

Análisis de la Problemática del Trabajo en Equipo en México

Analysis of the Problems of Teamwork in Mexico

Treviño Alanis, Ninfa Idalia & Abreu, José Luis

Resumen. Se analiza la problemática del trabajo en equipo en México desde varias perspectivas: (1). La perspectiva de la disfuncionalidad de Lencioni. (2) El Modelo de Cardona y Wilkinson sobre el Impacto de la aptitud y actitud en el trabajo en equipo. (3) La problemática de las competencias propuesta por Torrelles et al. y (4) Modelo del perfil del líder en la gestión y dirección de los equipos de trabajo en las organizaciones mexicanas Velázquez, Montejano y Campuzano. Se concluye que es necesario que primero se formen grupos de trabajo en los cuales la comunicación y la confianza sean las bases de su interrelación, con un liderazgo que esté bien relacionado con cada uno de sus miembros, protegiendo sus intereses y apoyándolos en los problemas que tengan que confrontar.

Palabras Claves. Trabajo en equipo, disfuncionalidad, aptitud, actitud, liderazgo.

Abstract. The problem of teamwork in Mexico is analyzed from several perspectives: (1). The perspective of the dysfunctionality of Lencioni. (2) Cardona and Wilkinson's Model on the Impact of aptitude and attitude in teamwork. (3) The problem of competencies proposed by Torrelles et al. and (4) Model of the profile of the leader in the management and direction of the work teams in the Mexican organizations Velázquez, Montejano and Campuzano. It is concluded that it is necessary to first form working groups in which communication and trust are the basis of their interrelation, with a leadership that is well connected with each of its members, protecting their interests and supporting them in the problems that arise and must confront.

Keywords. Teamwork, dysfunctionality, aptitude, attitude, leadership.

Introducción

Lencioni (2013) asegura que lograr ensamblar un equipo sólidamente cohesionado no es fácil, pero tampoco es algo complicado. La simplicidad es vital en cualquier circunstancia, puede que se trate de un equipo a nivel ejecutivo en una empresa transnacional, en una pequeña sección dentro de una gran organización, inclusive, si se trata de un equipo que busca mejorar. Primeramente, en la mayoría de las organizaciones, el verdadero trabajo en equipo es tan elusivo como siempre lo ha sido y todavía sigue siéndolo. Segundo, las organizaciones caen sin querer víctimas de obstáculos que son naturales pero peligrosos, los cuales pueden establecerse como disfunciones del equipo, por lo que no logran verdaderamente trabajar en equipo.

La perspectiva de la disfuncionalidad

Las disfunciones de equipo pueden ser mal interpretadas como aspectos que pueden manejarse en forma aislada. Estas disfunciones verdaderamente integran un modelo con elementos interrelacionados y transforman en potencialmente nocivo para el equipo las fallas en cualquiera o cada uno de esos aspectos. Se hace necesaria una visión general de las disfunciones de los equipos, y de los modelos que construyen para mejorar el entendimiento (Lencioni, 2013).

Lencioni (2013) ha identificado cinco disfunciones en los equipos de trabajo:

1. **La falta de confianza entre los integrantes del equipo** es una importante disfunción. Esto ocurre, principalmente, debido a la falta de disposición para establecer confianza dentro del equipo. Los individuos que dentro de un equipo de trabajo no reconocen sus errores y debilidades impiden el establecimiento de elementos de confianza en el equipo.

2. El fracaso en construir confianza es dañino y propicia **el temor al conflicto, el cual es una** inconveniente disfunción. Los equipos de trabajo al no generar confianza no son capaces de entregarse a discusiones con ideas creativas y apasionadas. Se refugian, en cambio, en conversaciones superficiales y en comentarios que no aportan valor.

3. **La falta de compromiso** es una terrible disfunción para un equipo. En este sentido, la falta de conflicto es un problema porque lo agrava. Sin expresar sus verdaderas opiniones en el transcurso de debates que deben ser abiertos y apasionados, los integrantes de un equipo en pocas ocasiones acatan realmente las decisiones tomadas y se identifican con estas, aun cuando aparenten estar de acuerdo en las juntas de trabajo.

4. Los miembros de un equipo desarrollan una **evitación de responsabilidades**, debido a la falta de compromiso y aceptación. Sin comprometerse con un claro plan de acción, hasta la gente más centrada y entusiasta suele vacilar antes de llamar la

atención de sus compañeros sobre acciones y conductas que parecen contraproducentes para el bien del equipo.

5. La falta de atención a los resultados surge en situaciones en las que los integrantes del equipo de trabajo anteponen sus necesidades como individuos (como el reconocimiento, el desarrollo de la carrera personal el ego, etc.) o incluso las necesidades de sus departamentos por encima de las metas colectivas del equipo. Esta disfunción prospera en ambientes donde existe incapacidad para hacerse responsables mutuamente.

Impacto de la aptitud y actitud en el trabajo en equipo

Cardona y Wilkinson (2006) concuerdan en que actualmente el tema de trabajo en equipo está muy vigente. Se ha mencionado, que los equipos de fútbol son un claro ejemplo de trabajo en equipo, que los miembros de las entidades gubernamentales son un equipo, que además, las asociaciones y organizaciones sin fines de lucro y humanitarias trabajan en equipo, que no se puede sobrevivir sin trabajo en equipo ni en los negocios ni en la industria. No hay nadie que se oponga al argumento de que el trabajo en equipo conforma una herramienta fundamental para abordar actividades que son cada vez más complicadas en un ambiente siempre dinámico y cambiante. Cabe destacar, que en los últimos años, las organizaciones se han dado a conocer por motorizar con mucha energía el trabajo en equipo (La Fasto y Larson, 2001 en Cardona y Wilkinson, 2006).

Llama la atención que hay equipos de gestión, equipos de dirección, equipos interfuncionales de alta dirección, y en adición, existen equipos que se crean dentro de áreas concretas de la empresa para lograr objetivos comunes (Cardona y Wilkinson, 2006).

Ocasionalmente puede interpretarse que si un grupo de personas labora hacia el logro una meta común puede hablarse de trabajo en equipo. Sin embargo, el asunto no es tan simple. Los resultados propios de un trabajo en equipo no siempre se producen

automáticamente con la reunión de diversos trabajadores unidos por un propósito común (Cardona y Wilkinson, 2006).

Por las razones expuestas, el reto se centra en esta época actual, en cómo lograr que el trabajo en equipo sea eficaz, es decir, en cómo hacer que un trabajo sea genuinamente de equipo. Es absolutamente necesario en forma prioritaria diferenciar en el marco teórico, qué es y qué no es trabajar en equipo (La Fasto y Larson, 2001 en Cardona y Wilkinson, 2006).

Trabajar en equipo es sinónimo de colaboración organizada para alcanzar un objetivo común. Esto demanda la comprensión de las interdependencias que surgen entre los miembros del equipo y obtener el máximo desempeño de ellas en beneficio de la consecución de las metas comunes (Cardona y Wilkinson, 2006).

Cada individuo miembro del equipo tiene una aptitud y posición predeterminadas. Es decir, cada persona del equipo tiene una personalidad específica y ciertas habilidades, conocimientos y experiencias concretas que aportar, que son diferentes a las del resto de los integrantes del equipo. Todas estas deben de expresarse, salir al escenario y correlacionarse entre ellas coordinadamente en búsqueda de las metas. Todas son relevantes para el éxito del trabajo en equipo. Cuando los miembros utilizan sus aptitudes y posiciones de manera aislada no se logra trabajar en equipo, además, sin considerar las aptitudes y posiciones del resto de miembros. Eso significaría trabajar de forma individual en compañía de otros, igual que en una cadena de producción, a pesar de que aleatoriamente la integración de dichos esfuerzos individualistas produzca algún resultado comunitario (Cardona y Wilkinson, 2006).

Las diversas aptitudes y posiciones surgen, pero no se complementan eficazmente entre ellas en el alcance de la meta común. La oportunidad se pierde de obtener todo lo que podría lograrse en caso de tener una eficiente coordinación del equipo de trabajo. Cabe destacar que esta problemática puede hacerse repetitiva, un ejemplo de esto son los equipos interfuncionales de alta dirección, en los que dirección general, marketing, finanzas o comercial, usualmente no entienden el sentido de un trabajo integrador y

cometen el error de interpretar el trabajo de cada individuo como compartimentos separados. No se identifican las necesidades de las otras secciones ni las interdependencias que existen entre estas. Lamentablemente, el individualismo no deja entender las interdependencias entre las personas del equipo de trabajo (Cardona y Wilkinson, 2006).

Cuando la personalidad, conocimientos, habilidades y experiencias de cada miembro se diluyen entre las del resto no se logra trabajar en equipo. En otras palabras, no se logra trabajar en equipo eficientemente cuando la aptitud y posición de cada miembro no producen un valor agregado concreto al equipo. Entonces, se labora en una acción homogénea, de “patio de escuela”, y no se logra los aportes que dan la riqueza de la diversidad. No llegan a expresarse las diversas aptitudes, no se logra utilizarlas, no se comprende la propia posición ni siquiera la del resto de los integrantes del equipo. Se pierde la valiosa oportunidad de obtener a todo lo que podría abarcarse caso de cumplir cada uno con su función. Esta situación problemática puede hacerse costumbre, por ejemplo, entre los miembros de un departamento específico, al ser relativamente fácil que todos los miembros enfoquen las actividades de la misma forma. Es decir, la tanto el individualismo como la homogeneidad, limitan sacar provecho a las interdependencias que existen entre los participantes del equipo de trabajo (Cardona y Wilkinson, 2006).

El trabajo en equipo demanda de la ejecución de un grupo de capacidades vitales, como el suministrar y recibir retroalimentación, el poder adaptarse y administrar bien el tiempo. Igualmente, los miembros del equipo de trabajo tienen que asumir un grupo de actitudes internas, imprescindibles para obtener el máximo provecho de las interdependencias en discusión. El optimismo, la escucha y la colaboración son las actitudes más recomendables para desarrollar un espíritu deportivo, “de equipo de trabajo” (Cardona y Wilkinson, 2006).

Finalmente, el trabajo en equipo demanda el entendimiento de que todo equipo de trabajo debe transitar por diferentes etapas y por una dinámica requerida. Es importante facilitar el ambiente y ritmo adecuados para cada etapa, y las diversas

aptitudes de los diferentes miembros del equipo pueden dar muchas oportunidades en esta tarea (Cardona y Wilkinson, 2006).

La problemática de las competencias

Torrelles et al (2011) afirman que, para desarrollar la competencia de trabajo en equipo, no es suficiente tener los conocimientos de equipo de trabajo, ya que están presentes muchas más consideraciones. Al igual que toda competencia, demanda de una transferencia, y es de crucial importancia poder gestionar el conjunto de conocimientos que se han ido obteniendo a lo largo del tiempo para lograr ponerlos en acción (competencia de acción, Echeverría et al., 2002). Para trabajar en equipo es necesario saber hacer, saber estar y saber ser. No se trata solamente de saber que para trabajar en equipo tienes que hablar con los compañeros y cooperar (Echeverría et al 2008). Se trata de un nivel más en la estructura complicada que finaliza con la puesta en acción de todo aquello que se conoce, o del conjunto de recursos con los que se cuenta.

Se han estado llevando a cabo estudios acerca del término equipo desde inicios de los años '70, pero en lo referente a la competencia de trabajo en equipo, son mucho más recientes los estudios que se han realizado. Las fuentes bibliográficas revisadas y analizadas, a menudo tocan el tema del trabajo en equipo, pero son muy pocas las fuentes que estudian acerca de la competencia de trabajo en equipo, y más se enfocan desde la perspectiva individual cuando estudian al equipo (Baker et. al., 2005; Cannon-Bowers, Tannenbaum, Salas et al, 1995; O'Neil, Chung, & Brown, 1997; Rousseau et. al., 2006; Stevens & Campion, 1994) Se han referido a tomar más en cuenta al individuo que al equipo. O sea, se concentran mayormente en los conocimientos, habilidades y actitudes de cada uno de los miembros en relación a un colectivo de personas con el que interactúan, dentro de un diverso conjunto de personas que integran el equipo.

Los estudios realizados sobre el concepto de competencia de trabajo en equipo son relativamente nuevos. Son muy pocos los autores que han definido el término (Cannon-

Bowers et. al., 1995; Dyer, 1984; Guzzo et Shea, 1992; Salas, Burke, Cannon-Bowers, 2000; Baker et. al., 2005). El concepto propuesto por Cannon-Bowers et al., (1995:336-337) es uno de las más reconocidos, pues ha sido referido y empleado por diversos estudiosos del tema (Ellis et. al., 2005; Lerner et. al., 2009; Motsching-Pitrik & Figl, 2008; Weaver et. al., 2010).

“La competencia de trabajo en equipo incluye el conocimiento, principios y conceptos de las tareas y del funcionamiento de un equipo eficaz, el conjunto de habilidades y comportamientos necesarios para realizar las tareas eficazmente, sin olvidar las actitudes apropiadas o pertinentes por parte de cada miembro del equipo que promueven el funcionamiento del equipo eficaz.” (Cannon-Bowers et al., 1995: 336-337)

Muchos de los estudios llevados a cabo acerca de la definición de trabajo en equipo, lo identifican un constructo multidimensional (Beaudin, 1996; Cohen, 1993). Existen diversas taxonomías, ocasionando similitudes y diferencias que se manifiestan entre ellas en la cantidad de dimensiones, así como en el nombre de estas (Mickan et Rodger, 2000; Motsching-Pitrik & Figl, 2008; O’Neil , Chung, & Brown, 1997; Rousseau et. al., 2006; Salas, Dickinson, Converso & Tannenbaum, 1992; Stevens & Campion, 1994; **Annet, Cunningham, & Mathias-Jones, 2000**; Baker et. al., 2005; Cannon-Bowers et. al., 1995; Cohen, 1993; Humphrey, Karam, & Morgeson, 2010; Lerner et. al., 2009; Margersison, 2001; Weaver et. al., 2010). Se han identificado algunas limitaciones para establecer un acuerdo en la definición de las dimensiones que determinan la competencia de trabajo en equipo (Rousseau et. al. 2006) y Humphrey et. al. 2010)

Una detallada revisión de las fuentes bibliográficas relacionadas con el trabajo en equipo posibilita visualizar desde diferentes posiciones y ángulos de análisis la consideración de elementos participativos en el establecimiento de un marco claro y abierto del termino competencia aplicado al trabajo en equipo. Los diversos modelos que representan a la competencia de trabajo en equipo desde un enfoque individual deben propiciar un mayor entendimiento del mencionado constructo.

Perfil del líder en la gestión y dirección de los equipos de trabajo en las organizaciones mexicanas

Velázquez, Montejano y Campuzano (2015) exponen que al analizar el perfil del líder en la gestión y dirección de los equipos de trabajo en las organizaciones mexicanas han encontrado que de los diferentes modelos de liderazgo que existen y son reconocidos a nivel global, México no dispone de un modelo de liderazgo propio que congregue a directivos y colaboradores, bajo un eje rector que construya un enlace entre todos los que integran la sociedad mexicana. Esta situación se ha conjuntado con el modelo Neoliberal que México adoptó hace más de treinta años y ha conducido al país a bajos niveles de crecimiento económico y en adición, a que la sociedad se polarice. De esta manera, el comportamiento los niveles de productividad a nivel global propicia un retroceso en los últimos años, lo cual es la sumatoria de un bajo índice de gestión administrativa-gerencial y un seguimiento de modelos de liderazgos foráneos que no se ajustan a la cultura mexicana y por lo tanto los buenos resultados son afectados al ser configurados para otro tipo de cultura y sociedad, con diferentes valores y principios.

En referencia a los Censos Económicos llevados a cabo por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), México tiene 5,144,056 empresas, que emplean a 27,727,406 personas. A continuación se detallan las cifras:

1. El 95.2% (4.8 millones) de las compañías son microempresas, el 4.3% (221,194) pequeñas empresas, el 0.3% (15,432) medianas y el 0.2% (10,288) grandes firmas.
2. Las microempresas emplean al 45.6% de todos los trabajadores, las pequeñas al 23.8%, las medianas al 9.1% y las grandes al 21.5%.
3. Los Estados con mayor número de empresas son: Estado de México (585,000), Distrito Federal (414,000), Veracruz (364,000), Jalisco (331,000) y Puebla (309,000).
4. En relación al giro empresarial los datos son: sector servicios (47.1%), comercio (26%), manufacturas (18%) y otros (8.9%).

Los datos presentados muestran un análisis en donde puede observarse que las grandes empresas mexicanas, son pocas al comparar con el número total (0.2%), se identifica la máxima concentración en 5 Estados de la República. Es interesante encontrar que el mayor porcentaje de empleos corresponden a las empresas menos estables y con mínimas capacidades de orden económico.

La situación previamente descrita, es ocasionada por la falta de equipos de trabajo en las organizaciones mexicanas, falta de líderes con un perfil que se identifique y entienda las diversas necesidades de sus colaboradores, afectando su comportamiento y su desempeño, alineando los intereses individuales con los organizacionales.

México se ha definido por tomar modelos administrativos y de gestión extranjeros los cuales los integra a su cultura e idiosincrasia, a partir de esta adopción se obtienen niveles medios de productividad y competitividad, en ese orden de ideas, el modelo de liderazgo que más se ha adoptado es el Liderazgo Orientado a la Tarea, el cual contiene tres elementos primordiales: Las relaciones miembro-líder, la estructura de la tarea y el poder del cargo (Gibson, 2010: 319).

En la relación miembro-líder en México, ha sido posible determinar una acentuada tendencia hacia la autoridad por parte del líder, pero una disminuida atención a la retroalimentación. En adición, se identifica la imposición de las actividades a realizar.

En la estructura de la tarea se identifica en un alto porcentaje que no es el resultado de una buena planeación y razonamiento. Esta reacciona de forma que va dando solución a las situaciones que van surgiendo, lo cual la hace muy lenta y muy costosa con bajos niveles de productividad y desempeño.

En cuanto al poder del cargo, se observa una gran desproporción hacia el lado del líder, dándole por coacción un significativo poder que lleva a hacer las tareas más por miedo que por responsabilidad, afectando completamente la creatividad e innovación, colocando a las organizaciones mexicanas en una situación desventajosa frente a las de los países desarrollados. El seguimiento de un modelo de liderazgo inadecuado en las organizaciones mexicanas, en conjunto con políticas laborales y económicas

implementadas por el estado mexicano, ha producido un incremento de la tasa de desempleo, por lo que se hace necesario analizar el paradigma utilizado hasta la actualidad y reflexionar sobre un cambio hacia un modelo que combine el enfoque en la tarea y en los individuos, ajustado a la problemática mexicana.

En un estudio sobre la percepción de los mexicanos sobre el liderazgo, se encontraron los siguientes resultados:

- Sólo el 0.6 % de las personas encuestadas está de acuerdo en que el liderazgo es una técnica que se emplea en México.
- El 54.2 % rechaza la pregunta sobre que el liderazgo sea una técnica ampliamente utilizada en nuestro país.
- Por otra parte, sólo 1.6 % asevera que las empresas y escuelas fomentan el liderazgo.
- Asimismo, para el 85%, señala que el liderazgo contempla a la planeación y calidad como herramientas para conformar equipos competitivos. (Velázquez, 2010: pp. 126-127).

Ha sido notorio el desinterés de las organizaciones en realizar inversiones en la capacitación de los empleados, por lo cual la planta laboral no está preparada para llevar a cabo los planes y programas que formulen e implanten las organizaciones; sin embargo, se valora la importancia del liderazgo y su impacto en la productividad. Esto puede evidenciarse con los siguientes datos:

- Para el 82% el liderazgo estimula la productividad y fortalece la estabilidad económica y social de la organización.
- Un 83% asegura que el liderazgo mejora la comunicación intergrupal y reduce los conflictos administrativos.
- El 81 % dice que el liderazgo marca la diferencia entre el éxito y fracaso de una organización. (Velázquez, 2010: p. 129).

Reflexiones Finales

Para conseguir que determinada organización llegue a ser productiva y competitiva es sumamente necesario que individualmente sus recursos humanos cumplan con los objetivos y sean lo capaces de tomar decisiones acertadas. Para lograr esto, es necesario que primero se formen grupos de trabajo en los cuales la comunicación y la confianza sean las bases de su interrelación, con un liderazgo que esté bien relacionado con cada uno de sus miembros, protegiendo sus intereses y apoyándolos en los problemas que tengan que confrontar.

Referencias

- Annett, J., Cunningham, D., & Mathias-Jones, P. (2000). A method for measuring team skills. *Ergonomics*, 43 (8), 1076-1094.
- Baker, D.P., et al., (2005). The all Teamwork Framework, in *International Adult Literacy Survey. Measuring Adult Literacy and Life Skills: New Frameworks for Assessment*, T.S. Murray, Y. Clermont, and M. Binkley, Editors, pp. 229 – 272. Minister of Industry: Ottawa.
- Baker, D.P.; Day, R.; et Salas, E. (2006). Teamwork as an Essential Component of High-Reliability Organizations. *HSR: Health Services Research*, 41:4, Part 2, 1576-1598.
- Beaudin, G. (1996). *Croyance partagée en l'efficacité groupale: validation prédictive et validation de construit*. (These doctoral- Université de Montréal).
- Cannon-Bowers J, Tannenbaum SI, Salas E, et al. (1995). Defining team competencies and establishing team training requirements. In: Guzzo R, Salas E, eds. *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass; pp.330–380.
- Cardona, Pablo & Wilkinson, Helen. 2006. Trabajo en Equipo. Occasional Paper OP nº 07/10 Diciembre, 2006. IESE Business School – Universidad de Navarra
- Cohen, S. G. (1993). New approaches to teams and teamwork. In J. R. Galbraith, E.E. Lawler, & Associates (Eds.), *Organization for the future: The new logic for managing complex organizations* (pp. 194-226). San Francisco: Jossey-Bass.
- Dyer, D. J. (1984), Team research and team training: a state-of-the-art review, in F. Muckler (ed.), *Human Factors Review* (Santa Monica: Human Factors Society), 285-323
- Echeverría, B. (COORD.) Isus, S; Sarasola L. Y Blázquez, B. (1996): *Orientación profesional*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.

Ellis, A.P.J., Bell, B.S., Ployhart, R. E., Hollenbeck, J. R., & Ilgen, D.R. (2005). An evaluation of generic teamwork skills training with action teams: effects on cognitive and skill-based outcomes. *Personnel psychology*, 58, 641-672

Gibson, James, L. (2010). *Las Organizaciones*, Editorial Me Graw Hill, Chile.

Guzzo, R.A., et Shea, G.P. (1992). Group performance and intergroup relations in organizations. In Dunnette, M.D., Hought, L.M. (Eds.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 3, (pp.269-313). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.

Humphrey, S.E.; Karam, E.P.; & Morgeson, F.P. (2010). Towards a typology of team effectiveness: A meta-analytic review. 25th Annual Meeting of the society for industrial and Organizational Psychology. Atlanta GA.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2009). *Censos económicos*, INEGI, México.

La Fasto, Frank y Carl Larson, «When Teams Work Best», Sage Publications, 2001. Series: J-B Lencioni Series (Book 13). Publisher: Jossey-Bass.

Lencioni, Patrick. 2013. *Las cinco disfunciones de un equipo*. Sello: Empresa Activa. Colección: Narrativa

Lerner, S., Magrane, D., & Friedman, E. (2009). Teaching teamwork in medical education. *Mount Sinai Journal of Medicine*, 76(4), 318-329.

Margerison, C. (2001) Team Competencies. *Team Performance Management. An International Journal*, 7 (7/8), 117-122

Mickan, S., et Rodger, S. (2000). Characteristics of effective teams a literature review. *Australian Health Review*, 23 (3). 201-208.

Motschnig-Pitrik, R., and Figl, K. (2008) Researching the Development of Team Competencies in Computer Science Courses. *Proceedings of the ASEE/IEEE Frontiers in Education Conference*, Saratoga.

O'Neil, H. F., Jr., Chung, G. K. W. K., & Brown, R. (1997). Use of networked simulations as a context to measure team competencies. In H. F. O'Neil, Jr.,(Ed.), *Workforce readiness: Competencies and assessment* (pp. 411-452). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Rousseau, V., Aube, C., & Savoie, A. (2006). Teamwork behaviors: A review and an integration of frameworks. *Small Group Research*, 37(5), 540-570.

Salas, E., Burke, C.S., & Cannon-Bowers, J.A. (2000). Teamwork: Emerging principles. *International Journal of Management Reviews*, 2 (4), 339-356.

Salas, E.; Dickinson, T.L.; Converse, S.A. & Tannenbaum, S.I. (1992). Toward an understanding of team performance and training. In Swezey, R.W. and Salas, E. (eds), *Teams: their Training and Performance*. Norwood, NJ: ABLEX, 3-29.

Stevens, M. J., & Campion, M. A. (1994). The knowledge, skill, and ability requirements for teamwork: Implications for human resource management. *Journal of Management*, 20, 503-530.

Torrelles, Cristina; Coiduras, Jordi; Isus, Sofía; Carrera, F. Xavier; París, Georgina; Cela, José M. 2011. Competencia de Trabajo en Equipo: Definición y Categorización Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado, vol. 15, núm. 3, 2011, pp. 329-344. Universidad de Granada Granada, España. Trascendencia del perfil del líder en la gestión y dirección de los equipos de trabajo en las organizaciones mexicanas.

Velázquez Valadez, Guillermo (2014). Investigación: El perfil idóneo del líder mexicano (carpeta de trabajo), México.

Velázquez Valadez, Guillermo; Montejano Luna, José Antonio & Allier Campuzano, Héctor.2015. Análisis Económico Núm. 73, vol. XXX Primer cuatrimestre de 2015.

Velazquez, G. (2006). Liderazgo del Tercer Milenio, Editorial CIECAS-IPN, México.

Velazquez, G. (2009). Liderazgo Empático, CIECAS-IPN, México.

Velazquez, G. (2011). "Bases Filosóficas del Liderazgo Empático", Resaddresser, No. 6, Lyon.

Velazquez, G. y Ángeles G. (2012). Importancia del sistema de liderazgo en la empresa mexicana, (Manuscrito), México.

Weaver, S. J., Rosen, M.A., DiazGranados, D.; LAzzara, E., Lyons, R., Salas, E. Knych, S., McKeever M.; Adler, L., Barker, M., King, H. (2010). Does teamwork improve performance in the operating room? A multilevel evaluation. Joint Commission.Journal on Quality and Patient Safety, 36(3) 133-142.

Sobre la Autora

Ninfa Idalia Treviño Alanis es estudiante del Doctorado en Administración por Valores en El Instituto de Estudios Superiores Spenta México. Monterrey, NL. México.

El Dr. José Luis Abreu Quintero es Profesor-Investigador y Director de Tesis de la Doctorante Ninfa Idalia Treviño Alanis.