

Estrategias de intervención organizacional en equipos de trabajo: caso Cristafacil Villahermosa

Organizational intervention strategies in work teams: Cristafacil Villahermosa case

Recibido: agosto 2023

Evaluado: octubre 2023

Aprobado: diciembre 2023

Raymundo Márquez-Amaro¹

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México
Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8822-5973>

Naiby Verónica Castro-Méndez²

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México
Orcid: <https://orcid.org/0009-0001-6747-0256>

1 Doctor en estudios organizacionales, integrante del cuerpo académico de desarrollo humano e innovación productiva, miembro distinguido del Sistema Nacional de Investigadores (SNI), profesor investigador en la Universidad Popular de la Chontalpa, Cárdenas, Tabasco, México, raymundo.marquez@upch.mx; así como en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, Villahermosa, Tabasco, México; raymundo.marquez@ujat.mx

2 Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, Villahermosa, Tabasco, México.



RESUMEN

Introducción: el desarrollo de nuevas habilidades en el entorno laboral tales como liderazgo, manejo de equipos de trabajo, colaboración equitativa, comunicación efectiva, compromisos sólidos o integración de nuevos valores humanos, adquiere un significado importante para la estabilidad del ambiente laboral en las organizaciones modernas. *Objetivo:* el objetivo de la investigación es dar cuenta del resultado de la implementación de una estrategia de intervención organizacional sobre el fortalecimiento de las habilidades de integración de equipos efectivos de trabajo en las prácticas cotidianas de la empresa Cristafácil y de la experiencia adquirida por los actores involucrados como una sociedad de aprendizaje (UNESCO, 2014). *Metodología:* El proceso de la estrategia de intervención está fundamentado en la metodología de investigación-acción de Kurt Lewin, la cual se utiliza para estudiar alguna problemática específica y/o necesidades de un determinado grupo de personas. *Resultados:* la comunicación fue uno de los principales factores que se benefició con la estrategia de intervención organizacional. La dimensión bienestar y trabajo fue la que resaltó con mayor diferencia favorable, lo cual son factores para entender cómo las organizaciones mejoran los procesos organizacionales y sus resultados.

PALABRAS CLAVE: intervención organizacional, equipos efectivos de trabajo, sociedad de aprendizaje, organización y comportamiento de la empresa.

ABSTRACT

Introduction: the development of new skills in the work environment such as leadership, work team management, equitable collaboration, effective communication, solid commitments or integration of new human values, acquires an important meaning for the stability of the work environment in modern organizations. . *Objective:* the objective of the research is to report on the result of the implementation of an organizational intervention strategy on strengthening the integration skills of effective work teams in the daily practices of the Cristafácil company and the experience acquired by the actors involved as a learning society (UNESCO, 2014). *Methodology:* The intervention strategy process is based on Kurt Lewin's action research methodology, which is used to study a specific problem and/or needs of a certain group of people. *Results:* communication was one of the main factors that benefited from the organizational intervention strategy. The well-being

and work dimension was the one that stood out with the greatest favorable difference, which are factors to understand how organizations improve organizational processes and their results.

KEY WORDS: Organizational intervention, effective work teams, learning society, Organization and Behavior of the company.

INTRODUCCIÓN

Actualmente en el campo organizacional, las habilidades sociales para la integración son básicas en el equipo de trabajo. De acuerdo con Malpica et al. (2014), la formación de un equipo de trabajo conlleva a seguir una acción de identificación, mejora o eliminación de las debilidades. Por lo tanto, se busca la sustitución de las acciones inadecuadas por acciones adecuadas para lograr mejores resultados personales y organizacionales. Las habilidades son relevantes en la organización, puesto que maximizan la interacción entre las jerarquías, haciendo más eficiente y significativa la colaboración, (Ruíz, 2006 en Porras, 2013).

Los equipos de trabajo considerados “eficaces”, muestran un claro propósito, producen resultados y se concentran en seguir cumpliendo con los objetivos, no solo buscan satisfacer sus necesidades como equipo, sino también a nivel organizacional y, principalmente, de sus clientes externos; cada integrante conoce su rol y sus funciones, lo cual evita incertidumbre y brinda seguridad. (Hartzler y Henry, 1999 en Rojas et al., 2017).

Recientemente, el bienestar de todos los colaboradores en una organización, depende de la innovación y actualización constante de las competencias socioemocionales que les permitan alcanzar los objetivos propuestos, tanto personales como organizacionales, y mejorar el desarrollo de la organización (Donoso y García, 2012; Sanchis y Campos, 2010; Zaccaro, Heinen y Shuffler, 2009 en Uribe et al., 2013). Los equipos de trabajo son personas organizadas para alcanzar metas en conjunto, sus avances y logros dependen de la motivación, participación, comunicación y el nivel de liderazgo que implementan para el logro sus objetivos, (Marchetti, Cohen y Forté, 2002 en Treviño y Abreu, 2017).

En ese sentido, el trabajo que se presenta es producto de la asignatura de "Práctica Supervisada de Psicología Organizacional II" de la Licenciatura en Psicología de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, dirigida por el Dr. Raymundo Márquez Amaro, con el propósito de identificar las situaciones que influyen desfavorablemente en el funcionamiento de la organización CristaFácil, de manera concreta la influencia de las habilidades de colaboración en las prácticas organizativas cotidianas, y contribuir en la mejora del ambiente laboral a través de una estrategia de intervención organizacional, bajo la modalidad de taller vivencial que recupera las fortalezas y encauza el trabajo al desarrollo de las debilidades del equipo de trabajo de la organización en estudio.

DESARROLLO

Es de gran importancia incorporar estrategias incentivadoras para el desarrollo del equipo de trabajo, ya que genera metas claras y accesibles para los miembros. (Claret, 2008 en Merlo et al., 2019). Según (Barroso, 2007 en Treviño y Abreu, 2017), el trabajo en conjunto refleja varios beneficios, tales como: calidad, aumento de productividad, mejor liderazgo, facilidad en el manejo de problemáticas, habilidades en la toma de decisiones, entre otras. Los equipos de trabajo llevan a una mayor eficacia, establecimiento de la cultura/autoconcepto grupal alto, ya que, incrementa la probabilidad de alcanzar los objetivos por la optimización de los recursos y mejoramiento del clima organizacional, esto como el resultado de la comunicación y compromiso, (Torrez, 2011 en Triana y Parra, 2020).

En ese sentido, la efectividad de los equipos de trabajo es influenciada por el intercambio de conocimientos y comportamientos entre los miembros (Chieh-Peng, 2011 en Rojas et al., 2017). Por lo tanto, es importante tener en cuenta el impacto emocional que generan las diferentes actividades y situaciones que se presentan cotidianamente dentro de una organización, las cuales son denominadas como factores psicosociales³ en el trabajo que están sujetos a una serie de condiciones tanto intrínsecas como extrínsecas y pueden desencadenar diversas respuestas a nivel emocional, individual o colectivo, tales como la resistencia al cambio que influye en la adaptación de los nuevos integrantes o en la actitud antagónica de los colaboradores con mayor

3 Para la OIT (1984) los factores psicosociales en el trabajo son: "...Interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de su organización, por una parte, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias pueden influir en la salud y en el rendimiento y la satisfacción en el trabajo.." (p. 12).

antigüedad; el desinterés por la falta de reconocimiento o sentido de pertenencia; o también la incertidumbre por la falta de conocimiento, seguridad o confianza al interior del equipo de trabajo.

Los factores intrínsecos como la motivación laboral, la percepción de las condiciones de trabajo (derechos y obligaciones), las emociones, la comunicación y colaboración o las formas de interactuar; reflejan la satisfacción y el bienestar sociolaboral mediante las conductas o actitudes de los colaboradores (Aguilar, 2016 en Cervantes, 2020).

Esta relación, entre los factores intrínsecos y extrínsecos en la cotidianidad laboral, sumada a las diferentes demandas que exige el entorno organizacional, según (Robbins, 2009 en Ramírez y Morales, 2019), requiere la capacidad mediática para lograr un equilibrio entre la organización y los colaboradores, donde los integrantes puedan contar con herramientas y habilidades que les permitan desempeñarse de manera efectiva en cualquier contexto social, mejorar su calidad de vida y lograr un bienestar sociolaboral.

Regularmente las organizaciones cuentan con información y conocimiento para manejar ciertas situaciones referentes a la comunicación, la colaboración, resolución de conflictos, entre otras; sin embargo, al implementar alguna estrategia puede resultar ineficaz, ya que se necesitan personas capaces, que tengan la habilidad para que se pueda trascender mediante un modelo o una estrategia (Sadq et al, 2020 en Baracaldo et al., 2022)

La implementación efectiva de alguna estrategia de intervención o de mejora en una organización impactan en el desempeño laboral, es decir, en el posicionamiento, la mejora de la calidad e incluso en la ventaja competitiva; por lo tanto, los estudios organizacionales adquieren importancia para el desarrollo de las estrategias de mejora continua e intervenir para la comprensión y desarrollo de las debilidades que influyen de manera interna o externa en el funcionamiento de la organización (Anjaria, 2020 en Baracaldo et al., 2022).

En este sentido, la organización en estudio, Cristafacil Villahermosa, pertenece al campo de las pequeñas empresas, está conformada por dos sucursales, con un total de 16 colaboradores, dos áreas organizativas (administrativa y operativa); anteriormente, siguió un proceso de formación del personal enfocado a las habilidades socioemocionales y el presente trabajo se alinea a los logros anteriores y a las expectativas actuales de la organización.

La estrategia de intervención se conformó partir del rediagnóstico⁴ de los resultados anteriores y la situación actual de la organización, que permitió integrar el programa del taller para desarrollar las habilidades de integración de equipos efectivos mediante ejercicios vivenciales y su aplicación inmediata en las prácticas cotidianas de la organización. El resultado del rediagnóstico mostró un compromiso organizacional débil, insatisfacción con el trabajo por multiplicidad de funciones, falta de metas claras o responsabilidades específicas para lograrlas y material actualizado; así como, relaciones interpersonales ásperas y comunicación distorsionada en la cotidianidad laboral.

PROCESO METODOLÓGICO

El proceso de la estrategia de intervención está fundamentado en la metodología de investigación-acción de Kurt Lewin, la cual se utiliza para estudiar alguna problemática específica y/o necesidades de un determinado grupo de personas, usualmente es apropiada para investigaciones a pequeña escala y para estudiar posibles cambios en las organizaciones. Atender las necesidades del trabajador es una inversión rentable para cualquier organización, ya que generará equipos de trabajo activos y motivados, con altos niveles de satisfacción y comodidad laboral, la cual conllevará a un incremento de productividad y eficiencia (Manosalvas et al., 2015)

De acuerdo a lo anterior, el enfoque investigativo se dirige hacia la detección y atención de las necesidades de la organización en estudio y se basa en un proceso metodológico de cuatro fases:

- a. Rediagnóstico, las técnicas e instrumentos para la recolección de información fueron la observación de las prácticas cotidianas, entrevistas selectivas (incluyendo al personal con mayor y menor antigüedad, así como de cada área organizativa) y tres escalas sobre los factores de interés a partir del diagnóstico anterior, las dimensiones de análisis fueron el Compromiso laboral, Bienestar y trabajo mediante la Escala UWES-Utrecht Work Engagement Scale de Schaufeli y Bakker (2003); y el Clima laboral mediante la Escala CL-SPC (Palma, 2004 en Ortega, 2018) con cinco factores, las cuales fueron aplicadas a todos los colaboradores de la organización.

4 Término utilizado para hacer referencia a un diagnóstico complementario de la situación actual de la organización a partir de los resultados de un diagnóstico reciente mediante un ejercicio de correlación y confirmación de datos, tomado de Ruíz y Hernández (2020:42).

- b. Resultados, mediante tablas y gráficas se muestran los datos obtenidos que son considerados como los insumos para el diseño de la estrategia de intervención organizacional.
- c. Intervención, taller vivencial estructurado en seis sesiones de acuerdo a las necesidades detectadas para la integración de equipos efectivos de trabajo, conforme a la metodología de "aprender haciendo"⁵, con apoyo de técnicas lúdicas de "aprendizaje significativo"⁶, un orden secuencial integrado en cartas descriptivas del taller y una evaluación del impacto de la estrategia de formación del personal basada en las categorías de análisis y de acuerdo al modelo propuesto por Kirkpatrick⁷.
- d. Retroalimentación, mediante sesiones grupales se presentan los resultados comparativos entre el rediagnóstico y la intervención con el propósito de elaborar un plan de seguimiento de los logros alcanzados.

RESULTADOS

Mediante un análisis comparativo de los datos del rediagnóstico y de la intervención organizacional, en las siguientes tablas y gráficas, se muestran los resultados significativos del proceso metodológico agrupadas por dimensión y por factores de interés para la organización en estudio.

-
- 5 Es un método que consiste en utilizar las experiencias y las acciones para aprender, en lugar de basarse en la teoría pura; nace a partir de las teorías de John Dewey, pero en los años ochenta se introduce en las estrategias de formación de personal y desarrollo empresarial para fomentar el espíritu de productividad y la innovación (Rodríguez y Ramírez, 2014).
 - 6 Proceso en el que la persona construye el conocimiento al obtener información, seleccionarla, organizarla y establecer relaciones con su conocimiento previo; es decir, el nuevo contenido lo relaciona con sus experiencias vividas y con otros conocimientos adquiridos, lo cual incluye la dimensión emocional, motivacional y cognitiva de la persona que aprende (Orozco, 2017).
 - 7 El Modelo de evaluación de la capacitación fue presentado por primera vez en 1959 por Donald Kirkpatrick, desde entonces su familia han actualizado las versiones editadas, la más reciente se tomó como base para este trabajo (Kirkpatrick y Kirkpatrick, 2016).

Tabla 1. Análisis comparativo de los resultados por dimensión.

Dimensiones de análisis	Rediagnóstico	Intervención
Compromiso laboral	6.6%	36%
Bienestar y trabajo	6%	33%
Clima laboral	6%	31%

Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de campo en la práctica profesional supervisada, 2021.

En la tabla 1, se muestran una diferencia significativa en los resultados de las dimensiones en estudio entre el diagnóstico y la intervención, el Compromiso laboral aumentó 29.4%; el Bienestar y trabajo incremento 27% y el Clima laboral aumentó un 25%. Lo anterior, indica un cambio relevante generado mediante la estrategia de intervención, tanto en la percepción del trabajo y su ambiente, como en el sentirse reconocido; así como, de la actitud o del ser parte del equipo de trabajo en los colaboradores de la organización.

Por otra parte, mediante las entrevistas, a seis colaboradores seleccionados de ambas sucursales, se identificaron las fortalezas y debilidades del personal para el trabajo en conjunto.

Tabla 2. Análisis comparativo de las fortalezas y debilidades.

	Rediagnóstico	Intervención
Fortalezas	Trabajan en equipo	Existe apoyo
	Ambiente laboral favorable	Sentido de responsabilidad
	Desempeño laboral eficiente	Mejor comunicación
	Compromiso firme con su trabajo	Respeto y confianza
	Responsabilidad en el trabajo	Unión
	Colaboración	Características comunes
	Equipo de seguridad básico	
Debilidades	Alejamiento/individualismo entre sucursales	Comunicación Inconstante
	Comunicación insuficiente entre sucursales	Compromiso Inestable
	Espacio laboral insuficiente	Sinergia débil
	Compromiso inestable con la organización	Incertidumbre
	Desconocimiento de la filosofía organizacional	
	Capacitación actualizada y formal.	
	Ambigüedad de liderazgo	

Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de campo en la práctica profesional supervisada, 2021.

Los datos cualitativos que muestra la tabla 2, son resultado de las entrevistas realizadas en ambas sucursales y compara el antes (rediagnóstico) y el después de la intervención, los colaboradores coinciden al identificar un distanciamiento entre las sucursales, una comunicación insuficiente, lo cual generaba conflictos al momento de trabajar en conjunto. También refieren desconocimiento de la filosofía organizacional y, por lo tanto, lograr un compromiso firme con la organización se complica; así mismo, desconocen la especificación o delimitación de las funciones de su puesto lo cual impacta directamente en su rendimiento laboral.

En este sentido, de acuerdo con (Carnegie, 2001 en Dubrin 2008), establecer una filosofía clara es importante, ya que menciona:

“Para alcanzar el éxito en el mundo laboral actual, con la importancia que se le da a la colaboración, el trabajo en equipo, la motivación y el liderazgo, es indispensable perfeccionar las habilidades interpersonales.” (2001:2).

Para (Matos, Pasek y Rojas, 2008 en Matos et al., 2018), la integración amerita que se abra un dialogo, ya que la comulación es un factor esencial que facilita el compartir e interactuar con los integrantes de un equipo, da paso a nuevas responsabilidades, acuerdos, objetivos y metas; por lo tanto, es importante tomar en cuenta elementos que impulsen la colaboración y generen un verdadero equipo de trabajo. Cabe señalar que los equipos de trabajo no solo son creados como un intento de reducir el trabajo individual de cada integrante, sino también es la oportunidad para compartir ideas y/o debatir en busca de soluciones rápidas para cumplir con los objetivos en común de forma eficiente (Sánchez, Lanero, Yurrebaso y Tejero, 2007 en Giraldo et al., 2019).

Finalmente, tener responsabilidad con la organización es un firme convencimiento del trabajador por lograr llegar a las metas de la organización y el querer continuar siendo parte de ella (Warren, 2012 en Alatrística, 2020).

Para concluir con el análisis comparativo de los resultados, en las escalas se logra evidenciar un incremento importante en las tres dimensiones en estudio donde el bienestar y trabajo se percibe como el mayor fortalecimiento obtenido con la intervención.

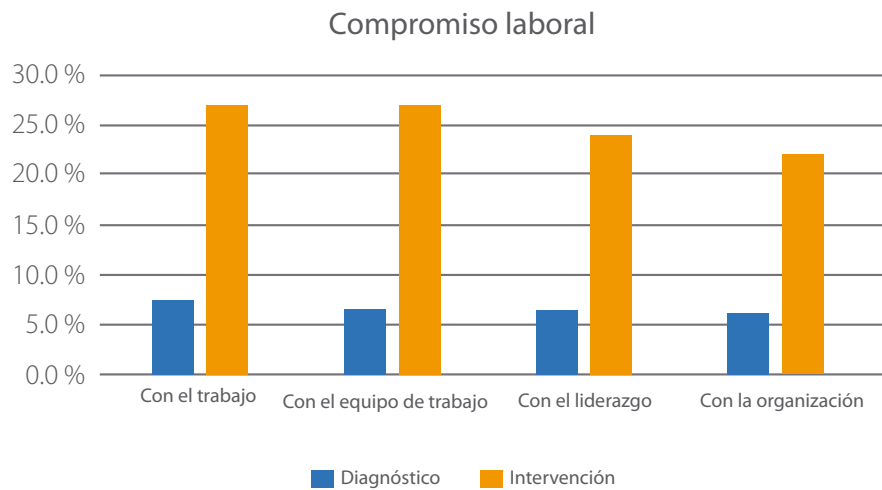


Figura 1. Resultados del Compromiso laboral

Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de campo en la práctica profesional supervisada, 2021.

La figura 1, muestra los cuatro factores evaluados del Compromiso laboral, donde hay un incremento favorable; el factor de compromiso "Con el trabajo" muestra un incremento de 19.5% entre el diagnóstico y la intervención, es decir, se obtuvo un nivel mayor de compromiso con el trabajo que, de igual manera, el factor de compromiso abarca tanto, el equipo de trabajo, liderazgo y la organización.

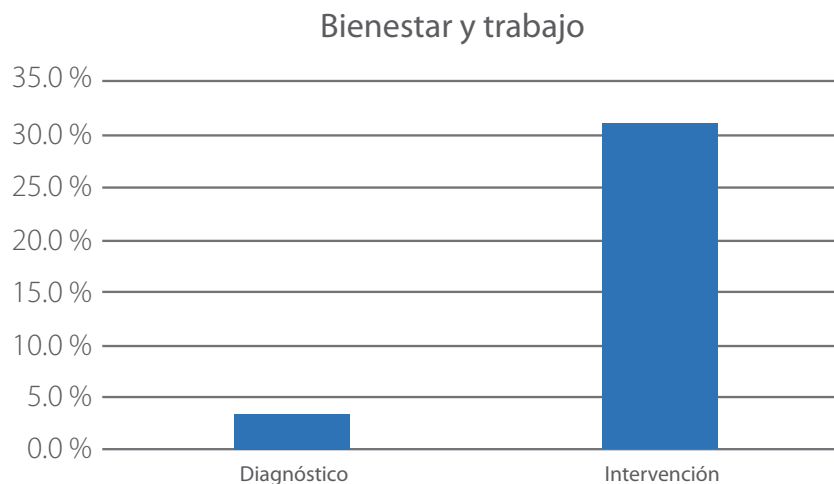


Figura 2. Resultados del Bienestar y trabajo

Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de campo en la práctica profesional supervisada, 2021.

En la figura 2, encontramos un comparativo entre los resultados obtenidos en el diagnóstico de 3.1% y los resultados al finalizar la intervención de 30%, teniendo un aumento de 26.9% en esta dimensión, lo cual indica una mejora en la percepción del bienestar laboral por parte de los colaboradores de la empresa.

Finalmente, la dimensión de Clima laboral muestra un nivel de colaboración sobresaliente entre los cinco factores evaluados, lo que indica de manera puntual una mejora en el sentido de involucramiento, participación y consecución de resultados en conjunto.

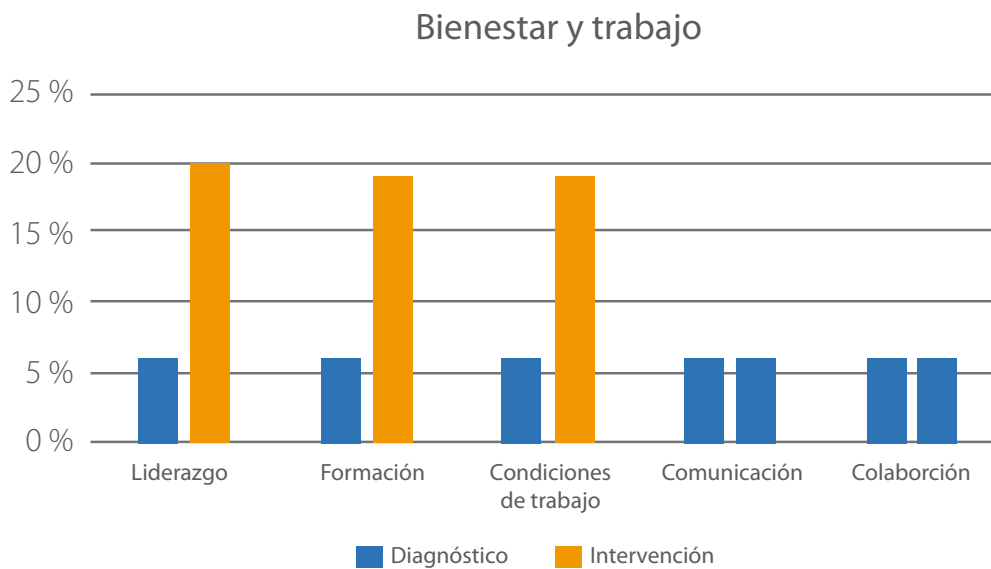


Figura 3. Resultados del Clima laboral

Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de campo en la práctica profesional supervisada, 2021.

La figura 3, muestra un incremento en los cinco factores del clima laboral evaluados: "Liderazgo" 14%, "Formación" 13.2%, "Condiciones de trabajo" 13%, "Comunicación" 13.1% y "Colaboración" 16.3%; lo cual hace evidente el cambio significativo que se obtuvo mediante la estrategia de intervención organizacional.

CONCLUSIÓN

La comunicación fue uno de los principales factores que se benefició con la estrategia de intervención organizacional. La dimensión Bienestar y trabajo fue la que resaltó con mayor diferencia favorable, lo cual de acuerdo con Salanova, (2009 en Acosta, 2019), son factores para entender como organizaciones efectivas y/o saludables; es decir una organización que hacen lo posible para apoyar a los trabajadores, mejorar los procesos organizacionales y sus resultados, de forma planeada y proactiva.

La organización en estudio se encamina hacia esta meta con los resultados obtenidos mediante la estrategia de intervención organizacional. Por ende, los equipos de trabajo se caracterizan principalmente por la comunicación y colaboración abierta que debe haber entre los integrantes, se espera que haya apoyo mutuo y confianza recíproca, para que se logre la unión, con esfuerzo sus competencias y se pueda avanzar más eficientemente en torno al objetivo en común (Matos, Pasek y Rojas, 2008 en Matos et al., 2018).

Se generaron propuestas y/o estrategias compartidas por los trabajadores de la organización, una de las estrategias de continuidad acordadas al finalizar el taller fue, reuniones semanales por sucursal y una reunión general al menos una al mes. Es importante hacer hincapié en que el uso de las reuniones pueden ser una posibilidad de mejora exitosa para la resolución de problemas e incluso para facilitar la toma de decisiones (Dubrin, 2008). Sin duda uno de los objetivos primordiales de la comunicación en las organizaciones es el que pueda influir en el comportamiento de los miembros para así alcanzar las metas u objetivos establecidos por la organización (Segredo, et al., 2017 en Quezada et al., 2020).

El trabajo realizado en la organización concluyó de satisfactoria para los fines de la organización, así como el objetivo planteado, lo cual se observa en los resultados donde se hace evidente la mejora en las dimensiones de comunicación, satisfacción con el trabajo y satisfacción con el equipo de trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

Acosta, H., Llorens, S., Escaff, R., Díaz-Muñoz, J.P., Troncoso, S., Salanova, M., y Sanhueza, J. (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*, 38(1), 87. <http://revista.cinccel.com.co/index.php/RPO/article/view/232>

Alatrística, G. (2020). Importancia del liderazgo en los equipos de trabajo. *Gestión En El Tercer Milenio*, 23(46), 90. <https://doi.org/10.15381/gtm.v23i46.19157>

Baracaldo, D.; Gómez, K. y Jara, O. (2022). *Gestión del conocimiento para el fortalecimiento de habilidades gerenciales*. Fundación Universitaria del Área Andina. <https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/4547>

Dubrin, A. (2008). *Relaciones humanas, comportamiento humano en el trabajo*. 9na Edición. Pearson educación.

Giraldo, P., Monroy, F. y Santamaría, L. (2019). *Trabajo en equipo para mejorar la calidad laboral*. Universidad católica de Colombia, p.16.

Herrera, P. (2018). *Propuesta de intervención para el fortalecimiento de habilidades sociales dentro del ámbito laboral*. Universidad de la Costa CUC. <http://hdl.handle.net/11323/2314>

Kirkpatrick, J. y Kirkpatrick, W. (2016). *Four Levels of Training Evaluation, Association for Talent Development*. EUA

Malpica, R., Rossell, R., y Hoffmann, I. (2014). Equipos de trabajo de alto desempeño. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 7(14), 69-83.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219040849005>

Merlo, D., Pastrán, F. y Cevallos, L. (2019). Gestión del personal directivo en la aplicación de estrategias gerenciales para el fortalecimiento del trabajo en equipo. *Revista electrónica formación y calidad educativa*, 7(1), 238. <https://observatorioturisticobahia.uleam.edu.ec/index.php/refcale/article/view/2980/1796>

- Manosalvas, C., Manosalvas, L. y Nieves, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-minister*. (26), 5-15. doi: 10.17230/ad-minister.26.1 www.eafit.edu.co/ad-minister
- Matos, Y., Martina, M., Antonio, Y y Vethencourt, M. (2018). El trabajo en equipo para promover la participación de los actores sociales. *Telos*, 20(2), 229. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99356889002>
- Orozco, A. (2017). *El impacto de la capacitación*. Universidad del Tercer Milenio, México
- Ortega, M. (2018). *Evidencias de validez de la escala de clima laboral en colaboradores con perfil operario de la ciudad de Trujillo*. Universidad César Vallejo. Lima, Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/11317>
- Porras, D. (2013). *Estrategias de alta gerencia: una propuesta para el fortalecimiento de las habilidades gerenciales*. Universidad Militar Nueva Granada. <https://core.ac.uk/download/pdf/143445794.pdf>
- Quezada, M., Quevedo, M. y Torres, M. (2020). Trabajo en Equipo, Comunicación y Desempeño laboral en las Organizaciones del sector público. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(3), 757. <https://doi.org/10.35381/r.k.v5i3.920>
- Ramírez, L. y Morales, M. (2019). *Gestión de equipo de trabajo para el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo en el personal del Liceo de Moravia circuito 05 de la provincia de San José*. Campus Omar Dengo, Heredia.
- Rojas, M., Jaimes, L. y Valencia, M. (2017). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *Revista Espacios*, 39(6), 5. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n06/a18v39n06p11.pdf>
- Rodríguez, A. y Ramírez, J. (2014). Aprender haciendo-Investigando reflexionando: Caso de estudio paralelo en Colombia y Chile. *Revista Academia y Virtualidad*, 7(2), 53-63
- Ruiz, R. y Hernández, H. (2020). Estrategias de Cambio Planeado en una Empresa Comercial. *Trascender, contabilidad y gestión*, 5(15), 27-45. <https://doi.org/10.36791/tcg.v0i15.87>
- Schaufeli, W. y Bakker, A. (2003). UWES – Utrecht. *Work Engagement Scale*. (1), 3-60.

https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf

Treviño, I. y Abreu, L. (2017). Trabajo en Equipo, Grupos de Trabajo y la Perspectiva de Competencia. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 12(3), 407 - 208. [http://www.spentamexico.org/v12-n3/A25.12\(3\)405-422.pdf](http://www.spentamexico.org/v12-n3/A25.12(3)405-422.pdf)

Triana, C. y Parra, T. (2020). Estudio cualitativo del aprendizaje experiencial para equipos de trabajo organizacional. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(3), 73. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7565468>

UNESCO (2014). *Terminology of European education and training policy*. Second edition, european centre for the development of Vocational Training. Luxemburgo.

Uribe, A., Molina, J., Barbosa, D. y Espinosa, J., (2013). *Liderar equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales*. (25), 53-71.