



Autopercepción y roles funcionales en el trabajo en equipo de estudiantes universitarios

[en] *Self-Perception and Functional Roles in University Students' Teamwork*



Alberto Escobedo Portillo



Julio César Villagrán Ruiz



Laura Cecilia Lara Carreón

Tecnológico Nacional de México Campus Chihuahua (México)

Recibido: 2025/09/22

Aceptado para su publicación: 2025/10/30

Publicado: 2026/01/26

RESUMEN

Resumen: El estudio analiza cómo estudiantes universitarios describen su participación en el trabajo en equipo y su personalidad, con base en la teoría de roles funcionales de Belbin (mental, social y de acción). A través de una metodología cualitativa y el uso de adjetivos autodescriptivos, se identificaron patrones léxicos por tipo de rol. Los resultados, provenientes de 108 estudiantes, muestran coherencia con la teoría: los roles mentales se asociaron con introspección y pensamiento crítico; los sociales, con comunicación y empatía; y los de acción, con eficiencia y liderazgo. No obstante, se detectaron valores compartidos como la responsabilidad y la creatividad en los tres grupos, lo cual sugiere una convergencia en competencias blandas en entornos estudiantiles. Se concluye que el modelo de roles funcionales es útil para comprender dinámicas grupales, pero que, en la práctica, los roles pueden solaparse. Se recomienda aplicar estos hallazgos en estrategias orientadas al fortalecimiento del trabajo colaborativo.

ABSTRACT

Abstract: The study analyzes how university students describe their participation in teamwork and their personality, based on Belbin's theory of functional roles (mental, social, and action). Using a qualitative methodology and self-descriptive adjectives, lexical patterns were identified for each role type. The results, from 108 students, show consistency with the theory: mental roles were associated with introspection and critical thinking; social roles with communication and empathy; and action roles with efficiency and leadership. However, shared values such as responsibility and creativity were found across all three groups, suggesting a convergence of soft skills in student environments. It is concluded that the functional roles model is useful for understanding group dynamics, although in practice, roles may overlap. It is recommended to apply these findings in strategies aimed at strengthening collaborative work.

PALABRAS CLAVE

Roles funcionales, trabajo en equipo, habilidades blandas, estudiantes universitarios, roles de equipo.

KEYWORDS

Functional roles, teamwork, soft skills, university students, team roles.

Como citar (APA 7ª Edición):

Escobedo, A., Villagrán, J. C. y Lara, L. C. (2026). Autopercepción y roles funcionales en el trabajo en equipo de estudiantes universitarios. *Qvadrata, estudios sobre educación, artes y humanidades*, 8(15), 37-46. <https://doi.org/10.54167/qvadrata.v8i15.2092>

Introducción

En las instituciones de educación superior, particularmente en los programas de ingeniería, se observa una creciente preocupación por el desarrollo insuficiente de habilidades socioemocionales asociadas a la participación efectiva en equipos de trabajo. Esta situación propicia diferencias entre las expectativas del sector productivo, que demanda profesionales



técnicamente competentes, pero también capaces de comunicarse, coordinarse y adaptarse al trabajo colaborativo, y la formación universitaria, donde los procesos de enseñanza tienden a priorizar el dominio de conocimientos técnicos sobre las habilidades blandas vinculadas al trabajo en equipo. En este contexto, se estima pertinente determinar cómo se autodefinen los estudiantes universitarios en términos de sus atributos personales y de su estilo de participación grupal, y si dichas autopercepciones se relacionan con los roles funcionales del modelo de [Belbin \(2010\)](#), que describen patrones de comportamiento que influyen en el desempeño de los equipos de trabajo. El presente estudio se delimitó al TecNM Campus Chihuahua, durante el ciclo escolar 2024-2025, y se enfocó en estudiantes de ingeniería que participaron mediante muestreo no probabilístico por cuota. La interrogante central que guió esta investigación fue: ¿cuáles son los atributos personales y los estilos de participación en el trabajo en equipo percibidos por estudiantes universitarios de ingeniería, y cómo se relacionan con su rol funcional predominante? Como interrogantes derivadas se plantearon: ¿qué adjetivos emplean los estudiantes para describir su personalidad y su forma de colaborar en equipos de trabajo?, y ¿de qué manera estos adjetivos se asocian con los roles mentales, de acción o sociales determinados mediante un instrumento válido y confiable?

En el contexto de las organizaciones, es común que el proceso de reclutamiento y selección de personal se enfoque en habilidades duras (e.g. conocimientos técnicos como el uso de software especializado, maquinaria o dispositivos digitales) y desatienda aquellas habilidades blandas que suelen mencionarse en la descripción de los puestos (trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, creatividad, gestión del tiempo, entre otras.). Esta situación propicia entornos de trabajo improductivos, desarticulados y carentes de identidad grupal, ya que aun y cuando se cuenta con abundante conocimiento técnico, se carece de habilidades sociales que permitan la interacción necesaria para el logro de las metas ([Sánchez y Hernández, 2022](#)). En su conjunto, las habilidades duras y blandas permiten el desarrollo integral de los profesionistas, aunque es común que se vincule a las primeras con las instituciones de educación superior, pues preparan a sus estudiantes en áreas específicas de la ciencia, mientras que las últimas son vistas como habilidades emocionales y subjetivas y, por tanto, no prioritarias ([Ramírez, 2022](#)). Sin embargo, en el ámbito laboral son cada vez más necesarias y relevantes habilidades como la resolución de conflictos, la innovación y el trabajo en equipo ([Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2020](#)) y en cambio, respecto a lo técnico: “...la transmisión de conocimientos *per-se* ya no es tan importante como antaño, porque en plena sociedad del conocimiento, éstos se adquieren en cualquier momento” ([Pérez y Soto-Ortigoza, 2021, p. 38](#)). Es decir, en la actualidad abunda la información y los medios para consultarla (Inteligencia artificial, ciencia de datos, y más.) pero las instituciones de educación superior tienden a favorecer el paradigma utilitarista ([Ruiz, 2013](#)), debido a que los programas educativos carecen de un enfoque formativo y de fomento hacia las competencias socioemocionales de jóvenes y niños (Reimers y Schleicher, como se citó en [Cadillo et al. 2022](#)). Existen teorías administrativas cuyo propósito es explicar y corregir el desarrollo asimétrico de habilidades, sin embargo, no suelen considerar patrones de comunicación objetivos ([O'Bryan et al., 2022](#)).

Las habilidades duras, también conocidas como habilidades técnicas o competencias específicas, se definen como aquellas aptitudes y conocimientos que un individuo adquiere mediante un proceso de aprendizaje formal o informal, y que pueden ser fácilmente cuantificables y evaluables. Estas habilidades se caracterizan por su aplicabilidad directa a una tarea o función específica dentro de un contexto laboral determinado ([Vázquez y García, 2023](#)).

Por su parte, las habilidades blandas, o *soft skills*, se refieren a un conjunto de aptitudes, rasgos de personalidad y valores que los individuos adquieren y desarrollan a lo largo de su vida, principalmente durante la infancia y la adolescencia, a través de la interacción con el entorno familiar, social y educativo (López y Lozano, 2021).

El comportamiento de las personas cambia constantemente por influencia del entorno social y laboral; las personas con las que se interactúa, la duración y frecuencia de las conversaciones, y el nivel de participación en ellas, son factores que determinan, en gran medida, las decisiones que se toman. Al analizar estos aspectos, es posible comprender por qué algunos equipos tienen éxito, y otros simplemente fracasan, no por falta de preparación técnica, si no por fallas en la comunicación, estilos de liderazgo inadecuados para la madurez de los equipos (Schein, 2017), y falta de otras habilidades blandas. Por tanto, la conformación de equipos de trabajo efectivos es un reto común en distintos sectores, desde la educación y el deporte hasta el ámbito empresarial. En las últimas dos décadas, la creciente complejidad y dinamismo del entorno empresarial han exigido un enfoque más flexible y adaptable a lo inesperado, como ocurrió con la pandemia propiciada por el virus Sars-Cov2 que modificó la cotidianidad de las empresas, dado el aislamiento, distanciamiento social y demás medidas sanitarias implementadas. En respuesta a panoramas complejos, las organizaciones han adoptado una estructura basada en equipos como estrategia para optimizar su capacidad de respuesta y adaptación a los cambios (Kozlowski y Ilgen, 2006). Los equipos de trabajo no son meras agrupaciones de individuos, sino sistemas complejos compuestos por personas con diversos perfiles, habilidades y compromisos compartidos en aras de un objetivo común. En este sentido, la toma de decisiones efectiva en el ámbito de los equipos exige un enfoque holístico que reconozca la interdependencia entre sus miembros, como la teoría de los roles funcionales, o roles de equipo (Escobedo et al. 2021). Para optimizar el funcionamiento de los equipos y potenciar su capacidad para alcanzar los objetivos propuestos, resulta fundamental evaluar y diagnosticar si existe un equilibrio adecuado en cuanto a comportamientos, conocimientos y habilidades funcionales entre sus integrantes (Belbin 2010, como se citó en Petrone, 2019).

En suma, aunque la literatura reciente enfatiza la importancia de las habilidades blandas para el desempeño profesional, existe una brecha conceptual y empírica respecto a cómo los estudiantes de ingeniería se perciben a sí mismos y se posicionan funcionalmente dentro de un equipo, lo cual limita la posibilidad de desarrollar estrategias educativas que fortalezcan su participación colaborativa. La evidencia disponible suele centrarse en la comparación entre habilidades duras y blandas, o bien en diagnósticos generales del clima organizacional, pero son escasos los estudios que articulan de forma directa la autopercepción, los atributos descriptivos de la personalidad y los roles funcionales de equipo, particularmente en el contexto de instituciones tecnológicas del norte de México. El presente estudio responde a esta necesidad al proporcionar información sistemática sobre los perfiles predominantes de los estudiantes del TecNM Campus Chihuahua y su correspondencia con la tipología de Belbin, contribuyendo así a la generación de diagnósticos más precisos que permitan diseñar intervenciones formativas orientadas al desarrollo del trabajo colaborativo. Con ello, se justifica la pertinencia del estudio, al ofrecer evidencia que puede utilizarse para mejorar la integración de equipos académicos y profesionales, fortalecer procesos de reclutamiento y selección, y orientar programas educativos hacia un equilibrio más adecuado entre conocimientos técnicos y habilidades socioemocionales.

La teoría de los roles de equipo

De acuerdo con la teoría de los roles de equipo, los roles funcionales genéricos se clasifican en tres categorías principales: roles mentales, roles sociales y roles de acción. Cada tipo de rol se caracteriza por un conjunto distintivo de habilidades y atributos que contribuyen de manera específica al logro de objetivos de los equipos de trabajo ([Mendias et al. 2025](#)):

1. Roles mentales. Los roles mentales se centran en el uso del intelecto y la capacidad de pensamiento crítico para generar ideas innovadoras, analizar problemas complejos y proponer soluciones creativas. Destacan en habilidades de pensamiento; investigación y análisis; resolución de conflictos e innovación, que de acuerdo con [Belbin \(2010\)](#), refiere a los roles específicos de Cerebro, Monitor evaluador y Especialista.

2. Roles sociales. Los roles sociales se basan en la capacidad de interacción y comunicación efectiva con los demás para fomentar la colaboración, el trabajo en equipo y la cohesión grupal. Suelen contar con habilidades de comunicación interpersonal, liderazgo, mediación de conflictos y empatía. Coordinador, cohesionador e Investigador de Recursos humanos, como roles específicos según [Belbin \(2010\)](#).

3. Roles de acción. Los roles de acción se caracterizan por la capacidad de ejecutar tareas de manera eficiente y efectiva, poniendo en práctica las ideas y estrategias desarrolladas por los roles mentales y sociales. Son hábiles en la implementación de proyectos, orientación a resultados y gestión del tiempo. Roles específicos de Implementador, Impulsor y Finalizador, como lo define [Belbin \(2010\)](#).

El modelo de Belbin, vigente aún en estudios recientes, también clasifica roles de equipo en tres grandes categorías: mentales, sociales y de acción. Investigaciones en equipos de salud mental comunitaria han mostrado que el balance de roles se asoció significativamente con mayor eficacia del equipo ([Adamis et al., 2023](#)). Además, en entornos educativos, la formación de equipos basados en roles mejora el desempeño académico y fortalece habilidades interpersonales ([Aranzábal et al., 2022](#)).

Belbin (2010, como se citó en [Gander et al., 2020](#)), enfatiza que los equipos deben ser equilibrados en roles (sin duplicaciones innecesarias ni vacíos), aunque la evidencia empírica ha generado resultados mixtos. La diversidad de roles permite cubrir las tres dimensiones esenciales: generación de ideas, construcción del vínculos grupales y ejecución de tareas. Las investigaciones resaltan que equipos equilibrados en roles funcionales rinden mejor y gestionan con mayor éxito las dinámicas de cambio ([Adamis et al., 2023](#); [Escobedo et al., 2021](#)). Además, un estudio sobre *team player effect* ([Elbert et al. 2025](#)) en entornos competitivos como videojuegos demuestra que la presencia de individuos con habilidades interpersonales distingue equipos exitosos más allá de la pericia técnica, especialmente cuando hay familiaridad entre sus miembros.

Metodología

Se trata de una investigación aplicada y descriptiva, de naturaleza cualitativa con apoyo cuantitativo, basada en el método comparativo y en la técnica de la encuesta. El estudio tuvo como objetivo identificar los atributos personales y estilos de participación en el trabajo en equipo percibidos por estudiantes universitarios, con base en la teoría de roles funcionales propuesta por [Belbin \(2010\)](#). Para ello, se solicitó por muestreo no probabilístico por cuota, a 108 estudiantes universitarios de ingeniería, del Tecnológico Nacional de México Campus

Chihuahua, que describieran mediante seis adjetivos, su forma de participar en equipos de trabajo y su personalidad general. Posteriormente, los participantes fueron clasificados en tres categorías de roles: mental, acción y social, de acuerdo con su perfil predominante determinado por un instrumento de medición válido y confiable ([Escobedo y Guerrero, 2016](#)), integrado por 27 ítems tipo Likert.

Las respuestas cualitativas fueron codificadas y organizadas en una sola base de datos. A partir de esta, se realizó un análisis de frecuencia léxica y una posterior agrupación por sinonimia semántica para facilitar la interpretación (Por ejemplo, creativo, inventivo e imaginativo). Se generaron nubes de palabras para visualizar los veinte adjetivos más frecuentes en cada categoría de rol. Con este enfoque fue posible cuantificar la recurrencia de ciertos adjetivos e interpretar su contenido en relación con los perfiles teóricos de cada rol.

Resultados y discusión

Los resultados reflejan coherencia entre los adjetivos utilizados por los estudiantes para describir su participación en el trabajo en equipo y las características teóricas de los roles funcionales propuestos por [Belbin \(2010\)](#). De los 108 estudiantes encuestados, y de acuerdo con el instrumento de medición para determinar los roles funcionales, se identificaron 14 roles mentales, 42 roles sociales y 52 roles de acción. Mediante un análisis léxico y semántico de las respuestas, se lograron identificar patrones que validan parcialmente el modelo teórico, al tiempo que permiten observar matices contextuales propios del entorno estudiantil.

Rol mental

En el grupo identificado con el rol mental, predominaron adjetivos como *tranquilo*, *responsable*, *amable*, *honesto*, *trabajador*, *eficaz*, *analítico*, *empático* y *creativo* (Figura 1). Estas palabras sugieren orientación hacia la introspección, la evaluación crítica y la ejecución disciplinada de tareas, en línea con los perfiles de monitor evaluador y cerebro descritos por [Belbin \(2010\)](#). La presencia de términos como puntual y flexible refuerza la imagen de un individuo comprometido con la calidad del trabajo, con capacidad de adaptación, pero también con altos estándares personales. Esta coincidencia con la teoría ha sido observada en estudios previos, donde los perfiles mentales tienden a mostrarse más reservados, reflexivos y con una inclinación hacia el análisis profundo ([Adamis et al., 2023](#)). Además, la presencia del adjetivo introvertido casi exclusivamente en este grupo, contrasta con la ausencia del mismo en otros roles. Esto coincide con [Morgeson et al. \(2009\)](#), quienes afirman que la cognición y la emocionalidad son polos diferenciados en la dinámica de los equipos.

Figura 1. Primeros 20 adjetivos expresados por roles mentales



Nota. Elaboración propia del autor

Rol de acción

En la Figura 2 se muestran las respuestas más repetidas por los participantes clasificados en el rol de acción, como como *honesto*, *respetuoso*, *empático*, *colaborador*, *eficaz*, *puntual*, *creativo*, *participativo* y *organizado*. Estos términos se relacionan con la ejecución y la disciplina, en coherencia con los roles específicos de implementador, finalizador e impulsor. Sin embargo, se observó una ligera discrepancia respecto a las expectativas teóricas, pues varios estudiantes también se definieron con adjetivos como “amable”, “empático” o “comunicativo”, atributos típicamente asociados a roles sociales. Este fenómeno puede interpretarse dado el contexto de los participantes, donde las exigencias del entorno y la flexibilidad individual pueden propiciar una superposición funcional (Warrick, 2016). Es decir, en la práctica, los roles rara vez son estrictamente como los define la teoría, puesto que se habla de predominancia de rasgos, mismos que coexisten e interactúan según las circunstancias y necesidades del equipo.

Figura 2. Primeros 20 adjetivos expresados por roles de acción



Nota. Elaboración propia del autor

Rol social

En el grupo de roles sociales (Figura 3), destacaron adjetivos como *sociable*, *colaborador*, *empático*, *proactivo*, *creativo*, *responsable*, *entusiasta*, *comunicativo* y *amable*. Estos rasgos reflejan orientación relacional, así como habilidades interpersonales y emocionales necesarias

para fomentar la cohesión grupal, la escucha y el sentido de pertenencia. Este perfil social coincide con los roles específicos de cohesionador, coordinador e investigador de recursos, que la literatura reconoce como facilitadores del clima emocional del equipo (Bell et al., 2018; Belbin, 2010). La prevalencia de términos como extrovertido, amable o entusiasta validan la alineación de estos perfiles con la dimensión afectiva del trabajo en equipo. A diferencia del grupo mental, donde se privilegia la introspección, los roles sociales se orientan hacia la interacción, la cohesión y la motivación.

Figura 3. *Primeros 20 adjetivos expresados por roles sociales*



Nota. Elaboración propia del autor

Respuestas transversales

El adjetivo “responsable” apareció en los tres grupos. Esta recurrencia sugiere que la responsabilidad es un valor general, internalizado por los estudiantes, más allá de su rol predominante. Su carácter transversal puede interpretarse como un rasgo compartido de identidad profesional, en entornos universitarios donde el trabajo colaborativo es una competencia cada vez más demandada (Vincent-Lancrin y Stiftung, 2019). Por otro lado, la coincidencia de adjetivos como “creativo” y “colaborador” en los tres perfiles plantea una posible reconfiguración de los modelos de roles funcionales. La creatividad, tradicionalmente asociada a los perfiles mentales, y la colaboración, atribuida a los roles sociales, aparecen también en los grupos de acción. Esto bien podría reflejar una aspiración o deseo, o bien, una transformación del ideal de trabajo en equipo, en el que la cooperación y la innovación se reconocen como competencias clave en todos los niveles del desempeño grupal (Reimers y Schleicher, 2020). Asimismo, el hecho de que muchos estudiantes describan su participación con términos positivos y socialmente deseables podría estar influido por sesgos de deseabilidad social.

En conjunto, los resultados validan empíricamente la utilidad del modelo de roles funcionales como herramienta interpretativa de los estilos de trabajo en equipo, roles funcionales, pero también invitan a replantear la rigidez de las categorías.

Esta posible adaptabilidad representa tanto un reto como una oportunidad: por un lado, exige mayor precisión en los instrumentos de diagnóstico; por otro, permite diseñar estrategias formativas que potencien múltiples dimensiones del trabajo colaborativo. En este sentido, la educación superior tiene el reto de favorecer entornos donde las competencias blandas sean tan visibles y entrenables como las habilidades técnicas, promoviendo una formación integral y contextualizada.

Los resultados refieren a una coincidencia con los planteamientos teóricos sobre los roles funcionales de equipo. En particular, la agrupación de adjetivos en los roles mental, acción y social respalda la clasificación propuesta por [Belbin \(2010\)](#), en tanto los estudiantes identificados con un rol mental emplean más términos introspectivos y orientados al pensamiento crítico (analítico, eficaz, honesto), los de acción hacia la tarea y la responsabilidad, mientras que quienes pertenecen al rol social privilegian atributos de relación y emocionalidad (empático, sociable, amable).

Conclusiones

Los resultados obtenidos permiten responder directamente a la interrogante central del estudio, orientada a identificar cómo los estudiantes universitarios describen sus atributos personales y su estilo de participación en equipos de trabajo, y de qué manera estas autopercepciones se relacionan con los roles funcionales definidos por [Belbin \(2010\)](#). El análisis de los adjetivos proporcionados por los participantes confirma que los patrones lingüísticos empleados por los estudiantes se alinean con los perfiles mentales, de acción y sociales establecidos en el instrumento de [Escobedo y Guerrero \(2016\)](#). Con ello, se cumple el propósito del estudio: ofrecer evidencia empírica sobre la correspondencia entre las descripciones autogeneradas por los estudiantes y su rol predominante dentro del trabajo colaborativo en el contexto universitario.

El presente análisis confirma que los estudiantes universitarios tienden a autorrepresentarse con características alineadas a los roles funcionales de equipo definidos por [Belbin \(2010\)](#), identificados con el instrumento de [Escobedo y Guerrero \(2016\)](#). Las categorías, mental, acción y social mostraron perfiles consistentes con la teoría, reforzando su validez como herramienta de clasificación en contextos educativos. Sin embargo, también se observan zonas de convergencia entre roles, especialmente en valores compartidos como la responsabilidad o la colaboración, lo cual sugiere que el desarrollo de competencias blandas no responde a una segmentación estricta, sino que puede integrarse en perfiles híbridos, también llamados secundarios.

Estos resultados podrían facilitar el diseño de estrategias pedagógicas orientadas a fortalecer el trabajo en equipo. Reconocer los estilos personales dentro de los grupos permite asignar tareas de forma más equitativa y estimular la participación según fortalezas individuales.

Finalmente, se recomienda replicar este tipo de análisis en otros niveles académicos o contextos organizacionales para explorar la estabilidad de los perfiles y su impacto en el desempeño grupal. Las conclusiones derivadas del estudio se mantienen dentro del marco conceptual planteado inicialmente, pues evidencian la relación entre la autopercepción estudiantil y la clasificación funcional en equipos, más que una evaluación directa del desarrollo de competencias blandas como objetivo central. Si bien ciertos adjetivos poseen connotaciones socioemocionales, su interpretación se realizó únicamente en función de su correspondencia con los roles funcionales, que constituyen el objeto de estudio delimitado. De esta forma, se reafirma la pertinencia de explorar la autopercepción como vía para comprender la dinámica funcional en equipos de estudiantes de ingeniería, y propone una ruta para futuras investigaciones centradas en la estabilidad, variabilidad y utilidad diagnóstica de los roles en contextos educativos y organizacionales.

Referencias

- Adamis, D., Krompa, G. M., Rauf, A., Mulligan, O., y O'Mahony, E. (2023). Belbin's Team Role Balance and Team Effectiveness in Community Mental Health Teams in an Area of Northwest Ireland: Implications for Leadership. *Merits*, 3(3) 604-614. doi:10.3390/merits3030036
- Aranzábal, A., Epelde, E., y Artetxe, M. (2022). Team formation on the basis of Belbin's roles to enhance students' performance in project based learning. *Education for Chemical Engineers*, 38, 22-37. doi:10.1016/j.ece.2021.09.001
- Belbin, R. M. (2010). *Team roles at work*. Routledge.
- Bell, S. T., Brown, S. G., Colaneri, A., y Outland, N. (2018). Team composition and the ABCs of teamwork. *American Psychologist*, 73(4), 349-362. doi: 10.1037/amp0000305
- Cadillo, G. S., Valentin, L. M., y Huaire, E. (2022). Género y desarrollo de habilidades blandas en el ámbito educativo durante la pandemia por COVID-19. *Revista ConCiencia EPG*, 7(2), 1-14. doi: 10.32654/CONCIENCIAEPG.7-2.1
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020). *Educación, juventud y trabajo Habilidades y competencias necesarias en un contexto cambiante*. Santiago: Naciones Unidas.
- Elbert, N., Von Schenk, A., Kosse, R., Klockmann, V., Stein, N., y Flath, C. (2025). What Drives Team Success? Large-Scale Evidence on the Role of the Team Player Effect. ACM Conference on Economics & Computation 2025 (pp. 1-20). Stanford: arXiv preprint. doi:10.48550/arXiv.2506.04475
- Escobedo, A., y Guerrero, L. (2016). Desarrollo de un instrumento válido y confiable para la determinación de los roles funcionales. En *XXI Congreso Internacional de Contaduría y Administración e Informática* (pp. 1-25). Universidad Nacional Autónoma de México.
- Escobedo, A., Guerrero, L., y Fierro, L. (2021). Desarrollo de modelo para la capacitación de los roles funcionales. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(6), 1-14. doi: 10.37811/cl_rcm.v5i6.1349
- Gander, F., Gaitzsch, I., y Ruch, W. (2020). The Relationships of Team Role and Character Strengths Balance With Individual and Team Level Satisfaction and Performance. *Frontiers in Psychology*, 11, 1-15. doi:10.3389/fpsyg.2020.566222
- Kozlowski, A., y Ilgen, D. (2006). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124. doi: 10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x
- López, L., y Lozano, C. (2021). Las habilidades blandas y su influencia en la construcción del aprendizaje significativo. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(6), 1-10. doi: 10.37811/cl_rcm.v5i6.1129
- Mendias, P., Guerrero, L., Escobedo, A., y Chacón, R. (2025). Aplicación de la teoría de los roles funcionales para seleccionar inspectores de calidad. *Revista Del Centro De Investigación De La Universidad La Salle*. 17(65), 1-25. doi: 10.26457/recein.2025.4322

- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., y Karam, E. P. (2009). Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes. *Journal of Management*, 36(1), 5-39. doi: 10.1177/0149206309347376
- O'Bryan, L., Oxendahl, T., y Chen, X. (2022). Objective Communication Patterns Associated With Team Member Effectiveness in Real-World Virtual Teams. *Human Factors*, 66(5), 1-17. doi: 10.1177/00187208221147341
- Pérez, E., y Soto-Ortigoza, M. (2021). Habilidades blandas como herramienta competitiva de la gestión inteligente en tiempos de covid-19. Caso de estudio. *Revista Plus Economía*, 9(2), 30-42. Obtenido de: <https://revistas.unachi.ac.pa/index.php/pluseconomia/article/view/500>
- Petrone, P. (2019). Organización y funcionamiento de los equipos de trabajo. *Revista colombiana de cirugía*, 34(3), 224-225. doi: 10.30944/20117582.432
- Ramírez, M. (2022). Habilidades blandas y habilidades duras, clave para la formación profesional integral. *Revista Ciencias Sociales y Económicas*, 6(2), 27-37. doi: 10.18779/csye.v6i2.590
- Reimers, F., y Schleicher, A. (2020). *Schooling disrupted, schooling rethought. How the covid-19 pandemic is changing education*. Organisation for Economic Co-operation and Development. Obtenido de https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/06/schooling-disrupted-schooling-rethought-how-the-covid-19-pandemic-is-changing-education_f1d0d65b/68b11faf-en.pdf
- Ruiz, C. (2013). Humanidades y educación: el papel de la crítica. *Revista chilena de literatura*, 84, 163-168. doi: 10.4067/S0718-22952013000200012
- Sánchez, J., y Hernández, G. (2022). Desarrollo de habilidades blandas como estrategia para la colocación laboral de los universitarios. *Revista Sinapsis*, 21(1), 1-14. doi: 10.37117/s.v21i1.641
- Schein, E. (2017). *Organizational Culture and Leadership*. New Jersey: Wiley.
- Vázquez, L., y García, B. (2023). La importancia del desarrollo de habilidades duras y blandas encaminadas al sector laboral en estudiantes de la licenciatura en psicología. *Kolpa*, 4(1), 1-11. doi: 10.47258/awcs5s62
- Vincent-Lancrin, S., y Chu, S. K. (2019). *Fostering students' creativity and critical thinking: What it means in school*. Organisation for Economic Co-operation and Development. <https://doi.org/10.1787/62212c37-en>
- Warrick, D. (2016). What leaders can learn about teamwork and developing high performance teams from organization development practitioners. *OD Practitioner*, 46(3), 68-74. doi: 10.1002/pfi.21559