

El Camino Hacia los Equipos Exitosos

*Autores: Allen Jana, Arcia Alejandra, Mendoza Susana, Zambrano Keren
Estudiantes de la Maestría en Comportamiento Organizacional
Universidad Latina de Panamá*

*email: jana.melanie@hotmail.com; alejandra.arcia@outlook.com; smendoza@pancanal.com;
zambranokeren@gmail.com*

Recibido: 08 de mayo de 2017

Aceptado: 22 de mayo de 2017

Resumen

Hoy en día, la prioridad de las organizaciones es incrementar el trabajo en equipo con el fin de obtener una mayor eficacia y competencia en el ámbito productivo; a través de la sinergia y visión compartida dentro del trabajo colectivo. Este artículo recopila una visión teórica de las características fundamentales que deben tener los equipos exitosos, los roles de cada uno de sus miembros, cómo se logra un equipo exitoso y las personalidades que los definen para lograr esa cohesión necesaria que permita que el equipo de trabajo sea funcional en la organización. Se observará que existen diversas teorías y conceptos establecidos por los investigadores, al igual que múltiples posturas con respecto al establecimiento de roles y los que las personas por voluntad propia, asuman de acuerdo a la personalidad de cada uno y cómo el éxito se fundamenta en la participación relevante del líder.

Palabras clave: grupo, trabajo en equipo, roles y personalidades.

Abstract

Today, the priority of the organizations is to increase the teamwork in order to obtain a greater efficiency and competition in the productive scope; through the synergy and shared vision within the collective work. This article compiles a theoretical vision of the fundamental characteristics that the successful teams must have the roles of each one of its members, how a successful team is achieved and the personalities of its members to achieve the necessary cohesion that allows the teamwork to be functional within the organization. It will be observed that there are several theories and concepts established by the researchers in which there are different positions regarding the establishment of roles and those that we assume according to our personality and how success is based on the relevant participation of the leadership.

Key words: group, teamwork, roles and personalities.

Como citar el artículo: Allen Jana, Arcia Alejandra, Mendoza Susana, Zambrano Keren. El camino hacia los equipos exitosos. Gente Clave. Revista Académica del Centro de Estudios de Postgrado. Universidad Latina de Panamá 1 (1), 8-25.

Introducción

Una de las principales implicaciones que han supuesto los constantes cambios en los que se ven envueltos las organizaciones, con objeto de mantener su competitividad en un entorno cada vez menos predecible, es la forma de entender la organización del trabajo, adquiriendo los sistemas de trabajo en equipo una importancia fundamental. Se ha pasado de considerar al individuo la unidad laboral básica, a considerar también al grupo como célula fundamental de toda organización. (Palomo, 2000)

Es por ello, que los equipos son considerados la unidad principal de desempeño para un número cada vez mayor de organizaciones (Katzenbach, 1996), por lo que las principales organizaciones han llevado a cabo sus sistemas de administración basado en el trabajo por equipos y muchas otras organizaciones han explorado estas técnicas como una posible solución a su problema de competitividad.

Cuando una organización define que la tarea requiere la interacción e integración de destrezas, criterios y experiencias múltiples que no posee un solo individuo, empiezan a darles mayor importancia a los equipos eficaces, superando a las personas que trabajan individualmente o en grupo de trabajos.

La mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia del trabajo en equipo no sólo como un medio para mejorar la competitividad, sino también como un sistema de organización del trabajo que permite mejorar el clima laboral, la comunicación interna, la integración de los nuevos miembros, la transmisión de sus valores y cultura y el desarrollo de tareas.

Sin embargo, las ventajas que aportan a nivel organizacional los sistemas de trabajo en equipo no serían suficientes para explicar su éxito; es preciso, también, analizar las ventajas que aportan a las personas que integran los equipos, ya que son los individuos los que van a actuar como verdaderos impulsores de su desarrollo y funcionamiento.

Cabe señalar, que el trabajo en equipo es algo más que un grupo de individuos que colaboran en la realización de una serie de tareas para alcanzar objetivos comunes, por lo que para garantizar el éxito de los equipos altamente efectivos, es necesario que la organización asigne roles específicos a cada uno de los integrantes y que estos entiendan su propósito y acepten con orgullo esa responsabilidad.

De grupos de trabajo a equipos exitosos

Trabajar juntos en forma cotidiana no garantiza que un grupo de individuos se convierta en un equipo de profesionales. El trabajo en equipo se basa en habilidades y conductas específicas y, en la mayoría de los casos, requiere el esfuerzo conjunto de todos los interesados. Es por ello que los equipos que tienen éxito dependen del mutuo compromiso de sus miembros para lograr resultados específicos. (Ehrlich, 2002).

Los autores Katzenbach y Smith (1995) señalan que cuando los equipos funcionan, ellos son la mejor prueba de que los proyectos y los valores embrionarios se pueden convertir en pautas de acción consistentes en la medida en que dependen del trabajo conjunto de la gente. Para ellos, son la forma más práctica de desarrollar un sentido común de dirección dentro de la

organización porque pueden tener una respuesta jerárquica sin debilitar al conjunto; pueden infundirle energía a los procesos que recorren toda la organización, así como hacer que surjan diferentes habilidades en situaciones difíciles. El análisis realizado por estos autores arrojó la conceptualización de la siguiente definición de equipo:

“Un equipo es un número pequeño de personas que tienen habilidades complementarias, que están comprometidas con el mismo propósito, las mismas metas de desempeño y con el mismo proceso, del cual todas se sienten igualmente responsables”.

Así, es importante observar que de esta definición se desprende, “que un equipo no debe confundirse con un grupo.” Un grupo es una serie de personas que tienen una relación de interdependencia; no obstante, no necesariamente comparten una meta u objetivo. Esta definición incluye tanto a los grupos formales como a los informales. En los grupos los roles de sus integrantes no están definidos, el liderazgo es individualizado, el trabajo es desorganizado, con objetivos individuales y los conflictos se resuelven por imposición (Jaramillo, 2012).

Es por ello que la evolución de los equipos de alto desempeño pasa por distintas fases que inician con la etapa de grupo de trabajo hasta lograr constituirse en un equipo de alto rendimiento o equipo exitoso. Para el doctor Ramírez (2009) es un proceso que inicia con un *grupo de trabajo*, no cuenta con un propósito común; sin embargo, interactúan para compartir información y mejores prácticas en el campo de su responsabilidad.

Luego se convierten en *pseudo-equipos*, los cuales no tienen intereses para establecer un propósito común o un conjunto de metas de desempeño, aunque se llamen así mismo equipo. Como tercera etapa se posicionan en *equipos potenciales* que requieren más claridad de propósito, de metas o productos de trabajo y más disciplina en desarrollar un enfoque de trabajo común. El siguiente paso es lograr ser un *equipo real*, el cual es constituido por un número pequeño de personas con destrezas complementarias que están igualmente comprometidas con un propósito común y un conjunto de metas de desempeño, tienen una disciplina de trabajo y hacen rendición mutua de cuentas.

Por último, logran convertirse en un *equipo de alto rendimiento* que satisface todos los requisitos del grupo anterior (equipo real), y además están comprometidos con el crecimiento personal y en el éxito de todos los demás miembros.

Como menciona Ehrlich (2002) una vez que los miembros determinan sus propósitos, sus metas y la forma en que operan, logran el desarrollo del sentido de responsabilidad personal y grupal generando confianza y compromiso lo cual los convierte en equipos de alto de rendimiento. Por el contrario, los grupos que no se responsabilizan de su desempeño y únicamente son responsables a nivel personal, evidencian la carencia de propósito de equipo, de metas claras de desempeño y de una propuesta en la que todos estén de acuerdo, lo que trae como resultado que no logren evolucionar y se mantengan en la etapa inicial como grupos de trabajos, mencionada por Ramírez.

De acuerdo con Larson y LaFasto (1989), los equipos de alto rendimiento se caracterizan por objetivos claros y retadores, estructuras en función de los resultados que se esperan, miembros competentes, compromiso común, clima de cooperación, parámetros de medición de su desempeño y reconocimiento externo. Todo ello acompañado de un liderazgo basado en los principios y valores de la organización a la que pertenecen.

Para formar un equipo de trabajo de alto rendimiento o desempeño, es necesario establecer una estrategia. Considerar la formación del individuo, los valores, asignar roles, personalidades y la visión de la organización, fijar normas y desempeño para la cual se realiza el trabajo.

Biosca (2000) al referirse a la selección de los miembros del equipo de alto desempeño plasmó que deben estar dispuestos a: trabajar duro, transmitir una actitud positiva, rectificar con agilidad, priorizar y tener “Fuerza Mental” para tomar y aplicar decisiones que cambien hábitos.

Herrera (1999) señaló que “la creación de equipos de altos desempeño se logra cuando cada uno de los integrantes de un grupo toma la decisión de aportar lo mejor de su persona y de sus conocimientos y habilidades para trabajar óptimamente con sus compañeros y aún más cuando lo hace convencido de que es lo mejor para él”-

Para Muñoz Jiménez, (2002), existen doce características de un equipo de alto rendimiento las cuales son: propósito claro, comunicación efectiva hacia adentro y hacia afuera, voluntad de aprender de los demás, participación en el

grupo, orientación a la solución de problemas, búsqueda de la excelencia, celebración de los logros, involucrar a todas las personas relevantes, equipos multidisciplinarios, búsqueda de la innovación, descontento con el “estatus quo” y compromiso.

Por otro lado, Muent B. (2009) señala que existen diferentes factores que pueden influir en la formación de un equipo de alto desempeño. Factores como la capacidad individual de sus miembros, la claridad, propósito y el reconocimiento. Sin embargo, indica que el factor clave es sin lugar a duda el compromiso del equipo, motivación, energía, roles y personalidad.

Roles de equipo

La palabra rol procede del latín rotula, término utilizado para designar una hoja de pergamino enrollada alrededor de un cilindro de madera en donde estaba escrita la parte del guion que le correspondía al actor y que este llevaba en la mano durante la representación teatral. Según el Diccionario de Psicología Social y de La Personalidad (Harre y Lamb, 1992), por «rol» hay que entender la conducta asociada con una posición particular en un sistema social. Se espera que el ocupante de una posición lleve a cabo determinados roles, papeles o funciones en el grupo.

Así, el concepto de rol sitúa a la persona en un contexto determinado y en una estructura social y grupal concreta, siendo definido como un conjunto de conductas requeridas o esperadas de la persona que ocupa cierta posición en un grupo.

Trasciende al individuo porque depende de las posiciones: se espera de cualquiera que ocupe un rol específico que exhiba conductas que tiendan al cumplimiento de su guion y tareas. Consiste en determinar qué se espera de la persona que desempeña ese papel dentro de la organización, qué competencias demanda el planteamiento de ese rol, delimitar las responsabilidades y clarificar quién se ocupa de cumplir cada tarea. (Giesenow, 2011).

Mapcal (1998) establece que el rol es el papel que, como miembro de un equipo en acción, desempeña cada uno de sus integrantes en relación con los demás miembros y que las capacidades heterogéneas (inteligencia, habilidades, conocimientos y experiencias) se potencian y generan la sinergia que va a permitir que el resultado logrado sea mayor que la simple suma de las capacidades individuales.

Algunos ven el rol como una metáfora del teatro, siendo considerada como la capacidad con la que cada uno actúa con relación a los demás. Cada persona provoca en las otras una impresión, y recibe otra de cada una de ellas. En sus relaciones, se provocan sensaciones que acaban determinando que cada individuo asume, ante el grupo, un determinado rol. Cada persona suele desempeñar el rol que su entorno espera que él represente, conforme a las expectativas de los demás.

Es característico de una persona en un determinado contexto. Esto hace que el rol de un individuo pueda ser diferente en su familia, en el trabajo, en un grupo de amigos. Por ejemplo, puede resultar, que una persona sea muy ocurrente en una situación social, y serlo poco en familia o viceversa. Esto se refiere al conjunto de

normas, comportamientos y derechos definidos que se esperan que una persona cumpla o ejerza de acuerdo a su estatus. (Acosta, 2015)

Con el propósito de llevar un orden sobre las diferentes definiciones ya mencionadas anteriormente, se hará énfasis en dos dimensiones que aparecen reflejadas en las múltiples concepciones del término: la dimensión situacional y la dimensión personal.

Desde la dimensión situacional, el rol es considerado como un conjunto de expectativas vinculadas a una determinada posición. Es decir, las expectativas son independientes de la persona que desempeña el rol, o de otra forma, la existencia de las expectativas es anterior al individuo.

El componente «conducta esperada» es, por tanto, clave en la definición de rol. Así, por ejemplo, Biddle y Thomas (1966) definen el rol como un conjunto de prescripciones que determinan la conducta que debe tener el miembro que ocupa una posición.

Para Sargent (1951), un rol es un modelo de conducta social que aparece situacionalmente apropiado a la persona en términos de las demandas y expectativas de quienes pertenecen al grupo.

Así, cuando un sujeto es caracterizado en un rol tiende a atribuirle todas las características de dicho rol, independientemente de las actuaciones y atributos reales de este (Páez y colaboradores, 1994). Aquello que esperan los demás configuraría básicamente la conducta del sujeto en la sociedad y del miembro participante en el grupo. Como se ve, esta es una concepción

del rol pasiva, ya que en ella se concibe que la representación de los roles se estructura a partir de las expectativas de los demás.

La otra dimensión del rol es la dimensión personal. Desde esta dimensión se subrayan las características personales en el desempeño del rol. Frente a las expectativas sobre la conducta de los demás, algunos autores destacan la importancia de la dimensión personal en el concepto de rol.

Aquí los roles quedarían subsumidos en las actitudes si estas son consideradas como predisposiciones permanentes para actuar de determinada manera frente a los demás dentro de un grupo restringido (Anzieu y Martin, 1971).

Considerar esta doble dimensión del rol (dimensión situacional y dimensión personal) es considerar que la reciprocidad e interdependencia entre la dimensión situacional y personal es el elemento clave en la concepción de rol. Es decir, el desempeño de los distintos roles en el grupo estará en función de las expectativas de los miembros (objetivos y necesidades grupales) y de las características personales (aptitudes, valores, etc.) de cada uno de ellos. Esta es la postura defendida por autores como Vendrell y Ayer (1997), para quienes la conducta de rol refleja la síntesis entre las expectativas-demandas de los miembros del grupo y las características personales del miembro que lo ejecuta. Yardley (1984) también señala que el actor no se limita a declamar objetivamente el papel asignado, sino que encarna y elabora un rol-personaje usando ciertas convenciones expresivas apropiadas al contexto social de la situación.

Importancia de la conformación de equipos en función a roles

Un proverbio chino dice que “detrás de un hombre talentoso, siempre hay otro hombre talentoso”. La verdad es que en el corazón de toda gran conquista hay un equipo. La cuestión no es si los equipos son importantes, sino si se reconoce que lo son y se esfuerza por llegar a ser los mejores miembros del equipo (Maxwell, 2001)

Según Palomo (2000), son múltiples las investigaciones que se han desarrollado para analizar las consecuencias para las organizaciones y para los individuos, de la implantación de los sistemas de trabajo en equipo. Se ha comprobado que la participación conjunta de superiores y colaboradores en el planteamiento de los objetivos y en la interpretación y análisis de los resultados, hace que las decisiones sean mejores comprendidas, aceptadas y llevadas a la práctica. Cuando la persona se compromete a actuar de una manera determinada, su decisión se ve fortalecida por el conocimiento de que los demás están comprometidos de una manera similar.

En función de esto, los roles del equipo juegan un papel protagónico para que en las empresas cuenten con equipos que desarrollen sinergia y eviten las guerras civiles. Los equipos pueden alcanzar sinergia en cierto momento y perderla enseguida sino cuentan con una meta y un rol claramente definido, ya que la calidad del trabajo en equipo es altamente reactiva al comportamiento de sus miembros.

Ehrlich (2002), establece que los factores claves para desarrollar equipos altamente exitosos son la personalidad de sus miembros, el estilo de

liderazgo, el estilo de los seguidores, la cultura del equipo, las agendas personales y los conflictos personales.

Por otro lado, Vecino (2008) establece que la importancia del trabajo en equipo se fundamenta en aspectos claves que tienen que ver con:

Los Roles de los participantes: se refiere a los conocimientos, experiencia, pericia o habilidades de los integrantes del equipo, en este sentido se valora la importancia de la complementariedad por cuanto cada integrante hace un aporte diferente que permite la consecución de los resultados esperados.

La comunicación: es un factor definitivo que permite mantener enterados a todos los integrantes del equipo de lo que ocurre y establecer un clima organizacional adecuado por cuanto permite que se expresen los acuerdos y desacuerdos en la gestión que se realiza.

Liderazgo: es un aspecto que permite motivar y animar a los integrantes al tener claridad en las metas que se persiguen. Los líderes son aquellos que visualizan el objetivo y transmiten a todos los impulsos requeridos para que el desempeño no decaiga, sino que por el contrario se incrementa.

Compensación: cada integrante debe percibir que recibe, no sólo en el aspecto económico, el reconocimiento que merece, en muchas ocasiones el ritmo del equipo puede disminuir si no siente que recibe felicitaciones, bonificaciones o triunfos que le permiten fortalecer su compromiso con el equipo.

Compromiso: una vez que los integrantes del equipo establecen vínculos con los demás integrantes y que se identifican con los propósitos para los cuales está creado el grupo se genera el sentido de pertenencia que hace del compromiso una característica que cohesiona mucho más a los miembros del equipo.

Meredith Belbin (1984) propone una definición y taxonomía del rol de equipo, la cual se fundamenta en la estructura de comportamiento y las características de la manera de interactuar de un miembro con otro cuando su comportamiento sirve para facilitar el progreso del equipo. Él establece que los roles de equipo miden el comportamiento, y no la personalidad, y se pueden definir como: "Nuestra particular tendencia a comportarnos, contribuir y relacionarnos socialmente."

Al investigar, se observa, que los distintos autores consultados establecen que para que los equipos se desenvuelvan como una máquina de alto rendimiento, sus miembros deben ser capaces de dejar a un lado sus agendas personales y dirigir su energía a lograr el éxito del equipo. Todos los miembros de un equipo se enfrentan a la influencia de diferentes personalidades que trae consigo estilos de liderazgo, disposiciones para seguir órdenes, habilidades para manejar las diferencias de opiniones y los conflictos internos en forma constructiva. Es por ello que se debe tener claro que la importancia del éxito de los equipos se encontrará en la estimulación de sus miembros y por ende el aumento de sus habilidades individuales ya que la sinergia de los equipos permite lograr más de lo que se lograría si se les dejara trabajar solos.

Teoría de roles de equipo

Existen diversas formas de entender la importancia de establecer roles dentro de un equipo de trabajo. Una de ellas es la establecida por Meredith Belbin y está sostenida por una sólida base experimental de 25 largos años de trabajo del autor en el Management College de Henley (Cambridge) y un esquema que identificó cómo funciona un buen equipo basándose en investigaciones en el Reino Unido y Australia.

En este sentido, la concepción de los roles de 1. Equipo de Belbin abandona la distinción 2. Entre roles de tarea y roles socio-afectivos.

Para él, esta teoría proporciona un marco de comprensión de la adquisición de roles, donde el rol no es entendido como una propiedad adscrita a un individuo por razones de estatus o por la función desempeñada en la tarea. Más bien es su potencial constante accesible a los miembros que posean determinadas características, y que responden de forma flexible a las necesidades funcionales del equipo (Agazarian, 1989).

Dicho potencial puede estar limitado por los rasgos del individuo, los requerimientos de la tarea y la dinámica de la interacción grupal en el equipo (Aritzeta y Ayestarán, 2003).

Belbin afirmó que los roles, eran vitales para la efectividad del desempeño de los equipos e identificó cinco principios que subyacen a tal desempeño (Aritzeta y Ayestarán, 2003):

1. Cada miembro contribuye al logro de los objetivos del equipo a través del desempeño tanto funcional como del rol de equipo.

2. El equipo necesita de un equilibrio óptimo entre el rol funcional y el rol de equipo.
3. Se promueve la efectividad del equipo en la medida en que sus miembros reconozcan las necesidades y potencialidades del equipo.
4. Ciertas cualidades personales se adecuan a ciertos roles mientras que reducen las probabilidades de que puedan adoptar otros roles.

Un equipo puede desplegar sus recursos técnicos de forma excelente solo cuando existe un rango mínimo de roles de equipo que asegure un trabajo de equipo suficiente.

Esta comprensión de los roles de equipo condujo a Belbin a conceptualizar los patrones característicos de conducta en nueve roles de interacción que deben existir en un equipo para ser exitoso, a saber:

Coordinador: es la persona que muestra un comportamiento maduro y seguro de sí mismo/a. Promueve la toma de decisiones y coordina bien los esfuerzos del grupo.

Cohesionador: como su nombre indica es una persona que vela por el buen clima dentro del equipo, es cooperador y diplomático. Es un buen mediador en cualquier conflicto o enfrentamiento.

Investigador de recursos: es una persona generalmente extrovertida que se ocupa de los contactos con el exterior del equipo, es comunicativo y su función es desarrollar contactos.

Cerebro: es la creatividad en persona, imaginativa y nada ortodoxa. Es una fuente de ideas para el equipo.

Especialista: aporta cualidades y conocimientos clave sobre la tarea que desarrolla el equipo.

Monitor evaluador: es un buen estratega, suele añadir esa parte crítica que todos los equipos necesitan. Juzga todas las opciones. Implementador. Transforma cualquier idea en una acción, es disciplinado y eficiente.

Impulsor: trabaja bajo presión y tiene mucha iniciativa y coraje, es retador y puede pecar de ejercer demasiada presión sobre los demás.

Finalizador: como su nombre indica su papel es que las tareas se hagan con el estándar de calidad exigido en el plazo exigido. Son concienzudos y esmerados.

Desde esta perspectiva, cada individuo, teniendo en cuenta las características que posee y las necesidades del grupo, negocia su rol con el resto de los miembros del grupo. Cada uno puede cambiar de rol, si los rasgos, necesidades del individuo y/o del grupo así lo requieren.

Es decir, que los roles de trabajo hacen referencia a la distribución de tareas y de responsabilidades dentro del equipo proporcionándonos un marco de comprensión, en donde el rol no es entendido como una propiedad adscrita a un individuo por razones de estatus o por la función desempeñada en la tarea, más bien es un potencial constante accesible a los miembros que posean determinadas características, y que responde de forma flexible a las necesidades funcionales del equipo (Agazarian, 1989).

Dicho potencial puede estar limitado por los rasgos del individuo, los requerimientos de la

tarea y la dinámica de interacción grupal en el equipo. Hay cierta evidencia favorable a la idea de que la diferenciación de roles mejora el funcionamiento del grupo (Roger y Reid, 1982), entendiéndose por tal cosa una tendencia más o menos pronunciada a organizar la actividad, de tal manera que sus distintos aspectos sean realizados por diferentes personas.

Ahora bien, el proceso de asignación de roles, que establece quién debería desempeñar qué roles, plantea ciertos problemas, entre los que Moreland y Levine (1982) destacan: falta de conocimientos, capacidad o motivación para desempeñar el rol adjudicado; falta de consistencia entre el nuevo rol y el que se desempeñaba anteriormente; falta de consenso respecto a cómo debería desempeñarse un rol y quién es el miembro más apropiado para hacerlo, y dificultades que plantea la transición de rol (desplazamiento de un rol a otro).

Si se trata de buscar un claro entendimiento de la asignación de roles y se entiende que ciertos roles poseen un carácter general, mientras que otros son bastante específicos de cada grupo; se evidencia que el rol de líder es un rol universal».

Buscando una comparación con otras teorías, se observa que uno de los sistemas de categorías de análisis mejor elaborados y validados ha sido el de R.F. Bales (1950) en su Interaction Process Analysis (IPA). Su propósito era obtener de modo empírico una clasificación depurada y normativa de los procesos de interacción, mediante la ordenación del contenido de las relaciones en diversos tipos de situaciones y de grupos.

La hipótesis general es que la discusión en un grupo que pretende resolver un problema, genera patrones similares de conductas comunicativas. Bales utiliza una situación experimental en la que los grupos, en los que no se ha designado ningún líder, tienen que resolver verbalmente un problema colectivo y llegar a una decisión.

La observación y anotación sistemática de los procesos de interacción, más que de los contenidos temáticos de la discusión propiamente dicha, permite establecer un corpus observacional de un centenar de conductas. Bales estableció finalmente sus conocidas 12 categorías de interacción:

Mantenimiento socio-emocional del grupo (6), y apoyo a la tarea (6) (Cornejo, 2006). En conclusión la teoría de Bales establece tres factores independientes:

prominencia individual y logro que se caracteriza por conductas tales como mantenerse separado de los demás, y conseguir metas personales individualmente, como segundo factor se encuentra la ayuda al grupo en sus realizaciones el cual se basa en conductas relativas a esfuerzos individuales por hacer progresar al grupo en el logro de las metas, y por último, la sociabilidad que no es más que conductas relacionadas a establecer y mantener relaciones cordiales, satisfactorias y armónicas en un grupo.

A partir de estos factores, Bales plantea una tipología de roles que permite establecer la diferencia entre los miembros de un grupo desarrollando estos de la siguiente manera:

El *gran hombre* (obtiene una alta posición en los tres factores, coincide con el buen líder, y el mejor en todo); *el especialista de tarea* (tiende a desarrollar más interacciones en el área de solución de problemas, muestra más desacuerdos y antagonismo y tiene menos agrado y aceptación); *el especialista socioemocional* (el cual se califica con altos niveles de agrado, y menos niveles en actividad y habilidad para la tarea se desarrolla más en el área de reacciones positivas, muestra solidaridad, liberación de tensión); *el desviado hiperactivo* (tiene altos niveles en desarrollo de la actividad y tiene bajos niveles en capacidades para la tarea); según Bales, en la literatura especializada se corresponde más con «dominar» que con liderazgo), y por último *el desviado hipoactivo* (niveles bajo en las tres dimensiones, su figura viene a coincidir con lo que, desde una posición socio analítica, se denomina «chivo expiatorio»).

Así pues, el análisis del proceso de interacción realizado por Bales pone de manifiesto una vez más la utilidad de los conceptos de estatus y rol para explicar muchos fenómenos grupales (Rodríguez y Alcover de la Hera, 1998).

Al observar estas dos teorías, se establece que no se permite una comparación de individuos, ya que una visualiza el comportamiento humano desde la perspectiva del rol que él asume y la otra fuerza al individuo a empoderarse de un rol para completar una tarea.

Las personalidades del éxito

Según la experta Tatyana Sussex (2017), consultora y coach en temas de relaciones

humanas y negocios, existen siete personalidades claves para convertir un grupo de personas en un equipo exitoso, siete roles que deberán desempeñar los integrantes de una agrupación, evitando entrar en conflicto, para trabajar de forma ordenada, cohesionada, en confianza y de cara a las metas planificadas. Más que estereotipos, se trata de rasgos de personalidades ideales para potenciar el trabajo en equipo.

El líder

No es posible conducir un equipo sin liderazgo por lo que antes de comenzar cualquier proyecto, se necesita un líder con visión amplia de los negocios. Esta persona será la responsable de la mediación de los conflictos, facilitando la comunicación entre los miembros del equipo. Cabe resaltar, que el líder debe ser un miembro más del equipo, ni más ni menos, desempeñando el rol que le corresponde.

El entusiasta

Las personas con entusiasmo se identifican por sus ánimos para trabajar por un bien común. Por lo general, están dispuestos a ayudar, a comprometerse y ser diplomáticos. Este personaje, que no es excluyente de otros roles, promueve la sociabilidad, introduciendo una visión de éxito grupal sobre los intereses individuales. Se trata de personas que tienen carisma, gran poder de persuasión, habilidad verbal y se caracterizan por su optimismo. Tratan siempre de apoyar a los demás y se preocupan por satisfacer las necesidades de sus compañeros, tratando de generar lealtad entre todos.

El investigador

Los investigadores son los encargados de plantear las preguntas y promover que todos se avoquen a descubrir las respuestas. Todo equipo necesita un investigador para completar la información que exige un proyecto. Se le considera el intelectual del equipo, al que le gusta investigar. Por lo general se trata de una personalidad serena, que disfruta de la lectura, de resolver los retos que le son asignados, de sumar cada vez más desafíos académicos en términos de estudios. En lo que se refiere a manejo de habilidades, destaca más por la parte técnica que por las habilidades blandas.

El experto

La mayoría de los proyectos, especialmente los del rubro tecnológico, necesitan un experto en el sector. Esta es la persona que posee conocimiento íntimo en este campo. Por lo tanto, si el equipo opera en un rubro en el que se necesita un analista que aporte información teórica o de ciencia aplicada, un desarrollador que explique los detalles técnicos del proyecto, necesitará de una persona con conocimiento de métodos de trabajo y desarrollo de proyectos complejos. Aportará orden, disciplina y metodología científica al trabajo en grupo.

El planificador

Los planificadores están impulsados a organizar procesos y dar orden al mundo que los rodea. Los planificadores naturales aman las listas, los rankings, los gráficos y los calendarios. Son puntuales, capaces de ver la curva en el camino y a menudo tienen estrategias para mejorar un proceso o aumentar la eficiencia del equipo. Es una personalidad que no puede faltar en los equipos de alto impacto, porque se enfocan en la planeación, manejo y desarrollo de los proyectos importantes. Tienen capacidad de

análisis, son precisos, competitivos y siempre tienen un plan A, B y C.

El creativo

Poseen gran imaginación, carácter fuerte, son aguerridos y sumamente innovadores. Son personalidades leales al equipo; sin embargo, es recomendable seguirlos de cerca para que no se salgan del camino trazado. Las personas con creatividad tienen una tendencia a quedar atrapadas en su mundo de imaginación, resolución de problemas y conceptualización.

Puede que no siempre sean los comunicadores más claros, los diplomáticos o los encargados de cumplir los plazos, aunque al lado de un planificador, un experto y un comunicador, las posibilidades del equipo se multiplican. Es alguien que desde el primer día quiere cambiar el statu quo.

El comunicador

Son hábiles para las relaciones públicas, por lo que se encargarán de tender lazos entre los compañeros de trabajo y también con los demás departamentos. No les cuesta transmitir con sentido de la diplomacia lo que quieren expresar, así se trate de una crítica. Son los mejores a la hora de conducir los conflictos, reduciendo los niveles de estrés en medio de las discusiones. Los comunicadores son las personas indicadas para compartir información con todo el equipo o persuadir al líder para cambiar de decisión. Es un gran aliado y posee una larga lista de contactos.

Equipos exitosos

Como se indicó en páginas anteriores, los equipos que tienen éxito dependen del mutuo compromiso de sus miembros para lograr resultados específicos (Ehrlich, 2002). No

obstante, en los últimos años no solo se habla de equipos exitosos, sino que se ha señalado que existen variables conocidas como equipos de “alto desempeño” y equipos de “alto rendimiento”.

Para entender el concepto, rendimiento se define como la proporción entre el producto o el resultado obtenido y los medios utilizados, que responde a una idea de equilibrio, o a una satisfacción con la solución obtenida, en función del esfuerzo que se pone en ello. Por otro lado, desempeñar es ejercer las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio.

Al analizar ambos conceptos se puede indicar que equipos de alto desempeño y alto rendimiento (aunque tengan rasgos en común) no son lo mismo, el primero podría referirse al ámbito de gestión de personas o equipos (y por lo tanto la figura del líder tendría mucha relevancia); mientras que alto rendimiento está más relacionado con la producción, el resultado y también es auto dirigido

Para Steven Jones (2008), los integrantes de un equipo de alto rendimiento están comprometidos emocionalmente con los avances del equipo. Este compromiso no se puede imponer: se debe construir.

Camargo (2014) indica que el rendimiento colectivo de un equipo es mayor al rendimiento de cada uno de sus integrantes, es por esto que las organizaciones requieren de equipos de trabajo que trasciendan, requieren también de grupos flexibles y altamente comprometidos con los objetivos establecidos por el equipo, buscan que se adapten rápidamente, que se tomen decisiones y evolucionen, y que estos grupos y

equipos logren ser autosuficientes para resolver problemas.

Otros aspectos importantes de los equipos de alto desempeño es que cuentan con independencia, autosuficiencia, y toma de decisiones, además poseen autoridad suficiente para responder cualquier proceso de trabajo, planean, ejecutan y dirigen a cualquier nivel el trabajo de principio a fin sin la existencia de una jefatura específica. Para ello, es importante que el equipo cuente con personal preparado que cumpla con el perfil.

De esta manera se observa, que los aspectos importantes de un equipo de alto desempeño son la motivación y la satisfacción de los trabajadores.

Adicionalmente, se evidencia que un equipo de alto desempeño se centra en el objetivo a conseguir y en el “camino” que deben seguir para alcanzar ser un equipo exitoso; por otro lado, la figura del líder como parte del equipo, cobra mucha importancia por ser quien asume una gran dedicación, y ser quien tiene habilidades personales muy desarrolladas para dinamizar los equipos y conseguir las metas.

¿Cómo se logra un equipo de trabajo exitoso?

Rivera (2013), indica que para lograr equipos de trabajos exitosos es importante, contratar gente con talento, trabajar como una unidad, invertir en capacitación y tecnología, dar mejor ejemplo como líderes, identificar fortalezas y debilidades, mostrar agradecimiento con el resto del equipo, y lograr un ambiente agradable dentro de la organización. Por ello, el deseo de fortalecer los equipos de trabajo en las organizaciones lleva a enfocar los esfuerzos en el desarrollo del ambiente laboral y las habilidades de los

miembros del grupo; logrando tener roles definidos que se traduzcan en la obtención de excelentes resultados, crecimiento integral y objetivos alcanzados dentro de la organización.

Por su parte Hackman (2002) establece en su teoría conocida como el “Modelo Hackman”, que un líder debe crear las condiciones para que su equipo se maneje por sí solo. Indica que no se trata de una fórmula específica, sino de aplicar una serie de guías o principios creados por el líder utilizando su propia idiosincrasia. En este orden, Hackman menciona que el equipo de trabajo es efectivo, en la medida en que logre tener productos o servicios aceptables para sus clientes, aumente su capacidad de logro de objetivos, y que sus miembros aprendan en forma individual. Por otro lado, considera, que para que un equipo sea de alto desempeño es importante definir el rol de líder, la tarea que va a realizar el equipo, tener límites claros; poseer autoridad para el manejo de sus propios procesos de trabajo, y que los miembros permanezcan estables dentro de los equipos, y así lograr el éxito esperado de acuerdo a la meta establecida.

Características de los equipos de trabajo Exitoso

De acuerdo con Muñoz Jiménez, (2002), existen doce características de un equipo de alto rendimiento las cuales son: propósito claro, comunicación efectiva hacia adentro y hacia afuera, voluntad de aprender de los demás, participación en el grupo, orientación a la solución de problemas, búsqueda de la excelencia, celebración de los logros, involucrar a todas las personas relevantes, equipos multidisciplinarios, búsqueda de la innovación, descontento con el “estatus quo” y compromiso.

Para Camargo (2014) algunas características importantes con que cuentan los equipos de alto rendimiento son objetivos claros y definidos; relaciones y comunicación; iniciativa para aprender de los demás e innovación; participación activa; capacidad para buscar solución a los problemas; búsqueda de la excelencia; celebración de los logros y metas que involucran a todas las personas relevantes; equipos multidisciplinarios para problemas multidisciplinarios; búsqueda de la innovación; descontento con el "statu quo", responsabilidad, compromiso y dedicación.

Morales (1995) al referirse a las características frecuentes en equipos de trabajo efectivos indica: El sentido de comunidad: el equipo conoce, acepta y comparte la misión y visión de la organización. Juicio de realidad: apunta a la capacidad para discriminar la realidad del equipo. Adaptabilidad: que incluye la habilidad para resolver problemas y reaccionar con flexibilidad a las exigencias del medio interno y externo. Integración: aceptando las diferencias y manteniéndose unidos en pro de la complementariedad.

Se concluye entonces, que las personas que conforman equipos de trabajo de alto rendimiento están comprometidas con un propósito y metas de desempeño en común. Sin dejar de lado el rol del líder ya que este, impulsa el aprendizaje permanente de los integrantes del equipo buscando el éxito del mismo y también de la organización, impulsando también la mejora del desempeño de forma permanente, definiendo metas cada vez más exigentes.

Competencias en los equipos exitosos

Los investigadores plantean la existencia de una serie de competencias grupales que sobrepasan y se diferencian de las competencias individuales, y que hacen que estas últimas puedan ponerse en juego de la manera más ventajosa para todo el equipo. Las competencias grupales se desarrollan, precisamente, trabajando en equipo. Identificaron más de una decena de competencias grupales, que agruparon sobre la base de la función que cumplen en el equipo: las que se relacionan con la motivación, las que permiten realizar el trabajo, las que aumentan los recursos y facilitan las relacionadas con la mejor integración entre los miembros.

Finn, Mills y Tyson (2003) consideran que cada tipo de equipo debe nutrirse, desarrollarse y cultivarse de manera diferenciada, centrándose en las competencias grupales que le sean indispensables para el logro de sus objetivos. Estas competencias colectivas contribuirán al éxito en el desempeño grupal mediante su interacción con una serie de factores más conocidos, como la adecuada composición del equipo, su tamaño y el estilo de liderazgo que esté en juego.

Según Victor Hugo Manzanilla, autor del best-seller "Despierta tu Héroe Interior" y Director de Mercadeo con más de 15 años de experiencia en empresas Fortune 500, considera que los líderes que han sido capaces de formar verdaderos equipos han desarrollado 4 principios de manera ejemplar que es conformar equipos que cuenten con personas que tengan una claridad perfecta en el QUÉ, el POR QUÉ, el CÓMO y que tengan una fuerte predisposición a la ejecución.

Como se puede apreciar, el tema de identificar competencias en los equipos exitosos dependerá de la habilidad que tenga el líder para reclutar personas con competencias fuertes en materia de trabajo en equipo y liderazgo para poder integrarse y lograr tener cohesión con miras a alcanzar el éxito que se espera de ellos

Hitos de equipos exitosos

La investigación logra identificar que los grandes hitos de equipos exitosos se relacionan mucho en la historia con los negocios; no obstante, existen otros que vale la pena mencionar.

A lo largo del artículo, se evidencia que el éxito de estos hitos o hechos no ha sido porque los equipos estén formados por personas inteligentes; sino porque en cada uno de estos casos, existe algo adicional; una chispa, un principio definidor, una coyuntura; un impulsó a innovar y desarrollar ideas y productos que redefinieron sus empresas o sus equipos y los llevó al éxito.

1. El equipo desarrollador de Java en Sun Microsystems:

Miembros: Patrick Naughton, programador (Agitador); James Gosling, programador (Experto); Mike Sheridan, desarrollador de producto (Comodín); Bill Joy, científico en jefe (Líder); Arthur Van Hoff, programador (Músculo) **Logro:** Java, un lenguaje de programación capaz de funcionar en cualquier plataforma y que añadió interactividad a una Web estática.

Historia detrás del éxito: Naughton preparó un documento de 12 páginas criticando a Sun que se convirtió en una llamada de alerta para que la empresa propulsara la innovación.

Principio guía: Independencia. El equipo de Naughton y Gosling trabajó en una oficina alejada del local de Sun en un proyecto conocido inicialmente como Stealth Project. Con el apoyo de los altos ejecutivos de la compañía, el equipo trabajó 100 horas a la semana y creó un lenguaje que se mantuvo separado de los productos principales de Sun.

2. Ford Motor Company:

Miembros: Henry Ford, fundador e ingeniero principal (Agitador); Clarence Avery, desarrollador líder de la línea de ensamblaje (Comodín); Peter Martin, jefe de ensamblaje (Líder); Charles Sorensen, jefe asistente de ensamblaje (Músculo) **Logro:** Ford utilizó los ahorros en costos derivados de la producción en masa para poner el automóvil al alcance de más familias.

Historia detrás del éxito: Ford y su equipo creían que los autos debían ser confiables y venderse a un precio razonable. Todas sus acciones estaban enfocadas en reducir costos y trasladar esos ahorros al comprador.

Principio guía: Eficiencia. Ford y su equipo de ingenieros aplicaron el lente de la eficiencia a todos los aspectos de la producción. Ford también detectó que pagando a sus trabajadores el doble del estándar de la industria y reduciendo la duración de la jornada laboral no solo reducía la rotación de sus trabajadores, sino que atraía a los mejores.

3. Google:

Miembros: Sergey Brin, fundador (Comodín); Larry Page, fundador (Agitador); Eric Schmidt, CEO (Líder); Omid Kordestani, VP de Desarrollo de Negocios (Experto)

Logro: Crear la página más popular de la Web, potenciada con tecnología de buscador que ordena los resultados de una búsqueda de acuerdo con el número de vínculos existentes a esa página. Historia detrás del éxito: Page conoció a Brin en Stanford University y lo llamó para que lo ayudara a desarrollar su tesis doctoral. Principio guía: Mantener una organización plana y sencilla. El equipo se mantuvo reducido mientras desarrollaban la tecnología, primero en el dormitorio de Page en Stanford, luego en un garaje. Cuando estuvieron listos para que su creación se convirtiera en un negocio, llamaron a la leyenda de la industria Schmidt para manejar la compañía y a Kordestani — conocido como la primera persona en Google que uso traje — para manejar las ventas. La empresa ha sabido transmitir ilusión, hacer importante a cada empleado y dar un buen ejemplo, no sólo en liderazgo sino en trabajo para consecución de metas. Además, la gestión de equipos de trabajo pasa por reconocer las cualidades individuales y animar a asumir riesgos.

4. *Walt Disney y sus “Nueve Veteranos”:*

Miembros: Walt Disney, fundador y líder ideológico del estudio (Agitador); Ub Iwerks, creador de Mickey Mouse (Experto); Roy Disney, fundador y presidente (Enlace); “Nueve Veteranos,” animadores (Músculo) — Les Clark, Ollie Johnston, Frank Thomas, Wolfgang Reitherman, John Lounsbery, Eric Larson, Ward Kimball, Milt Kahl y Marc Davis
Logro: Revolucionar las películas para niños y crear varios de los más memorables y rentables personajes en la historia de las películas animadas.

Historia detrás del éxito: Después de varios malos negocios en su primer estudio de animación (incluyendo perder el control de uno de sus primeros personajes exitosos), Walt Disney y su amigo Iwerks aseguraron el apoyo financiero de Roy Disney para construir un estudio que pudiera competir con los grandes estudios de New York. Principio guía: Determinación. Walt Disney e Iwerks estaban convencidos de su visión de crear un conjunto de personajes animados suficientemente exitosos para generar sus propias franquicias. Esa visión, a su vez, atrajo al mejor talento — los nueve animadores que crearon y popularizaron personajes como Mickey Mouse, Blanca Nieves y Cenicienta.

5. *Otros hitos históricos exitosos:*

- ✓ El trabajo que permitió traer de regreso a los astronautas del Apollo 13 no habría sido posible sin Gene Kranz, líder del ejército de expertos de la Nasa.
- ✓ La mina San José: Cada una de las labores en la mina requirió de empoderamientos particulares en ciertos momentos del rescate. De hecho, a las pocas horas de iniciado el trabajo se definió que las labores de minería serían lideradas por un experto

“El Teniente” y todo lo relativo a sondajes por “Un Especialista de Codelco Salvador y otro de Minera Escondida”.

Al final, hechos como los antes descritos llevan a los investigadores a señalar que los liderazgos son dinámicos y que lo más indicado es alternarlos según las circunstancias y las necesidades prácticas. Así se puede concluir que

un líder es el que guía y brinda una respuesta inmediata a su grupo de acuerdo a las circunstancias del momento.

Conclusiones

Se aprecia en la investigación realizada que para formar un equipo exitoso es necesario considerar no sólo las capacidades intelectuales de sus posibles miembros sino también sus características sociopsicológicas y de personalidad. En este sentido, debería tomarse en cuenta desde la etapa de selección y formación del personal reunir un grupo de individuos capaz de realizar sus funciones y cumplir los objetivos para los cuales se creará el equipo de trabajo. Ciertos equipos se forman para realizar tareas concretas, otros para asesorar y otros para gestionar trabajo.

Es decir que, la clave para lograr que un equipo sea exitoso radicará, en primer lugar, en su constitución. En ocasiones, es necesario valorar si, en relación con las características de los posibles miembros, la mejor opción es que los empleados trabajen en forma de grupo o si se deben integrar en un equipo. Bajo determinadas condiciones, el trabajo fluye mejor y se alcanzan los resultados deseados, con sólo unir los esfuerzos de ciertos individuos, porque, si bien el trabajo en equipo produce grandes beneficios, también se asumen mayores riesgos.

Se puede plantear que existen los elementos necesarios para pasar de la etapa de grupo de trabajo a trabajo en equipo, es cuando se comparten las responsabilidades individuales y colectivas, los resultados se observan y evalúan como el producto del esfuerzo colectivo de todos, los conflictos se resuelven por medio de la

confrontación productiva, se reconocen las diferencias y se buscan soluciones.

En este sentido, es importante la función que realizan los líderes. Ellos trabajan para que exista acuerdo sobre los objetivos y que estos sean claros, así como que todos se sientan comprometidos e implicados con las tareas. Para lograr un buen liderazgo, es necesario una combinación de actitudes cuantificables y cualificables, que le faciliten al líder establecer estrategias adecuadas para el logro de la misión. Debe poseer una visión de futuro que facilite el desarrollo acelerado y la continuidad de la organización.

En las organizaciones, los equipos se consideran como subsistemas en contacto continuo con otros subsistemas. Esto se debe, entre otras posibles razones, al papel que desempeñan los conciliadores para la solución de los conflictos a nivel individual, grupal y de la organización.

Finalmente, debe señalarse que en la literatura consultada existen diferentes criterios sobre los conceptos de trabajo en grupo y trabajo en equipo. Algunos autores utilizan como sinónimos dichos conceptos y otros exponen diferencias entre ellos.

Referencias Bibliográficas

- Acosta, José María (2015). Trabajo en Equipo.
 Aritzeta y Ayestarán, S., (2003).
 Aplicabilidad de la teoría de los roles de equipo de Belbin: Un estudio longitudinal comparativo con equipos de trabajo.
 Vela Sánchez, B., (2002). Análisis, relación y medición de los factores de equipos de

- trabajo exitoso y no exitoso al realizar un servicio o tarea de calidad
- Blanchard, K. (2007). *Leading at a higher level*. New Jersey, USA: Pearson Education
- Blanco, A. y Fernández Ríos, M. (1985). *Estructura grupal: estatus y roles*.
- Camargo Cortés, Diana Carolina (2012) *Equipos de alto rendimiento*
- Cardona, P. & Wilkinson, H. (2006). *Trabajo en equipo*. Navarra, España: Universidad de Navarra. IESE Business School.
- Ehrlich, Marc I. (2002). *Psicología de los trabajos en equipo*.
- Escobar, R y Anwandter, P., (2015). *TeamCoaching: Como desarrollar equipos de alto desempeño*.
- Etapas de desarrollo del equipo (Tuckman). Recurso de Internet
- Extractado de "Equipos Auto dirigidos". Recurso de Internet http://www.12manage.com/methods_tuckman_stages_team_development_es.html
- FUNDAMUJER, *Liderazgo y Trabajo en Equipo*
- Giesenow, Carlos (2011). *Psicología de los Equipos Deportivos*.
- Gostick, Adrián (2011). *Buenos equipos, proyectos imbatibles: equipos capaces de transformar toda una empresa*.
- Hackman, J. Richard, Ruth Wageman, and Colin M. Fisher (2009). *Leading Teams, Leading teams when the time is right: Finding the best*.
- Hackman, Richard (2002). *Leading Teams. Setting the Stage for Great Performances*. Boston: Harvard Business School Press.
- Herrera, Fernando (1999). *Psicología Organizacional*.
- Hill, Linda. (1995) *Managing your team*. Boston: Harvard Business School. Paper 9-494-081.<http://www.lanacion.com.ar/480826-la-formacion-de-equipos-exitosos>
- Interconsulting Bureau S.L (2015). *Motivación para el Trabajo en Equipo*. Jaramillo
- Solorio, R. (2012). *Trabajo en Equipo*.
- Katzembach, J.R. & Smith, D.K. (2003). *The wisdom of teams*. Boston: Harvard Business School Press.
- Katzenbach, J., Smith, D. (1995). *Sabiduría de los equipos: el desarrollo de la organización de alto rendimiento*. Malpac (2008). *Gestión Eficaz del Trabajo en Equipo*.
- Maxwell, John C., (2001). *Las 17 leyes incuestionables del trabajo en equipo*.
- McCaskey, Michael. (1996) *Framework for analyzing work groups*. Boston: Harvard Business School. Paper 9- 480-009.
- Morales, M., (1995). *Equipos de Trabajo Efectivos*. Tecnología Organización Personas. Capacitación y Desarrollo S. A. Santiago.
- Muñoz Jiménez, Fabio (2002). *Alto rendimiento*.
- Oropeza Goricica, Jorge Arturo (2008). *Implementación de Equipos de Alto Desempeño y su Impacto en la Productividad de una Empresa*.
- Palomo Vadillo, María Teresa (2000), *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*.
- Phillips, Jack J.; Jones, Steven D. (1998) *In Action: Developing High Performance Work Teams*. Alexandria (VA): American Society for Training and Development.
- Poblete Ruiz, M. *Roles de grupo y estatus. Comportamientos diferenciales en los equipos de trabajo en función de la situación jerárquica de sus miembros*. <http://paginaspersonales.deusto.es/mpoblete2/ROLES-ESTATUS.htm>
- Ramírez, Julio (2009). *Destrezas Gerenciales*.

- Ruiz Moreno, Maricarmen (2014). El trabajo en equipo, la Colaboración en la Educación.
- Singer, Blair (2006). El ABC para crear un equipo de negocios exitoso: el código de honor invisible que transforma a grupos de personas en equipos de campeones.
- Vecino, José (2008), Importancia del trabajo en equipo en la organización.



Universidad
LATINA *de Panamá*
SUMMUM DESIDERIUM SAPIENTIA

Panamá 230-8606. mercadeo@ulatina.edu.pa | Facultad de Salud 207-6711/12. mercadeomed@ulatina.edu.pa
David 774-3737 | Santiago 998-5412 | Azuero 996-1155 | Penonomé 997-8034

Centro de Estudios de Postgrado 230-8688. cep@ulatina.edu.pa
Educación Continua 230-8601. educacioncontinua@ulatina.edu.pa
www.ulat.ac.pa



100% ACREDITADA



Universidad Latina de Panamá, Avenida Ricardo J. Alfaro, Panamá