

Fundamentos antropológicos para la creación de equipos de alto rendimiento académico en la universidad

Anthropological foundations for the creation of high academic performance teams at the university

Ricardo Gutiérrez Barba*
ricardo.gutba@academicos.udg.mx
orcid: 0000-0002-6752-8411
Gabriela Villanueva Lomelí*
gabriela.villanueva@udg.mx
orcid: 0000-0001-7693-1328
Hilda Villanueva Lomelí*
hilda.vlomeli@academicos.udg.mx
orcid: 0000-0003-0344-2675

*Universidad de Guadalajara, México

Enviado: 03/06/2026 – Aceptado: 29/08/2026

Correspondencia: ricardo.gutba@academicos.udg.mx

RESUMEN

Los equipos de alto rendimiento académico, o EARA, son algo más que un grupo de personas que cooperan para desarrollar una determinada tarea escolar. A sus miembros les mueve algo más que la tarea y la nota; tienen un propósito más profundo que el líder ha establecido claramente, y comparten valores bajo una visión a largo plazo que impulsa objetivos y métricas en situaciones desafiantes para que puedan trabajar juntos y alcanzar los más altos estándares. Por ello, las instituciones de educación superior están impulsando cada vez más la creación y el crecimiento de los EARA como medio para fomentar no sólo un sólido rendimiento académico, sino también el notable desarrollo de las habilidades blandas necesarias para el éxito en el aula, en el trabajo y en las relaciones personales. De tal manera que los EARA son actualmente una gran oportunidad de desarrollo integral de las personas que se enfilan a ser altamente productivas en las diversas profesiones. En el presente artículo científico, se analiza el fundamento antropológico y filosófico de la colaboración y la necesidad humana del trabajo en equipo manifestada en la solución de problemas y el desarrollo de la sociedad. Así mismo, se resalta la importancia que tienen los EARA en el proceso de enseñanza y se profundiza en su concepto e implementación, igualmente se delimitan los retos y oportunidades en un contexto universitario.

Palabras clave: innovación educativa, equipos, alto rendimiento, educación universitaria.

ABSTRACT

High-performance academic teams, or EARAs, are more than just a group of people cooperating to complete a specific school assignment. Their members are driven by more than just the task and the grade; they have a deeper purpose clearly defined by the leader, and they share values under a long-term vision that drives objectives and metrics in challenging situations so they can work together and achieve the highest standards. For this reason, higher education institutions are increasingly promoting the creation and growth of EARAs as a means to foster not only strong academic performance but also the remarkable development of the soft skills necessary for success in the classroom, at work, and in personal relationships. Thus, EARAs currently represent a significant opportunity for the holistic development of individuals aspiring to be highly productive in various professions. This scientific article analyzes the anthropological and philosophical foundations of collaboration and the human need for teamwork as manifested in problem-solving and societal development. Likewise, the importance of EARA in the teaching process is highlighted and its concept and implementation are explored in depth, as well as the challenges and opportunities in a university context.

Keywords: Educational innovation, teams, high performance, university education

Cómo citar:

Gutiérrez Barba, R., Villanueva Lomelí, G., & Villanueva Lomelí, H. (2026). Fundamentos antropológicos para la creación de equipos de alto rendimiento académico en la universidad. *GADE: Revista Científica*, 6(2), 250-275. <https://doi.org/10.63549/rg.v6i2.846>

INTRODUCCIÓN

Los entornos empresariales son la cuna de los equipos de alto rendimiento, y la existencia de equipos entregados, motivados y eficaces es hoy esencial para el éxito de una organización. Para mejorar la capacitación de los equipos y su eficacia en el desempeño de las funciones y responsabilidades asignadas, es preciso promover espacios de formación y desarrollo.

En el ecosistema empresarial cada vez más globalizado y competitivo (Morrissitte, A. Kisamore, J. 2020), las organizaciones deben aspirar a la eficiencia en todos los aspectos de su funcionamiento. Las estructuras rígidas y las brechas en la organización son indicativos de deficiencias que deben ser abordadas de manera proactiva para garantizar la agilidad y adaptabilidad necesarias para el éxito.

Los métodos organizativos se han replanteado a la luz de la crisis de los paradigmas tradicionales de gestión, que ha puesto de relieve la importancia de la confianza como elemento esencial para el rendimiento y la productividad. Las empresas deben pasar a estructuras organizativas flexibles y horizontales que apoyen la responsabilidad y el liderazgo

orientado al servicio, cultivando al mismo tiempo la confianza y la autonomía.

Algunos autores afirman que existe una crisis en los paradigmas de gestión más establecidos. Basan esta afirmación en la desconfianza en la naturaleza humana y en la idea de que la productividad requiere la supervisión de un directivo que garantice el cumplimiento de las obligaciones. Como resultado, la estructura organizativa se vuelve excesivamente compleja, controlando a los empleados de menor nivel y la toma de decisiones fuera de la empresa. Estas acciones deben abordarse con prontitud para detener las soluciones (Morrissitte, A. Kisamore, J. 2020). Los acontecimientos inesperados suelen tratarse con lentitud y de forma incorrecta, perdiendo una rara oportunidad de aportar valor a la empresa.

En otras palabras, la inflexibilidad y las rutinas se codifican como parte esencial de procesos erróneos.

En este contexto, las empresas que buscan maximizar su eficacia y competitividad están empezando a adoptar la idea de los equipos de alto rendimiento, aprovechando la variedad

de perspectivas y la experiencia colectiva para fortalecerse.

El principal reto para los líderes es transformar sus equipos de trabajo tradicionales en equipos de alto rendimiento, un cambio de énfasis que reconozca la valía y el potencial de las personas como creadoras de valor. Las organizaciones que se toman en serio el desarrollo de equipos excepcionales deben adoptar un enfoque centrado en las personas, haciendo hincapié en la capacidad de los empleados para contribuir al éxito compartido. Esto exige replantearse lo que significa ser un equipo y colaborar, así como darse cuenta del valor de una serie de perspectivas y conocimientos para abordar los problemas de forma novedosa y creativa.

El mismo razonamiento debería aplicarse a las "empresas educativas"; todos los centros educativos, pero especialmente las instituciones de enseñanza superior (IES), deberían dar prioridad al desarrollo de la colaboración, la empatía y la confianza entre los miembros de su personal. Para alcanzar los objetivos de aprendizaje y superar los obstáculos, debe animarse a educadores y estudiantes a trabajar juntos

y a prestar una ayuda creativa e imaginativa.

La adopción de EARA en el entorno educativo es muy recomendable debido a sus numerosas ventajas. Por un lado, podría mejorar enormemente la enseñanza al fomentar la colaboración en la planificación entre educadores de muchas disciplinas (Landaverde y Kourchenko 2011), lo que daría lugar a innovaciones que beneficiarían a la organización y elevarían el nivel de la instrucción impartida. Por otro lado, fomentaría la adquisición de competencias interpersonales por parte de los alumnos.

Los beneficios de desarrollar EARA son sustanciales, a pesar de la dificultad del proceso. Estos equipos no sólo son muy productivos e intelectualmente estimulantes, sino que además fomentan un sentimiento de compromiso y pertenencia entre sus miembros, lo que propicia un ambiente de trabajo solidario y cooperativo.

Por consiguiente, es imperativo examinar y evaluar los fundamentos filosóficos (Verneaux, 2008) y antropológicos de esta práctica universitaria cada vez más común. Las definiciones y rasgos más comunes de los

equipos de élite se tratan en detalle en la segunda sección de esta investigación, que finaliza con recomendaciones específicas para implantar el EARA en los centros de enseñanza superior.

Primer esbozo antropológico.

Una criatura que siente empatía por otras personas.

Las primeras representaciones de los antiguos homínidos en el siglo XIX no estaban respaldadas por la ciencia (León, 2020). Según estas representaciones, eran criaturas "bestializadas" que vivían en condiciones inhábiles. Sin embargo, podemos rechazar esta perspectiva pesimista de la existencia prehistórica porque nuevas investigaciones han revelado circunstancias desconocidas hasta hace poco, mostrando lo cruciales que eran la cooperación y el trabajo en equipo para la supervivencia (Romero et al., 2022).

Según Fernández (2019), los cuidados que nuestros predecesores prestaban a las personas necesitadas, como demuestran los restos fósiles humanos más antiguos, son una buena muestra de esta cooperación. Desde los primeros Homo hasta Sapiens, ha habido casos extraordinarios en los que las personas han superado sus problemas por

el acompañamiento de otros.

La gente no habría podido sobrevivir por sí sola en ese periodo debido a diversas enfermedades y heridas. Otras dificultades fueron la disponibilidad de alimentos y el cambio climático (León, 2020). Además, los cambios dentales dificultaron la alimentación de ancianos y jóvenes, lo que puso de manifiesto su vulnerabilidad.

La organización de la banda tiene que cambiar para proteger a los miembros más débiles y garantizar su supervivencia. En consecuencia, había que tener en cuenta a aquellos cuya presencia era esencial para la comunidad pero que no parecían participar activamente en las actividades de cuidado, alimentación o higiene (Romero et al., 2022).

Un golpe en la cara causó una grave infección en otro fósil llamado Miguelón, un Homo Heidelbergensis de Atapuerca. Esto sugiere que el grupo colaboró en los cuidados médicos de Miguelón. El hecho de que fuera ayudado por otros miembros de su sociedad enfatiza una vez más la importancia de la solidaridad y la ayuda mutua en condiciones de supervivencia y subraya la relevancia de la generosidad

en entornos difíciles (Fernández,

En Atapuerca, un yacimiento de estudio de fósiles en España (León, 2020), se encontraron muestras de comportamiento de los primeros humanos. El fósil de Homo Heidelbergensis, conocido como Benjamina, data de hace 400.000 años y presenta una deformidad craneal causada por la afección congénita craneosinostosis. Se cree que, a pesar de sus restricciones físicas, su vida se prolongó gracias a los excepcionales cuidados que recibió.

Miguelón, un Homo Heidelbergensis de Atapuerca, es otro fósil cuya grave infección fue consecuencia de un golpe en la cara. Esto implica que la atención médica de Miguelón fue proporcionada de forma concertada por el grupo. El hecho de que recibiera ayuda de otros miembros de su comunidad pone de relieve el valor de la amabilidad en circunstancias difíciles y refuerza la importancia de la solidaridad y la ayuda mutua en situaciones de supervivencia (Fernández, 2019).

Las "sociedades complejas" se definen por una población lo suficientemente numerosa como para apoyar la especialización laboral como

estrategia evolutiva eficaz (Axelrod, 2004). Cuando las personas se dedican a tareas específicas, dependen unas de otras para adquirir recursos, como bienes o servicios (Romero et al., 2022).

Las evidencias de cooperación y solidaridad promovieron los comportamientos sociales (Axelrod, 2004), en particular destacando la existencia de grupos especializados que decidieron cuidarse unos a otros en lugar de dejarlos vulnerables a los depredadores o carnívoros (Fernández, 2019).

Esta división del trabajo que resultó de incorporar esto a las operaciones de subsistencia permitió que se formaran comunidades, donde convenciones y prácticas cada vez más sofisticadas -como leyes o sistemas legales- cobraron cada vez más importancia.

La investigación en Prehistoria indica que la cooperación, la aceptación de la diferencia y el trabajo en equipo son las únicas formas de avanzar en cualquier campo (Fernández, 2019). Los casos mencionados demuestran la importancia de la cooperación y el cuidado recíproco entre distintas comunidades durante la Prehistoria como

destellos ejemplares de lo que es ser plenamente humano (León, 2020). El crecimiento y la supervivencia solo eran posibles cuando se valoraba la individualidad y el trabajo en equipo, valores que siguen siendo cruciales en la sociedad moderna.

Del homínido a lo humano

La cuestión de qué constituye un ser humano y las ramificaciones de esta definición plantean uno de los enigmas filosóficos más fundamentales que han fascinado a generaciones enteras (Todorov, 1995). Todas las opiniones relativas a la naturaleza de la humanidad -ya sean egoístas o cooperativas- se basan en la idea y el concepto de ser humano.

Echemos ahora un rápido vistazo a los conceptos de dos corrientes filosóficas que han dado forma a la humanidad y han servido de punto de partida para nuestro debate sobre los equipos de alto rendimiento tanto en el lugar de trabajo como en el aula.

Hobbes y Maquiavelo articularon la noción de que el hombre es un lobo para el hombre (Verneaux, 2008). En "Leviatán", Hobbes ofrece una valoración negativa de la naturaleza humana, afirmando que las personas son

violentas y competitivas sin un poder controlador. Este filósofo inglés afirmaba que las personas siempre están en conflicto en una sociedad sin una autoridad centralizada debido a la rivalidad por los pocos recursos y a la falta de confianza mutua. Los seres humanos están esencialmente insatisfechos y en conflicto entre sí, ya que la vida es corta, dura, solitaria y desagradable en su estado natural.

Las personas deciden crear un pacto social en el que ceden parte de su libertad y autoridad a un gobernante todopoderoso conocido como Leviatán para poner fin a esta lucha interminable. Este soberano tiene el derecho de mantener el statu quo y garantizar la seguridad de todos. Puede ser un gobernante, el gobierno u otro organismo con poder para establecer la ley y el orden.

Esta invención radical enseña que el hombre es un lobo para el hombre, que una persona simplemente actúa de acuerdo con las convenciones sociales y muestra preocupación por los demás en el exterior, pero que en el fondo es un ser egocéntrico y egoísta. La infiltración de teorías posteriores en el pensamiento modernista no es sorprendente, sobre

todo en los ámbitos de la política y la psicología (Todorov, 1995).

Mientras tanto, Maquiavelo, que era más un teórico político que un filósofo en el sentido tradicional, declara en sus obras -particularmente en *El Príncipe*- que la naturaleza humana es egocéntrica y competitiva, que las personas son ambiciosas y propensas a la deshonestidad, y que estos son los recursos más cruciales que un soberano absoluto debe utilizar para apoderarse y utilizar la autoridad que garantiza la paz y la estabilidad.

Aristóteles y la teoría del animal social humano

En comparación con Hobbes y Maquiavelo, Aristóteles -uno de los más grandes pensadores de la historia- tenía una perspectiva distinta de la política y la antropología. Los escritos de Aristóteles presentan una comprensión más optimista de la política y la naturaleza humana. Estos son algunos de sus principales puntos de vista (Verneaux, 2008).

Aristóteles sostiene que, como los seres humanos son animales sociales por naturaleza, deben dedicarse a la política para existir en sociedad y participar en la vida comunitaria. Según él, las polis, o ciudad-estado, es el escenario ideal para

el desarrollo moral y el crecimiento humano.

Según Aristóteles, promover el disfrute y el bien común de los ciudadanos es el objetivo primordial de la política. La poli debe ser un lugar donde todos puedan desarrollar todo su potencial y vivir virtuosamente -es decir, actuando de acuerdo con la razón y por el bien común- en lugar de los viciosos, que actúan de forma egoísta y destructiva (Axelrod, 2004).

La ideología del hombre de Estagira hace mucho hincapié en la necesidad de pertenecer a la comunidad para la realización personal (Verneaux, 2008). Según Todorov (1995), quienes carecen de esta capacidad o se creen autosuficientes y no ven la necesidad de relacionarse con los demás son condenados al ostracismo social y denominados seres primitivos o divinos. En esta perspectiva, el ser humano es intrínsecamente incompleto; requiere de la interacción con otros individuos para definir su propia identidad.

Por lo tanto, las relaciones interpersonales son el fundamento de la existencia humana; los individuos no existen fuera de la sociedad. Según Todorov (1995), la realidad humana es

inherentemente social porque requiere la presencia de al menos otra persona para ser completamente humano.

Ser humano, ser social

Según Roger Verneaux (2008), una de las principales características del ser humano

-un ser social- es su capacidad innata para vivir y trabajar junto con otras personas. Es esta característica la que lleva al desarrollo de comunidades y sociedades. Para comprender el carácter social del ser humano es fundamental encontrar un equilibrio entre las necesidades del individuo y las del grupo, y viceversa. Es evidente que si se eliminara la individualidad, también desaparecería el sentido, igual que si la persona no participara en esas actividades colaborativas.

Fundamentalmente, los humanos se retratan a sí mismos como una única especie; destacan simultáneamente su condición única de hombres o mujeres y su naturaleza social intrínseca sin perder en ninguno de los casos su identidad como individuos. Independientemente del tipo de civilización o comunidad que hayan creado a lo largo del tiempo, hombres y mujeres se comportan en la práctica como humanos por su carácter

social innato y su propensión a las relaciones interpersonales (Axelrod, 2004). En lugar de actuar como una fuerza ciega e inerte en su interior, la esencia genuina del ser humano permite que una influencia consciente y libre afecte a su comportamiento.

De lo anterior se deduce que el surgimiento de civilizaciones o comunidades humanas está basado en dos premisas fundamentales: una que se refiere a la tendencia natural humana y la otra a la determinación de la voluntad, lo cual va en contra de la noción promovida por algunas corrientes filosóficas que presentan a las personas como codiciosas, individualistas y creen que la sociedad es el producto de un pacto social (Axelrod, 2004).

Los seres humanos son criaturas sociales, lo que pone de relieve el valor de trabajar juntos por un bien mayor (Verneaux, 2008). Sería imposible lograr este objetivo si los esfuerzos no intentaran incluir a todos los miembros de las diversas agrupaciones humanas (Todorov, 1995). Pero es importante tener en cuenta que esta naturaleza humana se expresa en los comportamientos únicos de cada persona como un tipo particular de existencia que

se comparte con los demás.

Si divorciáramos estos actos de la esencia interior del hombre o la mujer, ya no se considerarían legítimos, sino que tendrían que ser una manifestación de auténtica autodeterminación en la que el individuo logra trascender e integrarse en la humanidad. Esto implica, obviamente, hacer uso de la libertad con todas sus consecuencias, lo que deja margen para posibles errores o elecciones acertadas.

Los hombres y las mujeres se ven obligados por esta circunstancia a cooperar, trabajar juntos y esforzarse por alcanzar el objetivo de cambiar del entorno doméstico a la sociedad, o de lo contrario se verán obligados a unirse a grupos deshumanizados que tienen puntos de vista individualistas o autoritarios que les sirven a ellos mismos.

Según el individualismo, que sostiene que el yo es el bien supremo, las necesidades de la sociedad deben estar por encima de las necesidades del individuo. Cuando una persona se aleja cada vez más del bien del grupo en favor de sus propios intereses, viendo a los demás como amenazas e impedimentos para su propio crecimiento, su actitud contra la participación se vuelve más

negativa.

En el totalitarismo, sin embargo, la sociedad se considera el bien supremo, y los intereses individuales deben ceder ante los del grupo. Fundamentalmente, se trata de un individualismo invertido que se define por salvaguardar a la persona que se considera un peligro para el supuesto bien común, que sólo puede alcanzarse limitando a la persona y utilizando la fuerza (Axelrod, 2004).

Las características esenciales de los equipos de élite

Individuos con diversos conjuntos de habilidades trabajan juntos en grupos de trabajo principalmente para compartir información y tomar decisiones (Alatrística, 2020), liberando a cada miembro del equipo para concentrarse en sus responsabilidades asignadas (De Miranda, 2012). Estos equipos no producen un resultado colaborativo, sino que cada uno hace una contribución distinta e individual en ausencia de un objetivo compartido.

Según Aritzeta y Ayestarán (2003), la autoridad organizativa formal une a los grupos de trabajo fomentando vínculos duraderos, promoviendo objetivos compartidos y estableciendo normas de comportamiento e interacciones

interpersonales. Pero la mera intención de ser un equipo, o incluso tener un objetivo común, es insuficiente para convertir a un grupo en un verdadero equipo (Satorre, 2023).

Tres áreas rigen el rendimiento de los equipos de alto rendimiento: comunicación, regulación y toma de decisiones (Tacilla et al., 2020). Estos grupos toman decisiones juntos; el ambiente es de aspiración y no competencia, con énfasis en la mejora de la eficacia del proyecto. La honestidad y la apertura promueven el diálogo, la resolución de conflictos y la oposición a puntos de vista opuestos (Alatrística, 2020).

Encontrar estrategias para crear una visión común entre los miembros del equipo es crucial para definir acciones, establecer normas y expectativas, y garantizar una adecuada delegación de funciones. Para hacer frente a las dificultades locales y globales, la innovación, la creatividad y la resolución de problemas complicados requieren una mezcla variada de talentos (Satorre, 2023).

El éxito de estos equipos también radica en el compromiso y la dedicación de sus miembros, lo que demuestra que

su eficacia se basa en su capacidad para comunicarse, planificar y establecer relaciones basadas en la confianza mutua para resolver posibles problemas (Tacilla et al., 2020). Es esencial hacer uso de puntos de vista variados y del conocimiento colectivo. Los métodos innovadores de liderazgo, como el coaching y el liderazgo de servicio (Pérez, 2010), apoyan el crecimiento humano y abordan cuestiones como la desconfianza, la corrupción y la individualidad.

De acuerdo con esta teoría, se afirma que la voluntad de trabajo en equipo triunfa sobre la formación académica y la experiencia profesional (Satorre, 2023). Esto es así para que se pueda producir una mano de obra motivada e increíblemente dedicada fomentando un ambiente de trabajo favorable. En este entorno, las personas adquieren automáticamente la habilidad de expresarse libremente. La creatividad también fluye libremente, lo que estimula la producción de ideas novedosas y soluciones inventivas (Alatrística, 2020).

"Equipos de alto rendimiento" es una palabra utilizada por ciertas organizaciones para referirse a lo que los profesionales consideran un verdadero

equipo. Alatrística (2020) afirma que estos equipos son más dedicados, fiables y eficaces que los equipos normales y que dan prioridad a los resultados de rendimiento, así como al crecimiento individual y grupal. Independientemente del nombre que reciban, los equipos de alto rendimiento tienen una mentalidad única, un objetivo común y un compromiso total con su trabajo (Pérez, 2010).

Los equipos de alto rendimiento tienen un historial de dedicación. Se trata de personas cualificadas que trabajan en pequeños grupos con funciones y objetivos bien definidos. Además, los equipos de alto rendimiento son los que han alcanzado sus objetivos con una eficacia y eficiencia sin parangón.

Los equipos de alto rendimiento y los equipos de trabajo normales difieren principalmente en su eficacia y rendimiento. Los equipos de alto rendimiento aspiran continuamente a superar sus objetivos, estableciendo estándares más altos y persiguiendo la excelencia en todo lo que hacen, en contraste con los equipos convencionales, que a menudo se concentran en terminar las tareas que se les asignan y en cumplir objetivos predeterminados (Aritzeta y

Ayestarán 2003).

Los equipos eficaces buscan constantemente nuevos enfoques para desarrollarse y mejorar. Utilizan un enfoque creativo y cooperativo para encontrar soluciones viables, y son proactivos a la hora de reconocer y resolver problemas. Los equipos normales tienen un cierto grado de confianza mutua, pero los miembros de los equipos de alto rendimiento muestran niveles extraordinariamente altos de apoyo y confianza entre sí. Estos equipos son capaces de asumir riesgos calculados y colaborar bien bajo presión porque confían en las capacidades y la dedicación de sus compañeros.

El rendimiento de los equipos de alto rendimiento se ve influido por las sinergias que se desarrollan entre sus miembros, así como por las habilidades únicas de cada uno de ellos.

Estas sinergias se crean mediante la confianza mutua de los miembros del equipo, el crecimiento especializado y el desarrollo de habilidades, lo que fomenta el impulso y la comunicación eficaz.

La piedra angular de los Equipos de Alto Rendimiento Académico (EARA) es la confianza

Para optimizar el potencial humano

y elevar la productividad y la eficiencia de las organizaciones, hoy en día es esencial reexaminar, innovar y modificar el trabajo en equipo (Carrasco, 2020). Para las empresas y organizaciones que aspiran a estándares de calidad superiores, los equipos de alto rendimiento se están convirtiendo rápidamente en una inversión necesaria y en el ámbito de la educación no se puede ignorar este énfasis en la productividad y la eficiencia.

Los equipos que rinden excepcionalmente se definen por los valores internos que defienden; estos valores sirven como una fuerza de cohesión fuerte y profunda que garantiza un alto rendimiento. El secreto está en encontrar el equilibrio adecuado entre los talentos y capacidades únicos de cada persona y fomentar la complementariedad a través de la perseverancia, el autocontrol y el trabajo en equipo. Los equipos académicos que obtienen buenos resultados se distinguen del resto por estos atributos y competencias.

Los equipos que sobresalen se caracterizan por los valores internos que mantienen; estos valores actúan como una fuerza de cohesión profunda y

poderosa que garantiza un rendimiento excelente (López y Mendoza 2023). La clave está en encontrar el equilibrio adecuado entre los dones y habilidades especiales de cada persona y fomentar la complementariedad a través de la tenacidad, la moderación y la cooperación. Estas cualidades y competencias distinguen a los equipos académicos de éxito de la competencia.

En los grandes equipos, la confianza es esencial para lograr resultados extraordinarios y construir la cohesión del grupo. Según Carrasco (2020), puede interpretarse como una alta creencia en las habilidades, el carácter moral, la diligencia y las capacidades de los demás miembros del equipo.

Cuando se enfrentan a circunstancias difíciles, la confianza ayuda al equipo a superar barreras y fracasos, haciéndolos más resistentes a la adversidad y fomentando una atmósfera positiva centrada en un alto impulso y una dedicación al logro compartido (Satorre, 2023). Los miembros del equipo tienen fe en que sus colegas estarán a su lado y trabajarán juntos para encontrar respuestas. Además, incluso en situaciones difíciles, no temen correr riesgos calculados.

Incluso los equipos más dotados pueden tener dificultades para desarrollar todo su potencial y producir resultados notables si carecen de confianza. Los miembros de un equipo que poseen confianza son capaces de actuar sin vacilar y tomar decisiones rápidas cuando se enfrentan a una presión y velocidad extremas. La capacidad de ejecutar con agilidad es esencial para gestionar con eficacia situaciones urgentes y acontecimientos imprevistos.

En el ámbito académico, los equipos de alto rendimiento se promueven como instrumentos de cooperación que pueden marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso, afirman Landaverde y Kourchenko (2011). Sin embargo, una serie de obstáculos que algunas instituciones no han podido superar, como la falta de cultura organizativa o de financiación, han dificultado su adopción. Además, pocas personas están dispuestas a comprometerse con el alto nivel de dedicación y la mentalidad no individualista que estos equipos necesitan para ser eficaces (López y Mendoza, 2023).

Es crucial prestar especial atención a la formación y el desarrollo de los

líderes encargados de supervisar estos equipos si se quiere alcanzar el nivel de rendimiento previsto. El establecimiento de la confianza se convierte en un elemento crucial en el calibre de la colaboración, siendo indispensable para el éxito tanto empresarial como organizacional. Sin embargo, el camino hacia esta confianza puede resultar difuso para muchos líderes, quienes deben comprender que implica estar dispuestos a asumir riesgos basados en la convicción de que los demás seguirán adelante.

Según la escuela de pensamiento antes mencionada, la confianza es el componente esencial que mantiene viva la dependencia en el trabajo en equipo. Esta confianza sugiere que el trabajo se realiza con eficacia y que no es necesario estar continuamente pendiente de lo que hacen los demás miembros del grupo. En esta situación, la confianza entre compañeros facilita la realización de tareas cooperativas, fomentando un ambiente de trabajo pacífico y eficaz (Landaverde y Kourchenko, 2011). Los líderes son esenciales en el proceso de creación de confianza porque toman medidas sistemáticas hacia este objetivo (López y Mendoza, 2023). La diferencia entre las empresas que alcanzan altos

niveles de eficacia y las que no llegan a este punto de referencia no solo radica en el talento existente, sino también en la forma en que los líderes fomentan el crecimiento de sus equipos.

Más allá de allanar el camino a los demás miembros del equipo, la labor de un líder consiste en crear un entorno que fomente la cooperación y reduzca los obstáculos que podrían interponerse en el camino hacia el progreso (Satorre, 2023). Entender y gestionar las emociones tanto individuales como grupales para promover la implicación y superar los posibles obstáculos son algunos de los problemas inherentes al liderazgo.

Al fomentar el intercambio de ideas y el apoyo mutuo entre los participantes, los entornos virtuales de aprendizaje con realidad aumentada (ARLE) tienen el potencial de mejorar la cooperación, la comunicación, la interacción en grupo, la toma de decisiones y la creatividad en el ámbito educativo.

Según López y Mendoza (2023), las organizaciones necesitan cultivar una actitud de colaboración y un alto grado de compromiso entre sus miembros para adaptarse a las nuevas tecnologías y sistemas de gestión y superar los

obstáculos en la adopción de EARA.

Aritzeta y Ayestarán (2003) afirman que la interacción social, la dedicación a objetivos comunes, la ejecución de tareas grupales significativas, la representación de la interacción con objetivos específicos y resultados tangibles, y la variedad de funciones y responsabilidades entre los miembros del equipo son características de un equipo excepcional.

Establecer y mantener un EARA requiere una observación continua, introspección y modificaciones específicas del comportamiento dentro del equipo, más que esfuerzos manifiestos o excepcionales (Pérez, 2010). Los líderes de la organización deben concentrarse en salvar la distancia entre el propósito declarado del equipo y sus operaciones reales, ya que incluso los pequeños cambios pueden tener una gran influencia en el rendimiento del equipo (Carrasco, 2020).

Cuando se habla de equipos de alto rendimiento, a menudo se asume que cada miembro debe ser altamente inteligente y hábil en un área determinada (Rojas y Valencia, 2018). A pesar de que estos atributos pueden ayudar a alcanzar las metas, es esencial

contar con individuos con diversos conocimientos y habilidades para lograr los objetivos compartidos. Establecer metas satisfactorias para todas las partes involucradas y fomentar un ambiente de colaboración en equipo puede facilitarse asignando responsabilidades con base en perfiles creados específicamente para ocupaciones o funciones. Además, es crucial hacer hincapié en que las decisiones sobre la organización, gestión y planificación del trabajo deben tomarlas los propios miembros del equipo. Esto fomenta la responsabilidad compartida y la confianza en los logros del equipo.

El grado de rendimiento de los equipos de alto rendimiento viene determinado por las sinergias que se crean entre los miembros y no solo por la suma de las habilidades únicas de cada uno (Landaverde y Kourchenko 2011). La especialización, la confianza y las habilidades que desarrollan los miembros del equipo, que promueven la motivación y la comunicación eficiente, son las que crean estas sinergias.

Es crucial disponer de instrumentos para determinar la especialización técnica y las cualidades interpersonales requeridas a la hora de elegir a los miembros del equipo (Pérez, 2010).

Estas dos variables establecen el trabajo de cada miembro del equipo, y es crucial que las funciones resultantes se complementen entre sí. Un equipo necesita líderes que puedan motivar al grupo, así como asesores que puedan aportar un punto de vista crítico. El representante, el coordinador y el miembro cohesionador son otros puestos cruciales en un equipo. Dado que las personas tienden a asumir posiciones de acuerdo con sus tendencias naturales al unirse al grupo, no se trata solo de asignar responsabilidades, sino también de tener en cuenta estas cuestiones a la hora de organizar el equipo (Rojas y Valencia, 2018).

Según Vallet et al. (2017), construir un gran equipo no implica eliminar las posibilidades de crear una jerarquía dentro del grupo o de la empresa. Por el contrario, los miembros del equipo avanzan y se desarrollan en toda la organización y el equipo a todos los niveles. Dado que todos los proyectos dependen de la habilidad humana, otras organizaciones con objetivos diferentes a los nuestros pueden utilizar esta estrategia.

Con frecuencia, los profesores universitarios atribuyen el fracaso

académico exclusivamente a sus alumnos. Pero es imperativo que los educadores evaluemos nuestro propio papel y pensemos en formas de fomentar la implicación y la participación de los estudiantes (Pérez, 2010).

Es crucial tener en cuenta que la educación es un proceso dinámico y en constante evolución que no tolera la mediocridad ni los métodos de enseñanza rígidos. Parece poco realista pensar que los profesores universitarios podrán dedicar tiempo y esfuerzo a reflexionar sobre cómo fomentar la motivación y el uso de estrategias de aprendizaje colaborativo entre los estudiantes, dada la variedad de responsabilidades inherentes a su trabajo (Landaverde y Kourchenko, 2011). A pesar de que esta labor es laboriosa, merece la pena comprometerse con ella, de acuerdo con los fundamentos teóricos y los hallazgos acumulados en la investigación educativa práctica (Satorre, 2023).

Pregunta problema. ¿Cuáles son los principales fundamentos antropológicos para la creación de equipos de alto rendimiento académico en la universidad?

Objetivo general. Analizar los principales fundamentos antropológicos

para la creación de equipos de alto rendimiento académico en la universidad.

METODOLOGÍA

Tipo y enfoque de investigación

Se utilizó una metodología descriptiva-analítica de carácter documental y filosófico-antropológico. Este enfoque permitió examinar las bases evolutivas de la cooperación humana y contrastar las teorías ético-filosóficas sobre la naturaleza social del ser humano para fundamentar la conceptualización e implementación de los Equipos de Alto Rendimiento Académico (EARA) en las Instituciones de Educación Superior (IES).

Fuentes de información y criterios de selección

La recopilación bibliográfica se estructuró a partir de fuentes primarias y secundarias provenientes de bases de datos especializadas. Se definieron tres núcleos conceptuales de búsqueda:

- Eje Paleoantropológico y Evolutivo: Registro fósil y evidencias arqueológicas sobre comportamientos solidarios, cuidados recíprocos y cooperación en homínidos prehistóricos (p. ej., hallazgos en Atapuerca sobre el *Homo heidelbergensis*).

- Eje Filosófico y Antropológico:

Fuentes clásicas y modernas sobre la condición humana y la vida en comunidad (contrastando posturas antropocéntricas u antagónicas como las de Hobbes y Maquiavelo frente a la visión aristotélica del *zoon politikon*).

- Eje Psicopedagógico y Organizacional: Estudios sobre la teoría de roles, la dinámica de grupos, el liderazgo transformacional y de servicio, y la creación de equipos de alto rendimiento en contextos educativos universitarios.

Procedimiento y fases de la investigación

La investigación se desarrolló en cuatro fases consecutivas:

- Fase 1: Arqueo bibliográfico y filtrado temático: Búsqueda sistemática de publicaciones académicas empleando palabras clave como innovación educativa, equipos, alto rendimiento, educación universitaria y fundamentos antropológicos.

- Fase 2: Análisis hermenéutico de la evidencia evolutiva y filosófica: Triangulación teórica entre las evidencias científicas de la Prehistoria (cooperación para la supervivencia y cuidado a individuos vulnerables) y el debate filosófico sobre la individualidad versus el

carácter social innato del ser humano.

- Fase 3: Transferencia conceptual al entorno universitario: Categorización de los atributos indispensables en los EARA (confianza mutua, complementariedad de roles, comunicación asertiva, responsabilidad compartida y visión de largo plazo).

- Fase 4: Síntesis dialéctica y formulación propositiva: Integración de hallazgos para identificar retos, oportunidades y recomendaciones prácticas dirigidas a docentes y líderes institucionales orientados al desarrollo integral de habilidades blandas y competencias académicas.

Criterios de análisis e interpretación

La interpretación de los textos se realizó mediante el análisis de contenido y la síntesis categorial, evaluando cómo el desarrollo de habilidades blandas y el trabajo colaborativo responden a una exigencia antropológica profunda del ser humano más allá de la mera exigencia técnica o académica.

RESULTADOS

Los resultados del análisis teórico-antropológico y documental permiten sistematizar los hallazgos en cuatro dimensiones fundamentales: la evidencia

evolutiva de la cooperación, la fundamentación antropológico-filosófica de la sociabilidad, los atributos diferencian a los Equipos de Alto Rendimiento Académico (EARA) de los grupos de trabajo tradicionales y el rol del liderazgo de servicio centrado en la confianza.

Evidencia paleoantropológica de la cooperación como imperativo de supervivencia

El análisis de los registros fósiles y descubrimientos arqueológicos demuestra que la cooperación y la solidaridad no son construcciones culturales recientes, sino elementos constitutivos esenciales para el desarrollo evolutivo de la especie humana. Los hallazgos en el yacimiento de Atapuerca proporcionan pruebas materiales concluyentes (Figura 1):

Atención y cuidados en condiciones desfavorables: Fósiles como el de Benjamina (un Homo heidelbergensis con craneosinostosis) y el de Miguelón (quien sobrevivió a una infección facial grave) evidencian que los grupos prehistóricos dedicaron recursos y esfuerzos colectivos al cuidado médico, la alimentación y la protección de miembros vulnerables o físicamente limitados.

Especialización y cohesión social:

La organización en bandas y la división del trabajo permitieron la formación de sociedades complejas en las que la dependencia recíproca garantizó la supervivencia frente a depredadores y rigor del entorno climático.

Fundamentación antropológico-filosófica: del individualismo al zoon politikon

Al contrastar las principales corrientes del pensamiento antropológico, se identifican dos modelos contrapuestos sobre la naturaleza del trabajo en equipo:

Visión mecanicista e individualista (Hobbes y Maquiavelo): Concibe al ser humano como un ente egocéntrico y competitivo (homo homini lupus), donde la colaboración es únicamente el resultado de un pacto social utilitario para evitar el conflicto y mantener la seguridad.

Visión integradora y comunitaria (Aristóteles): Define al ser humano como un "animal social" (zoon politikon) que solo alcanza la plenitud moral y el desarrollo integral a través de la interacción con los demás y la búsqueda del bien común dentro de la comunidad (polis).

Los resultados confirman que la creación de verdaderos EARA requiere superar tanto el individualismo (donde las

metas personales opacan el bien colectivo) como el totalitarismo (donde se anula la singularidad de la persona), logrando un equilibrio entre la identidad individual y la sinergia grupal.

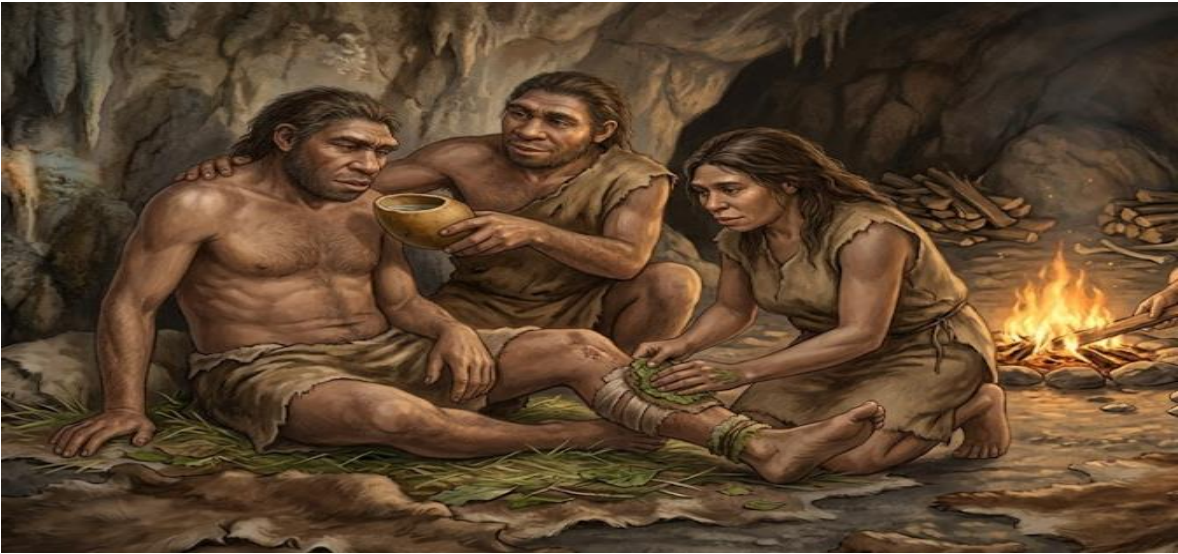


Figura 1. Representación ilustrativa del comportamiento solidario y cuidado comunitario en homínidos prehistóricos (*Homo heidelbergensis*), pilar antropológico de la cooperación humana. Fuente: Imagen construida con Gemini.

Atributos clave de los Equipos de Alto Rendimiento Académico (EARA) universitarios tradicionales y los Equipos de Alto Rendimiento Académico (EARA), (Tabla 1).

El estudio identifica diferencias sustanciales entre los grupos

Tabla 1.

Principales hallazgos

Dimensión	Grupos de Trabajo Tradicionales	Equipos de Alto Rendimiento Académico (EARA)
Propósito	Cumplimiento de tareas asignadas y obtención de una nota	Propósito profundo, visión compartida y métricas exigentes
Rendimiento	Suma de contribuciones individuales discontinuas	Sinergia colectiva orientada a la excelencia e innovación
Relaciones	Coordinación formal y fragmentada	Alta confianza mutua, pertenencia y apoyo recíproco
Competencias	Habilidades técnicas específicas	Integración de competencias técnicas y habilidades blandas

Fuente: Elaboración de los autores.

Los resultados destacan que la confianza interpersonal constituye la piedra angular para sostener el alto

rendimiento en las Instituciones de Educación Superior (Figura 2):



Figura 2. El docente como mentor y líder de servicio, guiando el proceso colaborativo e impulsando el clima de confianza en las aulas universitarias. Fuente: Elaboración de los autores con la utilización de Gemini.

Liderazgo orientador: El éxito de los EARA radica en líderes y docentes que ejercen un estilo de coaching y liderazgo de servicio, creando entornos de seguridad psicológica, facilitando la toma colectiva de decisiones y delegando responsabilidades según los perfiles de los integrantes.

Resiliencia ante la incertidumbre: En situaciones complejas o bajo alta presión académica, la confianza permite a los miembros asumir riesgos calculados, comunicarse abiertamente para resolver conflictos y responder con agilidad ante imprevistos.

DISCUSIÓN

La presente investigación se circunscribe en el ámbito antropológico, como ejercicio de análisis y reflexión filosófica que derive en nuevos escenarios y que logren impactar en la colaboración académica, dado el contexto universitario actual. Por ello, estas ideas adquieren relevancia y pueden arrojar luz sobre las formas de optimizar estos equipos en contextos multiculturales y no solo en el desempeño académico, sino también en la construcción de identidades colectivas e individuales dentro de los entornos universitarios del siglo XXI.

Uno de los principales desafíos en la investigación antropológica de los equipos de alto rendimiento académico radica en la diversidad cultural y contextual de las instituciones educativas. Hemos de reconocer y puntualizar que los equipos operan dentro de entornos sociales únicos que influyen en sus dinámicas, haciendo difícil generalizar hallazgos obtenidos en un contexto particular a otros. La falta de métricas estandarizadas para evaluar la efectividad cultural y social de estos equipos también plantea dificultades al comparar estudios realizados en diferentes regiones o instituciones.

Otra limitación importante es la escasez de investigaciones interdisciplinarias que combinen enfoques antropológicos con modelos más cuantitativos propios de otras disciplinas, como la psicología organizacional o las ciencias de la educación. Aunque los estudios existentes han explorado aspectos como el liderazgo o las dinámicas culturales, hacen falta investigaciones que integren datos longitudinales sobre la evolución de los equipos, incluyendo variables como la resiliencia, la sostenibilidad de los logros académicos o el impacto de las tecnologías emergentes

en las dinámicas grupales. Asimismo, la influencia de factores externos, como la globalización y la digitalización, a menudo no se analiza con la profundidad necesaria en los contextos académicos locales.

Estudios similares han abordado las dinámicas de trabajo en equipo desde perspectivas como la psicología social, la educación comparada y la gestión organizacional, produciendo resultados valiosos. Por ejemplo, investigaciones en empresas y laboratorios científicos han demostrado que la diversidad en los equipos, cuando está bien gestionada, aumenta la innovación y el rendimiento colectivo. Sin embargo, pocos estudios han aplicado estos hallazgos al ámbito académico. También, los análisis de equipos en entornos virtuales han arrojado luz sobre la importancia de las herramientas tecnológicas en la colaboración efectiva, pero todavía se necesita explorar cómo estas dinámicas virtuales se integran en los equipos académicos de alto rendimiento. Por tanto, avanzar en la investigación requiere combinar métodos y teorías interdisciplinarias, así como prestar mayor atención a los factores culturales y tecnológicos que moldean el

funcionamiento de los equipos de alto rendimiento académico en la universidad contemporánea.

CONCLUSIONES

La creación de equipos altamente eficaces se ha convertido en un reto importante para las empresas en los últimos tiempos. Es importante no solo para aumentar la productividad de la organización, sino también para reforzar las políticas y aplicar un estilo de gestión humanizado como táctica crucial para desarrollar el talento y ampliar la empresa.

En general, esta investigación ha examinado los aspectos más importantes del origen y la evolución antropológica de la cooperación, la cohabitación y el trabajo en equipo, incluidos sus fundamentos filosóficos y sus raíces históricas basadas en descubrimientos paleo arqueológicos que muestran la evolución de la humanidad a lo largo de millones de años. Es crucial subrayar que el objetivo de este estudio es simplemente añadir ideas básicas a la conversación sobre la promesa y el potencial de los equipos altamente eficaces, en particular en entornos académicos.

En particular, se entiende que estos puntos de discusión deben abordarse

desde una perspectiva interdisciplinaria y relacional. Se reconoce aquí que, para avanzar en esta dirección, es importante tener en cuenta todas las perspectivas que han demostrado los elementos fundamentales para seguir profundizando en el tema.

Creemos que en el futuro será esencial seguir investigando sobre este tema para convertirlo en un elemento relevante en las instituciones de enseñanza superior, y no sólo como un instrumento psicopedagógico cuya aplicación teórico-práctica aún está en etapa inicial. Mantener el enfoque principal en la mejora de los sistemas educativos de acuerdo con los problemas contemporáneos es vital. Por ello, los EARA no son más que un eslabón más en la cadena de muchas tácticas utilizadas actualmente en la educación, no obstante, es crucial reconocer que estos equipos son poderosos imanes de innovación y una energía fresca en el proceso de enseñanza.

La importancia esencial de la confianza se destaca como uno de los valores fundamentales para la formación de los EARA. Según la investigación realizada para este informe, un entorno basado en la confianza es crucial para crear equipos altamente productivos.

En estas circunstancias afectivas, la confianza es esencial para establecer un ambiente agradable que fomente la innovación, la creatividad, la productividad, la eficiencia y la comunicación eficaz. Esta confianza no sólo aumenta el número de oportunidades de acción, sino que también facilita la aparición de comportamientos orientados al éxito de la organización. Es fundamental reconocer que la confianza es una idea matizada cuya definición varía en función del punto de vista del individuo. Es innegable que su interpretación puede tener matices tanto buenos como negativos, pero sin duda produce una serie de emociones en quienes la experimentan.

Hoy en día, los equipos se enfrentan a dinámicas y problemas increíblemente complejos y, generar confianza no está exento de dificultades. Sin embargo, se reconoce que la confianza entre los miembros de un equipo es esencial para alcanzar los objetivos fijados, así como para promover el bienestar psicológico de los miembros del equipo, fomentando el vigor y el compromiso con el trabajo.

Es típico ver un aumento del compromiso en los lugares de trabajo que inspiran confianza, por lo que, para

conservar el talento y construir entornos de trabajo satisfactorios, es imperativo apoyar principios que fortalezcan las organizaciones y las instituciones, en particular las universidades.

Las personas son más devotas, más felices y están más dispuestas a dar lo mejor de sí mismas en asociaciones a largo plazo cuando hay confianza. Sólo entonces nuestros equipos académicos podrán ser auténticamente excepcionales. Sólo entonces tendremos verdaderos Equipos de Alto Rendimiento Académico (EARA).

Esta investigación pretende abrir la discusión en torno a la base antropológica y fundamentos internos de los equipos de alto desempeño académico, con ello, abonamos a un tema crucial en la formación universitaria que permitirá afianzar y poner de relieve la importancia del trabajo en equipo en todas las esferas de la vida humana.

La investigación futura deberá centrarse en la evaluación del impacto de estas innovaciones en el rendimiento académico y en la satisfacción de los estudiantes, con la finalidad de aportar elementos sustanciales tanto en la praxis, como en el estado del arte.

Los estudios longitudinales y

análisis de casos podrían proporcionar datos valiosos para ajustar y mejorar las prácticas pedagógicas en el contexto de los equipos de alto rendimiento. Por ello, es importante, acelerar la investigación transversal con otras disciplinas y habilidades donde se incluyan los equipos de elite académico con otras variables como la resiliencia, la sostenibilidad de los logros académicos o el impacto de las tecnologías emergentes en las dinámicas grupales. Asimismo, la influencia de factores externos, como la globalización y la digitalización, a menudo no se analiza con la profundidad necesaria en los contextos académicos locales.

REFERENCIAS

- Acosta, Hedy. Llorens, Susana. Escaff, Roberto. Díaz-Muñoz, Juan Pablo. Troncoso, Silvia. Salanova, Marisa. Sanhueza, Jorge (2019). ¿Confiar o no Confiar?: El rol mediador de la confianza entre el trabajo en equipo y el work engagement. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional* Vol. 38 No. 1/enero-junio 2019 /ISSN: 2539-5238-Medellín-Colombia.
- Alatriza Oblitas, Graciela Ivonne (2020). Importancia del liderazgo en los equipos de trabajo. *Gestión en el Tercer Milenio* Vol. 23 - N.º 46 - 2020, pp. 89 – 98 <http://dx.doi.org/10.15381/gtm.v23i46.19157>
- Aritzeta, Aitor. Ayestarán, Sabino (2003). Aplicabilidad de la teoría de los roles de equipo de Belbin: un estudio longitudinal comparativo con equipos de trabajo. *Revista de Psicología General y Aplicada*, Número 56. https://www.researchgate.net/publication/28169517_Aplicabilidad_de_la_teor%C3%ADa_de_los_roles_de_equipo_de_Belbin_un_estudio_longitudinal_comparativo_con Equipos_de_trabajo
- Axelrod, Robert (2004) La complejidad de la cooperación. Fondo de Cultura Económica, Argentina.
- Carrasco, Andrea. Barraza, Diego (2020). La confianza y el cuidado en el liderazgo escolar de directoras chilenas. *Revista Calidad en la educación* no.53 Santiago dic. 2020. <http://dx.doi.org/10.31619/caledu.n53.830>
- De Miranda, José Eduardo (2012). La cooperación en el desarrollo de la Humanidad: de los hechos históricos a la tenacidad de la

- axiología cooperativa en los pilares de la sostenibilidad. Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo ISSN: 1134 - 993X, Núm. 46/2012, Bilbao, págs. 65-78.
<https://doi.org/10.18543/baidc-46-2012pp65-78>
- Fernández Agís, Domingo (2019). Raíces del altruismo: la ética de Miguelón. Revista Ius et Scientia (ISSN 244-8478) 2019, Vol. 5, nº 2, pp. 190-205. Universidad de la Laguna. DOI:
<http://doi.org/10.12795/IESTSCIEN TIA.2019.i02.08>
- Landaverde, José Pedro. Kourchenko, Leonardo (2011). El desafío del maestro en el siglo XXI. Imu, Impresora Múltiple, Mexico.
- León Cristobal, Alejandro (2020). El cuidado en los comportamientos sociales humanos durante la Prehistoria. Temperamentvm 2020; v16: e13194. Revista Internacional de Historia y Pensamiento Enfermero.
https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1699-60112020000100017
- López Robles, José Leonel. Mendoza Gómez, Joel (2023). Análisis de correlación de confianza y coordinación en el desempeño de equipos de trabajo que desarrollan Software. InnOvaciOnes de NegOciOs 20(39): 140-153 © 2023 UANL, (ISSN: 2007-1191)
<https://doi.org/10.29105/revin20.39-419>
- Morrissitte, A. Kisamore, J. (2020). Trust and performance in business teams: a meta-analysis. Team Performance Management. 6(5) 1-14.
<https://doi.org/10.1108/TPM-02-2020-0012>
- Pérez Piris, Mirna (2010). El arte de ser coach y algo más. Editorial Trillas, México.
- Rojas, M. Jaimes, L. Valencia, M. (2018). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. Revista Espacios. ISSN 0798 1015 Vol. 39 (Nº 06)
<https://www.revistaespacios.com/a18v39n06/18390611.html>
- Romero Muñoz, Javier. Bermúdez de Castro, José María. Carbonell, Eudald. Velayos Castelo, Carmen. (2022). ¿Fosilizan los actos morales? Una contribución a la hipótesis de Darwin sobre el origen

- de la conciencia moral. *Dilemata, Revista Internacional de Ética Aplicadas*, nº 39, 15-32
<https://www.dilemata.net/revista/index.php/dilemata/article/view/412000473>
- Satorre Cuerda, Rosana (2023). *Nuevos formatos para el aprendizaje informal, ¿útiles para el formal?* Ediciones Octaedro, Universidad de Alicante. Barcelona.
- Tacilla Cardenas, Ingrid. Vásquez Villanueva, Salomón. Verde Avalos, Emilyn Elizabeth. Colque Díaz, Eloy (2020). Rendimiento académico: universo muy complejo para el quehacer pedagógico. *Revista Muro de la Investigación*, Vol. 5 Núm. 2
<https://doi.org/10.17162/rmi.v5i2.1325>
- Todorov, Tzvetan (1995). *La vida en común*. Editorial Santillana S.A. Taurus, Madrid. Vallet-Bellmunt, T., Rivera-Torres, P., Vallet-Bellmunt, I., & Vallet-Bellmunt, A. (2017). Aprendizaje cooperativo, aprendizaje percibido y rendimiento académico en la enseñanza del marketing. *Educación XX1*, 20(1), 277-297.
- <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70648172013>
- Verneaux, Roger (2008). *Curso de filosofía Tomista: Filosofía del hombre*. Herder editorial, Barcelona.