



TRABAJO DE GRADO
Opción Seminario-Diplomado.

**METODOLOGÍAS Y TÉCNICAS PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO EN
EQUIPO EN LAS ORGANIZACIONES:
UNA APROXIMACIÓN ANALÍTICA AL CONTEXTO CORPORATIVO**

Corporación Universitaria Remington.
Facultad de Administración de empresas
Administración de empresas

Estudiante:
Greisy Zulay Martínez Montes

Tutor:
Mateo López Betancourt

Seminario Liderazgo de Equipos e Inteligencia Emocional
2025

Tabla de Contenidos

Resumen.....	3
Palabras clave: Colaboración, cohesión, productividad, comunicación, organización.	5
Pregunta orientadora de la búsqueda	6
Metodología de búsqueda de la información	7
Sustentación teórica de la pregunta.....	8
Capítulo 1: Perspectivas y Técnicas de trabajo en equipo	10
El trabajo en equipo desde una perspectiva crítica	10
El trabajo en equipo como construcción sociocultural	10
El trabajo en equipo visto desde la perspectiva de un proceso psicosocial complejo	11
Técnicas clásicas de trabajo en equipo: Bases, proyecciones y limitaciones	12
Capítulo 2: Análisis Reflexivo.....	17
Referencias.....	21

Resumen

El siguiente texto expone, a través de una aproximación analítica con un tono crítico, las técnicas de trabajo en equipo en el contexto de las organizaciones, tomando como base una reflexión desde una perspectiva sociocultural, aborda la relevancia que tiene la cooperación en el contexto organizacional, así mismo se relaciona la evolución del concepto “trabajo en equipo” al tiempo que se destaca cómo la influencia de éste moldeó las primeras civilizaciones y como sigue influyendo en la estructura de la sociedad contemporánea haciéndose presente, guiando el progreso, el crecimiento y el desarrollo de civilizaciones, sociedades y organizaciones, dejando claro que el trabajo en equipo no es un fenómeno aislado, sino que por el contrario, se trata de la integración de aspectos socioculturales, valores, dinámicas organizacionales y factores psicológicos, los cuales influyen y condicionan su eficacia.

En el primer capítulo, se describen los distintos enfoques a través de los cuales puede entenderse el trabajo en equipo, se destaca que el trabajo en equipo no puede verse únicamente como una metodología operativa, sino por el contrario, debe verse como un proceso complejo que integra habilidades intrínsecas del individuo –como las habilidades comunicativas, la gestión emocional y la solución de conflictos- y habilidades extrínsecas las cuales dependen de aspectos presentes en el entorno, como la cultura organizacional. Desde ésta perspectiva, se hace evidente que, dependiendo de la forma en que la organización define roles, valores y expectativas, determina el tipo de dinámica grupal que se desarrolle, pudiendo fomentar dinámicas creativas o de obediencia funcional.

Posteriormente, se hace un análisis de las distintas técnicas de trabajo en equipo, destacando aspectos como ventajas, desventajas, limitaciones y riesgos asociados al mal empleo de estas técnicas, destacando que, si éstas son realizadas de manera aislada, sin ninguna conexión con las necesidades reales de la organización o sustento estructural que lo sostenga, entendiéndose que es una construcción que se hace a largo plazo.

En el segundo capítulo, se realizó una aproximación analítica con un enfoque crítico reflexivo, la cual destacó la complejidad del comportamiento humano en los entornos laborales entendiéndose que no existe una fórmula universal que pueda garantizar resultados y desempeños, puesto que, a diferencia de cálculos matemáticos, cuando se trata de personas, ninguna previsión o planteamiento ideal puede dar un resultado distinto al esperado. Se concluye que una organización que adopte estas técnicas de la manera correcta, pueden potenciar, mejorar y desarrollar un pensamiento cooperativo, capaz de impulsar estrategias y generar altas tasas de productividad.

Palabras clave: Colaboración, cohesión, productividad, comunicación, organización.

Pregunta orientadora de la búsqueda

El trabajo en equipo es un término de amplio espectro que puede ser observado desde diversas perspectivas, teniendo en cuenta esto, se realizó una conceptualización de cómo estas perspectivas influían en el desarrollo y desempeño de los individuos, así como su capacidad de realizar tareas colaborativas. En primera instancia, se observó desde una perspectiva sociocultural, abordando la interacción entre el contexto social y el aporte e influencia de la cultura organizacional, teniendo como referencia teorías como la de Douglas McGregor y William Oucchi (Teorías X-Y-Z), que relacionan liderazgo con comportamientos de individuos, estas teorías se denotan de manera implícita en cada una de las técnicas investigadas, pues cada una, a su manera, da a entender la importancia de un liderazgo consciente y conectado con el entorno y las necesidades, del recurso humano, en primera instancia, y de la organización de forma global, en segunda instancia. Por otro lado, se observó también desde la perspectiva psicosocial, entendiendo la prevalencia e influencia de las emociones, en la naturaleza y tipo de interacciones, y cómo, desde esta perspectiva se puede potenciar o des-potenciar el impacto y el desempeño de la realización de una u otra técnica.

La pregunta orientadora que guio y direccionó esta investigación, fue: ¿Qué metodologías o técnicas existen para desarrollar el trabajo en equipo dentro de una organización?

Metodología de búsqueda de la información

Para la sustentación argumental de la pregunta orientadora, se realizó una búsqueda en diversos motores o bases de datos de contenido académico, siendo Redalyc y Google Académico los más empleados para este fin, utilizando palabras clave como: “Trabajo en Equipo en Organizaciones”, “Técnicas de Trabajo en Equipo”, “Perspectivas Interdisciplinarias del trabajo en equipo”. Con el fin de que la información recabada fuera actual, como categoría de exclusión se escogieron investigaciones desde el año 2021 hasta el actual, así como también se escogieron artículos académicos, trabajos de grado y tesis de pregrado, post-gradados o doctorales.

Sustentación teórica de la pregunta

A lo largo de la evolución de la humanidad se ha observado un comportamiento o patrón en común, somos una especie que depende de las sociedades, termino “sociedad” visto como “vínculo” o “conexión”, y es este comportamiento muy arraigado en el arjé colectivo, el que ha conllevado a distintas sociedades históricas, a ser consideradas como ejemplos de lo que una sociedad conectada y articulada hacía un objetivo común, pueden lograr. Por otro lado, es notable observar la evolución tanto en la definición como la interpretación del concepto de trabajo en equipo, se podría desarrollar la acepción inferida en Ardila Soto, V. M. & Gómez Chiñas, C. (2005), en la que se relaciona ésta con la adopción de objetivos colectivos y la acentuación de habilidades que permiten la colaboración y la cohesión de grupo. Siendo esto la razón por la cual muchas civilizaciones antiguas alcanzaron el éxito, sobre todo teniendo la comprensión de qué para que una sociedad crezca se debe pensar en colectivo y no como sujeto individual, en este sentido, es menester comprender, y más que comprender, tener la consciencia de la importancia que tiene el concepto de “trabajo en equipo”, sobre todo, en el contexto organizacional, en el cuál éste toma una relevancia enorme.

En el contexto organizacional, el trabajo en equipo es un indicador de la salud del entorno laboral, estudios como el realizado por Navarrete Pilacuán, M. P. et al (2023), señalan que el clima organizacional se correlaciona con tres aspectos que determinan el rendimiento laboral y estos son: la orientación a resultados, las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo. Estos tres elementos se convierten en las cualidades de una organización altamente productiva, capaz de alcanzar los objetivos planteados por la dirección y la gerencia, ahora bien, hay que realizarse ciertos cuestionamientos: ¿Qué

metodologías o técnicas existen para desarrollar el trabajo en equipo dentro de una organización?, ¿Existe una fórmula para que estas técnicas tengan un efecto positivo a la hora de llevarlas a la práctica en la organización? Y, sobre todo, ¿De qué manera se pueden llevar al terreno práctico estas técnicas, teniendo en cuenta las dinámicas actuales de las organizaciones?, quizá el hecho no sea solamente llevar al escenario práctico las distintas estrategias para el desarrollo del trabajo en equipo, quizá todo recaiga en una redefinición de lo que es el trabajo en equipo, y, sobre todo, comprender las implicaciones que tiene éste, en el clima organizacional y la productividad, a su vez que se comprenda la relación entre estos elementos y las habilidades sociales de cada individuo, que, como bien lo plantea Fernandez Balmón, M. (2022), en su e-book “Comunicación efectiva y trabajo en equipo”, representan esas cualidades que permitirán a mediano y largo plazo que las estrategias que la organización emplee tengan efectos positivos.

El siguiente texto argumentativo no busca ser un simple ejercicio académico en el que se realiza una investigación profunda donde se investigan fuentes bibliográficas, se analizan de manera crítica y se hace uso del pensamiento crítico para exponer los resultados, a través de argumentos sustentados en las fuentes investigadas, por el contrario, a través de cada caracter, palabra, oración y párrafo, se buscará demostrar la importancia que tiene el trabajo en equipo y su aporte en la cohesión de los grupos de trabajo. Este escrito estará compuesto por dos capítulos, cada uno con una función y voz específica, el primero, estará enfocado en esbozar las técnicas y estrategias empleadas para desarrollar esta capacidad, y el segundo capítulo, por otro lado, estará conformado por una aproximación analítica con un tono crítico, con respecto a las distintas técnicas esbozadas,

planteando los posibles impactos de aplicadas y desarrolladas en las organizaciones, teniendo en consideración, que el terreno práctico está influenciado por distintas dinámicas complejas, que en muchos no siempre se ajustan a los escenarios que se delimitan en las esferas teóricas, y que al mismo tiempo, pueden facilitar o dificultar la efectividad de una u otra técnica.

Capítulo 1: Perspectivas y Técnicas de trabajo en equipo

El trabajo en equipo desde una perspectiva crítica

Históricamente, el trabajo en equipo ha sido concebido y presentado como una de las bases fundamentales del rendimiento en las organizaciones, si bien esta concepción es correcta, corre el riesgo de minimizarlo a un simple instrumento si no existe una reflexión profunda a cerca de los fundamentos socioculturales y psicológicos, en este sentido, es necesario recordar que el trabajo en equipo requiere habilidades intrínsecas –que deben desarrollarse en el individuo- y extrínsecas – habilidades que la organización debe desarrollar- para que exista un ambiente/clima organizacional adecuado. El trabajo en equipo no puede ser reducido a una simple metodología, como bien se infiere en Jaramillo Valencia, B., & Quintero Arrubla, S. (2021), se hace necesario comprender que todo depende de aspectos cómo el tipo y las necesidades específicas de cada organización, y, sobre todo, el contexto y la naturaleza de los individuos que la componen, entendiendo que no todas las organizaciones son iguales, así como también los individuos que la conforman.

El trabajo en equipo como construcción sociocultural

Como se ha desarrollado desde el inicio, el trabajo en equipo es una construcción cultural, aunque a primera vista, parezca que es algo que ocurre de forma natural, y es que cada organización define, ya sea de manera implícita o explícita, ¿cómo se entiende?, ¿qué se espera de él?, y, sobre todo, los valores que lo sustentan, como se puede notar en la investigación realizada por Troilo, L. (2024), los elementos desarrollados en la cultura organizacional pueden influir en gran medida en el desempeño de dicha organización, en este sentido se puede resaltar los siguientes aspectos:

- En el contexto de culturas organizacionales autoritarias, el trabajo en equipo puede convertirse en una herramienta para reforzar la obediencia.
- En organizaciones con cultura organizacional participativa, por otro lado, el trabajo en equipo se convierte en un espacio para la innovación y la autodeterminación colectiva.
- En estructuras burocráticas, sin embargo, el trabajo en equipo es reducido al cumplimiento de funciones interdependientes sin verdadera colaboración.

Lo anterior, da a entender que no es posible entender las técnicas de trabajo en equipo, de manera externa o separada del contexto cultural que las contiene.

El trabajo en equipo visto desde la perspectiva de un proceso psicosocial complejo

Desde la perspectiva de la psicología organizacional, el trabajo en equipo implica más que el acto de formar grupos de trabajo, como bien señalan investigaciones como la realizada por Acosta Carrillo, M. (2021), requiere de habilidades como la escucha activa, el manejo de las emociones, la capacidad de gestionar y solucionar problemas, y, sobre

todo, manejo de las dinámicas de grupo. Esto evidencia, que lejos de ser un simple método de trabajo eficiente, es un proceso en el que se desarrollan habilidades y se construyen estrategias que permiten la eficiencia y el buen rendimiento en las organizaciones, en este sentido, el trabajo en equipo se percibe a través de las siguientes perspectivas:

- La construcción de la autoconfianza.
- El desarrollo de normas compartidas.
- Gestión de conflictos.
- La capacidad de coordinación.
- La conexión de metas personales con metas colectivas.

En este sentido, no es posible situar las técnicas de trabajo en equipo como eventualidades aisladas entendiendo que las mismas son herramientas que tienen la orientación objetiva de conducir el comportamiento grupal hacia la acción colectiva.

Técnicas clásicas de trabajo en equipo: Bases, proyecciones y limitaciones

A lo largo del último decenio, las organizaciones han hecho uso de múltiples técnicas y estrategias para la promoción y el fortalecimiento del trabajo en equipo, porqué, como bien señalan investigaciones como la realizada por Bruna Jofre, C. et al (2022), es necesario que las organizaciones valoren la importancia que tiene el trabajo en equipo y que no sea limitado el concepto a una simple estrategia aislada, sino que desde contextos como las instituciones de educación superior se trabaje en ello, abordando técnicas como el team Building, Brainstorming, las técnicas de roles funcionales, entre otras, las cuales se conceptualizarán, se destacarán sus ventajas y limitaciones, y sobre todo, a través de

una mirada crítica, se abordarán ciertas limitaciones o vulnerabilidades que tienen estas técnicas.

Team Building:

Esta técnica, es quizá la más distendida ya que se orienta hacia la construcción de actividades diseñadas con el fin de mejorar la cohesión de grupos de trabajo, fortaleciendo aspectos como la comunicación, la confianza y el sentido de pertenencia, en este sentido, estudios como el realizado por Obiekwe, O. et al (2023), concluyen que esta técnica busca, entre otras cosas, cerrar brechas comunicacionales, fortalecer habilidades como el pensamiento colaborativo, capacidades y habilidades sociales las cuales son importantes para que estas técnicas sean efectivas y generen los resultados esperados.

Algunas ventajas:

- Esta técnica favorece la integración entre miembros que no se conocen, o con pocas interacciones entre sí.
- Se puede identificar roles, estilos de liderazgo y dinámicas implícitas.
- Mejora la percepción del clima organizacional.

Algunas desventajas:

- Tiene tendencia a caer en la recreatividad, más que en la productividad, lo que no direcciona a ningún beneficio para la organización.

- Si la organización posee un problema estructural (conflictos, liderazgo autoritario, sobrecarga laboral) estos ejercicios no ofrecen resultados reales.
- Corre el riesgo de ser percibida como una imposición o peor aún, como una pérdida de tiempo, si no se construye alrededor de un objetivo claro.

Visión crítica:

Como bien se infiere en Obiekwe, O. et al (2023), esta técnica solo es factible, si hay de por medio una estrategia sostenida ya que no es posible usarlo como “curita” emocional para “ablandar” tensiones existentes dentro de los equipos de trabajo, de lo contrario esta técnica sería un ritual vacío, sin ningún aporte real a la necesidad de la organización, en este sentido, cabe señalar que el problema no radica en la técnica, sino en el uso que las organizaciones hacen de ella.

Brainstorming:

Esta técnica es ampliamente utilizada en contextos en los que se busca crear una dinámica creativa colectiva, el desarrollo de esta técnica requiere implícitamente habilidades de liderazgo, las cuales, estudios como el realizado por Ferreira, T. H. et al (2025), sitúan en el espectro de las habilidades de liderazgo, orientadas al cumplimiento de objetivos, potenciado por técnicas como ésta, en las que se busca dinamizar y promover comportamientos colectivos.

Algunas ventajas

- Es capaz de promover el pensamiento colectivo.

- Reducción del miedo al juicio.
- Integración de diversas perspectivas.

Algunas limitaciones

- Es necesario prescindir de facilitadores especializados.
- La presión de grupo, puede reducir o inhibir las participaciones auténticas.
- En equipos con tensiones persistentes, tienden a tener voz dominante aquellos que tienen cierto poder simbólico.

Visión crítica:

Ésta técnica se fundamenta en un ideal muy ingenuo, aunque en la práctica es posible lograr en un amplio porcentaje aquello que se busca conseguir, depende de muchas variables, como los individuos, tipo de cultura organizacional, tipo de liderazgo o visión direccional, lo que influye directamente en el rendimiento de ésta técnica.

Técnica de roles funcionales:

Básicamente es la definición de roles claros dentro de un equipo de trabajo (coordinador, secretario, analista, facilitador, etc.), con el fin de evitar la prevalencia de ambigüedades que pudiesen interferir en el desarrollo de los objetivos organizacionales. En este sentido, investigaciones como la realizada por Rocha Arango, L. M. et al (2021), destacan la importancia de que existan asignaciones y distribuciones, sobre todo si el contexto yace en una organización de tipo pyme, en donde un pequeño desfase o error de timing en la comunicación puede tener consecuencias devastadoras.

Algunas ventajas

- Influye positivamente en la mejora de la responsabilidad individual.

- Previene la duplicación de funciones.
- Facilita la evaluación de desempeño.

Algunas desventajas

- Se rigidiza la dinámica de grupo.
- Puede limitar la creatividad, si es aplicada apegada excesivamente normativa.

Visión crítica:

Es necesario que exista claridad, sin embargo, cuando esos roles se convierten en etiqueta, se fija, y al fijarse, existe un gran riesgo de que esto provoque inflexibilidad, por ello es necesario que exista un equilibrio entre estructura y adaptabilidad.

Técnicas de comunicación organizacional

Cómo se ha hecho evidente de manera implícita a lo largo de esta investigación, el trabajo en equipo acarrea ciertas habilidades y variables, siendo las más visualmente importantes, la comunicación, aspectos como la escucha activa, Feedback y el diálogo estructurado, reforzando todas éstas, cualquier técnica que se oriente a promover y desarrollar el trabajo en equipo, en este sentido, es determinante entender que la comunicación es un elemento valioso, pues, como bien han aportado investigaciones como la realizada por Ayón Ponce, G. I. et al (2022), el no poseer técnicas o siquiera valorar el aporte de ésta en la organización, se corre el riesgo de anomalías operativas, direccionales o gerenciales.

Algunas ventajas

- Minimiza la existencia de teléfonos rotos.

- Conecta la visión de la dirección-gerencia y el área operativa.
- Incrementa la eficiencia global de la organización.

Algunas desventajas

- Exige niveles altos de madurez emocional.
- Se corre el riesgo de fracasar si hay existencia de temor a evaluaciones negativas.

Visión crítica:

La comunicación no debe ser considerada como una técnica neutra, especialmente, teniendo en cuenta que su rol en las organizaciones se basa en conectar, por lo que, no es posible situarla en una posición de neutralidad, en este sentido, más que una técnica o herramienta, es un puente que puede conectar objetivos, direccionamiento y visión gerencial.

Capítulo 2: Análisis Reflexivo

El trabajo en equipo es una competencia que requiere habilidades y características específicas observadas desde la perspectiva de objeto de estudio, se hace necesario que ésta sea observado desde un enfoque interdisciplinar, por ejemplo, desde lo social, puede estudiarse la naturaleza y la calidad de las interacciones, el impacto de éstas en el desempeño práctico del equipo, así como también, la influencia de aspectos como la cultura organizacional de la compañía y el carácter y tipo de liderazgo que pueda manejar la dirección y la gerencia, como también, analizar el tipo de comunicación que se usa, y cómo esta tiene influencia en la naturaleza y funcionalidad de cada proceso. Así mismo, desde el punto de vista de la psicología se puede analizar el manejo de las competencias

blandas, como la comunicación efectiva, el manejo de conflictos y el control y manejo de las emociones, lo que como bien señalan estudios como el realizado por Acosta Carrillo, M. (2021), puede llegar a influir directamente en el rendimiento -tanto individual, cómo grupal- de cada uno de los componentes de la organización.

No existe una fórmula que sea capaz de encerrar la complejidad de las interacciones humanas ni mucho menos que garantice un resultado, porqué a diferencia de un cálculo matemático en donde una variable es constante e inmutable, en el contexto de una organización en donde los recursos son humanos, cualquier cálculo anticipado podría carecer de sustentabilidad real, por ejemplo, teorías como las de Douglas McGregor y William Ouchi (Teoría X-Y-Z-) ampliamente estudiadas en investigaciones como la realizada por Rúa Torres, M., & Mendoza Palacio, A. (2024), demuestran que un trabajador puede crear hábitos a partir de una cultura organizacional específica, por ejemplo, en empresas con un liderazgo autoritario los colaboradores tienden a tener un desempeño promedio, impulsado por las características de la cultura organizativa, pero a la vez, desarrollar tendencias o hábitos que se quedan con Él y pueden ser “exportadas” a otras organizaciones en donde éste sea contratado, lo que puede traducirse en una variable que le adiciona un grado más de complejidad a la hora de llevar al terreno práctico cualquier técnica que se oriente a desarrollar el trabajo en equipo.

Por otro lado, las técnicas tienen una aplicabilidad y practicidad real, no obstante, que sus resultados sean positivos y efectivos, dependerá de aspectos ya mencionados, como el tipo de cultura organizacional, la naturaleza de las interacciones entre los trabajadores, y, sobre todo, las dinámicas existentes en las organizaciones de hoy día, las cuáles yacen

inmersas en un entorno empresarial cada vez más vertiginoso, cambiante y peligroso. Así también, cabe destacar que no existe una teoría marcada como doctrina, como bien se denota en los resultados de la investigación realizada por Jaramillo Valencia, B., & Quintero Arrubla, S. (2021), la existencia de investigaciones con respecto al término “trabajo en equipo”, están en su mayor porcentaje, orientadas hacia lo que se desarrolla en un escenario académico, lo que no significa que no exista precedente del uso de estas en el ámbito organizacional, se puede tomar como ejemplo a Google, esta empresa tiene un lineamiento que valora y prioriza a su cliente interno –trabajadores-, lo cual orienta su cultura, como bien se destaca en Meyer Vásquez, L. A. (2023), hacia un estado de bienestar, que a largo plazo permitirá que aspectos como la comunicación, la interacción constructiva entre individuos y el pensamiento cooperativo surjan con espontaneidad, y no sea necesaria ninguna imposición externa o ajena a la cultura organizacional propia.

Conclusiones.

El trabajo en equipo como cualidad, describe la capacidad y habilidad de un conjunto de individuos de poder alcanzar objetivos, empleando habilidades comunicativas, psicosociales y socioemocionales, que en conjunto construyen metodologías de trabajo y roles de cada individuo, teniendo en cuenta sus capacidades y rasgos que lo identifican. Las técnicas de trabajo en equipo cuando son desarrolladas de manera consciente, con un sentido crítico y, sobre todo, con el acompañamiento de un liderazgo real pueden influir positivamente en el desarrollo de las organizaciones mejorando el clima organizacional e impactando de una manera muy real en la productividad.

Sin embargo cuando éstas técnicas son aplicadas de manera aislada, sin ningún tipo de orientación metodológica y con una amplia tendencia a la superficialidad, se convierten en herramientas vacías sin ningún tipo de impacto, por ello, es necesario que se entienda que el trabajo en equipo debe ser asumido como un proceso integral, el cual requiere compromiso, reflexión continua, y sobre todo, la voluntad de desarrollar realidades organizacionales basadas en la cooperación y no solamente en la obtención de resultados.

Las organizaciones que alcancen a desarrollar íntegramente este enfoque integral, no sólo lograrán potenciar y mejorar su desempeño, sino que también logrará construir comunidades laborales más humanas, éticas y resilientes ante los constantes desafíos del mundo contemporáneo.

Referencias

- Acosta Carrillo, Marlen. (2021). La psicología organizacional como perspectiva para la mejora del desempeño de los trabajadores. El uso de la empatía en las actividades diarias de las empresas. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 8(spe1), 00016. Epub 26 de marzo de 2021. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2569>
- Ardila Soto, VM, & Gómez Chiñas, C. (2005). Trabajo en equipo: el caso colombiano. *Análisis Económico*, XX (43), 147-165. <https://www.redalyc.org/pdf/413/41304307.pdf>.
- Ayón Ponce, G. I., Baque Cantos, M. A., & Chimbo Chimbo, C. S. (2022). La comunicación organizacional y su incidencia en la gestión empresarial: Caso Asociación Asoproakuri, ciudad de Archidona. *RECIMUNDO: Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 6(1), 266-276. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8363201>.
- Bruna Jofré, Carola, Gutiérrez Henríquez, Manuel, Ortiz Moreira, Liliana, Inzunza Melo, Bárbara, & Zaror Zaror, Claudio. (2022). Promoviendo el trabajo colaborativo y retroalimentación en un programa de postgrado multidisciplinario. *Revista de estudios y experiencias en educación*, 21(45), 475-495. <https://dx.doi.org/10.21703/0718-5162.v21.n45.2022.025>
- Ferreira, TH, Carvalho Neto, A., Martins Diniz, D. y de Souza Sant'Anna, A. (2025). Liderazgo Relacional Y Gestión Horizontal. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 19 (1), 28-42. <https://doi.org/10.12712/rpca.v19i1.64>.
- Fernández Balmón, M. (2022). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Ediciones Paraninfo, SA. https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=KYZ3EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=Estrategias+de+trabajo+en+equipo+y+la+realidad+en+el+entorno+laboral&ots=eHojSWYLDc&sig=IKD57vnHx3aS77_UIS2IRtxt5vU&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false.
- Jaramillo Valencia, B., & Quintero Arrubla, S. (2021). Trabajando en equipo: múltiples perspectivas acerca del trabajo cooperativo y colaborativo. *Educación y*

- humanismo*, 23(41), 6.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10064078>.
- Meyer Vásquez, L. A. (2023). Estrategias de Endomarketing y Happiness Management en una organización con propósito. Caso: Google.
<https://repositorio.bausate.edu.pe/handle/20.500.14229/328>.
- Navarrete Pilacuán, M. P., Galarraga Montalvo, N. J., Araujo Vílchez, I., Carlos Carmona Graterol, & Morocho Núñez, E. W. (2023). Clima organizacional y rendimiento laboral del personal del ITCA. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 1760-1776. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5434.
- Obiekwe, O., Obiekwe, P. A., & Oiku, P. O. (2023). Team building in organizations: Benefit and challenge-A. *International Journal of Social Sciences and Management Research*, 9(3), 42-52.
<https://www.iiardjournals.org/get/IJSSMR/VOL.%209%20NO.%203%202023/Team%20Building%20in%20Organizations.pdf>.
- Rocha Arango, L. M., Hernández Lara, O. J., & Rodríguez Moyano, Y. (2021). Metodología para la gestión de equipos de trabajo de alto desempeño en Pymes. Universidad EAN.
<https://repository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/9b083b87-d4f0-4067-ab83-d0fc15031628/content>.
- Rúa Torres, M., & Mendoza Palacio, A. (2024). Teorías De Dirección Y Su Aplicación En El Liderazgo Organizacional. *Revista tajamar*, 3(Especial), 122-128.
https://publicaciones.litoral.edu.co/index.php/revista_tajamar/article/view/38.
- Troilo, L. (2024). *Trabajo en Equipo* (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de La Plata). <https://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/177157>.