

Equipos de trabajo de alto desempeño

Rosaura Malpica
Romer Rossell
Ingrid Hoffmann
Universidad de Carabobo, Venezuela
rosauramalpica@hotmail.com

RESUMEN

El interés de los Equipos de Trabajo de Alto Desempeño, obedece a la necesidad de las organizaciones por ser cada vez más competitivas y eficientes. Este artículo sintetiza los conceptos y diferencias entre grupos y equipos de trabajo debido a la necesidad de las instituciones a emprender reformas sustanciales en la misión, funciones, estructura organizacional, procesos y en los servicios; por ello el propósito de esta investigación es describir epistemológicamente a los equipos de trabajo de alto desempeño como estrategia para mejorar la efectividad en las organizaciones. Para ello se realizó una revisión de la literatura concluyéndose que los mejores equipos son aquellos que sacan a relucir lo mejor de la organización y de ellos mismos.

Palabras clave: grupos, equipos de trabajo, alto desempeño

High Performance Teams

Rosaura Malpica
Romer Rossell
Ingrid Hoffmann
University of Carabobo, Venezuela
rosauramalpica@hotmail.com

ABSTRACT

The interest in High Performance Teams, responds to the need for organizations to become more competitive and efficient. This article summarizes the concepts and differences between groups and teams because of the need for institutions to undertake substantial reforms in the mission, functions, organizational structure, processes and services; therefore the purpose of this research is to epistemologically describe teams of high performance as a strategy to improve the effectiveness of organizations. Therefore a review of the literature was required, concluding that the best teams are those who bring out the best in the organization and themselves.

Keywords: groups, teams, high performance.

Introducción

El mundo contemporáneo requiere que las personas aprendan a trabajar juntas para poder procesar información, generar conocimientos y dar y entregar afectos. Es así como el uso de equipos de trabajo es cada vez más habitual en cualquier organización pública o privada. Por ello, los equipos de trabajo deben desarrollar una fuerza creadora para generar eventos valiosos en forma conjunta, a partir de acuerdos estratégicos, que implican una responsabilidad convencida de cada uno de ellos, y ese es el desafío ético.

En este orden de ideas, se hace necesario destacar que los equipos permiten el surgimiento de importantes vínculos de comunicación entre individuos, departamentos y niveles organizacionales. El trabajo en equipo ha sido considerado como una competencia muy importante en las organizaciones, sin importar su razón social, naturaleza o condición. El hecho de encaminar a los demás para participar en las diversas actividades que anteriormente eran competencias sólo del líder, actualmente es imperativo utilizar los procesos grupales para lograr la optimización de los niveles de participación y de productividad.

Los equipos concebidos bajo una concepción dinámica son un recurso fundamental en la estructura de cualquier organización. Un equipo de trabajo consiste en un grupo de individuos cuyas habilidades se complementan, trabajando para la consecución de objetivos comunes. El cooperativismo ha permitido unificar esfuerzos individuales lo cual conduce a identificar oportunidades y lograr un trabajo más satisfactorio y productivo.

Por otra parte, Harvard Business Essentials (2004), hace referencia a la diferencia del grupo de trabajo tradicional, un equipo es algo más que un conjunto de individuos que trabajan en la misma habitación o bajo la dirección de un jefe. Un equipo es un reducido número de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un objetivo común de cuyo cumplimiento son mutuamente responsables. Los miembros individuales interactúan entre sí y con el líder del equipo para conseguir su objetivo común.

Una definición muy completa y concreta es la de Koontz, H. y Wehrich (1998), quienes afirman que un equipo es un conjunto de individuos con habilidades complementarias

comprometidos con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todas ellas son mutuamente responsables. De igual forma Robbins (2004) define equipos de trabajo como aquel grupo, donde los esfuerzos individuales dan como resultados un desempeño mayor que la suma de sus aportaciones individuales.

Siguiendo la misma idea, Ander-Egg E. (2005) propone la siguiente conceptualización de un equipo de trabajo: son estrategias gerenciales creativas que se pueden considerar como un recurso destinado a elevar la capacidad y habilidad de un individuo u organización para desempeñar una acción o actividad; se implementan con la prioridad de facilitar la adquisición, construcción y utilización de acciones innovadoras.

Por su parte Hantz (1996), relata que la intención gerencial es lograr la efectividad de los miembros del equipo, procurando a su vez la cooperación, dentro del número de individuos que dirige; para ello se debe crear un ambiente de seguridad y satisfacción, donde las personas que interactúan se sientan en libertad de expresar sus ideas y tomar deci-

siones.

En este orden de ideas Mora C. (2008), afirma: que la gerencia debe estar plenamente identificada con la relevancia, el alcance que genera el lograr formar equipos cohesivos, reconocer la importancia de tener fines claros, capacitarlos permanentemente, darles soporte y proporcionar los mejores equipos a la organización para desarrollar sus funciones.

Ante esta perspectiva, un equipo de trabajo es hoy vital para las organizaciones que se enfrentan a las constantes exigencias del entorno. Este esfuerzo cooperativo participa del éxito o fracaso de cualquier iniciativa, por lo que es necesario conocer su importancia dentro de procesos de transformación organizacional. Tal iniciativa debe tener presente que es a través de la conjunción de valores de los agentes involucrados en el proceso, donde se crean los cimientos del éxito de cualquier gestión.

Desarrollo del trabajo

Los acelerados cambios en el contexto globalizado de la tecnología, los sistemas de información, la

economía y política, han conllevado a las organizaciones a desarrollar procesos de transformación que las conduzcan a ser competitivas, responder con productos y servicios de calidad para satisfacer al cliente. Con los mercados abiertos en constante cambio, las empresas para mantenerse deberán abordar con seriedad e implementar estrategias de supervivencia para el negocio. Soto (1998), demuestra que la productividad, calidad y moral de las personas es mejor cuando se tienen implementados mecanismos para fomentar el trabajo en equipo.

La primera década del siglo XXI se ha caracterizado por cambios significativos y rápidos en los contextos laborales y organizacionales de todo el mundo: incremento de las interdependencias (globalización), del uso de tecnologías muy variadas, del carácter distribuido y complejo del trabajo y, en general, de la incertidumbre e impredecibilidad de los escenarios económicos, políticos, financieros y empresariales. Ello nos ha situado ante contextos dinámicos que comportan la necesidad de afrontar nuevas exigencias –en conocimientos y habilidades, tanto técnicas como sociales– y desafíos en toda actividad. Consecuentemente, ha sido necesario reformular y reinterpretar las formas y

los modos de funcionamiento de los equipos en estos nuevos contextos, tanto en organizaciones públicas como privadas (Goodwin, Burke, Wildman y Salas, 2009).

La mayoría de los gerentes deben asimilar que una gestión exitosa debe estar fundamentada en adquirir buenas habilidades para tratar con las personas; no sólo deben poseer una competencia técnica en su especialidad sino que los gerentes triunfadores necesitan las habilidades de trato personal para poder trabajar con los demás.

Hace veinticinco años, cuando empresas importantes introdujeron equipos en sus procesos de producción, eso fue noticia debido a que nadie más lo hacía. En la actualidad, es justamente lo contrario. La organización que no utiliza equipos ahora es noticia. Hoy en día, 80% de las compañías tienen a la mitad o más de sus empleados en equipos y 68% de los pequeños manufactureros en los estados Unidos lo utilizan en sus áreas de producción.

En este orden de ideas, Robbins, (2004) sugiere que hay evidencias de que los equipos logran

mejores resultados que los individuos cuando los trabajos a realizar requieren de múltiples habilidades, juicio y experiencia, el mundo contemporáneo requiere que las personas aprendan a trabajar juntas para poder procesar información, generar conocimientos, dar y entregar afectos.

Para trabajar en equipo es necesario aprender técnicas y desarrollar habilidades. No basta con tener la intención o la voluntad para hacerlo.

Los gerentes y líderes de las organizaciones deben aprender a discernir cuándo y para qué formar equipos, generando las condiciones y otorgando los recursos que faciliten su éxito antes, durante y después de terminada su misión. Los equipos deben contar con un líder capaz de modelar con su propia actuación las conductas que espera de sus colaboradores.

El trabajo en equipo responde a un nuevo paradigma y concepto del trabajo, por lo cual sólo es eficaz en la medida que se esté dispuesto a emprender el camino del cambio, que se inicia en el cambio personal de cada uno, analizando y reflexionando respecto a valores y acciones,

trabajar en equipo es un viaje de esfuerzo y dificultades, que requiere tiempo y que necesita coherencia y apoyo de la gerencia.

Por su parte; Senge (1996) da una relevancia suprema al trabajo en equipo, considerándolo como una de las cinco disciplinas que deben practicar las organizaciones inteligentes y abiertas al aprendizaje.

Grupos de Trabajo

Estos implican una unidad con una misma finalidad, colaboración, y para algunos una medida de igualdad. Aun así, en el entorno laboral pocos grupos de personas se pueden considerar equipos. Por lo general suelen ser grupos de trabajos. En un grupo de trabajo, cada miembro ésta bajo la dirección de un directivo o supervisor común, pero los miembros individuales no necesariamente colaboran tal de completar sus tareas.

Aquí cada empleado cumple con sus tareas bajo la dirección de un directivo. La colaboración se produce entre el directivo y los empleados individuales, pero no necesariamente entre los empleados.

Muchos departamentos y unidades menores dentro de los departamentos operan según el modelo de grupos de trabajo. En este caso, cada empleado responde a las directivas del líder o jefe de grupo. Cada empleado hace su trabajo, por lo general con muy poca interacción con otros miembros de la unidad. En efecto, el líder-jefe dice a cada miembro del grupo, cual es el objetivo de la unidad y esto es lo que corresponde a cada uno de ustedes. Si los miembros del equipo actúan siguiendo las instrucciones, se cumple el objetivo. El jefe toma todas las decisiones importantes e integra las distintas fracciones de trabajo.

Los grupos de trabajo ofrecen ciertas ventajas. Los requerimientos de coordinación son mínimos. Y si todas las habilidades necesarias para conseguir el objetivo de la unidad están representadas dentro del grupo, el trabajo se ha delegado bien, el líder-director sabe todo lo que hay que saber para conseguir el objetivo común, todo tendría que salir bien. Sin embargo, el grupo de trabajo tradicional presenta varias debilidades. El directivo tarda un tiempo en reunir toda la información y en generar la actividad de los miembros del grupo necesaria para tomar decisiones. Además, cargar

todo el peso de la autoridad para tomar decisiones en una sola persona puede ser peligroso.

Equipos de Trabajo

A diferencia del grupo de trabajo tradicional, un equipo es algo más que un conjunto de individuos que trabajan en la misma habitación o bajo la dirección de un jefe. Un equipo es un reducido número de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un objetivo común de cuyo cumplimiento son mutuamente responsables. Los miembros individuales interactúan entre sí y con el líder del equipo para conseguir su objetivo común.

Los miembros del equipo dependen de la interacción de los demás para desempeñar su propio trabajo. Se miran unos a otros para completar su misión, y se fijan en el líder para proporcionar recursos, facilitarles preparación cuando lo necesiten y conectarse con el resto de la organización. A diferencia del grupo de trabajo, cuyo director tiene autoridad para tomar decisiones, un equipo toma decisiones que reflejan el know-how (Saber Como) y la experiencia de mucha gente; esto le

permitirá tomar mejores decisiones.

Por su parte, Hackman (2002) menciona que los equipos bien conformados tienen cuatro características esenciales: (una tarea de equipo, limitaciones claras, autoridad para gestionar sus propios procesos de trabajo claramente especificado y estabilidad de los miembros a lo largo de un período de tiempo razonable).

Es importante que los directivos conozcan la diferencia entre los equipos de verdad y los grupos de trabajo tradicionales, al menos para evitar cometer el error habitual de tratar el grupo de trabajo tradicional como un equipo, y viceversa. El autor antes mencionado, explica que: bien aplicada, cualquier estrategia puede generar buenos resultados. Lo que no está bien es enviar señales confusas: utilizar la retórica de los equipos cuando, en realidad, el trabajo lo llevan a cabo los individuos; o supervisar directamente a los miembros individuales cuando, en la práctica, el trabajo es responsabilidad de un equipo.

De acuerdo a Hackman (2002), las empresas pueden formar distintos tipos de equipos en función

de los objetivos; entre los que se encuentran:

- Los equipos formados por directivos desarrollan la filosofía, política y dirección de la empresa.

- Las fuerzas de trabajo implementan planes específicos para hacer frente a problemas y oportunidades.

- Los círculos de calidad trabajan en problemas específicos de calidad, productividad y servicios.

- Los equipos de trabajo autogestionados se reúnen a diario para llevar a cabo un proceso completo de trabajo.

- Los equipos virtuales agrupan a individuos geográficamente separados en torno a tareas específicas.

Desde un punto de vista práctico estos equipos y sus definiciones no son muy importantes, y las distintas empresas los utilizan sin demasiada disciplina. No obstante, vale la pena examinar dos de ellos, que son los equipos de trabajo autogestionados y los equipos de proyectos. Son los tipos de equipos más frecuentes en la actualidad.

En realidad, muchos grupos de

trabajo y equipos no se ajustan a las definiciones que se han mencionado antes. En realidad, cada uno tiene algunas características del otro. En un sentido práctico, estos dos tipos de unidades de trabajo diferentes operan a lo largo de un continuo, y la mayoría se encuentra en algún punto comprendido entre los dos extremos.

Los equipos son innecesarios cuando las tareas son simples y rutinarias, no requieren una coordinación de los trabajos de los empleados y no necesitan de una variedad de experiencias o habilidades. Los equipos, sin embargo, suelen ser la mejor opción cuando (Gil y Alcover 2004):

- Ningún individuo posee la combinación adecuada de conocimiento, experiencia y perspectiva para hacer el trabajo.
- Los individuos tienen que trabajar en grupo con un alto grado de interdependencia.
- El objetivo representa un desafío único.

Por su parte, West (2003), afirma que existen sobradas razones que justifican el trabajo en equipo en

las organizaciones, diferenciando ventajas claras e identificables (tangibles) y otras menos perceptibles externamente (intangibles):

Ventajas Tangibles:

- Hacen que las organizaciones aprendan.
- Ofrecen mayor calidad de gestión.
- Intercambio de ideas en los equipos promoviendo calidad e innovación.
- Proporciona beneficios económicos, mejorando la productividad y el rendimiento empresarial.
- Facilita la promoción e implementación del cambio en las organizaciones.
- Proporcionan habilidades y experiencias más diversas para abordar un problema, generando respuestas más flexibles y adaptativas.

Ventajas Intangibles:

- Los trabajadores muestran niveles inferiores de estrés.
- Los miembros son cons-

cientes de la satisfacción que experimentan al aprender unos de los otros y también de su nivel de participación y compromiso en su trabajo.

- También proporciona a los empleados una mayor sensación de poder en sus relaciones con los directivos

Además, Williams (1996); propone dos criterios: colectividad, o aceptación e interiorización del objetivo colectivo por encima de los puramente individuales y dependencia, entendiéndose como tal las dificultades existentes para que un miembro del equipo alcance sus objetivos sin la colaboración de los miembros restantes. Es precisamente la colaboración el verdadero valor a consolidar: el equipo no es más una manera de promover y consolidar el espíritu de cooperación interna.

Según Cembranos y Medina (2003), los equipos presentan beneficios que difieren de los grupos de trabajos tradicionales. Si los equipos trabajan bien, tienen muchas ventajas:

- Pueden aportar soluciones creativas.

- Tomar decisiones en grupo supone aceptar a las personas que tienen que implementar las decisiones.

- Los equipos agrupan personas con diferentes funciones para unir sus habilidades separadas y hacer frente a problemas intratables.

- Los equipos pueden reunir más información y know-how accediendo a las redes de todos sus miembros.

- Pueden crear una comunicación y colaboración mucho mejor dentro de la empresa.

Muchas de las ventajas del trabajo en equipo fluyen de la sinergia de las habilidades y experiencias reunidas de los miembros. Además, los equipos tienden a establecer nuevos procesos de comunicaciones que permiten resolver problemas de forma continuada. Finalmente, a mucha gente le gusta el trabajo realizado en equipo. Es motivador. En consecuencia, rinden al máximo cuando forman parte de un equipo.

Estos beneficios, sin embargo, no dejan de tener un coste, formar un equipo con los componentes de

liderazgo adecuados, recursos y personal lleva tiempo y tiene que gestionarse con cuidado y habilidad. A diferencia de una rutina de trabajo normal de <<hazlo y olvídate>>, el esfuerzo y la colaboración del equipo requieren una atención constante. Además, existe un mayor riesgo de que los miembros del equipo no se agrupen en torno a un objetivo común, o que las diferencias personales o el interés propio minen la colaboración necesaria para el éxito. Cada equipo que se forma es, en cierta forma, un experimento cuyo éxito no se puede asegurar.

Equipos de Alto Desempeño

Actualmente el trabajo coordinado y en equipo es uno de los principales focos en los que están puestos los ojos de los directivos de las organizaciones. Se reconoce que los equipos producen mejores resultados que cualquier esfuerzo individual y separado, especialmente cuando los equipos alcanzan el alto desempeño.

En este orden de ideas; Stewart, Manz, Sims (2007), afirman: Las presiones de competitividad están forzando a las organizaciones a reducir costos, incrementar la eficiencia, y

mejorar la calidad. Al mismo tiempo los trabajadores están demandando más satisfacción en el trabajo. Estas tendencias indican a la organizaciones cuyas estructuras laborales sean más productivas e intrínsecamente satisfactorias para sus trabajadores tendrán éxito. Entre los enfoques más notables y prometedores para alcanzar la doble meta de mayor productividad y mayor satisfacción de los trabajadores, está el diseño de las organizaciones basadas en equipos de alto desempeño.

Al respecto, MCS Consultores Asociados S.A. (2008); refiere que a pesar de que se sabe que los equipos que tienen buenos resultados son los que se destacan por sobre los demás, este criterio, por si solo, no basta para señalar que constituyen un equipo de alto desempeño. Para constituirse en uno de ellos, no sólo importa el qué se quiere lograr, sino también el cómo se está trabajando para ello.

Uno de los principales retos de los gerentes, directores o líderes de equipos, es la formación de equipos de trabajo de alto desempeño. Para que se pueda construir un equipo de alto desempeño se debe crear un ambiente de confianza, liderazgo,

buena comunicación, un claro entendimiento del objetivo a lograr y la participación de cada miembro tratando de aprovechar al máximo sus fortalezas.

En este orden de ideas, Ángel (2000); señala que un equipo de trabajo de alto desempeño es un número pequeño de personas, que comparten conocimientos, habilidades y experiencias complementarias y que, comprometidos con un propósito común, se establecen metas realistas, retadoras y una manera eficiente de alcanzarlas también compartidas, asegurando resultados oportunos, previsibles y de calidad, por los cuales los miembros se hacen mutuamente responsables.

Este autor refiere, la gente que trabaja en equipos de alto desempeño, produce resultados específicos y concretos, a través de la contribución colectiva de sus miembros. Esta singular forma de trabajar produciendo resultados de manera interdependiente, es lo que hace posible que el desempeño del equipo, sea cualitativamente superior a la suma de los aportes y tareas individuales que realizan sus miembros.

Desde esta visión, los mejores equipos son los que para alcanzar resultados excelentes son capaces de combinar diferentes elementos organizacionales, colectivos e individuales de tal forma que sacan a relucir lo mejor de la organización y de cada uno de sus miembros.

El principal punto está aquí: los equipos de alto desempeño, los verdaderos campeones, son aquellos en los que sus miembros despliegan de forma dinámica todo el potencial disponible en ellos y, de esta forma, no sólo logran resultados sorprendentes si no que también se realizan como personas y como trabajadores.

Trabajar en equipos de alto desempeño, requiere practicar de forma recurrente un conjunto de creencias (certezas personales) que se evidencian en la conducta diaria, tales como disposición a escuchar y a responder de manera constructiva a los puntos de vista de otros colegas; darle a los miembros el beneficio de la duda; proveer apoyo mutuo oportuno; reconocer los intereses de los miembros y sus logros; compartir conocimientos, soluciones y resultados probados; hablar claro sin agendas ocultas enfocado en el problema y no en las personas; demostrar autocontrol en momentos de presión y

realizar acciones de manera auto-dirigida sin necesidad de supervisión, o de que sean ordenadas (Ob. Cit.).

Ahora bien, se debe entender mejor las características y dinámicas que tienen los equipos de alto desempeño, la comprensión de este marco de referencia ayudará a dirigir de forma adecuada las personas y a construir equipos de trabajo de alto desempeño.

Actualmente, en una nueva era de conocimiento y cambios rápidos, aquellas instituciones que logren desarrollar sistemas de liderazgo a través de los cuales los equipos de alto desempeño puedan potenciar sus competencias principales y se entienda que la alineación estratégica de sus diferentes áreas es un proceso continuo, en el cual los participantes de estos equipos participarán activamente en la negociación, discusión y replanteamiento de las estrategias buscando siempre mantener óptimos niveles de ejecución. Aquellas compañías que logren crear mecanismos como el descrito anteriormente lograrán una verdadera ventaja competitiva.

Conclusiones

En definitiva los equipos de trabajos sea cual sean sus recintos de actividad, asumen mucho beneficio y efectividad; instaurando un componente clave en el logro de los objetivos, de la calidad y de la excelencia en las organizaciones.

Ahora más que nunca, los equipos y el trabajo en equipo resultan imprescindibles para la creación de proporciones dinámicas y contingentes a las exigencias de los contextos.

Los Equipos de Alto desempeño, son un número pequeño de personas, que comparten conocimientos, habilidades y experiencias complementarias y que, comprometidos con un propósito común, se establecen metas realistas, retadoras y una manera eficiente de alcanzarlas también compartidas, asegurando resultados oportunos, previsibles y de calidad, por los cuales los miembros se hacen mutuamente responsables.

Desde esta visión, los mejores equipos son los que para alcanzar resultados excelentes son capaces de combinar diferentes elementos

organizacionales, colectivos e individuales de tal forma que sacan a relucir lo mejor de la organización y de cada uno de sus miembros.

El principal punto está aquí: los equipos de alto desempeño, los verdaderos campeones, son aquellos en los que sus miembros despliegan de forma dinámica todo el potencial disponible en ellos y, de esta forma, no sólo logran resultados sorprendentes si no que también se realizan como personas y como trabajadores.

Trabajar en equipos de alto desempeño, requiere practicar de forma recurrente un conjunto de creencias (certezas personales) que se evidencian en la conducta diaria, tales como disposición a escuchar y a responder de manera constructiva a los puntos de vista de otros colegas; darle a los miembros el beneficio de la duda; proveer apoyo mutuo oportuno; reconocer los intereses de los miembros y sus logros; compartir conocimientos, soluciones y resultados probados; hablar claro sin agendas ocultas enfocado en el problema y no en las personas; demostrar autocontrol en momentos de presión y realizar acciones de manera auto-dirigida sin necesidad de supervisión, o de que sean ordenadas.

Referencias bibliográficas

ANDER-EGG, EZEQUIEL (2005). El Trabajo en equipo. Argentina. Espartaco – Córdoba.

ÁNGEL, ALFREDO (2000). Trabajo en Equipo de Alto Desempeño. Fuente: www.analitica.com/va/economica/organizacion/5383512.asp. (Consultado 17/07/13).

CEMBRANOS, FERNANDO. Y MEDINA, JOSÉ ANGEL. (2003). Grupos inteligentes: Teoría y práctica del trabajo en equipo. Editorial Popular. Madrid.

GIL, FRANCISCO. Y ALCOVER, CARLOS MARÍA (2004). Técnicas grupales en contextos organizacionales. Editorial Pirámide. Madrid.

GOODWIN, GERALD, BURKE, SHAWN, WILDMAN, JESSICA. Y SALAS, EDUARDO. (2009). Team effectiveness in complex organizations: An overview (pp. 3-16). Nueva York: Psychology Press.

HACKMAN, RICHARD (2002). Leading Team: Setting the stage for Great Performances. Boston: Harvard Business School Press, 41.

HARVARD BUSINESS ESSENTIALS. (2004). Como crear Equipos Efectivos. Ediciones Deusto. España.

KOONTZ, HAROLD. Y WEINHRICH HEINZ (1998). Administración. Editorial Mc Graw-Hill.

MORA VANEGAS CARLOS. (2008). Gerencia y Equipos de Trabajo. Fuente: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/equipos-de-trabajo-y-su-gerencia.htm>. (Consultado 17/07/13).

MCS CONSULTORES ASOCIADOS S.A. (2008) Equipos de Alto Desempeño, uno para todos y uno para. Fuente: <http://www.mcs.cl/> Santiago Chile. (Consultado 17/07/13).

ROBBINS, STEPHEN (2004). Comportamiento Organizacional. Décima Edición. Pearson Educación. México.

SENGE, PETER (1996). "La Quinta Disciplina". Editoril Granica. Buenos Aires. Argentina.

SOTO, AISPURUA (1998). Necesidades de Crear una Estructura Académica – Administrativa para la UNA ante la presencia de las nuevas tecnologías. Tesis Doctoral. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Maracaibo.

STEWART, GREG; MANZ, CHARLES y SIMS, HENRY. (2007). Trabajo en Equipo y Dinámica de Grupos. Limusa S.A. México.

WEST, MICHAEL (2003). El trabajo eficaz en equipo. Editorial Paidós Ibérica. Barcelona.

WILLIAMS, HERT (1996). The Essence of Managing Groups and Teams. Prentice Hall. Europe.