



DOI: 10.23857/fipcaec.v4i10.39

Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones

Teamwork: key to the success of organizations

Trabalho em equipe: chave para o sucesso das organizações

Jorgely Ayoví-Caicedo ¹

ayovi_jorge@hotmail.es

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2963-6825>

Correspondencia: ayovi_jorge@hotmail.es

* **Recepción:** 24/ 11/ 2018 * **Aceptación:** 22/12/ 2018 * **Publicación:** 15 /01/ 2019

¹ Docente de la Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeralda, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Esmeraldas, Ecuador.



Resumen

Haciendo una minuciosa búsqueda en la bibliografía relacionada con el trabajo en equipo, logramos abordar algunos elementos conceptuales, tales como la importancia, las diferencias entre grupo y equipo, los tipos o modalidades, los principios básicos, la caracterización y finalmente la competencia del trabajo en equipo. Es innegable que si una organización o empresa quiere ser exitosa tiene que trabajar con esta habilidad gerencial, como reportan varios científicos.

Palabras claves: Trabajo en equipo; equipo de trabajo; diferencia entre equipo y grupo.

Abstract

Making a thorough search in the literature related to teamwork, we managed to address some conceptual elements, such as importance, differences between group and team, types or modalities, basic principles, characterization and finally the competence of work in team. It is undeniable that if an organization or company wants to be successful it has to work with this managerial skill, as several scientists report.

Keywords: Teamwork; work team; Difference between team and group.

Resumo

Fazendo uma pesquisa minuciosa na literatura relacionada ao trabalho em equipe, conseguimos abordar alguns elementos conceituais, como importância, diferenças entre grupo e equipe, tipos ou modalidades, princípios básicos, caracterização e finalmente a competência do trabalho em equipe. Equipe. É inegável que, se uma organização ou empresa deseja obter sucesso, ela deve trabalhar com essa habilidade gerencial, como relatam vários cientistas.

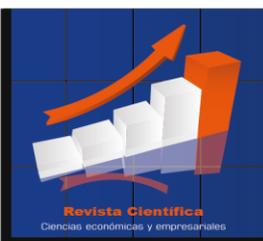
Palavras-chave: Trabalho em equipe; equipe de trabalho; Diferença entre equipe e grupo.

Introducción

Una organización es efectiva cuando el trabajo en equipo es efectivo en cualquier organización, empresarial o no, éstas no pueden prescindir del trabajo grupal; el Trabajo en Equipo es un concepto que encierra en sí mismo la cohesión, la unión y la transformación de una organización, es sinónimo de productividad, competitividad y logro de objetivos, basándose fundamentalmente en la necesidad de mejoramiento continuo y cambios que se dan dentro de las estructuras organizacionales para dar cumplimiento a la misión y visión establecida y que permita orientar el comportamiento de los individuos con el fin de alcanzar la máxima calidad y productividad; un equipo es un conjunto de personas que se necesitan mutuamente para actuar, esta aseveración nos permite expresar sin temor a equivocarnos que, todos los equipos son grupos, pero no todos los grupos son equipos, el término de equipo implica el aprovechamiento del talento colectivo, producido por cada persona en su interacción con las demás, aspectos que profundizaremos más adelante (Cortese Management, 2009), (Toro Suarez, 2015)

Actualmente los equipos se enfocan en mejorar la eficiencia y efectividad de una organización, siendo una técnica que se está introduciendo ampliamente en todos los sectores; las demandas que recibe y los servicios que ofrece es la base objetiva del funcionamiento de un equipo además de la interdependencia y confianza entre sus miembros, por tanto un equipo funciona mal si cualquier de esos dos pilares falla, debe ser tener en cuenta que un equipo de alto rendimiento no se mide exclusivamente por el producto final: el económico de su actividad, aunque es uno de los más importante.

Investigadores de temas gerenciales como son las habilidades del directivo o gerente enuncian al trabajo en equipo como una de esas habilidad, la cual debe permitir a los directivos lograr que las decisiones que se adopten deben considerar a los diferentes factores necesarios, que cada integrante de su equipo sea capaz de poner por encima de sus posiciones e intereses particulares o funcionales los de toda la organización, que pueda garantizarse el principio que Alejandro Dumas concibió, Cito (...) para "Los Tres Mosqueteros", "todos para uno, uno para todos", que debe traducirse en la existencia de un clima de colaboración y apoyo mutuo entre los diferentes



factores y dependencias de la organización (Toro Suarez, 2015), (Codina Jiménez A. , 2010), (Codina Jiménez., 2016)

En el trabajo en equipo son básicas la cooperación de la comunicación y la información entre sus miembros, porque en esta nueva y novedosa dinámica de trabajo requiere de la colaboración, el reconocimiento mutuo y el compañerismo en el trabajo, incluye además, la organización de los roles de dicho equipo, imprimir unas dinámicas de trabajo que garanticen la autoestima del trabajador y la estabilidad laboral. Asimismo, realizar una gestión de equipo adecuada y seguir las siguientes recomendaciones:

Escuchar lo que los demás tengan que decir, tanto si parece una buena idea o mala. (Recordar los principios de la buena escucha).

- Si hay algo que no se entiende o no ha quedado claro, explicar la duda.
- Escuchar lo que los demás tengan que decir, tanto si parece una buena idea o mala. (Recuerde que todas las ideas son válidas)
- Buscar los aspectos positivos de las ideas y acciones. (No refutar las ideas emitidas por otros).
- Enfocar las opiniones hacia las ideas y no las personas al comentar algo que funciona o no funciona. (Despersonalizar las ideas)
- Enriquecer el trabajo y las ideas del resto del equipo de trabajo. (no “matar” las ideas).
- Luchar por las ideas propias si son correctas, pero sin exceso, si la oposición es fuerte hay que aprender a ceder.(Recuerde el término consenso)

Desarrollo

Elementos básicos de Trabajo en Equipo

Importancia de Trabajo en Equipo

El trabajo en equipo esta designado como un modelo de gestión que permite evidenciar resultados de una manera eficaz y eficiente, si es un equipo funcional se convierte en un patrón

de imitar, estará finamente ligado a un positivo liderazgo, de lo contrario nos encontramos ante un grupo de trabajo en el que se cumplan resultados pero a largo plazo.

Son extensas las definiciones del trabajo en equipo, pero débese comenzar este análisis con la definición de equipo: hay unanimidad en definirlo como dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí, con el propósito de alcanzar un objetivo común en las organizaciones; es en éstas donde radica su importancia, enunciadas de la siguiente forma:

- Un beneficio doble: por un lado permite optimizar y agilizar los procesos de elaboración pues la gestión del tiempo es mejor y los resultados son de mayor calidad.
- Una mejora del clima laboral, ya que las obligaciones se convierten en retos compartidos que incitan a trabajar en armonía; a la vez que se comparten vivencias y experiencias día tras día.
- Beneficios de los trabajos colaborativos, tanto a nivel individual como grupal, entre ellos:
 - Las habilidades y talentos se complementan.
 - Crece la confianza de tu entrono en ti y aprendes a confiar en los demás
 - Aumenta el aprendizaje pues son compartidos los conocimientos entre unos y otros.
 - Aumenta la felicidad en el trabajo compartiéndose el éxito de los objetivos del trabajo en equipo.
 - Se incrementa el sentimiento de pertenencia.
 - El sentimiento de soledad disminuye y de aislamiento.

El beneficio entonces es favorable no solo para la organización sino para el equipo, pues se genera un ambiente de confianza, respeto y colaboración apropiado a cada ámbito bien sea laboral o personal² (Toro Suarez, 2015)

Diferencia entre grupo y equipo

Existen múltiples definiciones relacionadas con los grupos y equipos de trabajo, por lo que no nos adentraremos en exponer, ya que las mismas son descritas en bibliografías o textos de la temática; pero al abordar las diferencias entre ellas podemos decir de forma general que: un grupo de trabajo se compone de un determinado número de personas, que por lo general se



reportan a un superior común y tienen una interacción cara a cara, que tienen cierto grado de interdependencia en el desempeño de las tareas a fin de alcanzar las metas de la organización; mientras que un equipo se compone de un número variable de personas con habilidades complementarias, que tienen un compromiso con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un enfoque, de todo lo cual son mutuamente responsables. Tienen una identidad definida, y los miembros trabajan juntos de manera coordinada y con apoyo mutuo, son responsables ante los demás y usan habilidades complementarias para cumplir con un propósito común.

Es de nuestro interés que se conozca la diferencia entre estos dos términos, que en ocasiones son utilizados indistintamente. En la siguiente tabla se enuncian las diferencias planteadas por (Gómez Mujica & Acosta Rodríguez, 2003), (Rivas Tovar, 2010). Y seguidamente las de Jaramillo Solorio donde se tiene en cuenta diversas variables (Jaramillo Solorio, 2012) (Ver tabla 1 y 2).

Tabla 1 Diferencia entre grupo de trabajo y equipo de trabajo

Grupo de trabajo	Equipo de trabajo
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo fuerte e individualizado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo compartido.
<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad individual 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad individual y colectiva.
<ul style="list-style-type: none"> • La formación de un grupo de trabajo ocurre a partir de su creación o instalación 	<ul style="list-style-type: none"> • La formación de un equipo de trabajo es un proceso de desarrollo.
<ul style="list-style-type: none"> • Enmarca su acción dentro del objetivo global de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dentro del marco del objetivo global de la organización, se autoasignan propósitos y metas específicas.
<ul style="list-style-type: none"> • Sus resultados son vistos como suma del esfuerzo individual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sus resultados se toman y evalúan como producto de un esfuerzo conjunto de sus miembros.
<ul style="list-style-type: none"> • El trabajo colectivo se considera como algo inevitable o, incluso, un mal necesario. 	<ul style="list-style-type: none"> • El trabajo colectivo se observa como una oportunidad y se disfruta.
<ul style="list-style-type: none"> • Los conflictos se resuelven por imposición o evasión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los conflictos se resuelven por medio de confrontación productiva.
<ul style="list-style-type: none"> • Se encuentra centrado principalmente en la tarea. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se centra en la tarea y en el soporte socio emocional de sus miembros.
<ul style="list-style-type: none"> • No reconoce diferencias de valores, juicios e incompetencias entre sus miembros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se reconocen e incorporan las diferencias como una adquisición o capital del equipo.

Fuente: Tomado de (Gómez Mujica & Acosta Rodríguez, 2003) y elaborado por Faria de Mello FA. Desarrollo organizacional. Enfoque integral. México D.F:

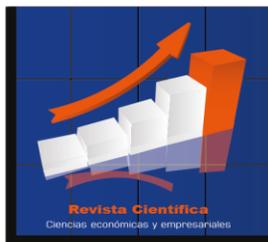


Tabla 2 Diferencia entre grupo de trabajo y equipo de trabajo, según variables seleccionadas

	Grupo de trabajo	Equipo de trabajo
Objetivo	Los integrantes muestran intereses	La meta está más claramente definida.
Compromi	Nivel relativo.	Nivel elevado.
Cultura	Escasa cultura grupal.	Valores compartidos y elevado espíritu de grupo.
Tareas	Se distribuyen de forma igualitaria.	Se distribuyen según habilidades y capacidad.
Integració	Tendencia: la especialización	Aprendizaje en el contexto global integrado.
Dependen	Independencia en el trabajo, individual.	Interdependencia que garantiza los resultados.
Logros	Se juzgan los logros de cada individuo.	Se valoran los logros de todo el equipo.
Liderazgo	Puede haber o no un Coordinador, Fuerte e individualizado.	Hay un responsable que coordina el trabajo. Liderazgo compartido.
Conclusio	Más personales e Individuales.	De carácter más colectivo.
Evaluacio	No se evalúa.	La autoevaluación es
Responsab	Individual.	Individual y colectiva.
Formación	Ocurre a partir de su creación	Su formación es un proceso de desarrollo.
Resultado	Son vistos como la suma del esfuerzo individual.	Se toman y evalúan como producto del esfuerzo conjunto de sus miembros.
Conflictos	Se resuelven por imposición	Se resuelven por medio de la confrontación productiva.
	Se encuentra centrado Principalmente en la tarea.	Se centra en la tarea y en el soporte socio-emocional de sus miembros.
	No se reconoce diferencias de valores, juicios e incompetencia entre sus miembros.	Se reconocen e incorporan las diferencias como una adquisición o capital del equipo.

Fuente: Tomado de (Jaramillo Solorio, 2012)

Tipos o Modalidades del Trabajo en Equipos

Desde siempre, han existido dos tipos de equipos, los formales e informales; los primeros son creados por los gerentes con el propósito de encargarles tareas específicas, ejemplificando tenemos el equipo de mando de una empresa o el comité el cual por regla formal dura mucho tiempo y se encarga de problemas y decisiones que se repiten, mientras que los equipos informales son de naturaleza social, estos grupos son formaciones naturales que aparecen en el ambiente de trabajo en respuesta a la necesidad de un contacto social; estos equipos tienden a formarse alrededor de amistades e intereses comunes (Cabrera, 2004)

Otros autores como Valverde y Colb, clasifican al trabajo en equipo, como modalidades:

Según estos autores existen tres tipos de modelos: multidisciplinario, interdisciplinario, y transdisciplinario, que constituyen alternativas valiosas para la solución de necesidades y problemas, no obstante, los modelos pueden ser variados y están en una estrecha interrelación con las circunstancias que se tengan y el problema que se trate; planteado de esta forma, es considerado que esos tres modelos no son únicos para el trabajo de las diferentes disciplinas; hay formas diferentes de trabajo que podrían ser consideradas para la solución de necesidades y problemas⁵. Definiendo los modelos expuestos, enunciamos:

- El equipo de trabajo multidisciplinario puede extenderse como *un* grupo de trabajo constituido por representantes de diferentes disciplinas, concurren a la solución de un problema.
- El equipo interdisciplinario, Cito (...) es "un grupo integrado por profesionales o técnicos de distintas disciplinas que congregados para realizar una tarea concreta en común con sentido integral, asumen las exigencias que la labor requiere en función de su desarrollo"
- Equipo transdisciplinario integra a miembros con diferentes conocimientos en un solo engranaje para el desarrollo del proceso grupal



Principios básicos del Trabajo en equipo

Como expresara Andrew Carnegie en el año 2001, todo el equipo debe conocer y aceptar los objetivos; Cito (...) “El trabajo en equipo es la habilidad de trabajar juntos hacia una visión común, es el combustible que le permite a la gente común obtener resultados poco comunes.”

- Todo integrante del equipo debe tener claro cuál es su responsabilidad y el trabajo que le fue asignado.
- Todos deben cooperar, cada miembro del equipo debe estar comprometido con lo que se está haciendo en conjunto; el liderazgo no es de uno solo, es compartido.
- Un equipo debe tener buena comunicación interna.
- Información compartida, los miembros de los equipos deben conocer las actividades que desarrollan cada uno de ellos.
- Brindar estímulos en el equipo, no dedicarse a castigar las debilidades.

En los equipos de trabajo, establecen una serie de reglas que permiten tener claros los comportamientos y roles de los miembros, estas permiten a cada individuo integrarse con los demás y responder apropiadamente causando una fuerza que integra al grupo y su cohesión se traduce en la colaboración y el sentido de pertenencia al interior y exterior del mismo compartiendo valores, actitudes y normas de conducta (Toro Suarez, 2015), al lograr el trabajo en equipo se genera la sinergia pertinente con la finalidad de brindar un servicio de calidad tanto al cliente interno como externo Aldana & Piña (2017).

Otros autores brindan sus criterios sobre los elementos o principios básicos del trabajo en equipo; así tenemos la investigación de Valverde y col (Cabrera, 2004). Los que expresan que, además de los principios de cohesión e integración, normales en la existencia de grupos humanos, el trabajo de un equipo tiene varios principios que le sirven de guía:

Principio de cooperación:

El bienestar del equipo, este permite elevar el nivel de producción y productividad lográndose a través de la cooperación y genera una competencia constructiva satisfactoria.

Piaget, destacado científico de este tema, expresa que la cooperación es necesaria para lograr la objetividad del grupo.

La pertenencia al grupo:

El sentido de pertenencia esté ligado directamente a la acción cooperativa del grupo, ello proporciona un nivel adecuado de identificación, ya que “Sentirse que se es parte de...”, favorece la tarea por realizar y facilita la superación de sentimientos de agresión, hostilidad, e indiferencia, que se presentan como obstaculizadores de! trabajo conjunto.

Pertinencia:

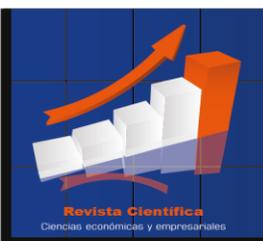
Saber lo que hacemos; esté dentro del contexto de la labor del grupo es importante en la medida que posibilita esclarecer lo que le corresponde a cada miembro como deber y obligación. Así, a la vez que se armoniza el esfuerzo cooperativo, se distribuyen adecuadamente los recursos humanos y materiales, se homologa un lenguaje común dentro de la disparidad de conocimientos científicos internos, y se favorece la crítica constructiva, la autocrítica la interacción grupal y la organización; todo eso, sin lugar a dudas favorece la realización de la tarea.

Comunicación:

A medida que el equipo viabiliza la comunicación, se posibilita el intercambio de criterios, lo cual facilita la toma de decisiones y la realización de acciones concretas; la comunicación debe ser clara, espontánea, procurando al máximo solo guardar los secretos profesionales indispensables; en resume, deben de evitarse las comunicaciones a medias, además el lenguaje verbal debe ser preciso, y el extra verbal conviene hacerlo evidente en el momento oportuno; de una adecuada comunicación se deriva un óptimo proceso de retroalimentación que facilitará el proceso necesario para el análisis y tratamiento de situaciones determinadas.

La toma de decisiones y liderazgo:

En el trabajo de equipo constantemente se de ben tomar decisiones para el logro de los objetivos, por ello, la toma de decisiones debe partir de una adecuada recolección de



información, discusión, comunicación y evaluación de tareas por parte de los miembros del equipo. El compartimiento de la toma de decisiones con los otros miembros, la tarea se hace más fácil y efectiva, éste mismo hecho se convierte en un posibilitador de obstáculo del proceso grupal, en la medida que se adecúe o no a las normas, propósitos, modelo de equipo, y supremacía situacional que tienen cada una de las disciplinas representadas en un momento dado (Valverde, Ayala, Pascua, & Dy'ala).

En organizaciones docentes la bibliografía revisada plantea que existen dos principios básicos:

- Efecto multiplicador: Dos personas trabajan más que uno.
- Efecto sinergia: La suma es más que la unión de las partes.

La multiplicación se obtiene del trabajo individual: dos personas sumando números suman el doble de números que una; y si se reparten bien las tareas, dando a cada miembro aquella que hace mejor, un trabajo que a cada miembro de un grupo de tres le hubiera llevado tres horas se completa en menos de una hora. La sinergia, en cambio, se obtiene en la interacción: entre varios se ofrecen ideas que ninguno de los miembros hubiera obtenido individualmente, ejemplificando: Dos personas discutiendo y defendiendo sus puntos de vista durante 15 minutos obtiene razonamientos más precisos y mejor desarrollados que si cada uno hubiera trabajado individualmente durante 30 minutos (Miró, 2008).

Características del trabajo en equipo:

- Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- Su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.
- Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.
- Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común.

Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor. Estamos en condiciones de exponer que el trabajo en equipo se basa en las “5 c”:

- **Complementariedad:** cada miembro domina una parcela determinada del proyecto. Todos estos conocimientos son necesarios para sacar el trabajo adelante.
- **Coordinación:** el grupo de profesionales, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante.
- **Comunicación:** el trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales, el equipo funciona como una maquinaria con diversos engranajes; todos deben funcionar a la perfección, si uno falla el equipo fracasa; en toda comunicación se tiene que tener en cuenta, al menos dos factores:
 - ¿Cómo empleamos el feedback? Hay que tener en cuenta tanto las necesidades del que recibe el feedback como de quien lo da.
 - La responsabilidad en el éxito de la comunicación recae en que el emisor oriente adecuadamente su mensaje.
- **Confianza:** cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros. Esta confianza le lleva a aceptar anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal. Cada miembro trata de aportar lo mejor de sí mismo, no buscando destacarse entre sus compañeros sino porque confía en que estos harán lo mismo; sabe que éste es el único modo de que el equipo pueda lograr su objetivo.
- **Compromiso:** cada miembro se compromete a aportar lo mejor de sí mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante (Rodríguez Cueto, 2008), (Guerrero Armas, 2009)

Por otro lado otros autores caracterizan a los equipos eficientes por:



Ambiente de apoyo

Un ambiente propicio, con posibilidades de apoyo; los integrantes se ayudan entre ellos para su propia creación, para definición de sus roles y su posterior crecimiento sobre bases de colaboración, confianza y compatibilidad.

Claridad de sus funciones

Un equipo de trabajo no es capaz de trabajar como tal hasta después que sus integrantes conocen las funciones de aquellos con quienes interactúan.

Metas superiores

Los gerentes tienen la responsabilidad de mantener a los equipos de trabajo orientados a la tarea global. Está definido por especialistas del tema que las políticas de control y los sistemas de recompensas fragmentan el esfuerzo individual y desalientan el trabajo en equipo.

Liderazgo adecuado

Algunas tareas en equipo presentan curvas de desempeño similares al ciclo de vida de un producto; para prevenir estancamientos, es necesaria la entrada de nuevos miembros y la relación adecuada líder - equipo de trabajo.

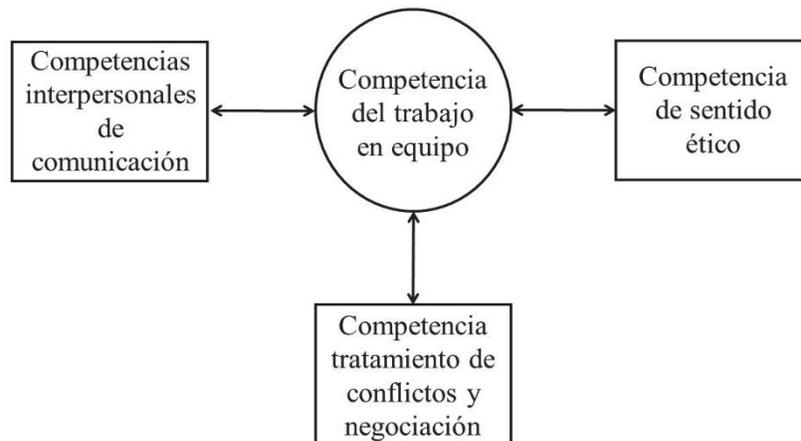
La Competencia del trabajo en equipo

La Integración y la colaboración de forma activa en la consecución de objetivos comunes con otras personas, áreas y organizaciones, es definida como la competencia del trabajo en equipo". Existen muchos profesionales en diferentes sectores de la sociedad, por ejemplo los trabajadores de Publicidad que poseen las habilidades y destrezas que les permitan trabajar en equipo, comunicarse de forma efectiva y negociar, para alcanzar un buen nivel de desempeño en los distintos y diversos espacios laborales, es de gran relevancia, porque con frecuencia sus responsabilidades profesionales les llevarán a colaborar e interactuar, con otros, en un contexto inter y multidisciplinar para alcanzar las metas establecidas por las organizaciones a quienes brinden sus servicios.

La intervención realizada en este sector permitió diseñar y planificar un proyecto para que la competencia del trabajo en equipo fuese el eje central de la dinámica, estimularía las otras áreas y

permitiría evidenciar el impacto de las competencias genéricas de comunicación interpersonal, tratamiento de conflictos y negociación y el sentido ético, fundamentales para alcanzar la eficiencia y eficacia en el trabajo equipo en un entorno multidisciplinar. En la siguiente figura se esquematiza dicha investigación (Pierre Murray, K, 2017): (Ver esquema)

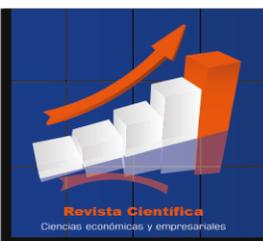
Esquema. Planificación y diseño de la competencia profesional



Fuente: Tomado de (Pierre Murray, K, 2017)

Consideraciones finales

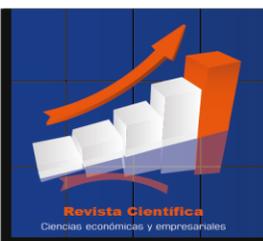
Cuando los directivos de la organización a que pertenecemos nos orientan que hay que trabajar en equipo, esto implica aplicar inteligentemente nuestras capacidades, aprovechando las potencialidades propias y de nuestros compañeros, y la oportunidad de crecimiento personal y de conjunto es innegable que esta novedosa forma de trabajar actualmente reporta dividendos tanto individual como colectivo, es decir para la organización o empresa: con aumento de la productiva, menos conflictos, un clima laboral satisfactorio en que todos, dirigentes y trabajadores trabajan armónicamente y obtienen los logros esperados con eficiencia, calidad y satisfacción de los clientes, tanto internos como externos.



Referencias

1. Aldana, J., & Piña, J. (2017). Calidad del servicio prestado al cliente por los instructores de gimnasios. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 2(3), 172-197. Recuperado de <http://fundacionkoinonia.com.ve/ojs/index.php/revistakoinonia/article/view/59/46>
2. Cabrera, E. (2004). Teoría de la Administración de empresas. . *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/author/elibethcabrera/>
3. Codina Jiménez, A. (2010). 10 habilidades directivas. ¿Cuáles. ¿Para qué. ¿Cómo? *Saber, Ciencia Y Libertad*, 5(1), 15-36. doi:<https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2010v5n1.1744>
4. Codina Jiménez, A. b. (2016). *Habilidades directivas*. La Habana, Cuba: Editorial Citmatel (IBD. Obtenido de https://www.imosver.com/es/libro/habilidades-directivas_0010137642
5. Cortese Management, A. (2009). *Trabajo en equipo: descubriendo el talento colectivo*. Obtenido de http://jvegadonoso.blogspot.com/2009/11/trabajo-en-equipo-descubriendo-el_06.html
6. Gómez Mujica, A., & Acosta Rodríguez, H. (2003). Acerca del trabajo en grupos o equipos. . *ACIMED*, 11(6). Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352003000600011&lng=es&tlng=es.
7. Guerrero Armas, A. (2009). Las claves para el trabajo en equipo. . *Revista digital para profesionales de la enseñanza*.(3). Obtenido de <https://www.feandalucia.ccoo.es/docu/p5sd5076.pdf>
8. Jaramillo Solorio, R. M. (2012). *Trabajo en equipo*. Obtenido de SUBSECRETARÍA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS .DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS DIRECCIÓN GENERAL ADJUNTA DE ADMINISTRACIÓN DEL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA Y CAPACITACIÓN DEPARTAMENTO

- DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE HABILIDADES. SALUD:
<http://dgrh.salud.gob.mx/Formatos/MANUAL-DE-TRABAJO-EN-EQUIPO-2012.pdf>
9. Miró, J. J. (2008). *Taller de Trabajo en Grupo: Principios básicos*. Obtenido de Computational Biology and Bioinformatics Research Group:
<http://bioinfo.uib.es/~joemiro/CTinversion/principios.pdf>
10. Pierre Murray, K. (2017). El trabajo en equipo como eje para la adquisición y desarrollo de competencias blandas en un contexto multidisciplinar. En *Estrategias Didácticas para la Innovación Docente en las Aulas Universitarias.RedIC2-UCR* (págs. 111-118). Costa Rica: SIEDIN.
11. Rivas Tovar, L. A. (2010). *Guía de estudio para el examen de capacidades gerenciales*. Obtenido de Gobierno de México:
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/72089/TRABAJO_EN_EQUIPO.pdf
12. Rodríguez Cueto, I. (2008). El modelo de trabajo en equipo. . *Revista Española de Drogodependencia*, 33(4). Obtenido de https://www.aesed.com/upload/files/vol-33/n-4/v33n4_1.pdf
13. Toro Suarez, L. Y. (2015). *La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales. Recuperado de*. Bogota DC: Universidad Militar Nueva Granada. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13939/LUZ%20YOLANDA%20TORO%20SUAREZ%20%20TRABAJO%20FINAL.pdf>
14. Valverde, L. A., A. , Pascua, M. ', & Dy'ala, F. (s.f.). *El trabajo en equipo y su operatividad*. Obtenido de Universidad de Costa Rica. Escuela de Trabajo Social:
<http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/pela/pl-000381.pdf>



References

1. Aldana, J., & Piña, J. (2017). Quality of service provided to the client by gym instructors. *Interdisciplinary Arbitrated Review Koinonía*, 2 (3), 172-197. Recovered from <http://fundacionkoinonia.com.ve/ojs/index.php/revistakoinonia/article/view/59/46>
2. Cabrera, E. (2004). *Theory of Business Administration*. Gestipolis Obtained from <https://www.gestipolis.com/author/elibethcabrera/>
3. Codina Jiménez, A. (2010). 10 managerial skills. Which. For what. How? *Knowledge, Science and Freedom*, 5 (1), 15-36. doi: <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2010v5n1.1744>
4. Codina Jiménez, A. b. (2016). *Directive skills*. Havana, Cuba: Citmatel Editorial (IBD). Retrieved from https://www.imosver.com/es/libro/habilidades-directivas_0010137642
5. Cortese Management, A. (2009). *Teamwork: discovering collective talent*. Retrieved from http://jvegadonoso.blogspot.com/2009/11/trabajo-en-equipo-descubriendo-el_06.html
6. Gómez Mujica, A., & Acosta Rodríguez, H. (2003). About working in groups or teams. *ACIMED*, 11 (6). Retrieved from http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352003000600011&lng=en&tlng=en.
7. Guerrero Armas, A. (2009). The keys to teamwork. *Digital magazine for teaching professionals*. (3). Retrieved from <https://www.feandalucia.ccoo.es/docu/p5sd5076.pdf>
8. Jaramillo Solorio, R. M. (2012). *Teamwork*. Obtained from SUBSECRETARIAT OF ADMINISTRATION AND FINANCE. GENERAL DIRECTORATE OF HUMAN RESOURCES ATTACHED GENERAL DIRECTORATE OF ADMINISTRATION OF THE CAREER PROFESSIONAL SERVICE AND TRAINING DEPARTMENT OF TRAINING AND SKILLS DEVELOPMENT. HEALTH: <http://dgrh.salud.gob.mx/Formatos/MANUAL-DE-TRABAJO-EN-EQUIPO-2012.pdf>
9. Miró, J. J. (2008). *Group Work Workshop: Basic principles*. Obtained from Computational Biology and Bioinformatics Research Group: <http://bioinfo.uib.es/~joemiro/CTinversion/principios.pdf>
10. Pierre Murray, K. (2017). Teamwork as an axis for the acquisition and development of soft skills in a multidisciplinary context. In *Teaching Strategies for Teaching Innovation in University Classrooms*. RedIC2-UCR (pp. 111-118). Costa Rica: SIEDIN.

11. Rivas Tovar, L.A. (2010). Study guide for the management skills test. Obtained from the Government of Mexico: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/72089/TRABAJO_EN_EQUIPO.pdf
12. Rodriguez Cueto, I. (2008). The teamwork model. Spanish Journal of Drug Dependence, 33 (4). Retrieved from https://www.aesed.com/upload/files/vol-33/n-4/v33n4_1.pdf
13. Toro Suarez, L. Y. (2015). The importance of teamwork in today's organizations. Recovered from. Bogata DC: Military University Nueva Granada. Retrieved from <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13939/LUZ%20YOLANDA%20TORO%20SUAREZ%20%20TRABAJO%20FINAL.pdf>
14. Valverde, L.A., A., Easter, M. ', & Dy'ala, F. (s.f.). Teamwork and its operability. Obtained from the University of Costa Rica. School of Social Work: <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/pela/pl-000381.pdf>

©2018 por el autor. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).