de 1.3%, lo cual corresponde a la tendencia en crecimiento anual promedio entre los años 2010 a 2016, superando el promedio de la OCDE (0.8%), donde Grecia tiene el peor desempeño en este periodo (-1.0%) e Irlanda representa el más destacado (5.5%). De acuerdo a la OIT (2018) los indicadores de Productividad por hora y Productividad por trabajador en México muestran un comportamiento similar evidenciando un desempeño bajo en el periodo de 1991 a 2015, con un incremento anual que apenas supera el 1%, el cual no es sobresaliente, así como también los indicadores de puestos de trabajo y las horas trabajadas.

Respecto a la cohesión, como variable de estudio, para Lewin (1939) se refiere a las fuerzas que mantienen juntos a los miembros de un grupo. Festinger (1950) describe cohesión como los enlaces entre integrantes de un grupo que generan permanencia en el mismo. Para Gross y Martin (1952) se refiere al grado de resistencia que tiene un grupo a influencias externas. Es decir, se habla de un término donde el individuo se une a otros para realizar actividades y lograr permanecer juntos en el mismo grupo.

Pero los trabajadores no aportan su esfuerzo únicamente de forma personal, sino que se unen con compañeros de su área o departamento, para alcanzar los objetivos que establece la empresa. Cada colaborador debe adaptarse a la forma en que se trabaja en las áreas a las que pertenecen y para ello, se ocupa contar con ciertas destrezas, algunas adquiridas en su ambiente laboral, otras de forma innata, que le permitan desempeñarse mejor cuando los resultados son evaluados de forma grupal.

De acuerdo a la consultora estratégica McKinsey & Company, en Estados Unidos y en cinco países de Europa (con datos de más de 3000 compañías) comparte que para el año 2030 aumentará la demanda de habilidades sociales y emocionales en 24% en las horas laborales con alto enfoque al trabajo en equipo de tipo multidisciplinario (Bughin et al., 2018). Esto demuestra la importancia de la habilidad de un trabajador para desenvolverse en equipos de trabajo y con ello lograr una cohesión adecuada para aspirar a obtener mejores resultados.

Esta investigación es importante ya que la productividad genera beneficios a las empresas y, por lo general, todas ellas buscan constantemente mejorar sus resultados. Por su parte la OCDE (2019a) presenta análisis comparativo entre el Producto Interno Bruto (PIB), la productividad laboral y el uso de mano de obra mexicana en su estudio económico publicado en mayo del año citado. Existe un descenso de 47% a 39% en la productividad laboral entre los años 2000-2017 comparado con los promedios de la OCDE. Con el dato anterior, se puede entender que el bajo desempeño de las empresas impacta en indicadores a nivel de economía nacional. Es por ello lo importante de mejorar el desempeño laboral.

Una empresa que no es lo suficientemente productiva difícilmente sobrevive en el mercado. Por lo anterior se establece la siguiente pregunta: ¿cuál es la influencia de la cohesión en el desempeño laboral? Para dar respuesta a esta pregunta se revisaron aspectos teóricos e investigaciones relacionadas con ambas variables. El objetivo de este trabajo es analizar teóricamente la relación entre la cohesión y el desempeño laboral. La hipótesis que se plantea es que la cohesión incide positiva y significativamente en el desempeño laboral, la cual se espera probar en un estudio posterior. Una limitación de este estudio es que se enfoca en la revisión teórica de las variables analizadas. Además, sólo se cuenta con la información a la que se tuvo acceso en las bases de datos consultadas.

2. Marco Teórico

Desempeño incluye la rentabilidad y productividad, además de considerar aspectos como rapidez, calidad, flexibilidad y entrega (Tangen, 2005). Las compañías buscan mantener sus estándares de operación donde sus utilidades les permitan seguir compitiendo en el negocio. Algunas crecen gracias a su desempeño, el cual buscan mejorarlo constantemente. Sin duda, el crecimiento se asocia a su desempeño, el cual ha sido alcanzado gracias al logro adecuado de sus metas.

Una de las principales teorías sobre productividad es la de establecimiento de metas propuesta por Locke et al. (1980), en la cual se propone que las metas de los trabajadores deben ser alcanzables

en la medida de lo posible para poder contar con su interés de conseguirlas. Habla sobre las ventajas de establecer metas pues las personas enfocan su atención en conseguirlas, además de que al ser complicadas de alcanzar estimulan a los trabajadores a lograrlas. Lo anterior provoca que se busquen redoblar esfuerzos y generar nuevas alternativas para alcanzar los resultados deseados. Dicha teoría se incluye ya que la productividad está relacionada con obtener resultados, los cuales deben ser específicos, de acuerdo al autor citado anteriormente.

Como se puede ver, esta teoría ayuda a entender la importancia de los factores que hacen que la gente trabaje de mejor forma. Se deben tomar en cuenta para diseñar estrategias que busquen mejorar el desempeño de los trabajadores y de los equipos. Las expectativas, necesidades y deseos de la gente se cumplirán cuando pertenezcan a una organización, pero se debe buscar que sus metas coincidan con sus aspiraciones, entendiendo que los resultados deben alcanzarse para poder sobrevivir en el mercado. Sin duda, la teoría prevalecerá por largo tiempo ya que la gente seguirá buscando satisfacer sus necesidades independientemente de los cambios tecnológicos actuales. La clave es conectar la expectativa del trabajador con los objetivos organizacionales.

A continuación, se presentan algunas definiciones relacionadas con desempeño laboral: El desempeño es la habilidad de un individuo para lograr sus objetivos o satisfacer las métricas que se le establezcan (Kwame, 2015). El desempeño es un esfuerzo fructífero ejecutado para alcanzar lo deseado o la culminación de una actividad exitosamente (Altindag y Kösedag, 2015). Desempeño es un término que engloba la declaración de metas, coordinación de esfuerzos entre las partes involucradas y la evaluación de avances (Anwar y Hasnu, 2017).

Desempeño organizacional es la facilidad que tiene una empresa de aprovechar sus recursos para obtener resultados deseados (Madella et al. 2005). Desempeño laboral se refiere a la correcta ejecución de actividades prioritarias para una organización (Soares et al., 2018). Es la terminación de actividades empresariales por parte del trabajador (Anis et al., 2019).

Los trabajadores requieren desempeñarse en equipos de trabajo y usar habilidades de tipo social para apoyar a las empresas a lograr mejores niveles de productividad. En ese sentido, Cequea et al. (2011) comparten que la productividad es una variable influenciada por diferentes factores, entre ellos, los humanos. Los factores humanos son aquellos elementos que le dan vida al propósito organizacional. Los componentes humanos se reconocen como organizacionales, grupales e individuales, que están relacionados entre sí. Los factores organizacionales son los que forman parte del entorno en donde se desenvuelve el colaborador incidiendo en su desempeño. Los factores grupales son los aspectos que marcan la conducta del individuo cuando trabaja en equipos y los factores individuales son los elementos que permiten realizar mejor su trabajo al empleado pues son variables intrínsecas en el sujeto.

Los nuevos trabajos requerirán nuevas habilidades; otras deberán cambiar para adaptarse a las nuevas demandas y muchas desaparecen en este nuevo entorno de la industria 4.0. Ante los constantes cambios que se viven se necesita adaptarse en la forma de aprender, comunicarse, coordinarse y relacionarse con otros (Echeverría et al., 2018). A pesar de que se requerirán habilidades relacionadas con el manejo de la tecnología, las habilidades humanas también conservarán su valor (ejemplos: creatividad, iniciativa, pensamiento crítico, negociación). Otras aumentarán en demanda, tal es el caso del liderazgo, capacidad de servicio e inteligencia emocional. Es por ello que este tipo de habilidades sociales seguirán siendo importantes (FEM, 2018a). Las habilidades blandas, también llamadas sociales o emocionales, se refieren a la capacidad de las personas para interrelacionarse, comunicarse y trabajar con otros y no incluyen conocimiento de tipo técnico (Albandea y Giret, 2018).

Con respecto a la variable independiente, la teoría de comparación social fue propuesta por Sherif (1936) citado en Lin et al. (2018) la cual se basa en que la comparación es un atributo principal de la naturaleza humana. Habiendo comparaciones entre elementos de un mismo equipo es una forma de descubrir cuál es el desempeño propio. El principal objetivo es captar información propia. Las diferencias que se tengan en lo individual toman diferentes rumbos y consecuencias. La comparación social es algo común en la vida de cualquier grupo.

Respecto a la variable cohesión, una teoría relacionada a la cohesión de equipos es la teoría de la interdependencia generada por Deutsch en 1949. Establece que los integrantes de un equipo colaborarán para alcanzar las metas comunes. Identifica dos posturas para el logro de objetivos de los equipos. La primera se presenta cuando sus integrantes logran sus metas solamente si todos sus compañeros también han logrado sus objetivos. La segunda se manifiesta cuando los individuos logran sus metas, si y sólo si unos o todos los demás compañeros no lograron alcanzar sus fines. Esta teoría reconoce que los equipos deben mantener, al menos, un nivel mínimo de dependencia recíproca para funcionar como tal y no como un simple grupo (DeOrtentiis et al., 2013).

Tal como lo señalan las dos teorías anteriores, que un trabajador compare su desempeño con otros compañeros le resulta estimulante (teoría de comparación social) y también es complicado que los equipos de trabajo logren constantemente sus metas por los motivos que explica la teoría de la interdependencia. Para efecto de esta investigación se apoyará en la teoría de comparación social ya que la comparación como característica de los seres humanos ayuda a ubicar el desempeño propio comparado con los demás compañeros.

En cuanto a los conceptos de cohesión, se exponen los siguientes: Es la unidad de un grupo para enfocarse en sus intenciones (Carron et al., 1985). Es el grado de unión entre los miembros y el gusto por pertenecer al grupo (Hogg y Hains, 1996). Es el estado que manifiesta la identidad entre los miembros de un equipo generada por las acciones que han experimentado en procesos anteriores y que influirá en compromisos posteriores (Tung y Chang, 2011). Es la agrupación de fortalezas que une a un equipo, basada en la confianza entre sus integrantes permitiéndoles enfrentar juntos nuevas situaciones y lograr metas (DeOrtentiis et al., 2013).

Se interpreta como el sentimiento de agrado por pertenecer a un equipo generado por el respeto y confianza entre sus miembros (Griffith t al., 2014). Se refiere al grado de unión motivado por pertenecer a un grupo (Gilad-Hai y Somech, 2016). Es el grado de unión social que existe entre los integrantes de un equipo, así como el nivel de satisfacción por la convivencia que han experimentado, gracias al afecto y afinidad que comparten, lo que facilita emprender nuevos retos (Chen et al., 2017).

3. Método

Según Bernal (2010) una investigación de tipo documental se enfoca en el análisis de la literatura existente con la intención de captar, revisar y clasificar información buscando lograr los propósitos de la investigación planteada. Se utiliza un método de tipo documental pues se revisaron diferentes fuentes, como artículos de revistas, bases de datos, diversas investigaciones sobre el tema, datos de organismos nacionales e internacionales, así como de empresas consultoras. Se recurrió a la revisión de literatura en diferentes bases de datos lo cual ofrece soporte a esta investigación. Esta revisión se basó en artículos publicados en diversas bases de datos y páginas de organismos y consultoras. Las bases de datos consultadas fueron Emerald, ScienceDirect, Scielo, Redalyc y Google Académico. En el apartado de Resultados se muestran siete investigaciones tomadas de las bases de datos mencionadas con resultados cuantitativos donde se relacionan las variables de cohesión y desempeño. Se usaban palabras clave relacionadas con cohesión, desempeño y desempeño laboral. En general este estudio es parte de una investigación en proceso, de enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo y explicativo, con un diseño no experimental, transeccional.

4. Resultados

Es importante analizar la relación que tiene la cohesión en el desempeño laboral, por lo que a continuación se presentan algunos estudios donde se analiza la relación entre la cohesión y el desempeño. El objetivo de este trabajo es analizar teóricamente la relación entre la cohesión y el desempeño laboral.

Con datos de 261 integrantes de 79 equipos de trabajo de una empresa transnacional de restaurantes de comida rápida que realiza sus operaciones en Taiwán se evaluó el cumplimiento de metas de dichos grupos de trabajo. Se encontró que la cohesión de los equipos tiene relación con sus niveles de desempeño ($\beta=0.29$, $p<0.001$) usando regresión múltiple (Tung y Chang, 2011).

Adicionalmente en un estudio con 338 empleados de tiempo completo de diferentes tipos de industrias en Taiwán y probando las hipótesis mediante regresiones múltiples, se mostró una relación positiva entre cohesión de equipos y el desempeño de equipo ($\beta=0.57$, $p<0.01$) (Luo y Hsueh-Liang, 2017)

Considerando una muestra de 229 empleados pertenecientes a 67 equipos de una gran compañía norteamericana que se dedica a diseñar y elaborar productos de alta tecnología, Chiniara & Benteinb (2018) encontraron, a través de análisis estructurales, que la cohesión del equipo se correlacionó de manera significativa con su desempeño ($r=0.20$, $p<0.05$).

En un hospital universitario en Italia se llevó a cabo una investigación con un equipo de siete médicos especialistas en cáncer de mama. El resultado fue que la cohesión del equipo influyó positivamente en el desempeño del equipo médico ($B=-1.71$, $S.E.=0.66$, $p<0.001$). Los datos se obtuvieron en las cirugías a través de sensores portátiles recopilados en acelerómetro, Bluetooth y micrófonos (Stefanini et al., 2020).

Se obtuvo información de 168 egresados de licenciatura y posgrado de una escuela de administración en Taiwán. En esta investigación el resultado obtenido fue que la cohesión del grupo se asocia positivamente al desempeño (path coeff=0.758, $R^2=57.5$ por ciento, $p<0.001$). Se utilizaron modelos de ecuaciones estructurales en SmartPLS 3.0 (Lin et al., 2018).

Con respuesta de 203 compañías pequeñas y medianas de Taiwán, las cuales se dedican a la alta tecnología, fabricación técnica, servicios de conocimiento y biotecnología, usando ecuaciones estructurales, se usó la prueba de Sobel, además de análisis factorial y regresión múltiple se encontró que la cohesión del grupo tiene efecto positivo y significativo sobre el desempeño pues se obtuvo lo siguiente: $\beta=0.12$, $p<0.05$ (Chen et al., 2017).

Con la contestación de 203 trabajadores que pertenecen a equipos de empresas de manufactura en la zona industrial de Penan, Malasia, a través de ecuaciones estructurales y usando el software ADANCO 2.0 se encontró que la cohesión influye significativa y positivamente en el desempeño con los siguientes resultados: $\beta=0.193$, $p<0.01$ (Chong et al., 2019).

Considerando los trabajos anteriores encontrados en la literatura revisada se muestra la influencia que tiene la variable cohesión en el desempeño laboral usando análisis estadísticos como regresión lineal y ecuaciones estructurales.

5. Discusión

Este estudio se realizó con la intención de revisar aspectos teóricos de las variables de cohesión y desempeño laboral para mostrar la relación que existe entre ambos constructos. Se planteó una pregunta que fue contestada pues consistía en revisar la relación entre cohesión y su influencia en el desempeño de los trabajadores. Se analizan diferentes trabajos enfocados en la relación entre la cohesión y el desempeño laboral. De la misma manera, se plantea un objetivo, el cual se alcanza teóricamente pues se logra analizar la relación entre la cohesión y el desempeño mostrando diferentes estudios que lo avalan. Buscando cumplir con el método científico, este estudio se apegó a lo señalado por Creswell (2014) pues la investigación utilizó la técnica bibliográfica, la cual consiste en revisar artículos en bases de datos y revistas especializadas para obtener el marco teórico.

También, se acepta la hipótesis planteada con base en la teoría analizada, pues es evidente que la cohesión influye significativamente en el desempeño laboral tras revisar los estudios presentados de Tung y Chang (2011), Luo y Hsueh-Liang (2017), Chiniara y Benteinb (2018), Lin et al. (2018), Stefanini et al. (2020), Chen et al. (2017) y Chong et al. (2019). Se muestran siete investigaciones en donde es evidente la influencia entre dichas variables. Uno de los estudios se enfoca en ambientes médicos. Este trabajo valora la importancia de entender que la cohesión entre los grupos de trabajo está relacionada con el desempeño de los mismos, sin importar el contexto en que se realice. El enlace entre los miembros es parte fundamental para lograr objetivos, ya sea en organizaciones privadas como públicas. Sólo un estudio empírico se relaciona con empresas pequeñas y medianas por lo que existe una buena oportunidad para estudiar la relación de cohesión y desempeño en este tipo de compañías.

Generalmente las empresas basan su operación de procesos en equipos de trabajo. Ante esto, el personal directivo puede entender que la cohesión es vital para alcanzar metas entendiendo el hecho de que los trabajadores pueden ser muy unidos en cuanto a sus relaciones con otros compañeros, pero eso no garantiza que se presente un buen trabajo en equipo.

Como aportaciones teóricas, los ejecutivos obtienen excelentes beneficios por la unión de sus equipos de colaboradores, es por ello la importancia de la cohesión entre ellos para una compañía. Este estudio aporta conocimiento sobre la incidencia de la cohesión en el desempeño, con ello podrían promover actividades que fortalezcan la unión entre compañeros y eso repercuta en mejores resultados de la empresa. Como sociedad, contar con individuos que sepan desenvolverse en equipo resulta importante pues su desempeño aporta valor a acciones de bien común.

Referente a aportaciones prácticas de esta investigación, la sociedad recibiría beneficios adicionales cuando los trabajadores entrenados para desempeñarse de buena manera viertan sus conocimientos en sus mismas familias y personas cercanas. A nivel de economía, los trabajadores que se desenvuelven como buenos jugadores de equipo pueden marcar diferencia en que se generen mejores resultados a nivel macro. La economía también se beneficiaría al contar con empresas con buen desempeño, esto se logra gracias a los trabajadores que unen sus lazos con otros colaboradores para conseguir objetivos. Las empresas rentables pueden seguir dando fuentes de empleo y esto también beneficiaría a la economía de los países. Todo esto ha quedado demostrado gracias a la evidencia de que la cohesión influye en el desempeño.

Recomendaciones. Como parte de las recomendaciones se propone lo siguiente: a pesar de que la cohesión es una variable que comúnmente se analiza en equipos de trabajo, se recomienda estudiarla desde el enfoque individual del trabajador. De la misma forma, revisar la relación de la cohesión con otras variables enfocadas con aspectos de servicio al cliente sería de gran valor, por ejemplo, lealtad del comprador, valor percibido, satisfacción del consumidor, etc. También se recomienda estudiar aspectos de tipo individual en los trabajadores como satisfacción, habilidades blandas y motivación y su incidencia en la cohesión.

Después de analizar las teorías incluidas en este trabajo se concluye que el establecimiento de metas (teoría de metas) es vital para lograr resultados deseados, pero con la característica de la especificación, lo cual resulta motivante para quien ejecuta las acciones para alcanzarlas. Además, la comparación entre el desempeño de los miembros de un grupo de trabajo también resulta estimulante pues se capta información que ayuda a la propia retroalimentación (teoría de comparación social). Los trabajadores cumplen sus objetivos gracias al apoyo de sus demás compañeros, pero también pueden incumplirlas sin su apoyo (teoría de la interdependencia).

Aportación al conocimiento: Tras esta revisión de literatura relacionada a cohesión y desempeño se encuentra que han sido estudiadas en contextos diversos (compañías trasnacionales, productores de alta tecnología, industrias, pequeñas y medianas empresas, manufactura y en trabajadores de la salud). Se obtuvieron pocos estudios relacionados a estas variables en las bases de datos disponibles lo que representa una buena oportunidad para enfocar investigaciones relacionando estas variables, sobre todo en México donde no se logró encontrar alguno. Esto coincide con lo que establecen Rositas et al. (2006) que una de las formas de declaración de un problema es cuando no existen suficientes investigaciones sobre una situación determinada.

La unión entre los equipos de trabajo es un factor importante para determinar el éxito de una compañía, es por ello que se debe contemplar como aspecto clave para alcanzar los objetivos trazados. Por último, se recomienda diseñar estudios donde se revise el desarrollo de la cultura de trabajo en edades infantiles pues la intención sería detectar en edades tempranas la manera en que un individuo está recibiendo formación enfocada a desarrollar sus habilidades para colaborar adecuadamente en ambientes laborales futuros. Esto favorecería a que el trabajador adulto aporte mejor conducta en su empresa y en los grupos de trabajo a los que pertenezca.

6. Referencias

Albandea, I., & Giret, J. F. (2018). The effect of soft skills on French post-secondary graduates'

- earnings. *International Journal of Manpower*, 39(6), 782-799. doi:10.1108/IJM-01-2017-0014
- Altındag, E., & Kösedag, Y. (2015). The Relationship between Emotional Intelligence of Managers, Innovative Corporate Culture and Employee Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, 270–282. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.367>
- Anis, E., Syamsul, M., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144-150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- Anwar, J., & Hasnu, S. (2017). Strategy-performance relationships. *Journal of Advances in Management Research*, 14(4), 446-465. <http://doi.org/10.1108/JAMR-07-2016-0056>
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación* (3era. ed.). Bogotá, Colombia: Pearson.
- Brudan, A. (2010). Rediscovering performance management: systems, learning and integration. *Measuring Business Excellence*, 14(1), 109-123. <http://doi.org/10.1108/13683041011027490>
- Bughin, J., Hazan, E., Lund, S., Dahlström, P., Wiesinger, A., & Subramaniam, A. (2018). *McKinsey Company*. Recuperado el 1 de mayo de 2020, de Cambio de habilidades: automatización y el futuro de la fuerza laboral: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/skill-shift-automation-and-the-future-of-the-workforce>
- Carron, A. V., Widmeyer, W. N., & Brawley, L. R. (1985). The development of an instrument to measure cohesion in sport teams: the group environment questionnaire. *Journal of Sport Psychology*, 7, 244-66.
- Cequea, M., & Núñez Bottini, M. (2011). Factores humanos y su influencia en la productividad. *Revista Venezolana de Gerencia*, 116-138.
- Cequea, M., & Rodríguez, M. C. (2012). Productividad y Factores Humanos, Un modelo con ecuaciones estructurales. *Interciencia*, 37(2), 121-127. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33922717007>
- Chen, M. H., Chang, Y. Y., & Chang, Y. C. (2017). The trinity of entrepreneurial team dynamics: cognition, conflicts and cohesion. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(6), 934-951. <http://doi.org/10.1108/IJEBr-07-2016-0213>
- Chiniara, M., & Benteinb, K. (2018). The servant leadership advantage: When perceiving low differentiation in leader-member relationship quality influences team cohesion, team task performance and service OCB. *The Leadership Quarterly*, 29(2), 333–345. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.05.002>
- Chong , K., Ramayah , T., Ai, P., & Jun-Hwa , C. (2019). Factors influencing virtual team performance in Malaysia. *Kybernetes*, 48(9), 2065-2092. <http://doi.org/10.1108/K-01-2018-0031>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design. Qualitative, quatitative and mixed methods approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Deo Prasad, K., Kumar Jha, S., & Prakash, A. (2015). Quality, productivity and business performance in home based brassware manufacturing units. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(2), 270-287. <http://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2014-0029>
- DeOrtentiis, P. S., Summers, J. K., Ammeter, A. P., Douglas, C., & Ferris, G. R. (2013). Cohesion and satisfaction as mediators of the team trust – team effectiveness relationship. An interdependence theory perspective. *Career Development International*, 18(5), 521-543. <http://doi.org/doi:10.1108/CDI-03-2013-0035>
- Echeverría Samanes, B., & Martínez Clares, P. (2018). Revolución 4.0, Competencias, Educación y Orientación. *Revista digital de investigación en docencia universitaria*, 12(2), 4-34. <http://dx.doi.org/10.19083/ridu.2018.831>
- Festinger, L. (1950). Informal social communication. *Theory and experiment in social communication*, 3-17.
- Foro Económico Mundial. (2018a). *The future of jobs report 2018*. Recuperado el 17 de septiembre de 2020, de http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf

- Gilad-Hai, S., & Somech, A. (2016). "The day after". *Journal of Educational Administration*, 54(1), 19-40. <http://doi.org/10.1108/JEA-07-2014-0084>
- Griffith, J. A., Connelly, S., & Thiel, C. E. (2014). Emotion regulation and intragroup conflict: when more distracted minds prevail. *International Journal of Conflict Management*, 25(2), 148-170. <http://doi.org/10.1108/IJCMA-04-2012-0036>
- Gross, N., & Martin, W. E. (1952). On group cohesiveness. *American Journal of Sociology*, 546-564. Obtenido de <https://www.journals.uchicago.edu/doi/10.1086/221041>.
- Hogg, M. A., & Hains, S. C. (1996). Intergroup relations and group solidarity: Effects of group identification and social beliefs on depersonalized attraction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(2), 295-309.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020). *Cálculo de los índices de productividad laboral y del costo unitario de la mano de obra : año base 2013 metodología*. Recuperado el 5 de octubre de 2020, de https://www.inegi.org.mx/contenido/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825188894.pdf
- Jaimes, L., Luzardo, M., & Rojas, M. D. (2018). Factores Determinantes de la Productividad Laboral en Pequeñas y Medianas Empresas de Confecciones del Área Metropolitana de Bucaramanga. *Información tecnológica*, 29(5), 175-186. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000500175>
- Kwame Mensah, J. (2015). A "coalesced framework" of talent management and employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(4), 544-566. <http://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2014-0100>
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 269-299.
- Lin, W. S., Wang, Y. J., & Chen, H. R. (2018). A study of crowd-collaborative learning: an empirical study. *Library Hi Tech*, 36(4), 622-635. <http://doi.org/10.1108/LHT-01-2018-0016>
- Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., & Latham, G. P. (1980). Goal setting and task performance. *Organizational Effectiveness Research Programs Office of Naval Research (Code 452)*, 90.
- Luo, L., & Hsueh-Liang, F. (2017). Strengthening the bond and enhancing team performance. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(3), 182-198. <http://doi.org/10.1108/JOEPP-10-2016-0062>
- Madella, A., Bayle, E., & Tome, J. (2005). The organisational performance of national swimming federations in Mediterranean countries: A comparative approach. *European Journal of Sport Science*, 5(4), 207-220. <http://doi.org/10.1080/17461390500344644>
- OCDE. (2018). *La nueva Estrategia de empleo de la OCDE Empleo de calidad para todos en un entorno laboral cambiante. Situación de México*. Recuperado el 3 de octubre de 2020, de <https://www.oecd.org/mexico/jobs-strategy-MEXICO-ES.pdf>
- OCDE. (2019a). *Estudios Económicos de la OCDE: México 2019*. Recuperado el 25 de marzo de 2020, de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/483576/Estudios_Economicos_de_la_OCD_E_Mexico_2019.pdf
- OIT. (2018). *Políticas de Desarrollo Productivo en México*. Recuperado el 3 de octubre de 2020, de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_646829.pdf
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). *Descripción del indicador: Productividad laboral*. Recuperado el 2 de octubre de 2020, de <https://ilostat.ilo.org/resources/concepts-and-definitions/description-labour-productivity/>
- Rositas, J., Alarcón, G., & Badii, M. H. (2006). El desarrollo y evaluación la declaración del problema de investigación. *Innovaciones de Negocios*, 3(2), 331-345. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/id/eprint/12467>
- Soares Santos, A., Reis Neto, M. T., & Verwaal, E. (2018). Does cultural capital matter for individual

- job performance? A large-scale survey of the impact of cultural, social and psychological capital on individual performance in Brazil. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(8), 1352-1370. doi:DOI 10.1108/IJPPM-05-2017-0110
- Stefanini, A., Aloini, D., & Gloor, P. (2020). Silence is golden: the role of team coordination in health operations. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(9), 1421-1447. <http://doi.org/10.1108/IJOPM-12-2019-0792>
- Tangen, S. (2005). Demystifying productivity and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(1), 34-46. <http://doi.org/10.1108/17410400510571437>
- Tung, H. L., & Chang, Y. H. (2011). Effects of empowering leadership on performance in management team. Mediating effects of knowledge sharing and team cohesion. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 2(1), 43-60. <http://doi.org/10.1108/20408001111148720>