

ISSN: 2594-0937

Debates sobre Innovación

Número 1, Volumen 8
Ene-Mar de 2022



Memorias 4to Coloquio de estudiantes de posgrado sobre
Gestión y Políticas de CTI

Comité editorial

Gabriela Dutrénit
José Miguel Natera
Arturo Torres
José Luis Sampedro
Diana Suárez
Marcelo Mattos
Carlos Bianchi
Jeffrey Orozco
João M. Hausmann
Matías F. Milia

REVISTA ELECTRÓNICA
TRIMESTRAL



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
METROPOLITANA
Unidad Xochimilco



MEGI
MAESTRÍA EN ECONOMÍA, GESTIÓN
Y POLÍTICAS DE INNOVACIÓN



LALICS

LATIN AMERICAN NETWORK FOR ECONOMICS FOR LEARNING,
INNOVATION AND COMPETENCE BUILDING SYSTEMS

DEBATES SOBRE INNOVACIÓN. Volumen. 8 Número. 1. Enero - Marzo 2022. Es una publicación trimestral de la Universidad Autónoma Metropolitana a través de la Unidad Xochimilco, División de Ciencias Sociales y Humanidades, Departamento de Producción Económica. Prolongación Canal de Miramontes 3855, colonia Ex-Hacienda San Juan de Dios, Alcaldía Tlalpan, C.P. 14387, México, Ciudad de México y Calzada del Hueso 1100, Col. Villa Quietud, Alcaldía Coyoacán, C.P. 04960, Ciudad de México. Teléfonos 5554837200, ext.7279. Página electrónica de la revista <http://economiaeinnovacionuamx.org/secciones/debates-sobre-innovacion> y dirección electrónica: megct@correo.xoc.uam.mx Editor Responsable: Dra. Gabriela Dutrénit Bielous, Profesora-Investigadora del Departamento de Producción Económica. Certificado de Reserva de Derechos al Uso Exclusivo de Título No. 04-2017-121412220100-203, ISSN 2594-0937, ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor. Responsable de la última actualización de este número: Gabriela Dutrénit Bielous, Departamento de Producción Económica, División de Ciencias Sociales y Humanidades, Unidad Xochimilco. Calzada del Hueso 1100, Col. Villa Quietud, Alc. Coyoacán, C.P. 04960, Ciudad de México. Fecha de última modificación: 15 de mayo de 2022. Tamaño del archivo: 13.6 MB.

Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor de la publicación.

Queda estrictamente prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos e imágenes de la publicación sin previa autorización de la Universidad Autónoma Metropolitana.

Los cuerpos académicos como equipos de alto desempeño en una universidad del sureste mexicano

Maribel Flores Galicia
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México
maribelfgcoach@gmail.com

Edith Georgina Surdez Pérez
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México
edith.2109@hotmail.com

Resumen

Tema: El presente protocolo trata sobre Los Cuerpos Académicos (CA) como Equipos de Alto Desempeño en una Universidad del Sureste Mexicano. Objetivo: Examinar los cuerpos académicos como equipos de alto desempeño en una universidad del sureste mexicano. Metodología: Se plantea hacer un estudio de corte no experimental, transeccional, descriptivo, mediante la aplicación de cuestionarios a profesores investigadores integrantes de CA de una universidad pública estatal del sureste de México. Principales resultados: Se llegará hasta identificar las diferencias entre CA en referencia a las características de los EAD, pero no se atenderá las causas. Este trabajo está limitado hasta aportar una propuesta para desarrollar las características de equipo de alto desempeño en los CA y su posible intervención.

1. Introducción

1.1. Justificación

Los cuerpos académicos son profesores investigadores que generan conocimiento y el nivel de su consolidación refleja el aumento de su productividad, con ello favorecen a sus universidades públicas las cuales se benefician con más recursos para su adecuado funcionamiento. Por otra parte, la generación de conocimientos que los profesores producen tiene una finalidad social y la comunidad se beneficia al encontrar respuesta a sus problemáticas, siendo la sociedad la principal beneficiada de la generación de conocimiento de los CA.

Así mismo, éste trabajo beneficiará a los CA que están en formación, en consolidación y consolidados porque les podrían visualizar más allá de sus propias percepciones el grado de similitud que tienen con las características de los equipos de alto desempeño. Al conocer sus carencias con relación a éstos, podrán usar esta información para iniciarse como equipos de alto desempeño. Y los que reúnan características de los equipos de alto desempeño, podrán ver áreas de oportunidad para mejorar.

Por otra parte, este estudio será una contribución al conocimiento, específicamente a la teoría sobre los equipos de alto desempeño, porque a pesar de la efectividad que ha mostrado la integración de equipos de alto desempeño en el mundo empresarial (Gutiérrez, 2011), en el ámbito de la administración educativa, no ha sido suficientemente explorado y aplicado y menos aún en cuerpos académicos.

Es así como, este estudio es importante realizarlo porque comúnmente se trabaja desde el enfoque clásico de la administración en donde el hacer y el tener es lo importante y no se enfocan

en la persona. Al respecto, Kotler y Keller (2006) menciona que el 70% de los cambios que se pretenden hacer en las organizaciones, no tienen éxito o fracasan porque se concentran en el hacer y el tener, esto lleva a que no permanezcan en el tiempo, sin embargo, el trabajo que se realiza en el Ser de las personas, en la transformación del comportamiento y relaciones personales, son perdurables y no caducan (Beuchot, 2017).

Por consiguiente, es importante estudiar a los cuerpos académicos con respecto a las características de los grupos de alto desempeño ya que solamente el 33% son consolidados y un 67% todavía están en consolidación y en formación en las áreas de: 1) sociales y administrativas y educación 2) humanidades y artes (PRODEP, 2018) de una universidad pública del sureste mexicano. El estudio es factible porque se cuenta con el tiempo para realizarlo, se tiene contacto y facilidades con la institución en donde se realizará el estudio y existe información en bases de datos internacionales, nacionales y locales sobre la temática.

Por lo que en esta investigación interesa examinar si los cuerpos académicos de la institución bajo estudio tienen las características de equipo de alto desempeño y como estas características favorecen la consolidación de estos.

1.2. Pregunta de investigación

¿En qué nivel los cuerpos académicos cumplen con las características de los equipos de alto desempeño?

¿Existe diferencias de características de equipo de alto desempeño entre los CA según su nivel de consolidación?

¿Cuáles deben ser las características de los cuerpos académicos para que estos se inicien como equipos de alto desempeño?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general.

Examinar los cuerpos académicos como equipos de alto desempeño en una universidad del sureste mexicano.

1.3.2. Objetivos específicos.

Identificar en qué nivel los cuerpos académicos cumplen con las características de los equipos de alto desempeño.

Determinar las diferencias de características de equipo de alto desempeño entre los CA según su nivel de consolidación.

Precisar cuáles deben ser las características de los cuerpos académicos para que estos se inicien como equipos de alto desempeño.

1.5. Metodología

Este estudio será de tipo cuantitativo, en donde se medirán las variables y sus diferencias por grupos de CA, se cuenta con hipótesis y su comprobación, se utilizará un instrumento y realizará análisis estadístico (Keerlinger y Lee, 2002). Por consiguiente, se plantea hacer un

estudio de corte no experimental, transeccional, descriptivo, mediante la aplicación de cuestionarios a profesores investigadores integrantes de CA de una universidad pública estatal del sureste de México. Los sujetos de estudio se seleccionarán de las 12 divisiones académicas de la universidad bajo estudio y cuyas características son profesores investigadores pertenecientes a CA y que realizan trabajo colaborativo (DGESU, 2020). En total la población son 325 profesores conformados en 82 cuerpos académicos (DGESU, 2020) en donde existen solo 19 CAC. Dicho estudio será a través de un censo en virtud de que la población es pequeña y dado que no todos los participantes acepten contestar el cuestionario.

1.6. Contenido

Este documento es un protocolo de investigación el cual está conformado de la siguiente manera: introducción, desarrollo del estudio y conclusiones.

2. Desarrollo del estudio

2.1. Antecedentes

En diversos países como España, Inglaterra, Francia, Alemania, Estados Unidos, entre otros, se ha estado trabajando para atraer talentos a las instituciones, sin embargo, el hecho de formar equipos con personas bien calificadas y que estos talentos permanezcan en la empresa y no se vayan o que el personal existente se empodere y pueda colaborar, ha requerido de implementar estrategias para integrarlos desde sus diferencias y aprender a tomar en cuenta el valor de los diferentes puntos de vista (Almendros, González y Peñalver, 2017).

Por lo tanto, formar equipos no significa que van a funcionar bien, y que las personas tengan competencias interpersonales y repartir tareas no es suficiente para que funcionen. Hay condicionantes del factor humano, tanto visibles como invisibles, que dificultan el buen desempeño del equipo. Por lo que se ha tenido que distinguir entre las características del equipo de trabajo clásico y de alto desempeño. Al respecto Kur, (1996, citado en Castka, Bamber, Sharp, y Belohoubek, 2001), observaron a varios equipos de trabajo de alto desempeño y descubrieron que estos equipos son “*equipos con propósito, orientados a la humanidad, técnicos y sistemáticos*” (p.124) diferentes en su funcionamiento con los equipos de trabajo anteriores.

Por su parte, Manfred y Kets de Vries (2005) argumenta que los equipos de alto desempeño están conformados por personas que ejercen liderazgo. Por lo que a partir del concepto de equipo y para que éste logre el calificativo de alto desempeño, se requiere que los integrantes compartan:

Conocimientos, habilidades y experiencias complementarias y que, comprometidos con un propósito común, se establezcan metas realistas, retadoras y una manera compartida y eficiente de alcanzarlas, asegurando resultados oportunos, previsibles y de calidad, por los cuales los miembros se hacen mutuamente responsables (Malpica, Rossell, & Hoffmann, 2014).

Y al frente de un equipo de alto desempeño se requiere una persona que “posea conocimientos profesionales holísticos” (Olaisen y Revang, 2018, p.295), pero a veces se carece de estas habilidades para coordinar, acompañar y dirigir al equipo que “depende en gran medida de que sus líderes sean capaces de darle poder y dignidad a la persona y hacerla responsable de su

manera de ser, hacer y de los resultados que generan sus esfuerzos” (Ortega, 2012, p. 177), para formar un equipo de alto desempeño.

Por otra parte, las instituciones requieren formar equipos de trabajo académico que se adapten a y cumplan en su formación con las Políticas del Programa para el Desarrollo Profesional Docente (PRODEP), llamados Cuerpos Académicos (CA) conocidos como:

Grupos de profesores/as de tiempo completo que comparten una o varias líneas de generación de conocimiento, investigación aplicada o desarrollo tecnológico e innovación en temas disciplinares o multidisciplinares, y un conjunto de objetivos y metas académicas. Adicionalmente atienden los programas educativos afines a su especialidad en varios tipos. (Secretaría de Educación Pública [SEP], 2017).

En donde se demuestre la existencia de interacción e integración de trabajo en equipo en redes de cooperación e intercambio académico y cuya idea de trabajo en equipo es que los profesores desarrollen más habilidades. La cantidad mínima de integrantes es de tres, y en cuyo rol desarrollan líneas de investigación afines a sus intereses de grupo (SEP, 2017).

Dado lo anterior, surge la necesidad de elaborar propuestas de mejora para que se inicie a los cuerpos académicos en el camino del trabajo de coordinación de acciones, espacios emocionales adecuados, cambio de emocionalidad, confianza, conectividad y conversaciones altamente efectivas, las cuáles son algunas de las características de los equipos de alto desempeño (Gutiérrez, 2011).

Es de particular interés en este proyecto el estudio de la conformación de equipos de alto desempeño en los cuerpos académicos, temática que se corresponde con las investigaciones de comportamiento del factor humano y de los modelos administrativos y de gestión de las organizaciones educativas, dado que la administración educativa estudia la realidad social y es un campo en donde se realizan estudios grupales para elevar la eficiencia y eficacia de las organizaciones educativas (Martínez, 2000; Saldaña, 2014).

2.3. Enfoque hacia las Teorías Modernas

Las Teorías Clásicas de la Administración no consideraban el desarrollo de habilidades interpersonales como prioridad. Capón y Henríquez (2015) mencionan que los equipos que no funcionan bien, desde sus prácticas, son equipos que tienen muchas propuestas, pero carecen de la habilidad para indagar, lo cual no les permite integrarse, tener cohesión y alcanzar objetivos de productividad.

Dentro de los factores que afectan las relaciones humanas están la hostilidad y la resistencia al cambio lo cual está condicionado por la incertidumbre que las personas sienten en su entorno laboral, y como una vía de solución a esta problemática, la participación con acciones enfocadas a disminuir las tensiones y la incertidumbre al cambio se ha implementado en las organizaciones como posibilidad, dando paso a las Teorías de la Administración Moderna.

En esta clasificación se encuentra la teoría neoclásica de la administración la cual nombra a los equipos de trabajo y dice que estos son flexibles y agilizan a las organizaciones porque las actividades que se realizan en conjunto de personas, es más satisfactorio y productivo para la organización. Desde esta teoría se habla del empoderamiento de las personas, lo cual proporciona libertad y autonomía a los miembros del equipo (Chiavenato, 2007), situación que, en la teoría clásica de la administración, no era considerada.

Es decir, sí el líder logra ver las oportunidades que ofrece el conflicto, como método para lograr la integración y comprensión de situaciones complejas o de la forma de ser de las personas, puede haber mayor margen de acción y resolución de problemas en las organizaciones; por lo que atender el conflicto reduce la negatividad (Thomas, 1992) y da empoderamiento a las personas porque se gestionan las emociones y la toma de decisiones es mejor enfocada.

Otra de las teorías que apoyan al desarrollo de la persona es el enfoque situacional del comportamiento, en donde la flexibilidad juega un papel primordial y en donde la burocracia y la jerarquía, que comúnmente se les considera cuadradas, no forman parte; es decir, se convierte en adhocracia: “la cual es una estructura flexible capaz de amoldarse continua y rápidamente a las condiciones ambientales en mutación” (Chiavenato, 2007, p. 458). Esta forma nueva de organización se hace necesaria debido a la rapidez y cambios vertiginosos que vive la sociedad.

Por lo que la adhocracia se caracteriza en tener:

Equipos temporales y multidisciplinarios de trabajo, es decir, autónomos y autosuficientes; autoridad totalmente descentralizada por medio de equipos autogestionables o autoadministrados; atribuciones y responsabilidades fluidas y mutables, y por pocas reglas y procedimientos, es decir, mucha libertad de trabajo (Chiavenato, 2007, p. 458).

Desde estos comportamientos, el liderazgo apropiado permite que los integrantes del equipo aprendan a aprender y desarrollen habilidades interpersonales que les potencializan (Ortega, 2012). Para ello, se requiere de una buena comunicación que permita que el equipo logre los objetivos planteados en la organización y concretar las estrategias y planes; carecer de una buena comunicación entre los integrantes del equipo, no permite tener una relación de trabajo.

Sin duda, al frente del equipo se requiere tener liderazgo, a lo cual Koontz y Wehrick (2004) mencionan a un líder de equipo, el cual necesita tener arte para interactuar con las personas e influir en ellas, para que por voluntad propia y motivados, logren concretar las metas del equipo. El líder del equipo es la persona que puede y tiene las habilidades para sostener la interacción (Dias y Borges, 2017) en el equipo de trabajo.

2.4. Equipos de trabajo de alto desempeño

Los equipos de trabajo de alto desempeño son aquellos que logran sus objetivos pactados desde la excelencia y, por lo tanto, se distinguen por la eficiencia y eficacia (Fernández y Winter, 2003), de igual manera, este autor menciona que los equipos que se basan en comportamientos positivos son más eficientes. Estos equipos evitan limitarse a seguir órdenes, y se distinguen por la necesidad de tener:

Por lo que son personas que tienen confianza para expresar lo que piensan, sienten, como se ven, por mostrar sus talentos o en expresar sus puntos de vista diferentes, estos equipos son considerados equipos empoderados. El tema del empoderamiento en los equipos ha sido mencionado desde hace ya muchos años. Y Hyatt y Ruddy (1997) consideran que son equipos con autoridad y responsabilidad por su trabajo, que hacen más que los equipos tradicionales y su efectividad se relaciona más con la forma en la que receptionan o apoyan al sistema de la organización en la que se desempeñan. Las personas con empoderamiento toman decisiones, se responsabilizan de los resultados de sus decisiones, y pueden resolver problemas por ellos mismos (562).

Al respecto Kur, (1996, citado en Castka, Bamber, Sharp y Belohoubek, 2001), observó a varios equipos de trabajo de alto desempeño y descubrió que estos equipos son “equipos con propósito, orientados a la humanidad, técnicos y sistemáticos” (p.124).

Por su parte, Manfred y Kets (2005) argumenta que los equipos de alto desempeño están conformados por personas que ejercen liderazgo. Por lo que a partir del concepto de equipo y para que éste logre el calificativo de alto desempeño, se requiere que los integrantes compartan:

La complejidad de poder llevar a un equipo al alto desempeño está en el cómo logran tener confianza, apoyo en ambos sentidos, interdependencia, eficiencia, responsabilidad compartida, que sus integrantes sientan confianza durante la realización de la tarea y entre sus compañeros de equipo (Oliveros y Cova, 2009).

2.5. Sistema de Trabajo de Alto Desempeño (HPWS).

Dentro de los equipos de alto desempeño, los gerentes o directivos prefieren a las personas extrovertidas porque expresan y comparten mejor sus ideas, para ello han utilizado un sistema llamado High Performance Work System (HPWS), el cual les ayuda a moderar positivamente sus relaciones (Chiang, Hsu y Shih, 2015) mediante la práctica de cuatro principios, que son: el principio de la información compartida, del desarrollo del conocimiento, del vínculo desempeño – recompensa y el principio de igualitarismo.

Con respecto al principio de la información compartida. Se parte de la idea de que las personas con las que se trabaja conocen la naturaleza de su trabajo, pueden resolver problemas y generan ideas para resolverlos, los que los hace trabajadores del conocimiento, dichos trabajadores son partícipes de la toma de decisiones de la organización porque están informados sobre el desempeño, planes y estrategias de la organización. El sistema les permite cooperar y participar con sugerencias de mejora. Este principio pasa de usar un enfoque único de dirección a un enfoque múltiple que permite el intercambio de información entre los integrantes para llegar al alto desempeño, pues la información compartida fomenta el compromiso, facilita el éxito de las iniciativas de empowerment y permite la participación dentro de la organización.

Principio del desarrollo del conocimiento. Las circunstancias actuales del mundo son de constante transformación y se requiere que las personas aprendan en forma continua y que tengan habilidades, conocimientos, técnicas y que sepan resolver problemas en tiempo real, por lo que este principio considera que el desarrollo del conocimiento es fundamental para que el empleado informado pueda tomar decisiones adecuadas con base en el conocimiento que tiene.

Los equipos de alto desempeño están conformados por líderes que tienen competencias que les permiten administrar o gestionar comportamientos humanos y usar estrategias para diseñar ambientes de colaboración (Donoso y García, 2012), poseen conocimientos profesionales holísticos (Olaisen y Revang, 2018) y en el liderazgo de alto rendimiento se valora más el líder negociador que el líder motivador (Dias y Borges, 2017).

2.6. La metodología del coaching ontológico en los equipos de trabajo de alto desempeño

La metodología del coaching ontológico también ha sido utilizada para el buen funcionamiento de los equipos. Las habilidades que se desarrollan utilizando técnicas de coaching son el habla, la escucha y el silencio, siendo estas habilidades comunicativas. Las

conversaciones o cómo conversa la persona deviene de un eje de realización de una nueva gestión que puede generar mejores resultados dentro del equipo y en el contexto en que se relaciona.

Las buenas prácticas de los equipos usando metodología del coaching ontológico se basa en la calidad de sus conversaciones y el aceptar los compromisos y la conectividad que se logra entre el equipo (Echeverría, 2015), Beuchot, 2017), es lo que logra el éxito de este.

La metodología del coaching ontológico trabaja sobre las relaciones y la calidad en las conversaciones que se llevan a cabo en las organizaciones y ayudan a mejorar y generar el tipo de relaciones enfocadas hacia el desarrollo de equipos de alto desempeño.

2.7. Estudios sobre el tema

Braun, Peus, Weisweiler y Frey (2013) estudiaron equipos académicos y la relación que puede darse entre satisfacción en el trabajo, liderazgo transformacional y desempeño del equipo mediante un análisis multinivel aplicado a equipos académicos. Por lo que se observa que existe una relación entre liderazgo transformacional y satisfacción en el trabajo relacionado con los equipos de alto desempeño.

Basaglia, Caporarello, Magni, y Pennarol (2010). En su trabajo estudiaron a los miembros de un equipo y su corporación desarrollándoles una cultura de equipo de alto rendimiento. La cultura del equipo de la empresa fomento la autonomía para facilitar la integración del conocimiento y mejorar la confianza entre los miembros del equipo, mejorando así el su desempeño.

Carvalho y Lourenço (2010) estudiaron el impacto que tiene la cultura para el aprendizaje en la eficiencia y eficacia de un equipo de trabajo y propusieron en trabajos futuros estudiar la percepción con respecto al rendimiento del equipo, pero no hacia el alto desempeño.

En Uribe, Molina, Contreras y Barbosa (2013) se exploran aspectos generales para conformar equipos de alto desempeño y concentra su estudio particularmente en un modelo basado en la psicología y sustentado en matemáticas. Con este trabajo se pretende entregar al lector una serie de conceptos, definiciones que permitirán comprender las variables dinámicas que influyen en los equipos de trabajo de una organización laboral bajo este modelo.

Malpica, Rossell y Hoffmann (2014) realizan un estudio en donde demuestran que la mayoría de los equipos de trabajo no se ajustan a las definiciones de equipos de alto desempeño. La mayoría se encuentra en un punto comprendido entre los dos extremos.

Por su parte, Muniz y Guimaraes (2017) indican que para los líderes de estilo de liderazgo transformacional son los responsables de los equipos de alto rendimiento y demuestran que el líder negociador se prefiere en lugar del líder motivador. Finalmente, fue posible identificar que los niveles de desempeño medidos por el gobierno se sobrestiman en comparación con las medidas realizada por esta investigación.

3. Conclusiones

Se visualiza la necesidad de generar conocimientos y plantear el uso de dos variables para buscar las causas en el sentido de hacer una investigación más profunda y reajustar los objetivos de investigación. Aunque en el ámbito de la investigación empresarial el tema ya ha sido estudiado en el ámbito de la administración educativa no se ha sido suficientemente abordado por lo que se considera pertinente seguir indagando y llevar a cabo una investigación empírica dado

que los CA son profesores investigadores que, con su gestión del conocimiento y generación del mismo, benefician a la sociedad con sus hallazgos en nuevos conocimientos.

4. Referencias

- Almendros, M., González, M., y Peñalver, O. (2017). Coaching Sistémico de Equipos en Mahou San Miguel: Colaboración transversal en el líder cervecero. *Capital Humano*, 30(324), 104–106. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fap&AN=126465395&lang=es&site=ehost-live>
- Basaglia, S., Caporarello, L., Magni, M., y Pennarola, F. (2010). IT knowledge integration capability and team performance: The role of team climate. *International Journal of Information Management*, 30(6), 542-551. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2010.04.003>
- Beltrán, A. D. (2018). La estructura comunicativa y social de los cuerpos académicos en México. *Universitas*, 28, 79-98. <http://doi.org/10.17163/uni.n28.2018.04>
- Beltrán A. D., Sevilla, D.E. y Martín, J.M. (2018). Los Cuerpos Académicos: Creencias y percepciones de profesores asociados. *Investigación Cualitativa*, 3(1), 58-72. <https://ojs.revistainvestigacioncualitativa.com/index.php/ric/article/view/82>
- Beuchot, A. (2017). *Dominios de congruencia en el coaching personal y organizacional. El método ARC una mirada desde la filosofía*. Ed. San Roque. <https://albertobeuchot.com/wp-content/uploads/2020/05/DOMINIOS-DE-CONGRUENCIA-DIFUSI%C3%93N.pdf>
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., y Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The leadership quarterly*, 24(1), 270-283. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.006>
- Capón, C., y Henríquez, S. (2015). *La confianza y la conectividad en los equipos de alto desempeño*. [Trabajo presentado]. 15vo. Congreso Internacional de Tecnología para el negocio financiero. Buenos Aires, Argentina. <https://es.slideshare.net/ambanet/la-confianza-y-la-conectividad-en-los-equipos-de-alto-desempeo>
- Castka, P., Bamber, C. J., Sharp, J. M., y Belohoubek, P. (2001). Factors affecting successful implementation of high-performance teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 7(7/8), 123–134. <http://doi.org/10.1108/13527590110411037>
- Carvalho, C., y Lourenço, P. R. (2010). Cultura y eficacia: El papel de la orientación cultural para el aprendizaje en la determinación de la eficacia del grupo/equipo. *Ciencia y Trabajo*, 12(36), 306-311. https://dl.wqtxts1x7le7.cloudfront.net/4037720/pagina306.pdf?response-content-disposition=inline%3B+filename%3DCultura_y_Eficacia_El_Papel_de_la_Orient.pdf&Expires=1642906200&Signature=OpBp0vqZt52j9nRpya9ET8v0btBJQVudo-5K0QmS-WBqewVmznOWA~oATdOZmEkTIq7nfa1vLuapDrHHI07Pq4Tu4JfpLn1JkttFVRLIhvA-zoJqVnsdbDM6UWJql0arC0cFsYwcm4jXuZfYm87D~Gus2cEEvSWPnCpyiq41kiPAHlwzAey0kkw~rIh00E54Biu0U0obJFgmfwTZLJA7BnuwH5D39wDBgaEzmaguzetgOXUit85tXT5h6PrbY2YQuvoKVqZO8vZibK-8d4HmlnHmIj43XQzY5068U2CaW7uaICL17BgSy~LyTBMmDKnHuWZnhTZyREIOdpqmI6yg__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA
- Chiang, Y. H., Hsu, C. C., y Shih, H. –A. (2015). Experienced high performance work system, extroversion personality, and creativity performance, *Asia Pac J Manag.* 32, 531-549. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10490-014-9403-y>
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (7ma. Ed). McGrawHill
- Dias, M. A. M. J., y Borges, R. S. G. E. (2017). Performance and Leadership Style: When Do Leaders and Followers Disagree? *Revista de Administração Mackenzie*, 18(2), 124–129. <http://doi.org/10.1590/1678-69712016/administracao.v18n2p104-129>
- Dirección General de Educación Superior Universitaria de la Secretaría de Educación Pública del gobierno federal [DGESU] (2018). Evaluación de los programas sociales apoyados con subsidios y transparencias. Julio–sept. 2018 http://www.dgesu.ses.sep.gob.mx/documentos/DSA%20gobmx/3er_Informe_S247_2018.pdf
- Dirección general de educación superior universitaria de la secretaría de educación pública del gobierno federal [DGESU] (2020). *Programa para el Desarrollo Profesional Docente, para el tipo superior (PRODEP)*. <https://promep.sep.gob.mx/cal/>
- Donoso y García (2012). Variables dinámicas y su influencia en los Equipos de Trabajo de Alto Desempeño. *Revista Gestión de las Personas y Tecnología*, 15, 145-158. <https://biblat.unam.mx/es/revista/revista-gestion-de-las>

- personas-y-tecnologia/articulo/variables-dinamicas-y-su-influencia-en-los-equipos-de-trabajo-de-alto-desempeno-etad
- Echeverría, R. (2015). *Recopilación de escritos de Ontología del Lenguaje*. Material para participantes de ECORE. Newfield Consulting.
- Fernández y Winter (2003). Equipos de alto desempeño, un gran desafío para las organizaciones. *Serie psicología y empresa*, 4, 1-26. <http://www.sannicolasmeyra.cl/imgcolegio/documentos/3.pdf>
- Gutiérrez, O. (2011). Marcial Losada y los equipos de alto rendimiento: El modelo meta learning. *Revista de marina*, 128(922), 263, 271. <https://revistamarina.cl/revistas/2011/3/gutierrez.pdf>
- Hyatt, D. E., y Ruddy, T. M. (1997). An examination of the relationship between work group characteristics and performance: once more into the breach. *Personnel Psychology*, 50, 553-585. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb00703.x>
- Kerlinger, F. N. y Lee, H.B. (2002). *Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en ciencias sociales*. McGrawHill.
- Kotler, P., y Keller, K.L. (2006). *Dirección de Marketing*. (10ed.). Pearson
- Koontz, H., y Weihrick, H. (2004). *Administración. Una perspectiva global*. (12ª ed.). McGraw Hill.
- Malpica, R., Rossell, R., y Hoffmann, I. (2014). Equipos de trabajo de alto desempeño. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 7(14). <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219040849005.pdf>
- Manfred F. R. y Kets de Vries (febrero, 2005) Leadership Group Coaching in Action: The Zen of Creating High Performance Teams. *The Academy of Management Executive* 19(1), 61-76. <http://www.jstor.org/stable/4166153>
- Martínez, S. C. M. (2000). *Perfil profesional del administrador educativo* (Doctoral dissertation), de la base de datos de UPN-Ajusco. <http://digitalacademico.ajusco.upn.mx:8080/tesis/handle/123456789/1824>
- Muniz, M.A. y Guimaraes R.S. (2017). Performance and leadership style: when do leaders and followers disagree?. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 18(2), 104-129. <http://doi.org/10.1590/1678-69712016/administracao.v18n2p104-129>
- Olaisen, J., y Revang, O. (2018). Exploring the performance of tacit knowledge: How to make ordinary people deliver extraordinary results in teams. *International Journal of Information Management*, 43, 295-304. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.08.016>
- Oliveros, D., y Cova, M. (2009). *Desarrollo de Grupos y Equipos de Alto Desempeño*. (Thesis de maestría) Universidad de Puerto Ordaz.
- Ortega, R. (2012). El coaching ontológico como estrategia para gerenciar el aprendizaje, gestionar el conocimiento, transformar los procesos educativos y potenciar cambios significativos. *Sophia, Colección de Filosofía de la Educación*, (13), 177-198. <https://hdl.handle.net/11537/27899>
- Programa para el Desarrollo Profesional Docente [PRODEP], (2018). Cuerpos académicos reconocidos por PRODEP. <https://promep.sep.gob.mx/ca1/>
- Saldaña, A. G. (2014). *La formación profesional del administrador educativo y su inserción en el mercado laboral: el caso de la Universidad Pedagógica Nacional* (Doctoral dissertation) IPN, Ajusco. <http://digitalacademico.ajusco.upn.mx:8080/tesis/handle/123456789/28594>
- Secretaría de Educación Pública [SEP] (2017, 27 diciembre). Reglas de operación del Programa para el Desarrollo Profesional Docente para el ejercicio fiscal 2018. *Diario Oficial de la Federación*. Acuerdo número 19/12/17. (Continúa en la Quinta Sección). http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5509130&fecha=27/12/2017
- Society for Human Resource Management [SHRM], (2018). Developing and Sustaining High-Performance Work Teams. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/developingandsustaininghigh-performanceworkteams.aspx>
- Thomas, K. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In M. Dunnette y L. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. 3, 651-717 Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. <https://psycnet.apa.org/record/1993-97201-011>
- Uribe, A. F., Molina, J. M., Contreras, F., y Barbosa, D. (2013). Liderar Equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales. *Universidad y Empresa*. 25, 53-71. <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187229746004.pdf>