

TRABAJO EN EQUIPO

PEDRO NELL ESCOBAR CASTILLO

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ D,C - 2012

TRABAJO EN EQUIPO

PEDRO NELL ESCOBAR CASTILLO

Asesor
Faneth Serrano Ledesma
Magistra en Educación con énfasis en cultura y Proyectos Sociales

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ D,C - 2012

INTRODUCCION

El funcionamiento de los equipos de trabajo es una preocupación creciente de las empresas, es por eso que las organizaciones deben comenzar a ser mucho más exigentes en conseguir líderes que tengan el potencial para efficientizar el desempeño de los grupos en todos los niveles, de tal forma que todos vayan a la velocidad de la intensa competencia.

Las nuevas tendencias laborales y la necesidad de reducir costos, han hecho que las empresas piensen en los equipos como una forma de trabajo habitual para alcanzar y mantener el éxito en las organizaciones modernas, a pesar que muchas veces por carencia de disciplina logran las expectativas y terminan en sobrecarga de trabajo.

Las estructuras de las empresas actuales se han venido definiendo organizacionalmente de una manera más plana y con menos niveles jerárquicos, haciendo necesaria una interacción mayor entre las personas, que sólo puede lograrse con una actitud de trabajo en equipo y no individualista.

La necesidad de trabajar en equipo ha venido tomando mucha más importancia, ya que con esta se pretende encontrar calidad total, integración, procesos de cambio y otros aspectos que requieren la participación e interrelación de diversos sectores funcionales de las empresas para lograr unos objetivos claros y precisos.

El trabajo en equipo se ha venido definiendo en los últimos años de una manera más estricta, como una práctica llena de retos, que al final si se encamina adecuadamente termina siendo muy satisfactoria, siempre y cuando se tengan en cuenta las perspectivas amplias sobre los entornos que facilitan su funcionamiento y que se explican más adelante en el presente ensayo.

Los ambientes y las cuestiones de organización, dirección, liderazgo que afectan el desenvolvimiento del equipo son el desafío fundamental que deben enfrentar los líderes de cada grupo, y es ahí donde deben poner todos sus esfuerzos para integrar las organizaciones, con el fin que estos terminen siendo totalmente efectivos.

El trabajo en equipo pretende abolir las funciones predeterminadas, encausadas y con poca o ninguna posibilidad de desarrollo personal y profesional, ya que las actividades repetitivas y acumulativas generan en las personas una actitud lenta y paralizante, atrofian su habilidad y su capacidad creativa.

Por todo lo anterior es necesario determinar el entorno corporativo que las empresas deben poner en práctica para lograr una adecuada productividad y cumplimiento de los objetivos, dimensionar los requisitos y estrategias que pueden ayudar positivamente en el trabajo en equipo y resaltar las bondades de los procesos que transforman grupos a equipos de trabajo y las condiciones que deben reunir, con lo cual se lograra un adecuado trabajo en equipo, y aumentara significativamente los conocimientos sobre el tema al lector.

CAPITULO I

1. ENTORNO Y REQUISITOS CORPORATIVOS QUE LAS EMPRESAS DEBEN PONER EN PRACTICA PARA LOGRAR UN TRABAJO EN EQUIPO

Es necesario en primer lugar mencionar un poco el concepto y evolución del trabajo en equipo. Japón desde su etapa inicial de desarrollo a principios de los años sesenta hizo que comenzara a coger fuerza las actividades de trabajo en equipo a través de creación de grupos de trabajo dedicados a la mejora de muchos aspectos dentro de las compañías, lo cual hizo atraer la atención de todo el mundo.

El mundo globalizado hizo pensar a las compañías en un concepto de clase mundial como un distintivo de empresas que cumplen con ciertos estándares, o bien que se equipan con parámetros medibles que logran la obtención de ventajas competitivas que les ponen por encima de sus competidores, para lo cual la necesidad del trabajo en equipo comenzó a ser indispensable.

Las empresas de clase mundial comenzaron a establecer estrategias alineadas con su visión y con el logro de sus objetivos estratégicos, en las cuales toda la organización se debía involucrar, es en

este sentido que el trabajo en equipo comenzó a convertirse en una estrategia fundamental que distinguía a dichas empresas de las demás.

Muchos estudiosos de las áreas de comportamiento humano y de Ingeniería Industrial han acertado en señalar que la aparición del trabajo en equipo y su evolución ha sido decisiva en el acelerado desarrollo industrial de los países en los últimos 30 años. A partir de entonces, su crecimiento ha sido muy bueno tanto en el Japón como en más de 50 países con distintos niveles de educación, desarrollo tecnológico y cultural, raza y religión.

Según el Dr Kaoru Ishikaba en el año 1998 el trabajo en equipo es uno de los más importantes constituyentes del modelo de Administración con calidad y determinantes en el éxito de las estrategias de las compañías. Esta es, tal vez una de la principales razones por las cuales la posibilidad de dar mejores resultados se encuentra en las empresas que se administran bajo este enfoque.

Para no ir más lejos podemos decir que el trabajo en equipo consiste en realizar una tarea específica, por medio de un grupo de personas, que conforman, a su vez, un grupo de trabajo, donde lo primordial es la unión y empatía entre los integrantes. Ya que en más de una oportunidad, será necesario comprender a otro integrante y, así mismo, apoyar las distintas ideas que vayan naciendo con el desarrollo de la tarea por desarrollar.

Teniendo en cuenta que el trabajo en equipo es un factor muy importante dentro de las compañías, deben existir aspectos o entornos necesarios que conlleven a una óptima productividad.

Promover canales de comunicación, tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación donde todas las personas se sientan importantes dentro de la organización y transmitan a todas las personas que ingresen al grupo lo importante que es una buena comunicación.

Mantener un ambiente de trabajo armónico, permitiendo y promoviendo la participación de los integrantes de los equipos, de tal manera que se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño como también lograr que cada integrante sienta la suficiente confianza para compartir sus ideas y a la vez logre sentir que estas son siempre bienvenidas.

Es importante que exista liderazgo efectivo y visionario de modo que tenga en cuenta los intereses de todos los integrantes de la organización, que ayuden en grupo a desarrollar una estrategia racional en búsqueda de una visión, pero a su vez también logran el apoyo de los entes de poder de la compañía, para luego con esto incentivar a las demás personas claves y no claves dentro de los procesos de la compañía.

Mario Alfaro líder en el tema considera que el trabajo en equipo crea un entorno más motivador ya que refuerza la autoestima de los miembros en un

ambiente de trabajo menos estresante. Los equipos ayudan a mejorar la calidad de vida en el trabajo. La mayoría de las personas prefieren realizar trabajos que impliquen cierta interacción social, logrando así beneficios que impactan en la productividad y el clima laboral

Es esencial que exista un entorno donde el líder del grupo tenga la suficiente cultura y sepa trabajar en equipo, de tal manera que cualquier contacto con el resto de grupo lo haga en los lugares correctos y siempre sea un contacto constructivo donde se refleje el respeto mutuamente, y así sea esta persona quien se caracterice por su disciplina, el empowerment, la convivencia y la dinámica, pues de no ser así será esta persona quien hará perder de vista los principios generadores de trabajo en equipo.

CAPITULO II

2. REQUISITOS Y ESTRATEGIAS QUE PUEDEN AYUDAR POSITIVAMENTE EN EL TRABAJO EN EQUIPO

Dentro de los requisitos para lograr un trabajo en equipo está el de cumplir el desafío de motivar y comprometer a los socios en la organización, haciendo que surjan nuevos desafíos para que cada ingreso a nuevos equipos de trabajo sea acogedor y estimulante, logrando así que cada persona se involucre con total facilidad en cualquier grupo que decida incorporar.

Katzembach Jon R en el año 2001 considera que es muy importante mantener un clima donde la comunicación se base en escuchar a los otros y abiertamente se puedan manifestar sin ningún problema los desacuerdos que existan respecto entre las personas generando así un nivel real de comprensión por el otro y a su vez un grado de afecto entre los integrantes.

Se debe buscar y generar las condiciones para que el equipo se concentre en la tarea y aparezca la creatividad individual y a su vez la de todo el grupo, de tal forma que día tras día el equipo logre una estabilidad emocional y de gusto por lo que se realice en común acuerdo en el grupo, logrando de esta forma alcanzar unas mejores condiciones.

La organización del equipo es fundamental, pues en esta debe delimitarse las funciones que cumpliría cada persona, dar a conocer las normas de funcionamiento, como va ser la dirección, y quien la ejercerá, como también es ideal establecer un calendario de reuniones y por ultimo repetir las funciones específicas de cada uno de los miembros.

Se recomienda establecer la situación, tema o problema a trabajar, lo cual parte de preparar un programa efectivo, con una clara y precisa definición de objetivos y con unas metas alcanzables, lo cual ayuda a los integrantes a fijarse y direccionarse de una forma mucho más fácil y rápida ya que hay puntual claridad sobre lo que se quiere trabajar.

El equipo de trabajo debe mantener pleno interés por alcanzar el objetivo común y aunque haya controversias llegar a un punto donde se esté de acuerdo, considerando las motivaciones de cada miembro del grupo para que estos mantengan el dinamismo y logren llegar a consensos eficientes de manera productiva.

Otro requisito importante es lograr un clima democrático propicio, en donde cada persona pueda expresarse libremente sin ser juzgado por sus compañeros y donde cada idea pase a ser del grupo, de tal manera que se tenga plena claridad en que el rechazar una idea por ningún motivo significara rechazar a la persona.

Ejercitar el consenso en la toma de decisiones, ya que en la medida que se escuchan las opiniones de todos, se obtienen el máximo de información antes de decidir, y los integrantes se convencen con argumentos más que

con votaciones, logrando así al final de las sesiones la decisión más acertada en búsqueda de los objetivos.

También es muy importante el desarrollo de la disposición a colaborar y a intercambiar conocimientos y destrezas, implicando de esta manera contar con tiempo necesario para que cada integrante pueda mostrar a los otros lo que sabe y esté dispuesto a entregar los conocimientos que posee para que los demás también lo aprendan.

Entre las estrategias que fomentan el trabajo en equipo, según Robert R. Blake en 1990 definió una de las más importantes la de entregar toda la información para que el equipo funcione, como también la de brindarse toda la información requerida, o indicar dónde o con quien hablar para obtenerla. Algo muy importante es que la información sea siempre fidedigna y útil.

Es importante que el lugar en donde se funcione sea relativamente cómodo, sin interferencias, y que cuente con elementos para el trabajo. Como lo usual es que los equipos se reúnan para compartir los avances individuales, es importante que exista una pizarra o una cartulina donde las personas puedan mostrar lo que han hecho y estimular, de esa manera, la discusión grupal.

Se deben emplear las habilidades de comunicación interpersonal, es decir, atención, respeto y comprensión del otro, así como una buena planificación de reuniones. También es importante recompensar los avances, tanto individuales como grupales, expresando verbal y corporalmente la satisfacción mutuamente entre todos los integrantes del equipo.

Dentro de los requisitos y estrategias para que se de el trabajo en equipo debe existir un mentor, el cual es el que moldea o da forma a la estructura de cada grupo, pues con su conducción el líder puede o no tomar grupos de personas que funcionen como equipos de trabajo y puede que en algunos casos gobierne con éxito el grupo pero no logre producir trabajo en equipo.

Un buen líder con su accionar desarrolla equipos de trabajo, utilizando la mezcla adecuada de lealtad, motivación y confianza que todo ser humano necesita para creer y emprender en pos de los objetivos grupales, el hacerlo de esta forma hace que incremente el sentido de pertenencia y brote en todo momento lluvias de ideas que aligeran la consecución de los objetivos que busca el equipo.

La diferencia entre un grupo de personas y un equipo de trabajo la determina la eficiencia de una empresa. El sentido de pertenecer a un equipo de trabajo perdura a través del tiempo, y aunque uno allá dejado de pertenecer a ese equipo, ese sentimiento de lealtad se mantiene, siempre y cuando el mentor haga posible esa alternativa.

Concluyendo el presente capítulo se puede decir que las organizaciones o grupos para alcanzar el trabajo en equipo debe cumplir requisitos muy importantes como es el de mantener el enfoque hacia el desempeño, de tal manera que se preserve la orientación a los resultados del desempeño en medio de una adecuada ética, buena práctica de liderazgo y no a la construcción de equipos solo por conformarlos.

Debe ser claro que cuando un grupo, equipo o organización carece de una fuerte ética del desempeño, debe prestarle especial atención a corroborar que el desafío de cada equipo individual sea equiparable al desafío de desempeño más exigente, de esta manera se logrará mantener una ética del desempeño recíproca entre todos los involucrados.

CAPITULO III

3. VENTAJAS DE LOS PROCESOS Y CARACTERISTICAS QUE TRANSFORMAN GRUPOS A EQUIPOS DE TRABAJO

Para hacer referencia a la transformación de grupos a equipos de trabajo, es importante tener en cuenta que la especialista Susan Ledlow en el año 1988 considero necesario establecer previamente la diferencia entre grupo y equipo. Señala que un grupo es “un conjunto de personas que se unen porque comparten algo en común”. En cambio, Ledlow señala que un equipo es” un grupo de personas que comparten un nombre, una misión, una historia, un conjunto de metas u objetivos y de expectativas en común”.

Para que un grupo de personas se transforme en un equipo es necesario llevar a cabo un proceso en el cual se exploren y elaboren aspectos relacionados con la cohesión, la asignación de roles y normas, la comunicación, la definición de objetivos y la interdependencia, con lo cual al paso del tiempo y con una buena disciplina se logran buenos resultados.

Las cinco anteriores consideraciones son necesarias en la formación de equipos a la hora de poner en práctica propuestas de aprendizaje colaborativo, ya que esto hace que el equipo funcione eficientemente partiendo de propuestas de trabajo grupal.

La cohesión Se refiere a la atracción que ejerce la condición de ser miembro de un grupo. Los grupos tienen cohesión en la medida en que ser miembro de ellos sea considerado algo positivo y todos los miembros se sientan atraídos por el grupo, pues de no haber atracción, será muy difícil que exista una adecuada transformación a trabajo grupal.

En los grupos que tienen asignada una tarea, el concepto se puede plantear desde dos perspectivas que son cohesión social cuando se refiere a los lazos de atracción interpersonal que ligan a los miembros del grupo y cohesión para una tarea que es la que se relaciona con el modo en que las aptitudes y habilidades del grupo se conjugan para permitir un desempeño óptimo.

Existen actividades para la formación de equipos con un componente de diversión o juego que pueden ser de gran utilidad para promover la cohesión social, tal como es diseñar un logotipo con lo que se identificara el equipo. Para desarrollar la cohesión para las tareas, resulta útil realizar actividades que permitan a los miembros del grupo evaluar sus respectivas habilidades, fortalezas y debilidades.

La asignación de roles y normas, con el transcurso del tiempo, todos los grupos deben hacerlo con sus integrantes, como también establecer normas aunque esto no se discuta explícitamente. Las normas vienen siendo las reglas que gobiernan el comportamiento de los miembros del grupo. Atenerse a roles explícitamente definidos permite al grupo realizar las tareas de modo eficiente.

Cuando se trabaja en grupos, en muchas oportunidades los roles y las normas que rigen su funcionamiento son impuestas. Sin embargo, puede resultar positivo realizar actividades en las cuales se discutan y acuerden los roles y normas del grupo para garantizar su apropiación por parte de los integrantes. Respecto de los roles, Team building en 1988 sugirió que los grupos deben identificar cuáles son los roles necesarios para llevar adelante una tarea y estos logren distribuirse entre los miembros del equipo.

Una buena comunicación interpersonal es vital para el desarrollo de cualquier tipo de tarea. Los grupos pueden tener estilos de funcionamiento que faciliten o que obstaculicen la comunicación. Se pueden realizar actividades en donde se analicen estos estilos. Algunos especialistas sugieren realizar ejercicios donde los integrantes deban escuchar a los demás y dar y recibir información.

Es muy importante que los integrantes del equipo tengan objetivos en común en relación con el trabajo del equipo y que cada uno pueda explicitar claramente cuáles son sus objetivos individuales. Para ello James K. van Fleet sugiere asignar a los grupos recién formados la tarea de definir su misión y sus objetivos, teniendo en cuenta que los objetivos compartidos son una de las propiedades definitorias del concepto "equipo".

El aprendizaje colaborativo se caracteriza por la interdependencia positiva entre las personas participantes en un equipo, quienes son responsables tanto de su propio aprendizaje como del aprendizaje del equipo en general. Sus miembros se necesitan unos a otros y cada estudiante aprende de los demás compañeros con los que interactúa día a día.

Para que los integrantes tomen conciencia y experimenten lo que significa la interdependencia, los expertos sugieren que los compañeros de equipo imaginen cuáles son los elementos que necesitarían para sobrevivir en una isla desierta luego de un naufragio. Luego, deben realizar el mismo análisis de modo grupal, esto hará tomar concientizarse sobre el alcance de la interdependencia.

Todos los integrantes del equipo deben saber que son parte de un grupo; por lo mismo, deben cumplir cada uno su rol sin perder la noción del equipo. Para ello, deben reunir características, tales como ser capaces de poder establecer relaciones satisfactorias con los integrantes del equipo, ser leales consigo mismos y con los demás, tener espíritu de crítica constructiva, tener responsabilidad para cumplir los objetivos y tener inquietud de perfeccionamiento para la superación.

Dentro de las características para formar equipos de trabajo está en hacerlo integrando personas que piensen y actúen distintamente, pues cada uno de los miembros del equipo debe aportar ideas diferentes para que las decisiones de carácter intelectual u operativo sean las mejores y así se logre una solución más creativa.

También existen características que hacen fallar a los equipos, como por ejemplo el no tener unas metas claras, pues es de recordar que las metas concentran y canalizan los aportes y la energía de cada miembro de un equipo en una sola dirección y si no hay una meta clara los miembros no se cohesionan por tanto no se incrementa el desempeño del equipo.

Otra característica es la falta de soporte de las gerencias, pues debido a las estructuras verticales en las organizaciones que siempre las dejan que se muevan como equipos de trabajo horizontales, usándolos para resolver problemas que abarcan muchas áreas y departamentos, pero que al final los resultados son lamentablemente muy pobres.

También el liderazgo no efectivo de equipos hace fallar a los equipos, ya que los miembros de equipos recién formados son como imanes del mismo polo y se repelen, se sienten incómodos porque están acostumbrados a trabajar solos y a que el éxito solo dependa de ellos y al final no muestran fuerza para resolver conflictos, trazar metas y capacitar al equipo.

A medida que los miembros del equipo van adquiriendo confianza entre sí, exhiben un mayor nivel de cooperación y mejoran sus relaciones. Entonces, el líder tiene que dejar su estilo directivo y cambiarlo a uno participativo. El líder debe variar su estilo de liderazgo de acuerdo al grado de madurez del equipo, de esta forma hará que no falle el trabajo en equipo encomendado a dicho líder.

Quiénes componen los equipos muchas veces se limitan a ver las diferencias individualistas, se concentran en ser únicos, en hacer las cosas solo a la manera que se cree que está bien, en destacar y en competir obstaculizando el trabajo en equipo. El individualismo ha sido fomentado por la sociedad y las empresas, por tal motivo cada día es más difícil de romper.

Para transformar un grupo a un equipo de trabajo es importante la constancia y la determinación, tanto en sus integrantes como por parte del líder. Quiénes vean en la formación de un equipo una solución fácil tendrán

desde un comienzo culturizarse en no irse a sentir por el camino frustrados por el esfuerzo y desilusionados por los resultados, pues la transformación es todo un proceso.

Dentro de la transformación de grupos a equipos de trabajo es importante prestar debida atención a los principios para así identificar la oportunidad y delinear el esfuerzo, de tal forma que todos los integrantes cojan un mismo rumbo y ese vacío que al inicio de un proceso existe entre los integrantes vaya cogiendo una gran fuerza y por el camino se vuelva fortaleza.

Encontré un fragmento que me llamo la atención respecto al tema que estoy tratando que dice así:

“La integración de un equipo es una situación laboral determinada y es más difícil de lo que parece en teoría, aun cuando los integrantes del grupo sean personas talentosas y trabajadoras, habrá problemas y conflictos que trataran de destruir el equipo” (Wetlauber Jay. 1996).

Es recomendable que en la transformación después que el grupo tiene claro el objetivo de desempeño y hay un compromiso total, los integrantes busquen unos resultados compatibles, siempre monitoreando los logros durante todo el proceso, teniendo en cuenta que algunas mediciones son más importantes que otras, dependiendo en algunos casos de las personas que conforman el equipo.

También es necesario que los integrantes desde un inicio comprendan el desafío de la transformación, tomando en cuenta la simplicidad, la aparición de conflictos y el trabajo intenso al que deben enfrentarse, pues desde un inicio deben estar concientizados que mientras se alinea el equipo existirán un sin número de conflictos que irán disminuyendo por el camino.

Debe ser claro que el trabajo en equipo no tiene que ver con la convivencia, la capacidad para ceder y el desarrollo del consenso, tiene que ver es con el trabajo duro, los conflictos, la integración y los resultados colectivos, pues todo esto convierte al desafío en una tarea aun más exigente, que al final terminan como un desenlace constructivo para todos los integrantes.

Los mejores equipos se transforman gracias al conflicto constructivo que generan percepciones creativas y resoluciones integradas, pues esto al final resuelve los temas espinosos y sacan a la luz las mejores ideas y enfoques como también fortalecen y enriquecen a todos los integrantes, haciéndolos mucho más competentes a la hora de liderar un equipo de trabajo.

Los integrantes deben aprender a valorar las habilidades de los demás, a sentirse cómodos con los cambios que realice el líder y a desarrollar niveles comunes de compromiso, por lo tanto la unidad de un solo líder tendrá una ventaja natural en lo relativo a organizarse y funcionar con rapidez, especialmente si el líder tiene una experiencia en la tarea a realizar.

Podemos decir que la disciplina del trabajo en equipo tiene una contraparte muy importante, pues si esta no es solo del líder sino de todo el grupo y se vuelve habitual, se volverá tan fuerte que terminara por imponerse y será de

agrado de todos los integrantes, transformando de una manera más rápida el grupo a equipo de trabajo.

CONCLUSIONES

Es evidente que la información de equipos ha ido más allá de simplemente ver las relaciones entre los individuos y proporcionar retroalimentación a las personas. Son una fuente de enriquecimiento y profundidad en la obtención de información. Si se componen de personas con diversas formación, las opciones producidas serán más amplias y el análisis más crítico.

La formación de grupos de trabajo es como un sistema de sugerencias, lo que también son un medio importante para motivar a los empleados, involucrándolos en los sistemas de recompensas y en la toma de decisiones de una organización, siempre y cuando la dirección toma en serio las sugerencias de sus empleados.

El trabajo en equipo también implica un mejor y aumento de la participación de los integrantes del equipo en el trabajo, hacia la empresa, le crea a los grupos de trabajo una manera de compromiso hacia la empresa, y o lo motiva a ser mas y mejor en su desempeño.

Los grupos normalmente tienden a tener muchos puntos en común, tal como son objetivos de grupos, diferenciación de funciones, sistemas de valores, normas de comportamiento, niveles de poder, influencia y grados de cohesión. Se desarrollaran mejores relaciones interpersonales, se satisfacen

las metas personales y se producen otros dividendos positivos. Todo ello para logros personales y organizacionales simultáneamente.

Actualmente los equipos de trabajo (o teamwork) son considerados imprescindibles para generar nuevas ideas y mejores soluciones, especialmente en los niveles gerenciales medios y altos de las empresas.

En conclusión se puede concretar que el trabajo en equipo es de gran importancia, pues la utilización de un equipo para la solución de un problema es de mayor eficacia, por la gran ayuda que aportan los integrantes al ofrecer una gran oferta de ideas u/y opiniones lo que llegan a facilitar al grupo o la empresa para la toma de decisiones, y resolver el problema más eficientemente.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Ardila Soto (2005). *Trabajo en equipo* – Bogota Colombia

Cabello Mario y Ramirez David (1997). *Empresas Competitivas. Una estrategia de cambio para el éxito*. Editorial Mc Graw Hill, México

Cane, Sheila (1997). *Como triunfar a través de las personas*. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá D.C.

K, van Fleet James (2000). *Grandes errores que cometen los ejecutivos*

Katzembach Jon R (1998). *Equipos de alta Gerencia*. Editorial Norma, Barcelona

Katzembach Jon R (2008). *El trabajo en equipo*. Editorial Granica, Buenos Aires Argentina

Rees, Fran (1998). *Equipo de trabajo: Diez pasos para obtener resultados*. Editorial Prentice Hall, Mexico.

Rowland y Peppard (1996). *Reingeniería en los procesos de negocios*. Editorial Prentice Hall. México.