

**GERENCIA COHERENTE EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES**



**MARIA ALEXANDRA DOMINGUEZ REY**

Autor

**Ensayo presentado como requisito para optar al título de  
Especialista en Alta Gerencia**

**DRA. PAULA COLORADO ORDOÑEZ**

Asesora de Grado:

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE EDUCACION A DISTANCIA  
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA  
BOGOTA D.C  
2016**

## Contenido

Resumen

Abstract

1. Introducción

2. Contexto de la Organización

**2.1 Política de calidad**

**2.2 Objetivos de calidad**

**2.3 Misión**

**2.4 Visión**

3. Contador General

4. Gerente Financiero

5. Gerencia Coherente desde el Ejemplo

6. Errores que un Líder debe Identificar

6.1 Mala comunicación

6.2 Falta de liderazgo

6.3 Errores en la gerencia

6.4 Falta de equidad

6.5 Resistencia al cambio

7. Conclusiones

8. Bibliografía

## Resumen

Habitualmente las personas asumen que la gerencia, por defecto, es liderazgo. En la realidad existen muchas características que diferencian el uno de otro, debido a que gerenciar y liderar son roles muy distintos dentro de una organización, el presente documento exhibe dos aspectos trascendentales que constituyen una alarma para no caer en una gerencia tradicional u obsoleta: **Crecimiento como persona y la Zona de Confort**; a medida que la tecnología ha tomado fuerza, las personas en las organizaciones deben replantear como avanza su personal de manejo y confianza, los cuales en la mayoría de los casos llevan laborando muchos años de trayectoria en la empresa pero sin mirar a su alrededor y por otra parte su crecimiento espiritual y la coherencia a que esto conlleva.

El enfoque está basado en dos casos gerenciales observados en un ámbito real de la Organización Panamericana para el desarrollo y se analizará la coherencia de una gerencia tradicional que se ha hecho en la organización y que se aparta de una verdadera gerencia productiva, evolutiva y actualizada.

## **Abstract**

Usually the people assume that the management, by default, is leadership. In reality there are many characteristics that differ from other, manage and lead are very different roles within an organization, the present document exhibits two transcendental aspects that constitute an alarm to avoid falling into a traditional or legacy management: growth as a person and the comfort zone; As technology has taken force, people in organizations must rethink and moves its personnel management and confidence, which in the majority of cases are working many years of experience in the company but without looking to its around and Moreover their spiritual growth and the coherence that this entails.

The focused is based in two cases management in a field real of it Organization Pan American for the development and is will analyze the coherence of a management traditional that is has made in the Organization and that is away of a true management productive, evolutionary and updated.

## **1. Introducción**

¿Cómo salir de la gerencia tradicional? No se trata solamente de tener poder, porque es el dueño o cree serlo, por llevar demasiados años en una organización; no se trata de títulos universitarios, no se trata de construir una organización sin tener en cuenta que el mundo está cambiando, que el mundo está evolucionando a pasos agigantados, se trata de observar a su alrededor y evidenciar que no se puede seguir en lo mismo, por esta razón las organizaciones deben avanzar no solamente para mantenerse sino para sobrevivir.

Este trabajo pretende orientar al lector en dos aspectos trascendentales que constituyen una alarma para no caer en una gerencia tradicional u obsoleta: En primer lugar, se expondrán dos casos de cargos directivos los cuales se encuentran activos en la Organización Panamericana Entidad Sin Ánimo de Lucro sobre los cuales se analizará el tiempo de servicio para cada cargo, su trayectoria desde el punto de vista del progreso profesional y el plan de carrera que hayan desarrollado al interior de la organización, su crecimiento personal, además del valor agregado que hayan generado en sus responsabilidades.

En segundo lugar se analizará la coherencia de una gerencia tradicional que se ha hecho en la organización y que se aparta de una verdadera gerencia productiva, evolutiva y actualizada.

## **2. Contexto de la Organización**

La Organización Panamericana Entidad Sin Ánimo de Lucro (FUPAD, 2011), es una organización independiente sin fines de lucro con sede en Washington D.C., que ha trabajado durante 50 años con la Organización de Estados Americanos - OEA y tiene presencia en América Latina y el Caribe, donde implementa proyectos de desarrollo social para el fortalecimiento de las comunidades.

### **2.1 Política de calidad**

La Fundación enfoca sus esfuerzos en la provisión de oportunidades para contribuir en el mejoramiento de las condiciones de vida de las comunidades vulnerables en el marco de su visión, misión y de sus líneas estratégicas, cumpliendo con los requisitos establecidos y manteniendo un compromiso de mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad como medio para alcanzar las metas establecidas por la dirección. (FUPAD, 2011, [www.fupad.org](http://www.fupad.org))

### **2.2 Objetivos de calidad**

- ✓ Incrementar la cantidad de nuevos negocios y alianzas estratégicas que contribuyan a promover oportunidades para el mejoramiento de las condiciones de vida de las comunidades vulnerables.
- ✓ Asegurar la planeación y seguimiento de los proyectos por medio de la aplicación de herramientas y metodologías adecuadas orientadas al cumplimiento de sus objetivos.

- ✓ Incrementar la satisfacción en la prestación de los servicios y cumplimiento de los requisitos de los clientes.
- ✓ Aumentar la visibilización de la Fundación, por medio de boletines que reflejen la gestión realizada en los convenios o proyectos.
- ✓ Mejorar continuamente la eficacia del SGC, mediante el cumplimiento de los objetivos de los procesos.

### **2.3 Misión**

La fundación trabaja en alianza por los menos favorecidos en el país para crear empleo y desarrollar soluciones socioeconómicas sostenibles, que les provean ingresos necesarios para alcanzar una vida digna, generando soluciones favorables y capacidades de gestión a nivel integral dentro de la comunidad. Con los aportes de cooperantes nacionales, internacionales, sector público y privado, y de las comunidades, la Fundación fomenta la responsabilidad social y fortalece la responsabilidad social y fortalece la cooperación para el logro efectivo de las metas comunes. (FUPAD, 2011, [www.fupad.org](http://www.fupad.org))

### **2.4 Visión**

Un hemisferio de oportunidad para todos.

En Colombia la Organización Panamericana nace hace 12 años, y con ella, crecen y se desarrollan los cargos en la organización y se crean otros de acuerdo a su crecimiento.

Los cargos objeto de análisis de este ensayo son el CONTADOR GENERAL Y GERENTE FINANCIERO.

### **3. Contador General**

En la actualidad la persona que ocupa este cargo en la Fundación es un Contador Público Titulado de 35 años de edad, que lleva en la organización nueve años de labores continuas y su trayectoria ha sido la siguiente:

- ✓ Ingreso en el año 2007 como Auxiliar Contable, su desempeño y funciones se desarrollan normalmente.
- ✓ En el año 2009 tiene un ascenso a Asistente Contable el cambio se da principalmente por rotación de personal lo cual hace posible que pase a Asistente demostrando tener un desempeño sobresaliente.
- ✓ En el año 2013 logra el nombramiento como Contador General lo cual es muy importante para su hoja de vida y su carrera considerando el tiempo que lleva en la organización.

En el año 2013 al iniciar en su nuevo cargo vinieron muchas funciones pero ninguna capacitación de cómo ser una líder y como dirigir un grupo de trabajo, de la misma manera no hubo tampoco el instinto de hacerlos por sí mismo sino que esperaba que la Fundación lo hiciera lo que ocasionó serias dificultades.

Su direccionamiento al personal se tornó autoritario, no había comunicación asertiva con su equipo de trabajo, no sabía cómo manejar al personal a su cargo, empezó a tener errores en su comportamiento y en la información que presentaba, además, como no tenía el manejo de



personal lo que provocaba una alta rotación del mismo, lo que implicaba a la organización el reproceso en contratación del personal.

Desde Recursos Humanos la intervención fue deficiente, realmente no tenía apoyo para sus dificultades como líder, pero por otra parte tampoco se ayudaba en el sentido de buscar sus propias herramientas de mejoramiento, por todos esos inconvenientes, y al tener otras responsabilidades a nivel personal no se siguió capacitando, inició un par de cursos que no termino lo que la hizo caer en el conformismo, en la zona de confort.

Lo anterior empezó a preocupar a la Fundación pero por los años que la persona llevaba en la Organización (9 años) y por el grado de manejo y confianza decidieron contratar un Gerente Contable con experiencia en el cargo para que le apoyara, lo que hace que el desempeño del Contador General disminuya notablemente, realmente la estrategia de la Fundación no fue asertiva en el sentido del manejo o introducción de un nuevo cargo sin haber preparado el terreno, sin embargo la persona a pesar que no estar de acuerdo con un nuevo jefe siguió en la organización en la misma tónica y empeorando. Lo anterior la hizo entrar en una zona de confort, el tener ahora un nuevo jefe frente a su equipo de trabajo y a la organización no fue fácil y la reacción fue negativa para ella puesto que decidió no ser productiva al contrario opto por una posición de extrema tranquilidad. La posición más inconveniente que no le permitió ver más allá de sí misma.

Actualmente el Contador General está haciendo un esfuerzo por cambiar ciertos comportamientos que lamentablemente le han hecho perder credibilidad y liderazgo en el cargo.

Llevando 9 años en la Fundación con la trayectoria desde el punto de vista de crecimiento personal puede tener mucho conocimiento de la organización por la misma experiencia y el tiempo que lleva, pero como persona y como profesional no realizó ninguna acción para poder mejorar en estos aspectos. Existen diferentes alternativas y modalidades de aprendizaje, los seres humanos presentan comportamientos que vienen desde la crianza y gran parte de ello es lo que ocasiona en algunos casos que las personas tengan inconvenientes de relacionamiento, empoderamiento, desarrollo de personas y las demás competencias a nivel personal que se van desarrollando con el tiempo o no.

Un estilo de liderazgo débil, frágil o maleable, determina que la forma de ejecutar sus estrategias seguramente será sin proyección ni sostenimiento en el tiempo, contrario a un estilo de liderazgo organizado, focalizado y disciplinado obteniendo los resultados de manera exitosa.

Todos tienen derecho a equivocarse y nadie nace sabiendo dirigir. No hay culparse por ello. El error consiste en no reconocerlo y no saber aprender de los errores. Por este motivo, desde hace varias décadas se vienen estudiando las principales causas de fracaso en el mundo directivo, en este cargo se reconocen cuatro grandes problemas: con las relaciones personales, no cumplir con las expectativas del puesto, no saber dirigir un equipo ni colaborar y resistencia al cambio.

El primer motivo, las relaciones personales, se basan en las emociones las cuales si no sabemos manejar pueden traer muchas dificultades en las relaciones con otras personas, hay algo que es muy importante tener en cuenta y es que las destrezas que se deben desarrollar para ser un buen líder son bien diferentes a las que se muestran cuando la persona está en el proceso de llegar a

serlo. Hay que dedicar tiempo a las personas, desarrollar la capacidad de influencia, gestionar conflictos muchas veces difusos, y todo ello requiere capacidades más basadas en la inteligencia.

El segundo motivo: No cumplir con las expectativas, está relacionado con el anterior, los directivos que fracasaron eran personas que tenían un alto desempeño antes de asumir su cargo, pero al ser promocionados no pudieron hacer frente a las nuevas demandas e incluyen toma de decisiones inadecuadas y no cumplir con las expectativas que se esperaban de ellos, en este caso lo anterior constituye una de las razones por las cuales contrataron a un Gerente Contable.

No saber crear equipo ni colaborar es el tercer motivo, aquí se incluyen actitudes excesivamente individualistas que le imposibilitan a hacer equipo. Es posible que la base del problema sea parecida: para ascender es necesario orientarse a los objetivos individuales. Pero luego, cuando uno es jefe, requiere “hacer hacer” o mejor aún, lograr que otros “quieran hacer” y esto implica saber influir en el equipo y transformar la ambición personal en la del grupo.

El equipo, además, no solo son los colaboradores, sino los compañeros. Y aquí nos encontramos otro típico error: la falta de colaboración entre pares.

El cuarto motivo, Resistencia al cambio: No es de extrañar que este factor como explicación ante el fracaso esté ganando cada vez más importancia con el paso de los años. El fracaso tiene forma de incapacidad para adaptarse a las exigencias de mercado o a las necesidades de la organización. Por ello, no solo es importante valorar qué capacidades se tiene a nivel personal, sino además, identificar la flexibilidad para saber transformarlas. En la mayoría de los casos pasa como le paso al Contador General que reciben ayuda para mejorar, pero hizo caso omiso, no la tuvo en cuenta y seguía actuando de la misma forma.

Todos los seres humanos se equivocan y liderar no es fácil. Pero si se asumen posiciones de poder, se tiene más responsabilidad para aprender de los errores (más que nada por el impacto que genera en otros). Como se ha analizado los motivos expuestos están relacionados con la inteligencia emocional, es decir, con la capacidad de identificar emociones personales y de otros y la habilidad para saberlas gestionar.

El camino es mirar hacia dentro, conocerse mejor, revisar dónde o en qué grado se encuentra la autoestima y tener muchas dosis de humildad. Solo desde ese lugar, el ser humano es capaz de aprender de las experiencias de quienes cometieron errores pero supieron aprovecharlos en su camino hacia el éxito personal y profesional.

#### **4. Gerente Financiero**

La persona que ocupa este cargo en la Fundación es una persona que lleva laborando 8 años, ingresó como Aprendiz Sena con un desempeño sobresaliente ha logrado hacer una carrera en la organización. Su trayectoria ha sido la siguiente:

- ✓ Aprendiz Sena 1 año
- ✓ Asistente Financiero 2 años
- ✓ Auditor Financiero 2 años
- ✓ Coordinador Financiero 1 año
- ✓ Gerente Financiero 2 años

Actualmente se desempeña como Gerente Financiero con una particularidad, no tenía idea del significado de liderar, pero con respecto a nivel de conocimientos y profesionalismo si se ha dedicado a estudiar, al realizar sus especializaciones, postgrados, maestría, y ahora un MBA en

los Andes, cuenta apenas con 30 años de edad y ya lleva 8 en la organización, es una persona afortunada porque ha contado con todo en la vida, no ha tenido dificultades económicas según pregona, sin embargo ha pasado por alto el saber ser persona, es por ello que principalmente su equipo de trabajo no tiene un rumbo definido. La organización ha tomado cartas en el asunto y decidió enviarlo a un curso de Coaching y Liderazgo, el cual empezó a generar una molestia en su personalidad, porque cuando se empiezan a evidenciar los errores no le gusta ver lo que se ve.

El estilo de Gerencia que ejerce es el de deslumbrar a su Jefe creyéndose un sabelotodo con aparente preocupación por la organización pero realmente solo se preocupa de sí mismo, lamentablemente así es, ni su equipo de trabajo ni sus pares lo toleran, y realmente es una situación que puede ser difícil de manejar por la organización si no coopera.

Con el tiempo este Gerente ha realizados algunos cambios en su comportamiento con mucho esfuerzo y con el apoyo de la Dirección pero aún esforzándose para ser un líder integral.

## **5. Gerencia Coherente desde el Ejemplo**

De acuerdo a los casos expuestos se evidencia que el principal problema de un mal liderazgo es no observarse a si mismo e identificar conscientemente sus debilidades y saber cómo pueden convertirse en oportunidades para ser mejores, es la principal causa de no poder ejercer una Gerencia Coherente y en general las personas caen en este tipo de liderazgo.

La mayor dificultad que se tiene cuando se adquiere un cargo de responsabilidad o cuando se lidera un equipo de trabajo es el de mantener un comportamiento de vida coherente y alineado con las expectativas que otros esperan y observan en el modo de Gerencia

En muchas ocasiones escuchamos a los jefes predicar sobre la importancia de una persona o su comportamiento y más demoran en terminar su desiderátum que ellos mismos en ser sorprendidos en indeseables y a veces cuestionables en sus conductas, de tal manera que se encargan de invalidar dichos propósitos. Esto mismo ocurre quizá porque el liderazgo es débil y está sujeto a la autoridad que le otorga el cargo y no necesariamente al que le ofrecen los resultados de su gestión. (Gerencie.com, 2011, [www.gerencie.com](http://www.gerencie.com))

El ejemplo, en términos de comportamiento, es una acción consciente e intencional que pretende ser mostrada a otros como dignas de ser imitadas, en este sentido podríamos cuestionar la validez de un liderazgo donde el ejemplo no nace de un convencimientos personal y profundo que afirme la acción sino que por el contrario se convierte en una máscara que oculta una agenda de incoherencia y que por tanto no expresa la realidad de lo que se quiere con la acción propuesta. (Gerencie.com, 2011 [www.gerencie.com](http://www.gerencie.com))

En evidente que según los casos expuestos existe el inminente ERROR, el equivocarse y en ese orden también aplica dentro del ejemplo, se conocen varias personalidades en todos los sectores que han sido ejemplo para el mundo y que también se han equivocado el liderazgo deberían entenderse como un transformar con el ejemplo, es mucho más realista. (Gerencie.com, 2011, [www.gerencie.com](http://www.gerencie.com))

Pero que significa la coherencia? Del latín cohaerentia, es la cohesión o relación entre una cosa y otra. El concepto se utiliza para nombrar a algo que resulta lógico y consecuente respecto a un antecedente. (Porto Perez & Gardey, 2014, [www.definicion.de/teoria-cientifica/](http://www.definicion.de/teoria-cientifica/))

Coherencia es la correcta conducta que debemos mantener en todo momento, basada en los principios familiares, sociales y religiosos aprendidos a lo largo de nuestra vida. (Encuentra.com, 2016, [www.encuentra.com](http://www.encuentra.com)).

¿Qué se necesita para ser coherentes, voluntad o conocimiento de los valores? En estricto sentido, ambos. Voluntad para superar nuestro temor a ser “diferentes” con el implícito deseo de ser mejores y ayudar a los demás a formar los valores en su vida. Con el conocimiento, hacemos más firmes nuestros principios, descubriendo su verdadero sentido y finalidad, lo que necesariamente nos lleva a ejercitarnos en los valores y vivirlos de manera natural. (Encuentra.com, 2016, [www.encuentra.com](http://www.encuentra.com)).

Para la práctica y vivencia de la coherencia se puede considerar la aplicación de los siguientes conceptos que enmarcan un patrón definido:

- ✓ Las palabras y actitudes deben ser las mismas en todo lugar, se debe guardar siempre la misma imagen sea el lugar que sea.
- ✓ De la misma manera que se exige a los demás al menos debe ser coincidir a la exigencia en la misma proporción en el comportamiento de la persona.
- ✓ Prudencia para elegir las amistades, lugares y eventos para evitar un comportamiento contrario a los principios.

✓ Evitar hacer trampa o cumplir con las responsabilidades a medias, aunque sea lo más fácil de hacer y nadie se esté dando cuenta de ello.

✓ La terquedad no va con la coherencia, es importante reconocer cuando se puede estar equivocado, escucha, reflexiona, corrige si es necesario. Humildad.

✓ Es importante no caer en discusiones y enfrentamientos por cosas sin importancia, si se tiene que aclarar un tema es primordial guardar cordura, serenidad, cortesía y comprensión. (Encuentra.com, 2016, [www.encuentra.com](http://www.encuentra.com))

La experiencia demuestra que se vive con mayor tranquilidad y las decisiones son más firmes, al comportarse de manera única; a la larga, todo aquel que alguna vez se haya burlado de los principios de una persona con comportamiento coherente, termina por reconocer y apreciar la integridad de esa coherencia. (Encuentra.com, 2016, [www.encuentra.com](http://www.encuentra.com)).

Por este motivo, la unidad de vida aumenta el prestigio personal, profesional y moral, lo cual garantiza incondicionalmente la estima, el respeto y la confianza de los demás. (Encuentra.com, 2016, [www.encuentra.com](http://www.encuentra.com)).

## **6. Errores que un Líder debe Identificar**

No es nada fácil tener a un equipo de trabajo integrado, comprometido y leal en las filas de la empresa. No es casualidad o buena fortuna el que este tipo de grupos se forme en las empresas. Existen algunas situaciones que retrasarán la formación de estos equipos de trabajo o que echarán por la borda la labor emprendida hasta el momento.



### 6.1 Mala comunicación

Si este aspecto falla, es seguro que su equipo de trabajo se desintegrará en menos tiempo de lo que se imagina. Y es que la comunicación es un factor clave del éxito organizacional y se aplica en todos los niveles. Para evitar problemas en este campo, se debe procurar que la comunicación con los miembros de su equipo sea clara, precisa, sencilla y sobre todo real.

### 6.2 Falta de liderazgo

Un equipo sin un líder, es como un barco sin rumbo. Su rol es organizar, inspirar, impulsar y enfocar los objetivos y metas de los integrantes del grupo. Cuando esto falla o no se tiene un liderazgo legítimo, los miembros del equipo tienden a retraerse y a marchar sin rumbo. Para evitarlo, el líder debe tener objetivos claros y mostrar apertura y sensibilidad.

### 6.3 Errores en la gerencia

Un gerente o supervisor rígido y cerrado al diálogo, está cavando la tumba de su equipo. Para evitarlo se sugiere mostrarse abierto a la comunicación, hacerse presente en las áreas comunes de trabajo y mostrar su interés por las actividades de los trabajadores. Con esto se crea un vínculo de apoyo que enriquece la labor de los equipos.

### 6.4 Falta de equidad

¿En cuántos equipos hay favoritismo por algún miembro en especial? Aunque no se sabe con certeza, hay líderes que muestran mayor simpatía por algún empleado en particular, lo cual genera confusión y desintegra al equipo. Para evitarlo, hay que buscar ser objetivos y

profesionales, teniendo en cuenta que los miembros de un equipo quieren igualdad y reconocimiento.

### 6.5 Resistencia al cambio

Es un error común en los equipos de trabajo que llevan mucho tiempo junto, lo cual obstaculiza el progreso y la innovación. Se sabe que las personas con mayor resistencia al cambio provocan una resistencia total en quienes no la tienen, lo cual altera los resultados generales. Habla con tus colaboradores y resalta el hecho de que el cambio es lo único constante y cierto para progresar.

## 7. Conclusiones

- ✓ Conocerse a sí mismo es el primer paso, aceptar que hay que comportamientos que no están acorde con la labor que se desempeña como gerente es el reto, si no hay conocimiento de sí mismo no se puede guiar a un equipo de trabajo, además porque la coherencia y el ejemplo sin aspectos trascendentales en un grupo de trabajo el cual se dirige.
- ✓ Es importante aprender de los errores, reconocer que como seres humanos que nos equivocamos no es de cobardes es una actitud de humildad y más si su equivocación perjudica a su equipo de trabajo, de debe tener como Gerente la capacidad para aceptar la equivocación, corregir y continuar.
- ✓ El capacitarse y estar a la vanguardia en los temas propios de su gestión dentro de la organización habla muy bien de un Gerente.
- ✓ Un Gerente debe estar en la búsqueda continua de valor agregado para su equipo de trabajo, lo cual redundará en beneficios a nivel personal y de la organización.
- ✓ Ayudar a otros a ser líderes y desarrollarse como personas y como profesionales demuestra que se está haciendo una excelente labor, no hay mayor satisfacción en el plano laboral que ver los cambios positivos que puede presentar una persona que quiera ser un líder y que quiera seguir los pasos de su Gerente puesto que es un ejemplo a seguir.

## 8. Bibliografía

Encuentra.com, P. (05 de Septiembre de 2016). *Coherencia*. Recuperado de [http://encuentra.com/valores\\_explicados/coherencia\\_\\_14183/](http://encuentra.com/valores_explicados/coherencia__14183/)

FUPAD, F. p. (2011). Obtenido de <http://www.fupad.org/nosotros>, pagina web de la organización.

Gerencie.com. (8 de Agosto de 2011). *Gerencie.com*. Obtenido de *Liderando Con El Ejemplo, El Reto A La Coherencia*, <http://www.gerencie.com/liderando-con-el-ejemplo-el-reto-a-la-coherencia.html>

Jericó, P. (14 de Marzo de 2014). El País. Obtenido de Laboratorio de la Felicidad; *¿Por qué Fracasan los Jefes?:* [http://elpais.com/elpais/2014/03/14/laboratorio\\_de\\_felicidad/1394837536\\_139483.html](http://elpais.com/elpais/2014/03/14/laboratorio_de_felicidad/1394837536_139483.html).

Porto Perez, J., & Gardey, A. (20 de Mayo de 2014). *Definición de* Obtenido de Coherencia: <http://definicion.de/coherencia/#ixzz4NwqU6QmX>.

QuimiNet.com, I. S. (15 de junio de 2016). *La organización de la Empresa*. Obtenido de Errores que destruyen el trabajo en equipo: <https://www.quiminet.com/empresas/5-errores-que-destruyen-el-trabajo-en-equipo-4111511.htm>.