

**Gestión de la integración y las mejores prácticas de gestión humana desde el enfoque de  
gerencia de proyectos**

Rosa Carolina Bustos Duque

Asesor

Oscar Alejandro Vásquez Bernal

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Básicas Tecnología e Ingeniería

Maestría en Gerencia de Proyectos

2024

## **Dedicatoria**

A mi familia por su ayuda, paciencia y comprensión

A Dios que nunca me abandona y siempre guía mi camino

## **Agradecimientos**

A Isabella por escuchar, asesorar y enseñarme tanto de la vida.

## Resumen

Para alcanzar el éxito en la ejecución de cualquier proyecto, un gerente de proyectos utiliza técnicas, implementa tecnología buscando mejorar los procesos de planificación, administración y toma de decisiones para ser competitivo en una sociedad globalizada. Sin embargo, el balance entre el triángulo tiempo, presupuesto y alcance requiere de un esfuerzo organizado de las personas que hacen parte del equipo de trabajo, su conocimiento habilidades y técnicas junto al desarrollo de habilidades blandas influye de manera positiva o negativa en la ejecución de un proyecto, investigaciones realizadas en el ámbito de la definición de proyectos exitosos han demostrado que los gerentes de proyecto con más experiencia enfatizan en la importancia de la satisfacción del equipo como criterio de éxito de un proyecto (Mûeller, 2007, p.307). De allí la importancia de revisar a nivel documental el trabajo de investigación de diferentes autores que sehan dedicado a plantear metodologías para seleccionar, formar y mejorar equipos de trabajo. En el presente documento se ha realizado una revisión del estado de conocimiento, mediante una investigación de tipo exploratorio con un enfoque cualitativo para contemplar diferentes metodologías en torno al proceso de conformación del equipo de trabajo para promover la correcta gestión de los proyectos. Como resultado se pretende ilustrar estas prácticas utilizadas, buscando la aprehensión, el entendimiento y el uso de cada una de ellas. Se han identificado aquellas prácticas que lograron buenos resultados para gestionar el conocimiento y se propone incluirlas en el proceso de planificación del área de Gestión de la Integración del *Project Management Institute* (PMI) como parte de la Estrategia de enfoque.

**Palabras clave:** Administración, Toma de decisiones, Formación de equipos, Gestión del conocimiento, Equipo de trabajo.

### **Abstract**

To achieve success in the execution of any project, a project manager uses techniques and implements technology to improve planning, management, and decision-making processes to be competitive in a globalized society. However, the balance between the triangle of time, budget and scope requires an organized effort from the people who are part of the team, their knowledge, skills and techniques together with the development of soft skills influence positively or negatively in the execution of a project, research conducted in the field of defining successful projects has shown that project managers with more experience emphasize the importance of team satisfaction as a criterion for the success of a project (Mûeller, 2007, p.307). Therefore, it is important to review, at a documentary level, the research work of different authors who have dedicated themselves to proposing methodologies for the selection, formation, and improvement of work teams. In this document, a review of the state of knowledge has been carried out through exploratory research with a qualitative approach to consider different methodologies around the process of team building to promote the proper management of projects. As a result, it is intended to illustrate these practices in use, seeking to capture, understand and use each of them. Those practices that have achieved good results in knowledge management have been identified and it is proposed to include them in the planning process of the Integration Management area of the Project Management Institute (PMI) as part of the approach strategy.

**Keywords:** Management, Decision-making, Team formation, Knowledge management, Work team.

## Tabla de Contenido

Introducción .....	10
Definición del problema .....	11
Objetivos .....	12
Resumen de contenido .....	13
Justificación .....	14
Metodología .....	17
El trabajo en equipo: Una descripción de antecedentes .....	24
Trabajo en equipo en empresas .....	34
Prácticas y teorías que se han aplicado para la conformación de equipos de trabajo	41
Propuesta de aplicación para el uso de las practicas seleccionadas .....	56
Conclusiones .....	59
Bibliografía .....	66

**Lista de Tablas**

<b>Tabla 1</b> <i>Guía para el desarrollo de fuentes de información</i> .....	19
<b>Tabla 2</b> <i>Fase hermenéutica</i> .....	22
<b>Tabla 1</b> <i>Factores que ayudan a mejorar la interacción de equipos de trabajo</i> .....	28
<b>Tabla 4</b> <i>Fases del algoritmo GRASP para la selección de equipos de trabajo</i> .....	44
<b>Tabla 5</b> <i>Indicadores para medir al equipo de trabajo eficiente</i> .....	51

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> <i>Esquema de relación del contenido teórico</i> .....	23
<b>Figura 2</b> <i>Trabajo en Equipo</i> .....	30
<b>Figura 2</b> <i>Variables medibles para el trabajo en equipos eficientes</i> .....	49
<b>Figura 4</b> <i>Indicadores para medir Eficiencia en Equipos de Trabajo</i> .....	50
<b>Figura 5</b> <i>Aplicación de las prácticas de formación de equipos de trabajo eficientes</i> .....	57

**Lista de Apéndices**

<b>Apéndice A</b> <i>Instrumento RSL</i> .....	73
<b>Apéndice B</b> <i>Tabla Analítica Especializada</i> .....	92

## Introducción

Un proyecto es un esfuerzo temporal, con recursos finitos y objetivos definidos, esta es la premisa con la cual el *Project Management Institute* PMI (PMBOK, 2020, p. 67), determina las áreas de conocimiento necesarias en cada fase de un proyecto, para el área de conocimiento denominada Gestión de la Integración, entre los primeros pasos que contiene y como se ha demostrado es primordial para el éxito de un proyecto, se encuentra el reto de determinar el equipo de trabajo que ejecutará cada paso y determinará el éxito o fracaso del proyecto. Es de esta manera que se ha dado pie a analizar la evolución de la gestión humana inicialmente en el ámbito empresarial, identificando todas esas características necesarias para el crecimiento y permanencia en el tiempo de una organización, lo anterior ha permitido identificar la relevancia del factor humano en el éxito de las organizaciones. Ahora bien, dichos análisis han permitido identificar que a nivel de un proyecto con tantas limitaciones como puede tener, el equipo de trabajo encargado de ejecutar cada una de las actividades definidas en el proyecto es la piedra angular para la consecución del objetivo: “ejecutar dentro de los tiempos, sin superar el presupuesto y cumpliendo con todos los estándares de producto o servicio”. Y en este punto han surgido investigaciones en las cuales se ponen a prueba prácticas que permiten conformar equipos de trabajo que resulten eficaces.

El presente trabajo realiza una revisión del estado de conocimiento de autores que han llevado a cabo investigaciones relacionadas con la gestión humana y la gestión de proyectos, además propone unos lineamientos para el uso de las practicas revisadas de forma general para cualquier tipo de proyecto.

## Definición del Problema

En la actualidad la gestión de proyectos bien ejecutada permite el crecimiento y desarrollo de una organización; al estar inmersos en una sociedad que es altamente competitiva y tecnológica se deben buscar metodologías que brinden aspectos fundamentales para la administración, planificación y toma de decisiones. Es por tal motivo, que continuamente se propongan a partir de estándares<sup>1</sup>, para que las empresas enfrenten los diferentes retos que representa el mundo globalizado: “Al tener una apropiada gestión se puede determinar un éxito o fracaso tanto en la ejecución de un proyecto como en la planeación de este” (Díaz, 2011, p.18). Entendiendo el proyecto como una actividad enfocada al logro de un objetivo, determinado en un periodo de tiempo específico, que posee un inicio y conclusión.

---

<sup>1</sup> PMBOK , APMBOK, ISO 21500, P2M, ECITB (Engineering Construction Industry Training Board), PRINCE2 metodologías de gestión como, Scrum, , Prince2, Ten Step Project Management Process, Unified Project Management Methodology (UPMM), PACE, Rapid Applications Development (RAD) y/o técnicas como Ágil, Kanban, Six Sigma, CPM, Lean, entre otras

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Analizar diferentes posturas en torno a la conformación de equipos de trabajo para el desarrollo de distintos tipos de proyectos en la gestión de integración según PMI.

### **Objetivos Específicos**

Identificar las diferentes fuentes documentales y autores que proporcionaran una base teórica al momento de conformar el equipo de trabajo.

Extraer las acciones, medidas y buenas prácticas para conformación los equipos de trabajo.

Proponer un constructo de las buenas prácticas para conformación equipos de trabajo efectivos con el fin de incluirlas dentro de las actividades del área de Gestión de la Integración del PMI.

### **Resumen de Contenido**

Este documento está construido en cuatro secciones. La primera sección, está enfocada en presentar algunos antecedentes sobre el trabajo en equipo sus características y requerimientos. La segunda sección, hace referencia al trabajo en equipo en empresas, como se desarrolla y la importancia que adquiere para las organizaciones. En la tercera sección se desarrolla el objetivo principal de esta propuesta que es realizar una verificación documental para exponer las practicas encontradas para la formación de equipos de trabajo para proyectos y cómo medir sus resultados para alinearse a las recomendaciones del PMI en el sentido de medir y controlar el proceso. Finalmente, en la cuarta sección, se propone una estructura para implementar dichas prácticas de manera general en cualquier tipo de proyecto.

## **Justificación**

Los proyectos en toda organización se deben realizar por medio de una coordinación que busque lograr un resultado que ayude firmemente a evitar cualquier imprevisto, a forjar la viabilidad del proceso y a tomar decisiones estrictas que formarán parte del complejo del todo de un proyecto.

Enfocarse en resultados que sean exitosos en su alcance, tiempo, costo, criterios y gestión de riesgos, posibilita la mitigación de desviaciones que entorpezcan el cumplimiento de los objetivos; es así como el tema de gestión de proyectos ha cobrado más vigencia y relevancia en el manejo de estos, de parte de empresas cuya organización de conocimiento ha permitido la formulación de metodologías apropiadas para la adecuación y acatamiento de los objetivos de estos procesos implementados.

El desempeño laboral de los trabajadores es la base de cualquier empresa u organización que este en la búsqueda de un mejoramiento, avance e innovación; este tipo de comportamiento es bastante complejo de lograr, puesto que no todo empleado se siente a gusto desde el primer momento, lo que relega a la persona en cuestión a un espacio donde se interpone un “muro” en el cual su compromiso y toma de decisiones se ve permeado por la falta de potenciación o empoderamiento de sus habilidades (Kanter, 1998). Es aquí cuando entra a jugar una serie de modelos que se han teorizado, teniendo un rol importante para la gestión de esas condiciones que permitan elevar y contribuir al comportamiento innovador que se busca lograr.

Los resultados de la presente revisión permitirán realizar un acercamiento a los métodos planteados desde diferentes autores para conformación de equipos de trabajo, con el fin de establecer un análisis de los procesos que se llevan a cabo para su conformación, propiciando su

uso para incluirlas dentro de las actividades del área Gestión de la Integración del *Project Managament Institute* (PMI). La ventana de tiempo establecida para la revisión documental en las bases de datos de revistas indexadas comprende desde el año 2014 hasta el primer semestre del año 2021.

### **Viabilidad**

El proceso de selección y formación de equipos de trabajo ha sido ampliamente investigado, a su vez presenta una gran evolución desde las primeras teorías administrativas y organizacionales, con los procesos de globalización la información relativa a dichos procesos se encuentra disponible para consulta razón por la cual se considera viable realizar la investigación planteada.

### **Alcance**

El presente estudio se realizó por medio de la revisión de diversos autores que se enmarcan en ámbitos administrativos y organizacionales, se aborda conceptual y teóricamente aquellos artículos y libros en los que se hallan propuesto medidas acciones y/o prácticas para seleccionar el talento humano con el fin de mejorar el desempeño de las organizaciones.

El objeto de estudio se exploró desde diferentes fuentes de información académica tanto nacionales como internacionales empleando bases de datos bibliográficas, tales como Scopus, Science Direct, IEEE, Dialnet, donde se recolectaron entre capítulos de memoria, artículos, capítulos de libro, libros, que sirvieron de insumo para la realización de la primera fase de búsqueda y posicionamiento conceptual del tema a tratar, posteriormente se realizó la respectiva heurística (recolección) y hermenéutica (análisis) que determinó la ruta a seguir para la posterior redacción final del documento monográfico.

**Limitaciones**

Distintos productos resultados de investigación consultados en las bases de datos bibliográficas no tenían acceso abierto, por lo cual debían adquirirse generando demoras y costos adicionales no contemplados en la programación del proyecto.

La restricción de acceso en algunos motores de búsqueda que solicitaron un registro como miembro de la comunidad estudiantil.

El tiempo en el desarrollo de la revisión documental en un plazo de cuatro meses.

## **Metodología**

Dentro del presente apartado se abordan las condiciones metodológicas para la comprensión de los métodos de formación de equipos de trabajo, desde diferentes autores quienes los han planteado. Por consiguiente, la presente investigación se orienta bajo el enfoque histórico-hermenéutico, con la propuesta metodológica planteada por Rojas (2007), quien la divide en dos fases respectivamente: la heurística y la hermenéutica, de manera interrelacionada y cíclica.

### **Conceptualización Metodológica**

Partiendo del objetivo que realizar una revisión documental de los planteamientos metodológicos propuestos por diversos autores para diferentes tipos de proyectos en relación con su búsqueda y consolidación, se hace pertinente fundamentar el proceso en el paradigma interpretativo, bajo la investigación cualitativa, con un enfoque histórico-hermenéutico, dado que se interesa en indagar para futuros campos de investigación. Se fundamenta en el paradigma interpretativo dado que tiene la finalidad de construir conocimiento, no descubrirlo, por lo que para el caso se conforma por los métodos descritos por autores para formar equipos de trabajo en las realidades que giran en torno a diferentes proyectos y la incidencia de estos en el avance (Schwandt, 2000).

Dentro de este paradigma interpretativo, se fundamenta la investigación cualitativa, centrada en la comprensión de las realidades sociales desde diferentes contextos a partir de la subjetividad, por lo que este tipo de investigación no busca generalizar sino comprender, conocer e interpretar (Rodríguez, 1966). Por tanto, se busca trabajar a partir del conocimiento previamente realizado desde el contexto particular. Esto permite al investigador relacionarse y

entender directamente el objeto de estudio y el avance que este ha tenido a lo largo de los años, contribuyendo a la construcción de información con el desarrollo de la investigación.

Partiendo de la investigación cualitativa se concibe pertinente utilizar el enfoque hermenéutico, el cual busca interpretar los textos para fijar sus verdaderos sentidos, comprendiendo los contextos y su interrelación con el medio social, clarificando el compromiso social y político en su construcción (Gutiérrez, 2014). Esto debido a que se hará un levantamiento histórico a través de la investigación, teniendo en cuenta que, según Terry (2001), que es la ciencia de interpretar, explicar documentos escritos y entender que existen diferentes modalidades de pensamiento.

### **Proceso Metodológico**

De cara a lo procedimental, es fundamentada en los estados del arte en cuanto a sus fases de desarrollo: heurística y hermenéutica.

La primera, heurística, representa el procedimiento de búsqueda y recopilación de información según su naturaleza y características, donde se delimita y define las estrategias particulares de búsqueda (Rojas, 2007). En esta fase se realiza la planificación y desarrollo de protocolos de búsqueda, por lo que se desarrolla una guía para visualizar el protocolo.

Estructurada siguiendo la guía de Kinchenham (2004), Budgen y Brereton (2006) y Caro Gutiérrez et al. (2005), adaptado por Barbosa, Barbosa, Villabona (2013), ver tabla 1:

**Tabla 3***Guía para el Desarrollo de Fuentes de Información*

A. Protocolo de búsqueda de fuentes de información	
Idioma	Español
Periodo de tiempo	2014- en adelante
Términos	Individuales Combinación
Recursos de Información	Trabajo, equipo, PMI, etapas, métodos, metodologías, didáctica, construcción, proyectos, objetivos, relaciones, conocimiento. Trabajo en equipo, formas grupos, métodos de formación, participación grupal. Base de datos: E-virtual UNAB, Science, Dialnet, Redalyc, Google académico, revistas académicas en formato digital, simposios de eventos académicos, páginas de redes sobre la temática y trabajos de investigación.
Estrategias	De formación De generación de términos De búsqueda
	Asesoría de bases de datos académicas en función de los intereses de consulta Combinación entre los títulos de las revistas y resúmenes de artículos 1. Ingreso escalonado de términos; 2. Búsquedas sencillas; 3. Consulta de páginas académicas; 4. Revisión de citas y referencias bibliográficas
B. Protocolo de revisión de fuentes de información	

---

Normas de revisión	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diagnosticar la existencia de trabajos afines al objeto de estudio. Para el caso: trabajo en equipo y formación del equipo de trabajo</li> <li>2. Revisar las fuentes de información teniendo como objetivo principal el pilar de la investigación</li> <li>3. Corroborar las fechas de publicación con lo estipulado</li> <li>4. Constatar la relevancia de la investigación, trabajos completos y finalizados.</li> <li>5. Hacer lectura de resumen e introducción como primera parte de inclusión o exclusión</li> <li>6. Hacer registro en tabla analítica (Ver Anexo 1) de documentos que tengan relevancia</li> </ol>
Criterios de exclusión	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Publicaciones sin información de interés</li> <li>2. Publicaciones con experiencias de trabajo en equipo que no incluyan el contexto laboral</li> <li>3. Publicaciones con experiencias inconclusas</li> </ol>
Criterios de Inclusión	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Referentes teóricos y procedimentales del proceso de selección del equipo de trabajo, roles y la manera en la que se construye.</li> <li>2. Elementos como el análisis de equipos, terminologías necesarias para la comprensión de los métodos, concepciones desde diferentes autores, rutas propuestas, diseño y uso de instrumentos.</li> </ol>

---

---

Estrategias de extracción de datos

El diseño de un formato en cuadro Excel donde se resumen aspectos relevantes de cada documento, como lo son: nombre del autor, título del texto, año, resumen, palabras clave, fuente de información, entre otros aspectos (Ver anexo 1). Posteriormente, el cuadro fue utilizado como parte del fortalecimiento y ajuste correspondiente con los hallazgos.

### C. Valoración fase Heurística

La conceptualización, planeación y ejecución de esta fase sirvió como insumo para la valoración y fortalecimiento de la información que se recolecto, analizando concretamente la problemática a tratar con los intereses de la investigación.

---

*Nota.* esta tabla contiene la Matriz de búsqueda y revisión de información. Adaptado por el autor a partir de la guía de Kinchenham (2004), Budgen y Brereton (2006) y Caro Gutiérrez et al. (2005), Barbosa, Barbosa, Villabona (2013).

Del mismo modo, se tuvo en cuenta para el desarrollo de este análisis y revisión aquellas publicaciones en las cuales se analizan las características principales que debe poseer un equipo de trabajo, haciendo énfasis en algunas ocasiones en la eficiencia de estos, el valor de los aportes individuales para conformar un grupo exitoso, entre otras muchos atributos que diferentes autores han identificado para que un equipo de trabajo funcione y permita a un proyecto, su ejecución, la mejora continua y el logro de los objetivos, que es la premisa con la cual la gestión de la integración propuesta en el PMBOK recomienda como buena práctica y que se busca con este documento exponer.

Por otro lado, para la fase hermenéutica se asumió el acto mental de distinción y separación de las partes de un “todo” con el objeto de conocer aquellos elementos que definirán

y tendrán como base el problema de investigación que se ha planteado. De esta manera el análisis tuvo el siguiente procedimiento, ver tabla 2:

**Tabla 4**

*Fase Hermenéutica*

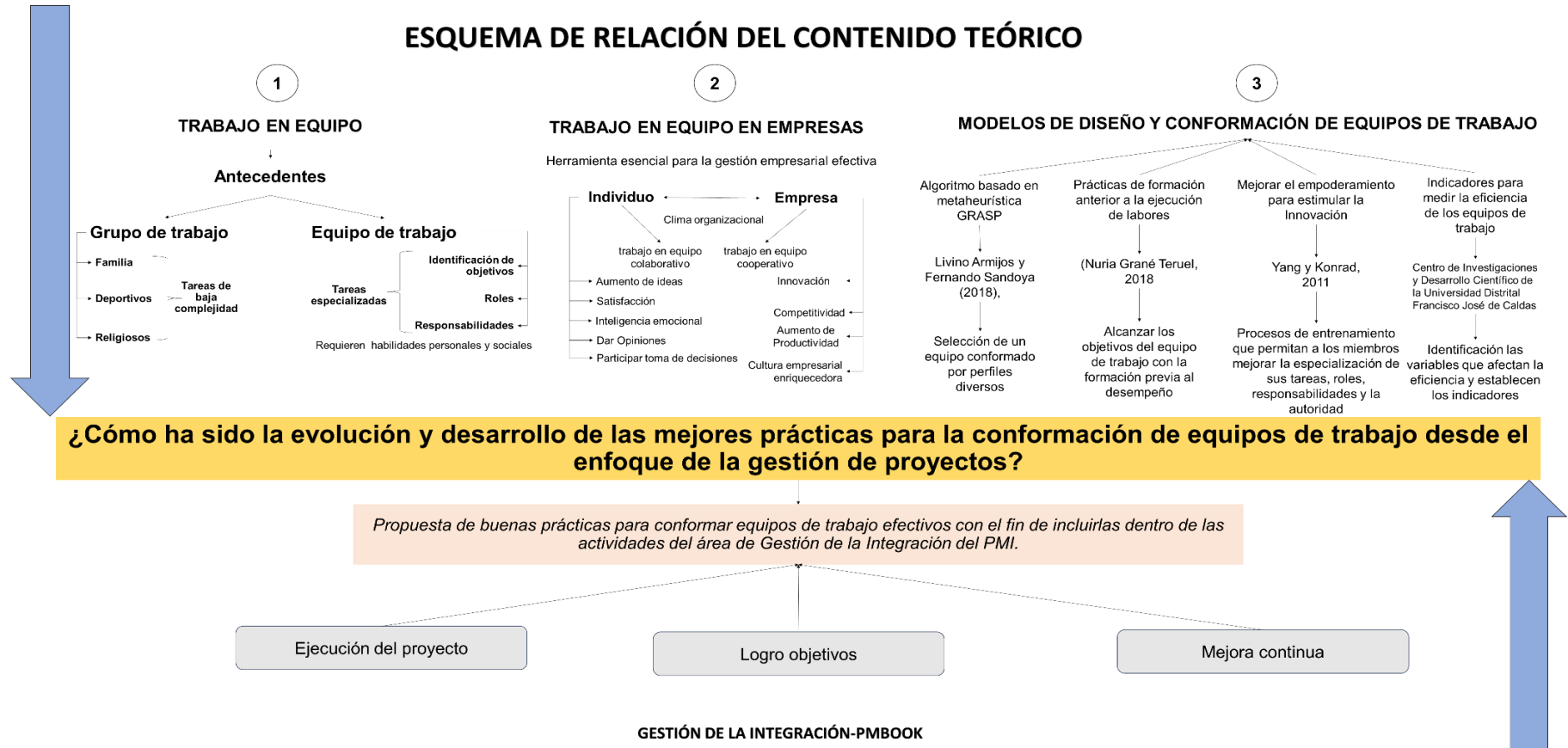
Ordenamiento y manipulación de la información	Aquí se realiza el análisis documental con el propósito de tener un entendimiento más afín del objeto de estudio y los significados que serán sometidos a una reflexión crítica por parte de la investigación.
Definición y redacción de categorías y relaciones	Se identifican patrones conceptuales que emergen dentro de los documentos relacionados al tema de investigación. Luego, surge el proceso de niveles de categorización donde se segmentan los principales aspectos para tener en cuenta como lo son el trabajo en equipo, su formación a lo largo de la historia, como se ha analizado desde las empresas y el impacto que este tiene dentro de las mismas. Posteriormente, se identifican los modelos correspondientes que han sido planteados desde diferentes autores para finalizar con una agrupación que emerge en una línea de seguimiento para el proceso de conformación de equipos de trabajo.
Texto analítico final	A partir de lo realizado anteriormente, se realiza la elaboración textual donde se exponen los resultados del proceso de análisis.

*Nota.* Esta tabla contiene la Matriz de análisis de la fase hermenéutica. Elaborada por el autor a partir de la revisión bibliográfica.

En la figura 1, se muestra la relación de las temáticas abordar en el presente documento.

Figura 1

Esquema de Relación del Contenido Teórico



### **El trabajo en Equipo: una Descripción de Antecedentes**

El ámbito empresarial cada vez es más dinámico y competitivo, la colaboración efectiva y el trabajo en equipo se han convertido en piedras angulares para el éxito de las organizaciones. En este contexto, es esencial entender la evolución de la gestión de recursos humanos y cómo esta disciplina ha evolucionado para promover la eficiencia y el rendimiento organizacional a través de equipos de trabajo cohesionados.

Asimismo, resulta fundamental explorar las dinámicas grupales y las diferencias entre grupos y equipos, comprendiendo cómo estas entidades pueden influir en la productividad y el logro de objetivos en distintos contextos organizacionales. Además, se deben analizar los factores que favorecen la integración y el desempeño exitoso de los equipos, reconociendo que no basta con reunir a individuos, sino que se requiere una comprensión profunda de las interacciones y dinámicas grupales que impulsan el éxito.

En este preámbulo, se profundiza en estos temas cruciales, explorando la evolución de la gestión de recursos humanos, la distinción entre grupos y equipos, y los factores que contribuyen a la integración y el rendimiento efectivo de los equipos de trabajo en el entorno empresarial actual. A través de este análisis, se aspira proporcionar una comprensión más profunda de cómo las prácticas de gestión de recursos humanos y la dinámica de los equipos pueden marcar la diferencia en la consecución de metas y el crecimiento sostenible de las organizaciones.

Como punto de partida sobre el trabajo en equipo, se ha de analizar la evolución que ha tenido la Gestión de Recursos Humanos, la que siendo un proceso necesario para organizar y hacer crecer las empresas, ha derivado en múltiples líneas de trabajo y que los profesionales buscan determinar cómo influye en el desempeño de las organizaciones. Es así como se han

encontrado “conexiones entre la gestión de recursos humanos y el estudio de la gestión estratégica y han crecido los vínculos con la teoría y el comportamiento organizacional” (Boxall, 2009).

Es importante resaltar que no existe fórmula mágica para que el desempeño de una organización se logre estandarizar y aplicar en todas las empresas del mismo ramo, hay que considerar las condiciones particulares por lo cual no siempre las “mejores prácticas” que funcionan para unas organizaciones no surten efectos en otras (Boxall, 2009). Sin embargo, se puede identificar y determinar las particularidades en cada organización o proyecto y para que hagan parte de la información de entrada y de esta manera buscar el aseguramiento a la hora de seleccionar el equipo de trabajo que conseguirá el objetivo que se persigue. No obstante, la Gestión de Recursos Humanos también es analítica y busca explicar a partir de modelos cómo funciona dentro de las empresas, definiendo cadenas de causa-efecto, y los factores que intervienen en esos procesos.

La administración Estratégica de la Gestión de Recursos Humanos muestra cómo los recursos humanos contribuyen a la viabilidad empresarial y son el primer paso para alcanzar una ventaja competitiva sostenida. Y otro factor que suma es comprender que para que el engranaje funcione, las políticas definidas en este campo deben ser efectivas y conseguir mejorar el comportamiento de los empleados para ser más productivos, haciendo que el concepto de cultura organizacional se fusione con los procesos de Gestión de Recurso Humanos. (Boxall, 2009).

Cuando se hace referencia a un grupo generalmente se piensa en un grupo de personas que se relacionan dado el interés momentáneo de la situación, por lo que pueden existir variadas circunstancias que conllevan su formación, para Edgard Shein (1988, citado en Pedraza-Álvarez,

Obispo, Vásquez-González, Gómez-Gómez, 2015, p. 18) los grupos con cualquier número de personas que se encuentren interactuando unas con otras, que sean conscientes de estas y que se perciban así mismas como parte de ese grupo, por lo que se debe tener presente no confundir el agrupamiento con un auténtico equipo.

Existen grupos elementales, como es el de la familia, en el que habitualmente se observa el espacio y tiempo para determinarse como un grupo, no obstante, más adelante los jóvenes de estas familias comenzarán a relacionarse con otros grupos: deportivos, musicales, teatrales, de viaje, entre otros. Por tanto, existen teóricos que definen los grupos como de dos tipos: primarios, que se refieren a los pequeños en número, que se relacionan unos con otros en un mismo espacio y tiempo; y secundarios, los cuales incluyen a un número mayor de personas, donde se acercan poco y pueden llevar a ni siquiera conocerse (Acosta, 2011).

Los grupos ayudan a facilitar tareas, permiten abrir oportunidades de desarrollo y formación, temas que se han ido observando en los rendimientos de los trabajadores, evidenciando efectos beneficiosos en las entidades y en los individuos. Pero, ¿Cómo nace un grupo?, estos surgen de motivaciones que interactúan entre sí, pero no poseen un sentido de pertenencia, porque de ser así llegarían a convertirse en un equipo; según el autor José Acosta (2011) los objetivos dentro de un grupo son importantes para que funcione eficazmente, entre esos objetivos se encuentra el ser aceptados como parte de su integración, el tener precisión sobre los objetivos y que sean pocos, mensurables, compatibles con sus miembros, retadores y que tengan fecha de expiración.

Entre las características que tienen los grupos se puede encontrar la cohesión, los roles, la adaptabilidad, permeabilidad, comunicación, afectividad y la armonía, entendiéndose que las

funciones de estos se dan en torno al grupo son la integración a nivel organizacional, el servir como satisfactor de necesidades, identidad, realidad social y seguridad, sin embargo, es de resaltar la importancia de no integrar a los grupos personas que pueden no valorar la importancia del grupo, dañar el clima laboral, ser conflictivos, no claros y no permita el desenvolvimiento de diferentes puntos de vista (Aguilar-Morales & Vargas-Mendoza, 2010).

Generalmente los grupos se dividen en formales e informales, entendiendo los primeros con claridad en la estructura de mando y los segundos sin esta; también se pueden determinar cómo autócratas, demócratas o permisivos: los primeros se entienden como el poder para una sola persona; el segundo, tiene un liderazgo alterno y reglas de acuerdo mutuo y negociadas; el tercer grupo es controlado por la élite y su característica principal es la delegación de funciones.

Un grupo de trabajo pasa por las siguientes etapas: formación, adaptación, consolidación y disolución (Aguilar-Morales & Vargas-Mendoza, 2010); existen diferentes procesos sociales que se pueden ver representados en dicho grupo, entre ellos se puede entrever: la facilitación social, entendiendo esta como la presencia de otras personas afecta el desempeño; la holgazanería social, lo cual se demuestra cuando las personas trabajan menos duro que cuando realizan tareas con responsabilidad individual; la desindividuación, que desemboca en la explosión social y la auto gratificación; la polarización del grupo, donde se observa el aumento de las tendencias de las personas, afianzando el conflicto que genera puntos de vista; el pensar grupal, que puede afectar los pensamientos dado el deseo de armonía en el grupo; y por último, influencia minoritaria, consientes y persistentes en sus opiniones (Aguilar-Morales & Vargas-Mendoza, 2010).

Es importante que todo equipo se sienta integrado para mejorar su dinámica grupal, por tanto, existen una serie de factores que ayudan a mejorar esa interacción. En la tabla 3, se muestran los factores que apoyan en la integración de equipos de trabajo.

**Tabla 5**

*Factores que ayudan a mejorar la interacción de equipos de trabajo*

Factores
Contar con objetivos en común
Contar con una organización definida
Contar con roles y tareas
Mantener una comunicación fluida
Establecer un sistema de colaboración
Contar con normas definidas
Coordinar y mantener buenas relaciones
Colaborar espontáneamente
Mantener cercanía
Contar con identidad de grupo

*Nota.* En la tabla 3 se muestra la descripción de los factores que aportan en la interacción de equipos de trabajo. Fuente. Elaboración propia, tomado de Aguilar-Morales & Vargas-Mendoza (2010).

Es fundamental que el trabajador tenga interacción grupal, ya que es conveniente para que se le dé una imagen positiva del grupo; elevar y disminuir la energía, ya que así se facilita la realización de actividades que requieren mayor o menor concentración; desarrollar sentido de

pertenencia y divertirse. No obstante, hay otros factores que obstaculizan el trabajo grupal, estos son la violencia, obstrucción, el querer reconocimiento, el alejamiento y la dominación, por lo que se deben realizar ciertas estrategias para que funcione bien el grupo (Acosta, 2011).

Ahora bien, entendiendo ahora que es un grupo y su conformación, se busca entender qué es un equipo, siendo comprendido como un grupo que es caracterizado por la identificación de sus logros y objetivos, aceptando roles y diferentes componentes afectivos, donde existe alta productividad y bajo nivel de conflicto. Su constitución y funcionamiento es un tema complejo, dado que se pueden formar discrepancias derivadas de diferentes personalidades que hacen que ese rendimiento bajo, por lo cual es necesario abordar inmediatamente la problemática para que exista un buen ambiente, ya que sus distintos integrantes se especializan en diferentes áreas, lo que hace que se cumpla en proyecto que se ha de realizar, por lo que es necesario que se encuentren en constante cohesión y estrecha colaboración para coordinar los estándares (De la Cruz, s.f).

Por otro lado, para que un equipo de trabajo se encuentre realizando operaciones debe tener cinco (5) fases establecidas: la definición de objetivos y responsabilidades, la selección de los miembros del equipo, el nombre el jefe de equipo, establecer el marco de gerencia y la reunión final de lanzamiento, como se observa en la figura 2.

## Figura 2

### *Trabajo en Equipo*



*Nota.* Tomado de De la Cruz (s.f).

Así como en los grupos, los equipos tienen definidas cinco fases de desarrollo: la fase de orientación, donde se hace la inclusión de los miembros con el proyecto, aquí se muestra la motivación y las relaciones de las personas; luego sigue la fase de insatisfacción, donde empiezan a aparecer las primeras dificultades como los conflictos; la fase de el acoplamiento o resolución, donde se observa el avance del proyecto y disminuyen los enfrentamientos, aquí también se aumenta la productividad y se van afianzando las metas; la fase de madurez o producción, cuando la el equipo es productivo, los miembros se conocen ampliamente y aparece la identidad del grupo; la fase de agotamiento o finalización, aquí el rendimiento se bajó y se empieza a disolver el equipo, por lo que se debe empezar a trabajar en cómo conseguir que un

equipo sea del todo eficaz (teniendo en cuenta que esto debe trabajarse cada que se pueda) es necesario que haya componentes como la capacidad de organización y de dirección, la habilidad de comunicación y exigencia como desafío profesional (De la Cruz, s.f). No obstante, hay razones por las cuales un equipo puede no funcionar, y esto se puede deber a la falta de un liderazgo, objetivos, comunicación, motivación, poco apoyo o reconocimiento y dificultades de relación, situaciones que deben ser tratadas en brevedad para lograr avanzar en las fases de acoplamiento o resolución y lograr la madurez.

Por otro lado, en cada equipo existen unos roles que se asumen, estos deben ser reconocidos por el jefe o líder y varían en su actuar con respecto a su función, siendo así puede existir el “positivo”, quien busca el éxito del grupo y se ve inmerso ampliamente en el proyecto, este debe ser reconocido por el jefe para que los demás quieran intentar ser así; el “crítico”, el cual analiza todo de una forma destructiva y al cual se le debe llamar la atención; el “discutidor”, quien muestra siempre disconformidad con todo y se le debe animar a que se centre en lo positivo; el “incordio”, quien es poco oportuno y hace comentarios incómodos y se le debe llamar la atención; el “cuadrulado”, que no se mueve de sus esquemas y el cual debe actuar con paciencia para persuadirle, entre otros roles más que se presentan que varían dependiendo del equipo, la cantidad y las personas identificadas (De la Cruz, s.f). Es de resaltar, que existen muchas ventajas de trabajar en equipo, no solo está el tener más información, sino también la mejora en la toma de decisiones, la potencia de integración e identificación y la mejora en la eficacia y la calidad.

Para finalizar, se deben tener ciertas habilidades y técnicas personales y sociales necesarias para el trabajo en equipo, entre las cuales se encuentra el espíritu de equipo, para que

sean capaces de poner los intereses del equipo por encima de lo demás, mostrar ser una persona con miras a colaborar y a ser asertivo, la lealtad, para ir como grupo con la verdad y cumplir los compromisos, la capacidad de trabajo y el buen carácter, para reforzar el ambiente de trabajo y no tener conflictos, por último, personas que buscan la oportunidad permanente de mejora en los resultados (De la Cruz, s.f). El equipo entonces es una entidad que se organiza para cumplir con determinadas funciones y objetivos que se adoptan a la posibilidad de cumplir en la ejecución de las tareas, articulando el proceso de trabajo con los integrantes de dicho grupo, haciendo que se constituya como labores de equipo, pensando en que sus valores, previamente mencionados, como la cooperación, pertenencia, pertinencia y comunicación, instruyan a los sujetos para validar las necesidades, la atención y la solución como parte integral para el proceso de cumplimiento del rol del equipo y su finalidad última.

En resumen, en esta sección se resalta la importancia de la gestión de recursos humanos en las organizaciones, la distinción entre grupos y equipos, las fases de desarrollo de estos últimos y los factores y habilidades que contribuyen al éxito del trabajo en equipo. Además, subraya la necesidad de adaptar enfoques a las circunstancias particulares de cada empresa. A continuación, se presentan algunas conclusiones claves:

La gestión de recursos humanos ha evolucionado con el tiempo y se ha convertido en un proceso fundamental para el crecimiento de las empresas. Se ha relacionado cada vez más con la gestión estratégica y el comportamiento organizacional, lo que subraya su importancia en la toma de decisiones empresariales.

Un grupo puede no ser necesariamente un equipo. Un equipo se caracteriza por la identificación de objetivos compartidos, roles definidos y alta productividad, mientras que un grupo puede formarse por diversas razones y no necesariamente tiene un sentido de pertenencia.

Los grupos y equipos atraviesan diferentes fases de desarrollo desde la formación hasta la disolución. Estas etapas incluyen la orientación, la insatisfacción, la resolución, la producción y la finalización. Cada fase tiene sus desafíos y características distintivas.

Los factores claves que contribuyen a la mejora de la interacción en equipos de trabajo pueden ser: tener objetivos comunes, roles claros, comunicación fluida y normas definidas. Estos elementos son esenciales para la cohesión y la eficacia del equipo.

Los miembros del equipo pueden desempeñar diferentes roles como el "positivo", el "crítico" y el "cuadrado". Reconocer y gestionar estos roles es importante para mantener un ambiente de trabajo productivo.

En un equipo de trabajo se requieren que sus integrantes cuenten con habilidades personales y sociales necesarias para el trabajo en equipo, como el espíritu de equipo, la lealtad, la capacidad de trabajo y el buen carácter. Estas habilidades contribuyen a la cohesión y el rendimiento del equipo.

## **Trabajo en Equipo en Empresas**

La colaboración entre individuos dentro de una organización se considera un pilar fundamental para alcanzar el éxito, la productividad y la competitividad, esto obedece a la evolución de la dinámica de los equipos de trabajo a través del tiempo llegando a ser el enfoque central de la gestión de empresas de todos los sectores y tamaños. A medida que las empresas buscan adaptarse y ser resilientes en un mundo en constante evolución, el trabajo en equipo se convierte en la estrategia clave para incentivar la colaboración, la innovación y el compromiso de los empleados.

Esta sección busca explorar el impacto del trabajo en equipo en las empresas, destacando su importancia en la optimización de la productividad, la mejora del clima laboral y la generación de ventajas competitivas. A lo largo de este texto, se indagará sobre cómo el trabajo en equipo no solo fortalece la cohesión interna de las organizaciones, sino que también incide en el desarrollo de habilidades, la inteligencia emocional y la satisfacción personal de los empleados.

En la actualidad los estudios sobre el trabajo en equipo se han profundizado aún más en las empresas, buscando lograr que sus trabajadores se sientan más afín con la empresa y con los objetivos de esta, relacionándolo con la calidad que busca la entidad y los propósitos de los empleados. Esto se debe a que las organizaciones tienen una mayor efectividad cuando se precede de un trabajo Grupal, ya que transforma la productividad en cohesión y unión para el logro de los objetivos, basándose en el mejoramiento continuo de los cambios de la estructura, aprovechando el talento de cada uno de sus individuos. Siendo que se enfocan en mejorar la efectividad y eficiencia de una organización se empieza a introducir la base objetiva de la

interdependencia y confianza que se formaría entre los integrantes del equipo de trabajo (Toro, Suarez, 2015).

El trabajo en equipo es un modelo de gestión que permite observar si los grupos son funcionales y si su patrón se puede imitar por lo que se ve ligado a un liderazgo positivo y al cumplimiento de los objetivos para generar resultados que favorezcan a las organizaciones, por lo que se radica su importancia como: un beneficio doble, para gestión del tiempo y resultados de calidad; la mejora del clima laboral, compartiendo retos en armonía y los beneficios que se entregan pueden ser las habilidades y talentos, crece la confianza y aprendizaje, aumenta la felicidad y sentimiento de pertenencia y el sentimiento de soledad se pierde, generándose un ambiente de respeto y colaboración que se apropia del ámbito laboral y personal (Ayoví-Caicedo, 2019). La competencia del equipo de trabajo se enfoca principalmente en las habilidades y destrezas que le permitan al trabajador comunicarse de forma efectiva y negociar para brindar sus servicios con sentido ético en su entorno multidisciplinar, por lo que se aprovechan las capacidades de las personas, potencializándolas para tener la oportunidad de un crecimiento personal.

Dentro de las teorías organizacionales se ha determinado la relación entre la eficiencia de los trabajadores y su producción, análisis que demuestra la constatación de que el nivel de producción se determina más por las normas sociales de la persona y las expectativas que los rodean, por lo que al integrar un modo social de trabajo en equipo se tendrá una mayor disposición de producción, de aquí parte el rol del talento humano, en el que las relaciones humanas entrar a jugar un papel importante en la institución y el liderazgo, principio que enuncia que los trabajadores son sociales y sus motivaciones se mueven por factores como el

comportamiento en el trabajo (Chiavenato, 2005, p.100), siendo motivadas por ciertas necesidades y estándares de desempeño y gran compromiso con los objetivos de la organización, regulando el comportamiento de los miembros para controlar los niveles de producción y adoptar positividad o eliminar la negatividad.

Este tema ha sido considerado un punto clave para la ventaja competitiva de las empresas, generando gran importancia en la manera en la que se trabaja, dando lugar a la búsqueda del incremento de equipos de trabajo, aumentando la innovación, satisfacción y productividad en el trabajo (Rousseau, 2006), ya que para poder realizar los diferentes procesos que se necesitan, es preciso contar con ayuda y cooperación de miembros variados, para que así se estimule el incremento de la calidad y la comunicación de los integrantes dentro de la entidad, esto no solo se da en organizaciones de corte privado sino también en las prestadoras de servicios públicos, por lo que no existe un único tipo de equipos (Cohen & Bailey, 1997), método que ha ido aumentando notoriamente desde los años 80, siendo considerado complejo y dinámico ha buscado integrar al individuo, el equipo y a la organización, por lo que no surgen de manera natural sino que es una forma en la que se puede trabajar, con contextos determinados que se desarrollan a partir de los miembros y su forma de trabajar y relacionarse.

Es importante recalcar, que el trabajo en equipo no puede ser excluido de los recursos propios y externos, por los que el individuo se puede adaptar y alcanzar su cometido, es aquí cuando la disposición de los elementos previstos juega un rol importante en la integración de las dinámicas organizacionales, el funcionar del sistema requiere de todos y cada uno de los componentes necesarios para dirigir la producción a el resultado esperado, poniendo en evidencia ese carácter multidimensional que caracteriza el proceso, orientando la actividad hacia

profesionales (Sarasola, 2000; Wittorski, 1998; Beckham, 1998). De acuerdo con Jaramillo (2011): “toda organización es fundamentalmente un equipo constituido por sus miembros” y se constituye de acuerdo a las habilidades de cada integrante y la conducción del jefe/coordinador, un equipo no debe confundirse con los grupos, porque estos no tienen un objetivo definido y en común, y los equipos se enfocan en mejorar la eficiencia y efectividad de una organización, siendo introducida ampliamente en los sectores organizacionales, buscando que estos sean percibidos en 4 elementos básicos: en su capacidad de percibir, valorar, experimentar, comprender emociones y regular esas emociones (Mayer y Salovey, 1997; citado por Fernández y Extremera, 2005, p.68), de modo que los trabajadores que conciben esta inteligencia emocional pueden evidenciar un nivel más alto de satisfacción a nivel personal y de organización, volviéndola emocionalmente inteligente.

El valor, como se ha mencionado, que recae en las organizaciones que poseen equipo de trabajo es elevado, ya que los empleados logran notar la importancia de este fenómeno, ya que se ha analizado desde Romero, Monroy y Ramírez (2017), la productividad y competitividad empresarial, dentro de la cual se afirma que la productividad se consigue con mayor satisfacción y menos gasto de fatiga cuando se emplean los recursos humanos, naturales y de capital, entendiendo que al usarlos de manera eficiente se vuelve más eficaz la entidad u organización. En ese orden de idea, según la OIT (2016) para mejorar un negocio se debe aumentar la producción y disminuir el volumen de insumos de entrada sin cambiar esa producción, ya que se indica un grado de recursos mayor y con mejor rendimiento de su empresa. Aquí entra a jugar un tema importante llamado “clima organizacional” ya que este es individual en percepción de la empresa, entendiendo que sirve para mediar entre las personas para que desarrollen sus procesos

innovadores y la adecuación de la gestión de estos, formando mayor identidad en la empresa y mayor apertura en el trabajo en equipo, autonomía y administración (León, 2013, p.17).

Se reitera la importancia de la relación que tiene el trabajo en equipo con el clima organizacional ya que es de vital importancia para un ambiente favorable, donde existan relaciones buenas con sus compañeros y superiores que les permitan trabajar de manera más eficiente y con estándares de calidad elevados, logrando que exista la competitividad y producción que necesita la empresa en su sistema social, por lo que en cualquier organización los individuos que laboren en ella deben desarrollar nuevas formas de trabajo que permitan romper con la rutina para compactar las relaciones de comunicación fluida y solidos equipos de trabajo, buscando despertar el entusiasmo y la pasión por el trabajo en aras de alcanzar la realización personal a la par con lo anteriormente mencionado para la empresa (León, 2013, p.18), aquí se logra entender el beneficio mutuo para cada una de las partes en la formalización de los procesos de equipos de trabajo dentro de organizaciones, aumentando las ideas, innovación y atención de las personas.

Sánchez Andrés, & Ruiz Yudi (2021) concluyeron que: Durante las últimas décadas las organizaciones se han sentido atraídas por el modelo de trabajo en equipo, ya que ofrece la posibilidad de aprovechar las capacidades sobresalientes de cada individuo y aumentar el rendimiento de las actividades de trabajo.

En este sentido, el trabajo en equipo colaborativo implica responsabilidad de grupo y liderazgo compartido; mientras que en el trabajo en equipo cooperativo las actividades se encuentran repartidas y la responsabilidad es individual. Se concluye que trabajar en equipo no implica solo la agrupación de personas, sino también la presencia de ciertas características que

están relacionadas de manera que el éxito de uno de los individuos conduzca al éxito de todos los participantes (p. 123)

Jiménez (2021) a través del método de escenarios analizó la relación individual-grupal, la cual es clave para el trabajo en equipo en las empresas de allí se identificaron variables claves, tales como: Los miembros de un grupo discuten, deciden y hacen trabajo conjuntamente cuya descripción define que hay que tener en cuenta las opiniones individuales y darle alto nivel de participación a los miembros en la toma de decisiones, máxima importancia al desarrollo individual y grupal cuya descripción define que hay que reconocer los resultados tanto individuales que conlleven al éxito al equipo como los grupales, el éxito se mide por el resultado del equipo cuya descripción define que debe haber claridad que los resultados se miden a partir de lo que a nivel de equipo sean capaces de lograr.

En definitiva, el trabajo en equipo en empresas no es simplemente una estrategia de moda, sino una herramienta esencial para la gestión empresarial efectiva en la actualidad. Como principales impactos del trabajo grupal están: la mejora de la productividad; contribuye a la creación de una cultura empresarial enriquecedora, la potenciación de la inteligencia emocional y la promoción de la innovación y a la satisfacción tanto de los empleados como de la organización en su conjunto. La inversión en el desarrollo y fortalecimiento del trabajo en equipo continúa siendo el camino para abordar los desafíos y prosperar exitosa y competitivamente en el entorno laboral. Al analizar las ideas claves de esta sección, se resalta que se han explorado diversas facetas y aspectos claves relacionados con el trabajo en equipo en empresas, las cuales permiten concluir lo siguiente:

La colaboración en equipo no solo mejora la eficiencia y la calidad del trabajo, sino que también fomenta un clima laboral más positivo. La relación entre la colectividad y el rendimiento es clara: los equipos cohesionados tienden a ser más productivos y competitivos.

La inteligencia emocional desempeña un papel crucial en el trabajo en equipo. Los equipos emocionalmente inteligentes son más capaces de gestionar conflictos, fomentar la comunicación y mantener un ambiente de trabajo armonioso, lo que a su vez contribuye a la competitividad de la organización.

Las teorías organizacionales respaldan la relación entre la eficiencia de los trabajadores y su producción. El trabajo en equipo se presenta como un enfoque efectivo para optimizar la gestión de los recursos humanos y naturales, lo que lleva a una mayor eficacia en la empresa.

El clima organizacional es esencial para mantener relaciones saludables en el entorno de trabajo. Un clima positivo fomenta la identidad de la empresa y promueve la apertura, la autonomía y la administración efectiva, contribuyendo así al éxito del trabajo en equipo.

El trabajo en equipo es un catalizador de la innovación. La colaboración entre miembros con diferentes habilidades y perspectivas estimula la generación de nuevas ideas y soluciones, impulsando el crecimiento y el éxito de las organizaciones.

## **Prácticas y Teorías que se han Aplicado para la Conformación de Equipos de Trabajo**

Actualmente, la gestión de equipos de trabajo se ha convertido en un elemento crítico para el éxito empresarial, así mismo en la gestión de proyectos la habilidad para planificar, ejecutar y controlar proyectos de manera eficiente, se requiere la conformación de un buen equipo de trabajo, lo que se ha vuelto esencial para alcanzar los objetivos estratégicos y mantener la competitividad y asegurar la creación de valor de los negocios

Bajo este contexto, a través de un análisis exhaustivo, en esta sección se examinarán las distintas prácticas, herramientas y técnicas claves utilizadas por los profesionales de la gestión de proyectos para definición y selección de equipo de trabajo, así como el monitoreo y seguimiento de la eficiencia y el reconocimiento y empoderamiento para el logro de los objetivos y orientados a la mejora de los resultados.

Por lo anterior, se realizó una exploración bibliográfica a través de Google Scholar lo cual permitió identificar artículos sobre investigaciones realizadas para la formación de equipos de trabajo, exponiendo los tipos de prácticas empleadas y cómo dichas prácticas mejoraron los resultados esperados en las actividades ejecutadas posteriormente por estos equipos, también se encontró una propuesta matemática para realizar la selección del equipo de trabajo una vez superada la etapa de selección escogiendo a aquellos candidatos con características muy diferentes entre sí.

Ahora bien, también se tuvo en cuenta para el desarrollo de este análisis y revisión aquellas publicaciones en las cuales se examinan aquellas características principales que debe poseer un equipo de trabajo, haciendo énfasis en algunas ocasiones en la eficiencia de estos, el valor de los aportes individuales para conformar un grupo exitoso, entre otros muchos atributos

que diferentes autores han identificado para que un equipo de trabajo funcione y permita a un proyecto, su ejecución, la mejora continua y el logro de los objetivos, que es la premisa con la cual la gestión de la integración propuesta en el PMBOK recomienda como buena práctica y que se busca con este documento exponer.

### **Herramientas de Análisis para la Formación de Equipos de Trabajo**

Según Livino Armijos y Fernando Sandoya (2018), la conformación de equipos de trabajo de forma adecuada es un aspecto que afecta a la organización y a los mismos equipos de trabajo, siendo las características del equipo, como por ejemplo heterogeneidad de los miembros, aspectos que afectan directamente su efectividad de ahí la importancia del proceso de selección, por lo que es necesario determinar una metodología para su conformación que asegure que estos equipos de trabajo sean eficientes en la realización de sus actividades. Una forma de asegurar la eficiencia de los equipos de trabajo es que estos sean conformados de manera diversa, pues según la diversidad de un equipo de trabajo permite a estos salir de óptimos locales y encontrar mejores soluciones a los problemas que abordan. (p. 16).

Por lo anterior, Livino Armijos y Fernando Sandoya, proponen un modelo matemático el cual parte de la óptica en la conformación de equipos de trabajo que hace referencia a la selección de Equipos con miembros con características diferentes que favorezcan la solución de problemas, los autores plantean el uso de un algoritmo basado en metaheurística GRASP para resolver el problema de la diversidad, la solución matemática consiste en identificar aquellos candidatos con las diferencias más marcadas y a través de una serie de iteraciones y mejoras del algoritmo planteado definir el mejor grupo de candidatos (Livino Manuel Armijos Toro, 2019).

A través de su propuesta, demuestran que la selección no debe limitarse únicamente a aquellos candidatos que obtuvieron las calificaciones más altas en las pruebas de selección y en cambio enfatizan en la selección de un equipo conformado por perfiles diversos para aprovechar la posibilidad que se plantea que bajo ciertas circunstancias un grupo de personas diversas mejoran su productividad, esto permite a los equipos de trabajo salir de óptimos locales a mejores soluciones es posible seleccionar los miembros de equipo de trabajo. (Livino Manuel Armijos Toro, 2019).

El proceso empleado en la metodología GRASP es iterativo e incluyen las fases de construcción, mejora y actualización, se arranca con una primera solución que va creciendo a medida que se le agregan elementos los cuales se determinan validando el benéfico de incluirlos, a esta función se le conoce con el nombre de función voraz, en cada iteración se conforma una lista que va desechando los candidatos seleccionados en las iteraciones anteriores.

Los autores emplean para su planeamiento “algoritmos basados en GRASP que resuelven problemas de optimización combinatoria, son sencillos, en comparación con otras metaheurísticas, pero que a su vez han demostrado tener gran precisión”. (Livino Manuel Armijos Toro, 2019), determinando dos fases para aplicar el modelo matemático, las cuales se observan en la tabla 4.

**Tabla 6***Fases del algoritmo GRASP para la selección de equipos de Trabajo*


---

Fases del Algoritmo GRASP para la Selección de Equipos de Trabajo	
Fase de Construcción GRASP	
<hr/>	
1	Se ordena la lista de cantidades según puntaje obtenido en prueba técnica en $V=1, 2, \dots, n$
2	Sea $n$ el número de candidatos por ciudad
3	Se define $LC=V$
4	Seleccionar aleatoriamente Alpha de $[1,0,8 ]$ .
5	Se genera un listado reducido del total de candidatos LCR con los Alpha " $n$ primeros candidatos de LC"
6	Se selecciona aleatoriamente un candidato $i$ de LCR
7	Poner $M= i$ y $k= 1$
8	Mientras ( $k<5$ )
9	Definir $LC=1,2, \dots, n M$
10	Calcular $div (M U LC (j))$ para todo $j$ elemento de LC
11	Ordenar de mayor a menor los elementos de LC de acuerdo con su aporte a la diversidad
12	Seleccionar aleatoriamente Alpha de $[1,0,8 ]$ .
13	Se genera un listado reducido del total de candidatos LCR con los Alpha " $n$ primeros candidatos de LC"
14	Se selecciona aleatoriamente un candidato $i$ de LCR
15	Poner $M= M U i$ y $k=K+1$
Fase de Mejoramiento	

---

---

En la fase de mejoramiento, se analiza el cambio de cada uno de los candidatos de la solución obtenida en la fase anterior, respecto a los postulantes no seleccionados de forma aleatoria en veinte (20) iteraciones, de este ejercicio se obtiene la mejor solución, siendo esto el resultado del ejercicio.

- 1 Solución inicial  $M=1,2,3,4,5$
- 2 Resto de los candidatos por ciudad  $LC= V M$
- 3 Para  $j=1$  hasta 5
- 4 Para  $o=1$  hasta 20
- 5 Seleccionar aleatoriamente  $g$  elemento de LC
- 6 Construir  $H= M-j U g$
- 7 Si  $\text{div}(H) > \text{div}(M)$
- 8  $M= H$

---

*Nota.* Tomado de Livino Manuel Armijos, 2019

### **Prácticas de Formación Anterior a la Ejecución de Labores**

Esta práctica propuesta en la investigación “*Evaluación de la adquisición de competencias para la empleabilidad*” (Nuria Grané Teruel, 2018) propone alcanzar los objetivos del equipo de trabajo con la formación previa al desempeño, en este caso los investigadores obtuvieron resultados positivos lo cuales fueron analizados con la evaluación al final de la labor tutorial, detectando que los grupos gestionados por los tutores tuvieron resultados similares en la formación de los estudiantes, facilitando la labor de los tutores con la aplicación de las herramientas y técnicas enseñadas, cumpliendo el objetivo del planteamiento para este equipo de

trabajo que buscaba otorgar las habilidades requeridas para integrarse a los equipos de trabajo y poder gestionar y liderar equipos. (Teruel, 2018).

Esta técnica se llevó a cabo mediante la formación de tutores que posteriormente deben guiar a estudiantes nuevos en la “búsqueda de información, ayudar en la adquisición de destrezas en herramientas informáticas, tutelar la dinámica del equipo, y, finalmente, evaluar las competencias transversales alcanzadas u obtenidas por parte de los estudiantes de la asignatura” (Nuria Grané Teruel, 2018). La necesidad del equipo de trabajo a conformar era que sus miembros debían tener el conocimiento, gestionar el grupo y evaluarse para poder cumplir con el rol establecido.

Para tal fin, los futuros tutores fueron capacitados en el uso de herramientas informáticas, gestión de equipos, desarrollo de comunicación oral y escrita y dinámicas grupales, lo que permitió que al final de la experiencia tutorial se observará por parte de los nuevos estudiantes una tutorización óptima y un alto grado de satisfacción en los tutores al ver aplicadas la herramientas y aprendizajes previos en su labor.

### **Mejorar el Empoderamiento para Estimular la Innovación**

Existen investigaciones para comprobar que el empoderamiento de los trabajadores a través de la participación en la toma de decisiones de una organización estimula la innovación y en consecuencia mejora el clima organizacional y el desempeño de esta.

Un factor importante para la innovación es el empoderamiento de los trabajadores, que se asocia con una mayor innovación (Yang y Konrad, 2011, citado en Montoya, 2020, pág. 3). La participación de los trabajadores en las decisiones estimula sus habilidades, les otorga autonomía

y autoridad, y luego despierta la innovación y agrega valor a la organización (Laschinger, Finegan, Shamian y Wilk, 2001, citado en Montoya, 2020, pág. 5).

Analizando los procesos de innovación, Montoya (2020) afirma que “Generar una cultura de innovación requiere procesos de entrenamiento que permitan a los miembros mejorar la especialización de sus tareas, roles, responsabilidades y la autoridad que tienen para tomar decisiones y alcanzar un comportamiento innovador (P, 183- 194).

### **Indicadores para Medir la Eficiencia de los Equipos de Trabajo**

En el artículo desarrollado como parte del proyecto de investigación “Modelo matemático para la conformación de equipos de trabajo eficientes”, financiado por el Centro de Investigaciones y Desarrollo Científico de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas y realizado en el marco de las actividades del Grupo en Gestión Empresarial e Innovación Tecnológica ( GEIT ) de la misma universidad, entre el 2016 y el 2017, se hace la identificación las variables que afectan la eficiencia y establecen los indicadores que permiten medir esta característica de los equipos de trabajo, cobijados por las buenas prácticas del PMI, para realizar mediciones que permitan el seguimiento al cumplimiento y la mejora continua se considera necesario incluir esta propuesta para que sirva como herramienta de control al desarrollo del equipo de trabajo.

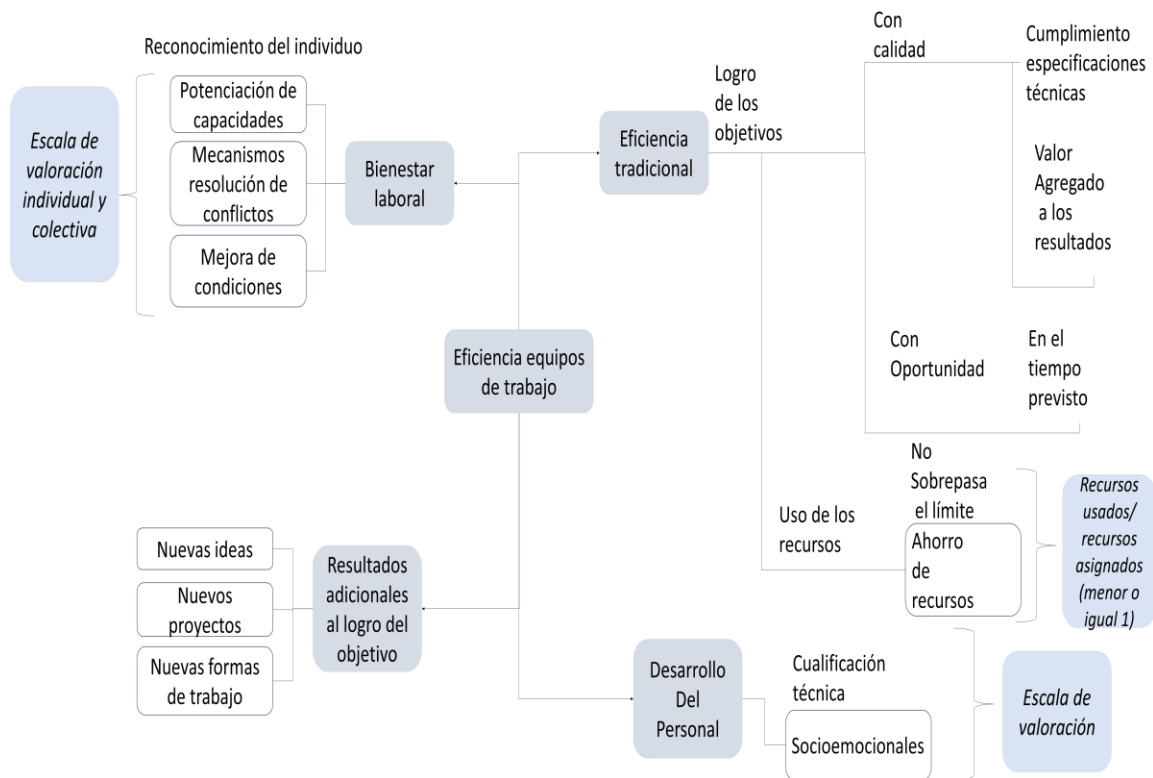
El análisis realizado en esta investigación determina que la eficiencia de un equipo de trabajo se puede establecer a través de las variables que producen dicha eficiencia (Rangel, 2018), las cuales se presentan en la figura 3.

En la Figura 3, se muestra la relación entre las características del trabajo en equipo, las variables identificadas en cada caso y la eficiencia del equipo.

Como se observa en la figura, la eficiencia de los equipos de trabajo está relacionada directamente con diferentes variables como bienestar laboral, el desarrollo personal, la eficiencia tradicional y resultados adicionales al logro del objetivos, dichas variables pueden ser medibles teniendo en cuenta diferentes criterios; así las cosas, si de bienestar laboral se trata, la medición se basa en la potenciación de capacidades, resolución de conflictos y mejora de condiciones; en cuanto a la eficiencia tradicional está relaciona con logro de objetivo con calidad, optimización de recursos y en el tiempo previsto; en cuanto al desarrollo personal se mide teniendo en cuenta criterios socioemocionales y, por último, los resultados adicionales del objetivo se asocian a medir entorno a lo propositivo en cuanto nuevas ideas, nuevos proyectos o nuevas formas de trabajo. Así mismo también, en la figura 4, se pueden apreciar algunos indicadores que permiten medir y monitorear la eficiencia en los equipos de trabajo, asociados al tamaño del equipo, aptitudes, clima laboral, sinergia, comunicación asertiva, autonomía, liderazgo, sentido prioritario de los objetivos; teniendo como base las condiciones de la empresa sus objetivos y recursos, tales como: Número de miembros, satisfacción individual, comunicación asertiva, coordinación, desarrollo del equipo, competencias, experiencia, impacto en las decisiones, cohesión, conformidad de los objetivos, entre otros.

**Figura 3**

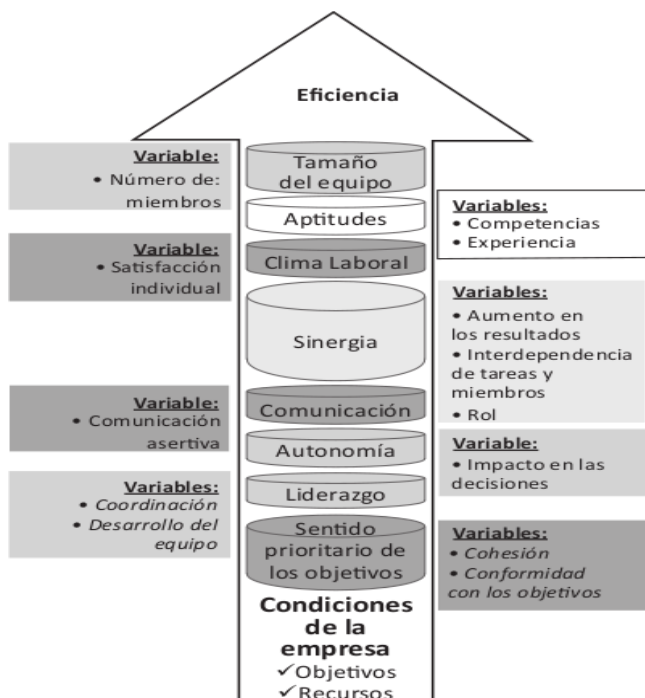
*Variables Medibles para el Trabajo en Equipos Eficientes*



*Nota. Tomado de (Thomas Leonardo Rangel-Carreño, 2018)*

**Figura 4**

*Indicadores para Medir Eficiencia en Equipos de Trabajo*



*Nota.* La figura presenta las variables que definen indicadores para monitorear la eficiencia de los equipos de trabajo. Tomado de (Thomas Leonardo Rangel-Carreño, 2018)

### **Medición de las Variables**

Para la medición de las variables en la tabla 5, los autores del artículo plantean la medición de cada variable de la siguiente manera:

**Tabla 7***Indicadores para Medir al Equipo de Trabajo Eficiente.*

Variable	Indicador
Coordinación	= (uso de recursos/recursos asignados)  < cantidad de recursos; objetivo conseguido  Uso de todo el recurso presupuestado; objetivo conseguido
Impacto de las decisiones	>cantidad de recursos; objetivo conseguido  >cantidad de recursos; no se logra el objetivo
Comunicación asertiva	Será medido por medio de unas auditorías y unos diagnósticos realizados por agentes externos
Incremento en los resultados	Resultado logrado – Valor agregado de este y otros resultados  cantidad de tareas que de un individuo dependen/cantidad total de actividades
Interdependencia de tareas	comparando con el costo de los reprocesos, debe compararse con resultado anteriores.
Cohesión	Con indicadores de productividad  Escala al valorar individualmente los sentimientos favorables que se tienen al interior del equipo en una escala de 1 a 5.
Satisfacción individual	
Aptitudes	Culminación de tareas/tareas totales a realizar

Variable	Indicador
Competencias	Habilidades del aspirante/Habilidades requeridas Se debe establecer niveles de importancia para las habilidades
Experiencia	Definir escala, asignar valores de acuerdo con el tiempo de experiencia requerido
Tamaño del equipo	Los grupos de trabajo eficiente tienen entre siete y 15 miembros.

*Nota.* Tomado de (Thomas Leonardo Rangel-Carreño, 2018)

Por otra parte, otros autores como es el caso de Thompson (2016), citado por Bustos y Vásquez (2022), un buen equipo de trabajo se debe diseñar teniendo en cuenta tres responsabilidades claras; la definición el objetivo, la selección de los miembros y la gestión del proceso, es decir como los miembros del equipo se interrelacionan para alcanzar el éxito

Comín (2019), citado por Bustos y Vásquez (2022), divide el diseño de formación de equipos en cuatro puntos que son fundamentales: el primero es la elección de los integrantes, después la elección del líder, el tercer paso es el dinamismo y la cultura empresarial que debe tener el equipo para que sea exitoso y por último finiquitar los pasos más estructurados para que toda empresa, del sector que sea, pueda formar sus equipos. También, el autor plantea un método que serviría para seleccionar a las futuras personas que serán parte del equipo y garantizar el éxito de este, por tanto, se utilizó un modelo conocido como OCEAN el mismo implica cinco factores que serían los rasgos de la personalidad del integrante, todos ellos revisados mediante un análisis factorial, ¿comprendiendo cinco grandes rasgos: apertura al cambio, responsabilidad,

que se puede definir como la tendencia al control de impulsos, la extraversión, que hace referencia a la sociabilidad de la persona, la amabilidad o afabilidad, un rasgo que refleja como es el individuo en el mundo exterior, por último, está la inestabilidad emocional, este aspecto al tener alto grado de presencia tiende a concentrar un conjunto de malas emociones que pueden llevar a problemas cognitivos, depresión o ansiedad. En resumen, en esta sección, se proporciona información sobre la importancia de conformar equipos de trabajo de manera adecuada, equipos y presenta un enfoque matemático basado en GRASP para lograr una selección más efectiva de candidatos con perfiles diversos en equipos de trabajo y cómo esta conformación afecta tanto a la organización como a los equipos de trabajo en sí; también destaca la relevancia de la diversidad en la composición de equipos y cómo puede contribuir a encontrar soluciones más efectivas a los problemas que enfrentan.

Los autores, Livino Armijos y Fernando Sandoya, proponen un modelo matemático basado en la selección de equipos con miembros que presentan características diversas para abordar problemas de manera más efectiva, utilizan un algoritmo basado en la metaheurística GRASP para resolver el problema de la diversidad en la conformación de equipos, la cual es iterativa y consta de fases de construcción, mejora y actualización para seleccionar a los candidatos más adecuados.

La propuesta de los autores subraya que la selección de miembros del equipo no debe limitarse a aquellos con las calificaciones más altas, sino que se debe enfocar en la diversidad de perfiles para aprovechar la posibilidad de mejorar la productividad del equipo.

La práctica de proporcionar formación previa a la ejecución de labores contribuye a alcanzar los objetivos del equipo de trabajo al preparar al personal con las habilidades y

conocimientos necesarios antes de que asuman sus funciones y a mejorar su desempeño en equipos de trabajo, alineando sus competencias con los objetivos del equipo

La investigación de "Evaluación de la adquisición de competencias para la empleabilidad" (Nuria Grané Teruel, 2018) demuestra resultados positivos en la formación de estudiantes a través de la formación de tutores, para desarrollar competencias y habilidades en estudiantes y lograr los objetivos del equipo de trabajo.

La técnica se basa en la formación de tutores, que luego guían a estudiantes nuevos en diversas áreas, como la búsqueda de información, el dominio de herramientas informáticas, la gestión de la dinámica del equipo y la evaluación de las competencias transversales de los estudiantes, que conllevan hacia el logro de competencias necesarias para la integración y el liderazgo en equipos de trabajo. Esta estrategia demostró ser exitosa en el contexto de la investigación mencionada.

En esta sección, también se subraya la importancia del empoderamiento de los trabajadores a través de la participación en la toma de decisiones como un medio efectivo para estimular la innovación en una organización. Este enfoque puede tener un impacto positivo en el clima organizacional y el rendimiento, y es fundamental para promover una cultura de innovación en la empresa, ya que a través de ese empoderamiento aumenta en los trabajadores sus habilidades, les otorga autonomía y autoridad.

Generar una cultura de innovación no solo depende de la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, sino también de procesos de entrenamiento que permitan mejorar la especialización de sus tareas, roles, responsabilidades y la autoridad para tomar decisiones

Por último, Se destaca la importancia de identificar y medir las variables que afectan la eficiencia de los equipos de trabajo y proporciona una propuesta de indicadores basada en un modelo matemático, financiado por el Centro de Investigaciones y Desarrollo Científico de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Este enfoque de esta investigación se basa en las buenas prácticas del Project Management Instituta (PMI) y busca proporcionar herramientas de control para el seguimiento del cumplimiento y la mejora continua de los equipos de trabajo.

Durante el desarrollo de este proyecto, se identificaron las variables que influyen en la eficiencia de los equipos de trabajo tales como: Número de miembros, satisfacción individual, comunicación asertiva, coordinación, desarrollo del equipo, competencias, experiencia, impacto en las decisiones, cohesión, conformidad de los objetivos, entre otros, las cuales permiten definir los indicadores que permiten medir esta característica, asociados al tamaño del equipo, aptitudes, clima laboral, sinergia, comunicación asertiva, autonomía, liderazgo, sentido prioritario de los objetivos.

### **Propuesta de aplicación para el uso de las practicas seleccionadas**

Así las cosas, una vez realizado el proceso de definir la cantidad de personas que conformaran el equipo, su nivel de formación y experiencia para cada uno de los cargos requeridos en un proyecto y aplicando las practicas previamente identificadas se propone en la figura 5 el diagrama de flujo que sintetiza el paso a paso para para conformar equipos de trabajo efectivos, aplicando las mejoras prácticas para selección de los diferentes perfiles, así como también el monitoreo y evaluación de la eficiencia del equipo conformado. a continuación, se desglosa la secuencia:

1. Definir los perfiles requeridos en el equipo de trabajo para el proyecto. Selección de los mejores candidatos a través del uso de un algoritmo basado en metaheurística GRASP para resolver el problema de la diversidad, la solución matemática consiste en identificar aquellos candidatos con las diferencias más marcadas y a través de una serie de iteraciones y mejoras del algoritmo planteado definir el mejor grupo de candidatos. (Livino Manuel Armijos Toro, 2019)
2. Aplicar estrategias de formación a cada de los miembros del equipo seleccionado, de manera que cuenten con el conocimiento, para poder cumplir con el rol establecido.
3. Definir, aplicar y monitorear indicadores de eficiencia de equipos de trabajo, de manera que se garantice el logro del objetivo.
4. Implementar procesos de reconocimiento y empoderamiento para mejora de resultados.

Figura 5

*Aplicación de las prácticas de formación de equipos de trabajo eficientes*



*Nota.* Flujograma paso a paso de formación de equipos de trabajo eficientes

En el anterior diagrama de flujo se procuró emplear las practicas identificadas en la formación de equipos de trabajo que permitan la consecución de los objetivos de un proyecto, en aquellos casos en que una vez seleccionado el equipo de trabajo y realizado el proceso de formación previa según las necesidades del proyecto, se evalúe a los miembros del equipo y se identifique que algunos no lograron sus objetivos se consideró necesario realizar un nuevo proceso de selección para aquellos cargos que no cumplan sus indicadores, esto considerando que se hace una formación previa para mejorar las habilidades de cada uno de ellos y la condición de no cumplimiento afectará los resultados del equipo.

Otra consideración que se toma en cuenta para el diagrama de flujo es que tiene fin, aunque la literatura y los estudios demuestran la necesidad constante de formación para fortalecer los equipos de trabajo, no se debe pasar por alto que los equipos de trabajo de que cobija esta revisión documental se forman para la ejecución de un proyecto el cual tiene un carácter temporal, unos recursos establecidos y unos objetivos que alcanzar.

## Conclusiones

De la revisión documental realizada se evidencia que existen diferentes profundizaciones, practicas propuestas y probadas para Equipos de Trabajo en distintos tipos de proyecto, lo que permitió plantear una estructura de aplicación de aquellas que se consideraron cumplen con la premisa de ser las mejores para implementar a la hora de conformar el equipo de trabajo de un proyecto.

De donde se resalta la importancia de la gestión de recursos humanos en las organizaciones, la distinción entre grupos y equipos, las fases de desarrollo de estos últimos y los factores y habilidades que contribuyen al éxito del trabajo en equipo. Además, subraya la necesidad de adaptar enfoques a las circunstancias particulares de cada empresa

La gestión de recursos humanos ha evolucionado con el tiempo y se ha convertido en un proceso fundamental para el crecimiento de las empresas. Se ha relacionado cada vez más con la gestión estratégica y el comportamiento organizacional, lo que subraya su importancia en la toma de decisiones empresariales.

Un grupo puede no ser necesariamente un equipo. Un equipo se caracteriza por la identificación de objetivos compartidos, roles definidos y alta productividad, mientras que un grupo puede formarse por diversas razones y no necesariamente tiene un sentido de pertenencia.

Los grupos y equipos atraviesan diferentes fases de desarrollo desde la formación hasta la disolución. Estas etapas incluyen la orientación, la insatisfacción, la resolución, la producción y la finalización. Cada fase tiene sus desafíos y características distintivas.

Los factores claves que contribuyen a la mejora de la interacción en equipos de trabajo pueden ser: tener objetivos comunes, roles claros, comunicación fluida y normas definidas. Estos

elementos son esenciales para la cohesión y la eficacia del equipo. Los miembros del equipo pueden desempeñar diferentes roles como el "positivo", el "crítico" y el "cuadrado". Reconocer y gestionar estos roles es importante para mantener un ambiente de trabajo productivo.

En un equipo de trabajo se requieren que sus integrantes cuenten con habilidades personales y sociales necesarias para el trabajo en equipo, como el espíritu de equipo, la lealtad, la capacidad de trabajo y el buen carácter. Estas habilidades contribuyen a la cohesión y el rendimiento del equipo.

El trabajo en equipo en empresas no es simplemente una estrategia de moda, sino una herramienta esencial para la gestión empresarial efectiva en la actualidad. Como principales impactos del trabajo grupal están: la mejora de la productividad; contribuye a la creación de una cultura empresarial enriquecedora, la potenciación de la inteligencia emocional y la promoción de la innovación y a la satisfacción tanto de los empleados como de la organización en su conjunto. La inversión en el desarrollo y fortalecimiento del trabajo en equipo continúa siendo el camino para abordar los desafíos y prosperar exitosa y competitivamente en el entorno laboral. Al analizar las ideas claves de esta sección, se resalta que se han explorado diversas facetas y aspectos claves relacionados con el trabajo en equipo en empresas, las cuales permiten concluir lo siguiente:

La colaboración en equipo no solo mejora la eficiencia y la calidad del trabajo, sino que también fomenta un clima laboral más positivo. La relación entre la colectividad y el rendimiento es clara: los equipos cohesionados tienden a ser más productivos y competitivos.

La inteligencia emocional desempeña un papel crucial en el trabajo en equipo. Los equipos emocionalmente inteligentes son más capaces de manejar conflictos, fomentar la comunicación y mantener un ambiente de trabajo armonioso, lo que a su vez contribuye a la competitividad de la organización.

Las teorías organizacionales respaldan la relación entre la eficiencia de los trabajadores y su producción. El trabajo en equipo se presenta como un enfoque efectivo para optimizar la gestión de los recursos humanos y naturales, lo que lleva a una mayor eficacia en la empresa.

El clima organizacional es esencial para mantener relaciones saludables en el entorno de trabajo. Un clima positivo fomenta la identidad de la empresa y promueve la apertura, la autonomía y la administración efectiva, contribuyendo así al éxito del trabajo en equipo.

El trabajo en equipo es un catalizador de la innovación. La colaboración entre miembros con diferentes habilidades y perspectivas estimula la generación de nuevas ideas y soluciones, impulsando el crecimiento y el éxito de las organizaciones.

Lo anterior expuesto cumple con el objetivo específico de identificar las diferentes fuentes documentales y autores que proporcionaron una base teórica al momento de conformar el equipo de trabajo.

De la revisión de las mejoras prácticas y teorías que se han aplicada para la conformación de equipos de trabajo, se trataron en este artículo aquellas asociadas a la selección de perfiles, de la formación de los equipos de trabajo, de la medición y monitoreo de la edición de los equipos de trabajo conformados y de las prácticas para el empoderamiento y mejora de los resultados.

De donde: se proporciona información sobre la importancia de conformar equipos de trabajo de manera adecuada, equipos y presenta un enfoque matemático basado en GRASP para

lograr una selección más efectiva de candidatos con perfiles diversos en equipos de trabajo y cómo esta conformación afecta tanto a la organización como a los equipos de trabajo en sí; también destaca la relevancia de la diversidad en la composición de equipos y cómo puede contribuir a encontrar soluciones más efectivas a los problemas que enfrentan.

Los autores, Livino Armijos y Fernando Sandoya, proponen un modelo matemático basado en la selección de equipos con miembros que presentan características diversas para abordar problemas de manera más efectiva, utilizan un algoritmo basado en la metaheurística GRASP para resolver el problema de la diversidad en la conformación de equipos, la cual es iterativa y consta de fases de construcción, mejora y actualización para seleccionar a los candidatos más adecuados.

La propuesta de los autores subraya que la selección de miembros del equipo no debe limitarse a aquellos con las calificaciones más altas, sino que se debe enfocar en la diversidad de perfiles para aprovechar la posibilidad de mejorar la productividad del equipo.

En cuanto a las prácticas de proporcionar formación previa a la ejecución de labores, se concluye que son importantes ya que contribuyen a alcanzar los objetivos del equipo de trabajo al preparar al personal con las habilidades y conocimientos necesarios antes de que asuman sus funciones y a mejorar su desempeño en equipos de trabajo, alineando sus competencias con los objetivos del equipo

Apalancada en la investigación de "Evaluación de la adquisición de competencias para la empleabilidad" (Nuria Grané Teruel, 2018) la cual demuestra resultados positivos en la formación de estudiantes a través de la formación de tutores, para desarrollar competencias y habilidades en estudiantes y lograr los objetivos del equipo de trabajo.

La técnica se basa en la formación de tutores, que luego guían a estudiantes nuevos en diversas áreas, como la búsqueda de información, el dominio de herramientas informáticas, la gestión de la dinámica del equipo y la evaluación de las competencias transversales de los estudiantes, que conllevan hacia el logro de competencias necesarias para la integración y el liderazgo en equipos de trabajo. Esta estrategia demostró ser exitosa en el contexto de la investigación mencionada.

El artículo también subraya la importancia del empoderamiento de los trabajadores a través de la participación en la toma de decisiones como un medio efectivo para estimular la innovación en una organización. Este enfoque puede tener un impacto positivo en el clima organizacional y el rendimiento, y es fundamental para promover una cultura de innovación en la empresa, ya que a través de ese empoderamiento aumenta en los trabajadores sus habilidades, les otorga autonomía y autoridad.

Establece que generar una cultura de innovación no solo depende de la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, sino también de procesos de entrenamiento que permitan mejorar la especialización de sus tareas, roles, responsabilidades y la autoridad para tomar decisiones.

Otro gran hallazgo dentro de la revisión fue encontrar la propuesta de la Universidad Distrital que analizó las variables para medir la eficiencia de un equipo de trabajo y determinó los indicadores para dicha medición facilitando la conexión con las recomendaciones del PMI para realizar monitoreo y seguimiento al equipo de trabajo.

De allí se destaca la importancia de identificar y medir las variables que afectan la eficiencia de los equipos de trabajo y proporciona una propuesta de indicadores basada en un

modelo matemático, financiado por el Centro de Investigaciones y Desarrollo Científico de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Este enfoque de esta investigación se basa en las buenas prácticas del Project Management Institute (PMI) y busca proporcionar herramientas de control para el seguimiento del cumplimiento y la mejora continua de los equipos de trabajo. Durante el desarrollo de este proyecto, se identificaron las variables que influyen en la eficiencia de los equipos de trabajo tales como: Número de miembros, satisfacción individual, comunicación asertiva, coordinación, desarrollo del equipo, competencias, experiencia, impacto en las decisiones, cohesión, conformidad de los objetivos, entre otros, las cuales permiten definir los indicadores que permiten medir esta característica, asociados al tamaño del equipo, aptitudes, clima laboral, sinergia, comunicación asertiva, autonomía, liderazgo, sentido prioritario de los objetivos.

Un aspecto de gran significado es la formación de los equipos de trabajo, en el caso de los proyectos es necesario que el Gerente del Proyecto acorde a las necesidades de este, defina aquellas habilidades duras y blandas necesarias para que el personal que seleccione pueda desarrollarlas de forma eficaz, para procurar la eficiencia y resultados del equipo.

Las prácticas y teorías tales como el método GRASP, la formación previa a ejecución de labores, la definición y medición de variables que afectan los equipos de trabajo y el diseño de indicadores que midan las habilidades blandas para la mejora de los resultados, responden con el objetivo específico de extraer las acciones, medidas y buenas prácticas para conformar los equipos de trabajo.

Se propone finalmente un proceso secuencial y lógico integrador, en el que no solo se definen y selecciona los candidatos para conformar un equipo de trabajo, sino que también

incluye los mecanismos para la formación, monitoreo y seguimiento de la efectividad; así como también aquellos que conllevan al logro de objetivos y mejora de los resultados a través del empoderamiento y reconocimiento de sus miembros.

Este proceso está basado en el algoritmo Grass que permite la mejora continua en la selección de los perfiles que conforman un equipo de trabajo integrado con el planteamiento de indicadores para el monitoreo de eficiencia de equipos de trabajo, teniendo como cierre del proceso la implementación de procesos de empoderamiento y recompensas al interior del equipo de trabajo enfocados a la mejora de los resultados, con esta propuesta se materializa lo establecido en el objetivo específico de consolidar un constructo de las buenas prácticas para conformar equipos de trabajo efectivos con el fin de incluirlas dentro de las actividades del área de Gestión de la Integración del PMI

## Bibliografía

- Acosta, J. (2011). Trabajo en equipo. Editorial: Divulgación  
[ado en la conformacion de equipos de trabajo](#)
- Aguilar, J. y Vargas, J. (2010). Trabajo en equipo. Network de Psicología Organizacional. México:  
 Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.  
[aheuristica GRASP para resolver el problema de la diversidad maxima aplic](#)
- Amejide, L. (2016). Gestión de proyectos según el PMI. (Tesis de pregrado). Repositorio  
 UC.[http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/45590/7/lameijideTF  
 ANDA%20TORO%20SUAREZ%20%20TRABAJO%20FINAL.pdf;sequence=2](http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/45590/7/lameijideTFANDA%20TORO%20SUAREZ%20%20TRABAJO%20FINAL.pdf;sequence=2)
- Armijos, L y Sandoya, F. (2019). Algoritmo basado en metaheurística GRASP para resolver el  
 problema de la diversidad máxima aplicado en la conformación de equipos de trabajo.  
[https://www.researchgate.net/publication/334545785\\_Algoritmo\\_basado\\_en\\_met](https://www.researchgate.net/publication/334545785_Algoritmo_basado_en_met)
- Arnold, M y Osorio, F. (1998). Introducción a los Conceptos Básicos de la Teoría General de  
 Sistemas. Cinta de Moebio, (3), <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=101/10100306>
- Ayoví, J. (2019). Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones. FIPCAEC, núm. 10, Vol.  
 4, pp. 58-76. <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/download/39/41/>
- Baldazo, M y Sánchez, M. (2015). Dinámica de trabajo de las empresas familiares. Entrela  
 conformación de grupos o equipos. Revista de Psicología, no.1, pp. 191-223.
- Barbosa, J., Barbosa, C y Rodríguez, M. (2013). Revisión y análisis documental para estado del  
 arte: una propuesta metodológica desde el contexto de la sistematización de experiencias  
 educativas. Investigación bibliotecológica.
- Beckham, R. (1998). Self-Directed Work Teams the Wave of the Future? Hospital Material  
 Management Quarterly, 20(1): 48-60.
- Benavides, M. (2016). Diseño de gestión de proyectos bajo la guía metodológica del project

management institute, inc. - pmi® para la empresa Mabego S.A.S. (Tesis de maestría, Universidad EAFIT) Repositorio institucional EAFIT.

[https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/9185/ManuelAntonio\\_Bena](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/9185/ManuelAntonio_Bena)

Bogotá D C: Universidad Militar Nueva Granada.

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13939/LUZ%20YOL>

Boxall, P., Purcell, J y Wright, P. Human Resource Management: Scope, Analysis, and Significance, Chapter 1 of The Oxford Handbook of Human Resource Management Edited by Peter Boxall, John Purcell, and Patrick M. Wright, PrintPublication Date: Jun 2008

Budgen, D y Bereton, P. (2006). Performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering, ponencia presentada en el 28th International Conference on Software Engineering, Shanghai, China.

Bustos, R. y Vásquez, O.(2022). Equipos de trabajo competitivos. Una reflexión desde el enfoque de la gestión de la integración en las plataformas humanas. Documentos

[C0116memoria.pdf](#)

Chiavenato, I., (2005), Introducción a la teoría general de la administración, México, D.F, México: MCGRAW-HILL.

Cohen, S. y Bailey, D. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. Journal of Management, 23(3), 239-290 Colectivo, D. (2011). Manual trabajo en equipo. Editorial CEPS S.L. pp.7-21.

[DAS+DE+GESTI%C3%93N+DE+PROYECTOS.pdf](#)

De la Cruz, I. (S.f). Comunicación efectiva y trabajo en equipo. Editorial: secretariageneral Técnica. 2014.

de Trabajo ECBTI, 3(1). <https://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/wpecbti/article/view/5892/5939>  
[df](#)

Díaz, C. (2011). Diseño de una metodología para la gestión de proyectos de inversión en el ITM,

basada en el project management institute-pmi (tesis de maestría, universidad de medellín).

Repositorio Institucional UM.

<https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/52/Dise%C3%B1o%20de>

[Disciplinas/MetodPesquisa/kitchenham\\_2004.pdf](#)

Estrada, J. (2015). Análisis de la gestión de proyectos a nivel mundial. Palermo BusinessReview, N° 12

Estrada, J. (2015). Análisis de los estándares internacionales más utilizados en la gestión de proyectos. En J. Estrada, Análisis de los estándares internacionales más utilizados en la gestión de proyectos. Buenos Aires: UP.

[estrategias-de-investigacion4.pdf](#)

Fernandez, R., Kozlowski, S. Shapiro, M. y Salas, E. (2008). Toward a definition of teamwork in emergency medicine. Academic Emergency Medicine, 15(11), 1104-1112.

Guerrero, G. (2013). Metodología para la gestión de proyectos bajo los lineamientos del Project Management Institute en una empresa del sector eléctrico. (Tesis de maestría, Universidad Nacional). Repositorio institucional UN.

<http://www.bdigital.unal.edu.co/11161/1/940429.2013.pdf>

Gutiérrez, M. (2014). Los enfoques filosóficos de generación del conocimiento y las apuestas metodológicas que exigen. Investigación cualitativa aplicada a la ciencia política.

<https://www.javeriana.edu.co/blogs/mlgutierrez/files/Enfoques-y->

<http://bibing.us.es/proyectos/abreproy/70193/fichero/3.+METODOLOG%C3%8>

<http://tests-zingarelli.googlecode.com/svn-history/r336/trunk/2->

<https://thedigitalprojectmanager.com/es/metodologias-gestion-proyectos->

Jiménez, R. C. (2021). La relación individual- grupal, variable clave para el buen desarrollo del trabajo en equipo definida a través del uso del método de los escenarios : the individual-group relationship, a key variable for the good development of teamwork defined through

- the use of the scenario method. *seriecientífica de la universidad de las ciencias informáticas*. 14( 12), 225–233
- Kanter, R. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. *Revista Organizational Behavior*, Vol10, pp. 169-211.
- Kitchenham, B. (2004), *Procedures for Performing Systematic Reviews*, KeeleUniversity Technical Report TR/SE–0401.
- Lección magistral del proyecto docente. San Sebastian.UPV.
- León, J. (2013). *Aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional: Un análisis del caso Bancolombia de Arauca*. (Tesis de Magister). Universidad Nacional de Colombia. Arauca, Colombia.
- Müeller R, Turner R. (2007). The Influence of Project Managers on Project Success Criteria and Project Success by Type of Project. *European Management Journal* Vol. 25, No. 4, pp. 298–309, 2007
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2020, 16 de junio). Proteger el derecho a la infancia. <https://bit.ly/2NYBKOR> The digital Project manager. (23/04/2019). 9 ejemplos de metodología de un proyecto, simplificados.
- Pedraza, L., Obispo, K. Vasquez, L. Gomez-Gomez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. Vol. 9 No. 17, p.p. 17 –25
- Project Management Institute (2017). *La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK) Sexta edición.*, 2017.
- Project management Institute. (S.f). Sobre el capítulo. <https://www.pmicolombia.org/acerca-del-capitulo/quienes-somostextoaltdireccion>
- Ramírez, M., Ostos, J. y Arteaga, A. (2020). Role of empowerment and identification with work teams in innovation climate. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 60(3),183-194. [fecha de Consulta 28 de Febrero de 2021]. ISSN: 0034-7590.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1551/155163891002>

Rodríguez, G.; Gil, J y Jimenes, E. (1996). Procesos y fases de la Investigación Cualitativa. Metodología de la investigación Cualitativa.

[http://www.catedranaranja.com.ar/taller5/notas\\_T5/metodologia\\_investig\\_cap.3.p](http://www.catedranaranja.com.ar/taller5/notas_T5/metodologia_investig_cap.3.p)

Rojas, S. (2007). El estado del arte como estrategia de formación en la investigación.

Romero, A., Monroy, R y Ramírez, R. (2017). Estrategias para mejorar la productividad y competitividad de las empresas de calzado de Cúcuta. Revista espacios.38 (39) Rousseau,

V., Aube, C. y Savoie, A. (2006). Teamwork behaviors: A review and an integration of frameworks. Small Group Research, 37(5), 540-570.

Ruíz, Y., y Sánchez J., AF (2021). Caracterización de las actividades de trabajo en equipo en una empresa. Revista perspectiva empresarial , 8 (2), 122–138.

<https://doi.org/10.16967/23898186.722>

S. Lincoln, Handbook of Qualitative Research (2 ed). Editorial: SAGE Publications.

Sarasola, L. (2000). La competencia de acción como nuevo referente profesional.

Schwandt, T. A. (2000). Three epistemological stances for qualitative inquiry: Interpretivism, hermeneutics, and social constructionism. In N. K. Denzin, & Y.

[simplificadas/](#)

Studiositas, Vol. 2 (3) <https://repository.ucatolica.edu.co/entities/publication/83401904-7ca4-4fc3-b551-6542460ebf2c>

Terry, M. (2001). La hermenéutica. EE. UU, Editorial: NTS Library

Teruel, G. (2018). Evaluación de la adquisición de competencias para la empleabilidad mediante la realización de un trabajo en equipo. En R. Roig-Vila (Ed.), Barcelona: Octaedro (págs. 612–623)

Toro, L. (2015). La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales.

Urbina, B. (2001). Gestión de proyectos. En G. B. Urbina, Gestión de Proyectos. España.

Universidad de Sevilla (S.f). Métodos y técnicas para la gestión de proyectos Software.

[videsGomez\\_2016.pdf?sequence=2&isAllowed=y](#)

Vol.27, no. 61. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0187](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187)

Wittorski, R. (1998). De la fabrication des compétences. 135 Revue d'Éducation Permanente.

## Apéndice

### Apéndice A

#### *Instrumento RSL*

Búsqueda	Ecuación	Periodo	Tipo de recurso	Recursos encontrados	Artículos seleccionados
eBook Index, Complementary Index, Fuente Académica Plus, Academic Search Ultimate, Business Source Ultimate, Education Source, Gale Academic OneFile, eBook Collection (EBSCOhost), eBook Academic Collection (EBSCOhost), BASE, eLibro, OpenAIRE, Dialnet Plus, OAIster, Gale General OneFile, Books at JSTOR, Humanities Source, Applied Science & Technology Source, Library & Information Science Source, Legal Source, Directory of Open	trabajo en equipo AND competencias AND empleabilidad	2014-2021	Libros	64	1

Búsqueda	Ecuación	Periodo	Tipo de recurso	Recursos encontrados	Artículos seleccionados
Access Journals, Multilegis: Publicaciones Actualizables, Art & Architecture Source, Dialnet, Psychology and Behavioral Sciences Collection, Supplemental Index, SciELO, Legal Collection, JSTOR Journals, OpenDissertations, Springer Nature Journal					
eBook Index, Complementary Index, Fuente Académica Plus, Academic Search Ultimate, Business Source Ultimate, Education Source, Gale Academic OneFile, eBook Collection (EBSCOhost), eBook Academic Collection (EBSCOhost), BASE, eLibro, OpenAIRE, Dialnet Plus, OAIster, Gale General OneFile, Books at	equipos de trabajo AND innovación AND empoderamiento NAD	2014-2021	Publicaciones Académicas	3754	1

Búsqueda	Ecuación	Periodo	Tipo de recurso	Recursos encontrados	Artículos seleccionados
<p>JSTOR, Humanities Source, Applied Science &amp; Technology Source, Library &amp; Information Science Source, Legal Source, Directory of Open Access Journals, Multilegis: Publicationes Actualizables, Art &amp; Architecture Source, Dialnet, Psychology and Behavioral Sciences Collection, Supplemental Index, SciELO, Legal Collection, JSTOR Journals, OpenDissertations, Springer Nature Journal</p>	<p>identificación de equipos</p>				
<p>eBook Index, Complementary Index, Fuente Académica Plus, Academic Search Ultimate, Business Source Ultimate, Education Source, Gale Academic OneFile, eBook Collection</p>	<p>equipos de trabajo AND conformación de equipos de</p>	<p>2014-2021</p>	<p>Publicaciones Académicas</p>	<p>2428</p>	<p>1</p>

Búsqueda	Ecuación	Periodo	Tipo de recurso	Recursos encontrados	Artículos seleccionados
(EBSCOhost), eBook Academic Collection (EBSCOhost), BASE, eLibro, OpenAIRE, Dialnet Plus, OAIster, Gale General OneFile, Books at JSTOR, Humanities Source, Applied Science & Technology Source, Library & Information Science Source, Legal Source, Directory of Open Access Journals, Multilegis: Publicaciones Actualizables, Art & Architecture Source, Dialnet, Psychology and Behavioral Sciences Collection, Supplemental Index, SciELO, Legal Collection, JSTOR Journals, OpenDissertations, Springer Nature Journal	trabajo, AND equipos de trabajo diversos AND eficientes				

Búsqueda	Ecuación	Periodo	Tipo de recurso	Recursos encontrados	Artículos seleccionados
eBook Index, Complementary Index, Fuente Académica Plus, Academic Search Ultimate, Business Source Ultimate, Education Source, Gale Academic OneFile, eBook Collection (EBSCOhost), eBook Academic Collection (EBSCOhost), BASE, eLibro, OpenAIRE, Dialnet Plus, OAIster, Gale General OneFile, Books at JSTOR, Humanities Source, Applied Science & Technology Source, Library & Information Science Source, Legal Source, Directory of Open Access Journals, Multilegis: Publicaciones Actualizables, Art & Architecture Source, Dialnet, Psychology and Behavioral Sciences Collection,	equipos de trabajo AND organización AND comunicación AND clima laboral AND éxito AND lider	2014-2021	Publicaciones Académicas	748	2

Búsqueda	Ecuación	Periodo	Tipo de recurso	Recursos encontrados	Artículos seleccionados
Supplemental Index, SciELO, Legal Collection, JSTOR Journals, OpenDissertations, Springer Nature Journal					
eBook Index, Complementary Index, Fuente Académica Plus, Academic Search Ultimate, Business Source Ultimate, Education Source, Gale Academic OneFile, eBook Collection (EBSCOhost), eBook Academic Collection (EBSCOhost), BASE, eLibro, OpenAIRE, Dialnet Plus, OAIster, Gale General OneFile, Books at JSTOR, Humanities Source, Applied Science & Technology Source, Library & Information	trabajo en equipo AND selección de personal AND roles de belbin AND eficiencia laboral AND diseño de	2014-2021	Publicaciones académicas, Libros electrónicos, Revistas, Libros, Materiales de conferencias, Disertaciones/Tesis	40	1

Búsqueda	Ecuación	Periodo	Tipo de recurso	Recursos encontrados	Artículos seleccionados
Science Source, Legal Source, Directory of Open Access Journals, Multilegis: Publicationes Actualizables, Art & Architecture Source, Dialnet, Psychology and Behavioral Sciences Collection, Supplemental Index, SciELO, Legal Collection, JSTOR Journals, OpenDissertations, Springer Nature Journal	grupos de trabajo				
eBook Index, Complementary Index, Fuente Académica Plus, Academic Search Ultimate, Business Source Ultimate, Education Source, Gale Academic OneFile, eBook Collection (EBSCOhost), eBook Academic Collection (EBSCOhost), BASE, eLibro, OpenAIRE, Dialnet	trabajo en equipo AND habilidades para el trabajo en equipo AND conducta AND	2014-2021	Publicaciones Académicas	2105	1

Búsqueda	Ecuación	Periodo	Tipo de recurso	Recursos encontrados	Artículos seleccionados
Plus, OAIster, Gale General OneFile, Books at JSTOR, Humanities Source, Applied Science & Technology Source, Library & Information Science Source, Legal Source, Directory of Open Access Journals, Multilegis: Publicationes Actualizables, Art & Architecture Source, Dialnet, Psychology and Behavioral Sciences Collection, Supplemental Index, SciELO, Legal Collection, JSTOR Journals, OpenDissertations, Springer Nature Journal	comunicación AND emociones AND aceptación				

Búsqueda	Ecuación	Periodo	Tipo de recurso	Recursos encontrados	Artículos seleccionados
eBook Index, Complementary Index, Fuente Académica Plus, Academic Search Ultimate, Business Source Ultimate, Education Source, Gale Academic OneFile, eBook Collection (EBSCOhost), eBook Academic Collection (EBSCOhost), BASE, eLibro, OpenAIRE, Dialnet Plus, OAIster, Gale General OneFile, Books at JSTOR, Humanities Source, Applied Science & Technology Source, Library & Information Science Source, Legal Source, Directory of Open Access Journals, Multilegis: Publicaciones Actualizables, Art & Architecture Source, Dialnet, Psychology and Behavioral Sciences Collection,	gestión del conocimiento AND Gestión de recursos humanos AND gestión del capital humano AND economía del conocimiento	2012-2021	Publicaciones Académicas	22715	1

Búsqueda	Ecuación	Periodo	Tipo de recurso	Recursos encontrados	Artículos seleccionados
Supplemental Index, SciELO, Legal Collection, JSTOR Journals, OpenDissertations, Springer Nature Journal					
eBook Index, Complementary Index, Fuente Académica Plus, Academic Search Ultimate, Business Source Ultimate, Education Source, Gale Academic OneFile, eBook Collection (EBSCOhost), eBook Academic Collection (EBSCOhost), BASE, eLibro, OpenAIRE, Dialnet Plus, OAIster, Gale General OneFile, Books at JSTOR, Humanities Source, Applied Science & Technology Source, Library & Information	gestión humana AND indicadores AND conocimiento	2014- 2021	Libros electrónicos	9845	1

Búsqueda	Ecuación	Periodo	Tipo de recurso	Recursos encontrados	Artículos seleccionados
Science Source, Legal Source, Directory of Open Access Journals, Multilegis: Publicaciones Actualizables, Art & Architecture Source, Dialnet, Psychology and Behavioral Sciences Collection, Supplemental Index, SciELO, Legal Collection, JSTOR Journals, OpenDissertations, Springer Nature Journal					
eBook Index, Complementary Index, Fuente Académica Plus, Academic Search Ultimate, Business Source Ultimate, Education Source, Gale Academic OneFile, eBook Collection (EBSCOhost), eBook Academic Collection (EBSCOhost), BASE, eLibro, OpenAIRE, Dialnet	gestión humana AND "La gestión en organizaciones" AND administración	2014- 2021	Libros electrónicos	2611	1

Búsqueda	Ecuación	Periodo	Tipo de recurso	Recursos encontrados	Artículos seleccionados
Plus, OAIster, Gale General OneFile, Books at JSTOR, Humanities Source, Applied Science & Technology Source, Library & Information Science Source, Legal Source, Directory of Open Access Journals, Multilegis: Publicationes Actualizables, Art & Architecture Source, Dialnet, Psychology and Behavioral Sciences Collection, Supplemental Index, SciELO, Legal Collection, JSTOR Journals, OpenDissertations, Springer Nature Journal	de proyectos AND teoría AND gestión humana, AND liderazgo AND cultura organizacional y dirección				

Búsqueda	Ecuación	Periodo	Tipo de recurso	Recursos encontrados	Artículos seleccionados
eBook Index, Complementary Index, Fuente Académica Plus, Academic Search Ultimate, Business Source Ultimate, Education Source, Gale Academic OneFile, eBook Collection (EBSCOhost), eBook Academic Collection (EBSCOhost), BASE, eLibro, OpenAIRE, Dialnet Plus, OAIster, Gale General OneFile, Books at JSTOR, Humanities Source, Applied Science & Technology Source, Library & Information Science Source, Legal Source, Directory of Open Access Journals, Multilegis: Publicaciones Actualizables, Art & Architecture Source, Dialnet, Psychology and Behavioral Sciences Collection,	gestión humana AND Estrategias empresariales AND Gerencia, AND Competitividad AND Valor agregado	2014- 2021	Publicaciones Académicas	531	1

Búsqueda	Ecuación	Periodo	Tipo de recurso	Recursos encontrados	Artículos seleccionados
Supplemental Index, SciELO, Legal Collection, JSTOR Journals, OpenDissertations, Springer Nature Journal					
eBook Index, Complementary Index, Fuente Académica Plus, Academic Search Ultimate, Business Source Ultimate, Education Source, Gale Academic OneFile, eBook Collection (EBSCOhost), eBook Academic Collection (EBSCOhost), BASE, eLibro, OpenAIRE, Dialnet Plus, OAIster, Gale General OneFile, Books at JSTOR, Humanities Source, Applied Science & Technology Source, Library & Information	gestión humana AND Responsabilidad Social Empresarial AND perspectiva estratégica AND Responsabilidad	2014- 2021	Publicaciones Académicas	1006	1

Búsqueda	Ecuación	Periodo	Tipo de recurso	Recursos encontrados	Artículos seleccionados
Science Source, Legal Source, Directory of Open Access Journals, Multilegis: Publicaciones Actualizables, Art & Architecture Source, Dialnet, Psychology and Behavioral Sciences Collection, Supplemental Index, SciELO, Legal Collection, JSTOR Journals, OpenDissertations, Springer Nature Journal	Social Corporativa AND Recursos Humanos AND modelo				
eBook Index, Complementary Index, Fuente Académica Plus, Academic Search Ultimate, Business Source Ultimate, Education Source, Gale Academic OneFile, eBook Collection (EBSCOhost), eBook Academic Collection (EBSCOhost), BASE, eLibro, OpenAIRE, Dialnet	Desarrollo Organizacional AND Desarrollo del Talento Humano AND	2014-2021	Publicaciones Académicas	4873	1

Búsqueda	Ecuación	Periodo	Tipo de recurso	Recursos encontrados	Artículos seleccionados
Plus, OAIster, Gale General OneFile, Books at JSTOR, Humanities Source, Applied Science & Technology Source, Library & Information Science Source, Legal Source, Directory of Open Access Journals, Multilegis: Publicationes Actualizables, Art & Architecture Source, Dialnet, Psychology and Behavioral Sciences Collection, Supplemental Index, SciELO, Legal Collection, JSTOR Journals, OpenDissertations, Springer Nature Journal	Desarrollo de Competencias				

Búsqueda	Ecuación	Periodo	Tipo de recurso	Recursos encontrados	Artículos seleccionados
eBook Index, Complementary Index, Fuente Académica Plus, Academic Search Ultimate, Business Source Ultimate, Education Source, Gale Academic OneFile, eBook Collection (EBSCOhost), eBook Academic Collection (EBSCOhost), BASE, eLibro, OpenAIRE, Dialnet Plus, OAIster, Gale General OneFile, Books at JSTOR, Humanities Source, Applied Science & Technology Source, Library & Information Science Source, Legal Source, Directory of Open Access Journals, Multilegis: Publicaciones Actualizables, Art & Architecture Source, Dialnet, Psychology and Behavioral Sciences Collection,	cultura Organizacional AND clima organizacional AND validación AND modelo de valores en competencia	2014- 2021	Publicaciones Académicas	674	1

Búsqueda	Ecuación	Periodo	Tipo de recurso	Recursos encontrados	Artículos seleccionados
Supplemental Index, SciELO, Legal Collection, JSTOR Journals, OpenDissertations, Springer Nature Journal					
eBook Index, Complementary Index, Fuente Académica Plus, Academic Search Ultimate, Business Source Ultimate, Education Source, Gale Academic OneFile, eBook Collection (EBSCOhost), eBook Academic Collection (EBSCOhost), BASE, eLibro, OpenAIRE, Dialnet Plus, OAIster, Gale General OneFile, Books at JSTOR, Humanities Source, Applied Science & Technology Source, Library & Information	Gestión Organizacional AND Desarrollo Humano AND Productividad AND Condiciones Laborales AND Competitividad	2014-2021	Publicaciones Académicas	1820	1

Búsqueda	Ecuación	Periodo	Tipo de recurso	Recursos encontrados	Artículos seleccionados
Science Source, Legal Source, Directory of Open Access Journals, Multilegis: Publicaciones Actualizables, Art & Architecture Source, Dialnet, Psychology and Behavioral Sciences Collection, Supplemental Index, SciELO, Legal Collection, JSTOR Journals, OpenDissertations, Springer Nature Journal					
Total					15

## Apéndice B

### Tabla Analítica Especializada

TABLA DE REVISIÓN ACADÉMICA ESPECIALIZADA							
TIPO DE PUBLICACIÓN (LIBRO, ARTICULO, PONENCIA, MATERIAL DIGITAL, GRABACIÓN)	AUTORES DE LA PUBLICACIÓN	AÑO DE PUBLICACIÓN	TÍTULO DE LA PUBLICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA PUBLICACIÓN	SITIO DE BUSQUEDA	OBSERVACIONES	PALABRAS CLAVE
Artículo	MONTOYA RAMÍREZ, MANUEL FERNANDO OSTOS, JHONY SAENZ ARTEAGA,	2020	El rol de empoderamiento e identificación de los trabajadores con sus equipos de trabajo para un clima de	Artículo que hace un análisis sobre la influencia de las variables empoderamiento e identificación de los equipos de trabajo en el clima de	(2020) RAE-Revista de administración de Empresas   FGV EAESP, ORCID: 0000-0002-5239-0456 , pp. 183- 194	Desde lo analizado en la hipótesis se logra concluir que, entre mayor empoderamiento e identificación de acciones por parte de los trabajadores, se logra el	Clima de innovación, compromiso de trabajo, desempeño laboral. Empoderamiento, identificación

TABLA DE REVISIÓN ACADÉMICA ESPECIALIZADA

TIPO DE PUBLICACIÓN (LIBRO, ARTICULO, PONENCIA, MATERIAL DIGITAL, GRABACIÓN)	AUTORES DE LA PUBLICACIÓN	AÑO DE PUBLICACIÓN	TÍTULO DE LA PUBLICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA PUBLICACIÓN	SITIO DE BUSQUEDA	OBSERVACIONES	PALABRAS CLAVE
	ARTURO RODOLFO		clima de innovación	innovación. También, se analizó la influencia del clima de innovación en el desempeño laboral y en el compromiso de trabajo		cumplimiento de los objetivos de la organización, por lo que fortalecer estas prácticas incide en la formación de un ambiente laboral que produzca resultados satisfactorios	de los equipos de trabajo

TABLA DE REVISIÓN ACADÉMICA ESPECIALIZADA

TIPO DE PUBLICACIÓN (LIBRO, ARTICULO, PONENCIA, MATERIAL DIGITAL, GRABACIÓN)	AUTORES DE LA PUBLICACIÓN	AÑO DE PUBLICACIÓN	TÍTULO DE LA PUBLICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA PUBLICACIÓN	SITIO DE BUSQUEDA	OBSERVACIONES	PALABRAS CLAVE
Libro	Grané Teruel, Nuria Ramos, Marina Garrigós, María del Carmen Vidal, Lorena Sánchez,	2018	Evaluación de la adquisición de competencias para la empleabilidad mediante la realización de un trabajo en equipo	En este trabajo de investigación, se ha proporcionado una formación previa a los tutores en competencias emprendedoras, con el objetivo de desarrollar competencias	(2018) RUA-Repositorio Institucional de la Universidad de Alicante , ORCID: 978-84-17219-25-3 , pp. 612-623	Si bien el proceso realizado fue para estudiantes que cursaban asignaturas de educación superior, este implemento diferentes competencias que se basaron en la gestión optima de	Trabajo en equipo Tutoría de pares Competencias Empleabilidad

TABLA DE REVISIÓN ACADÉMICA ESPECIALIZADA

TIPO DE PUBLICACIÓN (LIBRO, ARTICULO, PONENCIA, MATERIAL DIGITAL, GRABACIÓN)	AUTORES DE LA PUBLICACIÓN	AÑO DE PUBLICACIÓN	TÍTULO DE LA PUBLICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA PUBLICACIÓN	SITIO DE BUSQUEDA	OBSERVACIONES	PALABRAS CLAVE
	Raquel Burgos, Nuria Gea Serna, Sofía de Flores Fernández, Yaiza Mellinas-Ciller, Ana-Cristina			relacionadas con el liderazgo, la toma de decisiones o la gestión de equipos por parte de los tutores y de evaluar la influencia de esa formación en la mejora de la		los equipos compuestos, mejorando así su empleabilidad y realización de trabajo en equipo	

TABLA DE REVISIÓN ACADÉMICA ESPECIALIZADA

TIPO DE PUBLICACIÓN (LIBRO, ARTICULO, PONENCIA, MATERIAL DIGITAL, GRABACIÓN)	AUTORES DE LA PUBLICACIÓN	AÑO DE PUBLICACIÓN	TÍTULO DE LA PUBLICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA PUBLICACIÓN	SITIO DE BUSQUEDA	OBSERVACIONES	PALABRAS CLAVE
	Pelegrín Perete, Carlos Javier Ruiz Martínez, Débora Torregrosa Carretero, Daniel Torregrosa			dinámica de los grupos de trabajo y en el resultado final			

TABLA DE REVISIÓN ACADÉMICA ESPECIALIZADA

TIPO DE PUBLICACIÓN (LIBRO, ARTICULO, PONENCIA, MATERIAL DIGITAL, GRABACIÓN)	AUTORES DE LA PUBLICACIÓN	AÑO DE PUBLICACIÓN	TÍTULO DE LA PUBLICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA PUBLICACIÓN	SITIO DE BUSQUEDA	OBSERVACIONES	PALABRAS CLAVE
	Rivero, Verónica Pastor Sánchez, Israel Rubio Quereda, Pep						

TABLA DE REVISIÓN ACADÉMICA ESPECIALIZADA

TIPO DE PUBLICACIÓN (LIBRO, ARTICULO, PONENCIA, MATERIAL DIGITAL, GRABACIÓN)	AUTORES DE LA PUBLICACIÓN	AÑO DE PUBLICACIÓN	TÍTULO DE LA PUBLICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA PUBLICACIÓN	SITIO DE BUSQUEDA	OBSERVACIONES	PALABRAS CLAVE
Artículo	Livino Manuel Armijos Toro Fernando Francisco Sandoya Sánchez	2019	Algoritmo basado en metaheurística GRASP para resolver el problema de la diversidad máxima aplicado en la conformación	En este trabajo se aborda el problema de la conformación de equipos de trabajo de la manera más diversa posible, ya que está demostrado que los equipos de	(2019) DOAJ: Directory of Open Access Journals , ISSN: 2477-9660 , pp. 15-29	Entrega una mirada diferente de un modelo matemático a utilizar que facilitaría la optimización más eficiente que se acopla junto con la metaheurística para lograr una solución para problemas que	Metaheurística GRASP problema de diversidad máxima conformación de equipos de trabajo Technology Science

TABLA DE REVISIÓN ACADÉMICA ESPECIALIZADA

TIPO DE PUBLICACIÓN (LIBRO, ARTICULO, PONENCIA, MATERIAL DIGITAL, GRABACIÓN)	AUTORES DE LA PUBLICACIÓN	AÑO DE PUBLICACIÓN	TÍTULO DE LA PUBLICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA PUBLICACIÓN	SITIO DE BUSQUEDA	OBSERVACIONES	PALABRAS CLAVE
			de equipos de trabajo	trabajo diversos, funcional y demográficamente, son más eficientes para resolver problemas. Para ello se adapta un modelo matemático de optimización		sean dentro de la conformación de equipos, siendo así, es una visión diferente que puede aportar nuevas analogías o metodologías que se pueden utilizar en aras de mejorar constantemente los	

TABLA DE REVISIÓN ACADÉMICA ESPECIALIZADA

TIPO DE PUBLICACIÓN (LIBRO, ARTICULO, PONENCIA, MATERIAL DIGITAL, GRABACIÓN)	AUTORES DE LA PUBLICACIÓN	AÑO DE PUBLICACIÓN	TÍTULO DE LA PUBLICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA PUBLICACIÓN	SITIO DE BUSQUEDA	OBSERVACIONES	PALABRAS CLAVE
				combinatoria que pertenece a la clase de los problemas de diversidad máxima, y se diseña un algoritmo basado en la metaheurística GRASP que		procesos de gestión humana.	

TABLA DE REVISIÓN ACADÉMICA ESPECIALIZADA							
TIPO DE PUBLICACIÓN (LIBRO, ARTICULO, PONENCIA, MATERIAL DIGITAL, GRABACIÓN)	AUTORES DE LA PUBLICACIÓN	AÑO DE PUBLICACIÓN	TÍTULO DE LA PUBLICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA PUBLICACIÓN	SITIO DE BUSQUEDA	OBSERVACIONES	PALABRAS CLAVE
				resultó eficiente para resolverlo.			
Article	Rangel Carreño, Thomas Leonardo Lugo Garzón,	2018	Revisión bibliográfica equipos de trabajo: enfoque cuantitativo, características e	En la premisa de que lo que se puede medir es susceptible de mejora, se establece una	(2018) Universidad cooperativa de Colombia , 10.16925/in.v14i24.2164 , pp. 2357-6014	A partir de la consulta de bases de datos que se realizó se logró copilar información sobre publicaciones	equipos de trabajo, eficiencia, liderazgo, trabajo en

TABLA DE REVISIÓN ACADÉMICA ESPECIALIZADA

TIPO DE PUBLICACIÓN (LIBRO, ARTICULO, PONENCIA, MATERIAL DIGITAL, GRABACIÓN)	AUTORES DE LA PUBLICACIÓN	AÑO DE PUBLICACIÓN	TÍTULO DE LA PUBLICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA PUBLICACIÓN	SITIO DE BUSQUEDA	OBSERVACIONES	PALABRAS CLAVE
	Ivonne Katherine Calderón, María Eugenia		identificación de variables que afectan la eficiencia	aproximación a un modelo de eficiencia de los equipos de trabajo, como base para futuros trabajos de modelación matemática.		realizadas en torno a mecanismos para la conformación, variables y características que afectan la eficiencia del trabajo en equipo y los grupos de trabajo. esto desde diferentes autores tales como	equipo, sinergia, variables.

TABLA DE REVISIÓN ACADÉMICA ESPECIALIZADA

TIPO DE PUBLICACIÓN (LIBRO, ARTICULO, PONENCIA, MATERIAL DIGITAL, GRABACIÓN)	AUTORES DE LA PUBLICACIÓN	AÑO DE PUBLICACIÓN	TÍTULO DE LA PUBLICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA PUBLICACIÓN	SITIO DE BUSQUEDA	OBSERVACIONES	PALABRAS CLAVE
						Estrada, Blanco, Kozlowski y Bell. Así, se revisan diferentes aspectos que influyen y sus características (liderazgo, autonomía, comunicación, sinergia, clima laboral, etc).	

TABLA DE REVISIÓN ACADÉMICA ESPECIALIZADA

TIPO DE PUBLICACIÓN (LIBRO, ARTICULO, PONENCIA, MATERIAL DIGITAL, GRABACIÓN)	AUTORES DE LA PUBLICACIÓN	AÑO DE PUBLICACIÓN	TÍTULO DE LA PUBLICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA PUBLICACIÓN	SITIO DE BUSQUEDA	OBSERVACIONES	PALABRAS CLAVE
tesis	Comín Martínez, Mar	2020	Formar equipos de trabajo con las personas adecuadas. Análisis cualitativo sobre el proceso de diseño de equipos de trabajo en base	Este Trabajo de Fin de Grado (TFG) analiza 4 puntos clave para que un equipo de trabajo tenga éxito desde la misma fase de su creación: las personas que lo componen, su	(2020) Riunet: Universitat Politècnica de Valencia , edsbas.BDA6C24C.	La culminación de este trabajo implanta un nuevo modelo que se recoge en los casos analizados, por lo que se logra integrar dinámicas para la selección de los integrantes, en aras de proyectar unión y confianza	Selección de personal Roles de Belbin Grupos de trabajo Capacidades laborales Eficiencia laboral Trabajo en equipo

TABLA DE REVISIÓN ACADÉMICA ESPECIALIZADA

TIPO DE PUBLICACIÓN (LIBRO, ARTICULO, PONENCIA, MATERIAL DIGITAL, GRABACIÓN)	AUTORES DE LA PUBLICACIÓN	AÑO DE PUBLICACIÓN	TÍTULO DE LA PUBLICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA PUBLICACIÓN	SITIO DE BUSQUEDA	OBSERVACIONES	PALABRAS CLAVE
			a entrevistas a directivos	líder, su cultura organizativa y las bases para su diseño. Tras la revisión de la literatura, se lleva a cabo una serie de entrevistas semiestructuradas a directivos de varios sectores y		dentro den equipo una vez se implementa.	Diseño de grupos de trabajo Roles de trabajo Seguridad psicológica

TABLA DE REVISIÓN ACADÉMICA ESPECIALIZADA

TIPO DE PUBLICACIÓN (LIBRO, ARTICULO, PONENCIA, MATERIAL DIGITAL, GRABACIÓN)	AUTORES DE LA PUBLICACIÓN	AÑO DE PUBLICACIÓN	TÍTULO DE LA PUBLICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA PUBLICACIÓN	SITIO DE BUSQUEDA	OBSERVACIONES	PALABRAS CLAVE
				con experiencia en gestión de equipos con el fin de analizar cualitativamente el proceso de consolidación de los equipos de trabajo			

TABLA DE REVISIÓN ACADÉMICA ESPECIALIZADA

TIPO DE PUBLICACIÓN (LIBRO, ARTICULO, PONENCIA, MATERIAL DIGITAL, GRABACIÓN)	AUTORES DE LA PUBLICACIÓN	AÑO DE PUBLICACIÓN	TÍTULO DE LA PUBLICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA PUBLICACIÓN	SITIO DE BUSQUEDA	OBSERVACIONES	PALABRAS CLAVE
Articulo	César A. Guerrero-Velástegui Leonardo G. Ballesteros-López José B. Herrera-Herrera	2018	Gerentes y equipo de trabajo efectivo: Empresa exitosa	Los equipos deben ser integrados por seres humanos con conocimientos académicos, como por aptitudes, Donde el grupo trabaje por el éxito	(2018) Revista científica: Dominio de las CIENCIAS , DOI: 10.23857/dc.v4i3.816., pp- 416-430	Desde la revisión que se realiza sobre el que y como desarrollar una gerencia y trabajo en equipo se analizan no solo las diferencias entre los gerentes y gerencias, sus niveles y tipos de equipos que	equipo; trabajo; organización; líder; gerente; éxito; comunicación; clima; laboral; niveles

TABLA DE REVISIÓN ACADÉMICA ESPECIALIZADA

TIPO DE PUBLICACIÓN (LIBRO, ARTICULO, PONENCIA, MATERIAL DIGITAL, GRABACIÓN)	AUTORES DE LA PUBLICACIÓN	AÑO DE PUBLICACIÓN	TÍTULO DE LA PUBLICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA PUBLICACIÓN	SITIO DE BUSQUEDA	OBSERVACIONES	PALABRAS CLAVE
				<p>individual, grupal y empresarial.</p> <p>Ese trabajo se hace con el manejo de roles, comunicación, compromiso y retribución.</p> <p>Cuando las personas deben trabajar en</p>		<p>desembocan los distintos puntos sobre los cuales se sedimentan, como el rol, la comunicación, e liderazgo, la compensación y compromiso, entendiendo así que una organización es</p>	

TABLA DE REVISIÓN ACADÉMICA ESPECIALIZADA

TIPO DE PUBLICACIÓN (LIBRO, ARTICULO, PONENCIA, MATERIAL DIGITAL, GRABACIÓN)	AUTORES DE LA PUBLICACIÓN	AÑO DE PUBLICACIÓN	TÍTULO DE LA PUBLICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA PUBLICACIÓN	SITIO DE BUSQUEDA	OBSERVACIONES	PALABRAS CLAVE
				equipo, pero ser capaces de disentir, opinar y son respetados se pueden obtener mejores resultados. Las empresas exitosas han sabido formar y mantener esos equipos.		productiva cuando su equipo se encuentra bien integrado, su líder debe gestionar y trabajar en métodos efectivos para el cumplimiento de ese equipo. EL CAPITAL HUMANO ES LO	

TABLA DE REVISIÓN ACADÉMICA ESPECIALIZADA							
TIPO DE PUBLICACIÓN (LIBRO, ARTICULO, PONENCIA, MATERIAL DIGITAL, GRABACIÓN)	AUTORES DE LA PUBLICACIÓN	AÑO DE PUBLICACIÓN	TÍTULO DE LA PUBLICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA PUBLICACIÓN	SITIO DE BUSQUEDA	OBSERVACIONES	PALABRAS CLAVE
						MAS IMPORTANTE EN LAS ORGANIZACIONES	
Publicación periódica	Tomas Bonavia, J. Gabriel Molina y Amparo Puchol	2015	Validez estructural de un cuestionario para medir comportamientos eficaces en los	Los resultados obtenidos en este estudio respaldan la obtención de puntuaciones en los tres factores	(2015) Dialnet: Anales de psicología ,ISSN 0212-9728, ISSN-e 1695-2294, pp- 667-676	Se revisan las diferentes clasificaciones de equipos, aquello que determina las tareas por las cuales un	Habilidades para el trabajo en equipo; conducta y equipos de trabajo;

TABLA DE REVISIÓN ACADÉMICA ESPECIALIZADA

TIPO DE PUBLICACIÓN (LIBRO, ARTICULO, PONENCIA, MATERIAL DIGITAL, GRABACIÓN)	AUTORES DE LA PUBLICACIÓN	AÑO DE PUBLICACIÓN	TÍTULO DE LA PUBLICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA PUBLICACIÓN	SITIO DE BUSQUEDA	OBSERVACIONES	PALABRAS CLAVE
			equipos de trabajo	extraídos, los cuales representan dimensiones relevantes en el estudio de las habilidades que los componentes de un equipo eficaces deben poseer		miembro se vuelve efectivo para cualquier equipo. Teniendo en cuenta esto, los factores varían entre diferentes culturas, por lo que la investigación transcultural es importante para	análisis factorial; comunicación; aceptación; emociones

TABLA DE REVISIÓN ACADÉMICA ESPECIALIZADA

TIPO DE PUBLICACIÓN (LIBRO, ARTICULO, PONENCIA, MATERIAL DIGITAL, GRABACIÓN)	AUTORES DE LA PUBLICACIÓN	AÑO DE PUBLICACIÓN	TÍTULO DE LA PUBLICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA PUBLICACIÓN	SITIO DE BUSQUEDA	OBSERVACIONES	PALABRAS CLAVE
						reconocer habilidades y conductas.	
Article	Macías Gelabert, Carlos * Aguilera Martinez, Allan	2015	Contribución de la gestión de recursos humanos a la gestión del conocimiento	El artículo tiene como objetivo demostrar la interrelación entre la gestión de recursos humanos y la gestión del	(2012) Universidad ICESI, IISSN : 01235923, pp- 133-148	Se explora entonces que toda organización debe, necesariamente, tener los procedimientos de gestión de recursos humanos y del	Gestión de recursos humanos; gestión del conocimiento; gestión del capital humano;

TABLA DE REVISIÓN ACADÉMICA ESPECIALIZADA

TIPO DE PUBLICACIÓN (LIBRO, ARTICULO, PONENCIA, MATERIAL DIGITAL, GRABACIÓN)	AUTORES DE LA PUBLICACIÓN	AÑO DE PUBLICACIÓN	TÍTULO DE LA PUBLICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA PUBLICACIÓN	SITIO DE BUSQUEDA	OBSERVACIONES	PALABRAS CLAVE
				conocimiento. Se utilizó una metodología de búsqueda y análisis de las tendencias actuales abordadas en la literatura, permitiendo establecer los		conocimiento, lo cual establece una necesidad no solo de investigar más a profundidad las metodologías sino también los fundamentos teóricos que contribuyen su aplicación.	economía del conocimiento

TABLA DE REVISIÓN ACADÉMICA ESPECIALIZADA							
TIPO DE PUBLICACIÓN (LIBRO, ARTICULO, PONENCIA, MATERIAL DIGITAL, GRABACIÓN)	AUTORES DE LA PUBLICACIÓN	AÑO DE PUBLICACIÓN	TÍTULO DE LA PUBLICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA PUBLICACIÓN	SITIO DE BUSQUEDA	OBSERVACIONES	PALABRAS CLAVE
				enfoques sobre la evolución de la gestión de los recursos humanos y la necesidad de un cambio de paradigma; posteriormente, se abordaron aspectos sobre la gestión del			

TABLA DE REVISIÓN ACADÉMICA ESPECIALIZADA

TIPO DE PUBLICACIÓN (LIBRO, ARTICULO, PONENCIA, MATERIAL DIGITAL, GRABACIÓN)	AUTORES DE LA PUBLICACIÓN	AÑO DE PUBLICACIÓN	TÍTULO DE LA PUBLICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA PUBLICACIÓN	SITIO DE BUSQUEDA	OBSERVACIONES	PALABRAS CLAVE
				conocimiento y su dimensión humana, estableciéndose direcciones para adecuar la gestión estratégica de recursos humanos hacia los procesos de gestión del conocimiento.			

TABLA DE REVISIÓN ACADÉMICA ESPECIALIZADA

TIPO DE PUBLICACIÓN (LIBRO, ARTICULO, PONENCIA, MATERIAL DIGITAL, GRABACIÓN)	AUTORES DE LA PUBLICACIÓN	AÑO DE PUBLICACIÓN	TÍTULO DE LA PUBLICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA PUBLICACIÓN	SITIO DE BUSQUEDA	OBSERVACIONES	PALABRAS CLAVE
				Finalmente, se desarrollaron las conclusiones a la luz de estas perspectivas teóricas			
libro	Armando Cuesta Santos Marino	2014	Indicadores de gestión humana y del	El libro fue escrito con el objetivo de contribuir a que	(2014) Ecoe Ediciones, IISSN : 978-958-771-089-2, pp- 8-188	Desde el principio del libro se realiza una exposición de consideraciones	: Gestión humana, indicadores, conocimiento

TABLA DE REVISIÓN ACADÉMICA ESPECIALIZADA

TIPO DE PUBLICACIÓN (LIBRO, ARTICULO, PONENCIA, MATERIAL DIGITAL, GRABACIÓN)	AUTORES DE LA PUBLICACIÓN	AÑO DE PUBLICACIÓN	TÍTULO DE LA PUBLICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA PUBLICACIÓN	SITIO DE BUSQUEDA	OBSERVACIONES	PALABRAS CLAVE
	Valencia Rodríguez		conocimiento en la empresa	el gestor empresarial evidencie "la mejora empresarial" o, más precisamente, la "mejora del desempeño empresarial", mediante los		teóricas y metodológicas en la evaluación de activos tangibles e intangibles, seguido de lo cual se conceptualiza el desempeño individual de los trabajadores y las estrategias para lo	

TABLA DE REVISIÓN ACADÉMICA ESPECIALIZADA

TIPO DE PUBLICACIÓN (LIBRO, ARTICULO, PONENCIA, MATERIAL DIGITAL, GRABACIÓN)	AUTORES DE LA PUBLICACIÓN	AÑO DE PUBLICACIÓN	TÍTULO DE LA PUBLICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA PUBLICACIÓN	SITIO DE BUSQUEDA	OBSERVACIONES	PALABRAS CLAVE
				contrastes de indicadores "antes" y "después" de la introducción de medidas o acciones para el mejoramiento empresarial, específicamente relacionadas con		mismo, donde se puede observar la planificación y concepción del control como algo imperante de la gestión estratégica. Para la tercera fase se expresan indicadores sobre los que se	

TABLA DE REVISIÓN ACADÉMICA ESPECIALIZADA

TIPO DE PUBLICACIÓN (LIBRO, ARTICULO, PONENCIA, MATERIAL DIGITAL, GRABACIÓN)	AUTORES DE LA PUBLICACIÓN	AÑO DE PUBLICACIÓN	TÍTULO DE LA PUBLICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA PUBLICACIÓN	SITIO DE BUSQUEDA	OBSERVACIONES	PALABRAS CLAVE
				la gestión humana y del conocimiento		comprenden las técnicas y procedimientos reflejando lo más relevante en el logro de las estrategias y el mejor desempeño empresarial. para finalizar, se abarcan los procesos y sistemas en los que	

TABLA DE REVISIÓN ACADÉMICA ESPECIALIZADA

TIPO DE PUBLICACIÓN (LIBRO, ARTICULO, PONENCIA, MATERIAL DIGITAL, GRABACIÓN)	AUTORES DE LA PUBLICACIÓN	AÑO DE PUBLICACIÓN	TÍTULO DE LA PUBLICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA PUBLICACIÓN	SITIO DE BUSQUEDA	OBSERVACIONES	PALABRAS CLAVE
						se comprende la auditoria como actividad evaluativa para los procesos de gestión humana y del conocer de la empresa	
libro	Monica Garcia, Karen Sanchez y	2017	Perspectivas teoricas para el estudio de la gestion humana	El libro se formuló buscando la ejecución de una estrategia	(2017) Programa Editorial Universidad del Valle, IISSN :978-958-670-691-9, pp- 2-317	En primer lugar se logra analizar y entender la definición de los	La gestión en organizaciones, teoría, gestión humana, cultura

TABLA DE REVISIÓN ACADÉMICA ESPECIALIZADA

TIPO DE PUBLICACIÓN (LIBRO, ARTICULO, PONENCIA, MATERIAL DIGITAL, GRABACIÓN)	AUTORES DE LA PUBLICACIÓN	AÑO DE PUBLICACIÓN	TÍTULO DE LA PUBLICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA PUBLICACIÓN	SITIO DE BUSQUEDA	OBSERVACIONES	PALABRAS CLAVE
	Alvaro Zapata			metodológica que fuera abordada, desprendiendo estudios de caso y análisis para indagar elementos que den respuesta a las preguntas planteadas		macroprocesos y la gestión humana, por lo que se asimila la organización con la estrategia, con el objetivo de desarrollar el sistema de compensación que permita la motivación y	organizacional, liderazgo y dirección, recursos humanos, administración de proyectos

TABLA DE REVISIÓN ACADÉMICA ESPECIALIZADA

TIPO DE PUBLICACIÓN (LIBRO, ARTICULO, PONENCIA, MATERIAL DIGITAL, GRABACIÓN)	AUTORES DE LA PUBLICACIÓN	AÑO DE PUBLICACIÓN	TÍTULO DE LA PUBLICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA PUBLICACIÓN	SITIO DE BUSQUEDA	OBSERVACIONES	PALABRAS CLAVE
						formación. seguido de esto, se realiza una revisión del capital social en donde se evidencia la pertinencia de la gestión humana dentro del marco organizacional, destacando su importancia de	

TABLA DE REVISIÓN ACADÉMICA ESPECIALIZADA

TIPO DE PUBLICACIÓN (LIBRO, ARTICULO, PONENCIA, MATERIAL DIGITAL, GRABACIÓN)	AUTORES DE LA PUBLICACIÓN	AÑO DE PUBLICACIÓN	TÍTULO DE LA PUBLICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA PUBLICACIÓN	SITIO DE BUSQUEDA	OBSERVACIONES	PALABRAS CLAVE
						carácter social en toda organización.	
Artículo	Olga Díaz , Marleny Cardona, Diana Aguirre	2014	Aportes teórico-conceptuales a la dinámica de la gerencia desde el área de gestión humana	El presente artículo busca diferenciar los referentes conceptuales y teóricos considerados en	(2014)SCIENCE DIRECT: Suma de negocios, IISSN :S2215-910X(14)70005-9, pp- 22-28	A raíz del análisis realizado sobre los estudios en el aporte de la gestión humana a la estrategia organizativa se logra	Estrategias empresariales, Gestión humana, Gerencia, Competitividad, Valor agregado

TABLA DE REVISIÓN ACADÉMICA ESPECIALIZADA

TIPO DE PUBLICACIÓN (LIBRO, ARTICULO, PONENCIA, MATERIAL DIGITAL, GRABACIÓN)	AUTORES DE LA PUBLICACIÓN	AÑO DE PUBLICACIÓN	TÍTULO DE LA PUBLICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA PUBLICACIÓN	SITIO DE BUSQUEDA	OBSERVACIONES	PALABRAS CLAVE
				investigaciones sobre gestión estratégica y gestión humana.		hacer un barrido histórico el cual hace énfasis en las ciencias humanas, donde se determina que la gestión tiene procesos como el reclutamiento, contratación, capacitación y cultura	

TABLA DE REVISIÓN ACADÉMICA ESPECIALIZADA							
TIPO DE PUBLICACIÓN (LIBRO, ARTICULO, PONENCIA, MATERIAL DIGITAL, GRABACIÓN)	AUTORES DE LA PUBLICACIÓN	AÑO DE PUBLICACIÓN	TÍTULO DE LA PUBLICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA PUBLICACIÓN	SITIO DE BUSQUEDA	OBSERVACIONES	PALABRAS CLAVE
						organizacional lo que permite, a su vez tener una gestión estratégica, lo que difiere de la visión que tenga la gerencia de dicha empresa, por lo que se deduce que la posición de los recursos humanos	

TABLA DE REVISIÓN ACADÉMICA ESPECIALIZADA

TIPO DE PUBLICACIÓN (LIBRO, ARTICULO, PONENCIA, MATERIAL DIGITAL, GRABACIÓN)	AUTORES DE LA PUBLICACIÓN	AÑO DE PUBLICACIÓN	TÍTULO DE LA PUBLICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA PUBLICACIÓN	SITIO DE BUSQUEDA	OBSERVACIONES	PALABRAS CLAVE
						no se ha empoderado del todo para su control y posición filosófica. Se necesita en la gestión humana: trayectoria, calificación, evaluación e	

TABLA DE REVISIÓN ACADÉMICA ESPECIALIZADA

TIPO DE PUBLICACIÓN (LIBRO, ARTICULO, PONENCIA, MATERIAL DIGITAL, GRABACIÓN)	AUTORES DE LA PUBLICACIÓN	AÑO DE PUBLICACIÓN	TÍTULO DE LA PUBLICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA PUBLICACIÓN	SITIO DE BUSQUEDA	OBSERVACIONES	PALABRAS CLAVE
						importancia de los valores.	
articulo	Juan David Peláez-León, Mónica García Solarte,	2014	La relación estratégica entre gestión humana y la responsabilidad social	El presente documento busca aportar en la comprensión de estos dos enfoques,	(2014)SCIENCE DIRECT: Suma de negocios, IISSN :S2215-910X(14)70016-3, pp- 15-28	Se analizan los enfoques de RSE y gestión humana para generar un aporte a las empresas. Es así, como se aplica el	Responsabilidad Social Empresarial, Responsabilidad Social Corporativa,

TABLA DE REVISIÓN ACADÉMICA ESPECIALIZADA

TIPO DE PUBLICACIÓN (LIBRO, ARTICULO, PONENCIA, MATERIAL DIGITAL, GRABACIÓN)	AUTORES DE LA PUBLICACIÓN	AÑO DE PUBLICACIÓN	TÍTULO DE LA PUBLICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA PUBLICACIÓN	SITIO DE BUSQUEDA	OBSERVACIONES	PALABRAS CLAVE
	Andrés Ramiro Azüero Rodríguez		empresarial: Avances de una explicación en un caso colombiano	acudiendo a las dimensiones del modelo propuesto por Peláez, García y Azüero, y a uno de los casos de estudio elaborados por el grupo de Investigación		modelo y se identifican diferentes condiciones que inciden en la comprensión académica y empresarial y promueven el avance en materia de estudio para	Gestión Humana, Recursos Humanos, perspectiva estratégica, modelo

TABLA DE REVISIÓN ACADÉMICA ESPECIALIZADA

TIPO DE PUBLICACIÓN (LIBRO, ARTICULO, PONENCIA, MATERIAL DIGITAL, GRABACIÓN)	AUTORES DE LA PUBLICACIÓN	AÑO DE PUBLICACIÓN	TÍTULO DE LA PUBLICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA PUBLICACIÓN	SITIO DE BUSQUEDA	OBSERVACIONES	PALABRAS CLAVE
				Humanismo y Gestión.		fortalecer el modelo (modelo de 4 dimensiones para explicar las relaciones entre RSE y GH).	
artículo	Claudia Esmeralda Pardo Enciso, Olga	2014	Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo	El propósito principal de este estudio consistió en comprender cómo los procesos	(2014)SCIENCE DIRECT: Suma de negocios, IISSN :S2215-910X(14)70018-7, pp- 39-48	Dada la metodología utilizada (exploratorio-descriptivo) se analizaron empresas	Desarrollo del Talento Humano, Desarrollo Organizacional,

TABLA DE REVISIÓN ACADÉMICA ESPECIALIZADA

TIPO DE PUBLICACIÓN (LIBRO, ARTICULO, PONENCIA, MATERIAL DIGITAL, GRABACIÓN)	AUTORES DE LA PUBLICACIÓN	AÑO DE PUBLICACIÓN	TÍTULO DE LA PUBLICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA PUBLICACIÓN	SITIO DE BUSQUEDA	OBSERVACIONES	PALABRAS CLAVE
	LuciaDíaz Villamizar		organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C.	de capacitación y de desarrollo de competencias se convierten en factores clave para la transformación organizacional en un grupo empresas de la ciudad de Bogotá,		que han implementado modelos de desarrollo de personal, identificando como estos programas se han constituido como factor clave para el desarrollo organizacional. Se	Capacitación, Desarrollo de Competencias

TABLA DE REVISIÓN ACADÉMICA ESPECIALIZADA

TIPO DE PUBLICACIÓN (LIBRO, ARTICULO, PONENCIA, MATERIAL DIGITAL, GRABACIÓN)	AUTORES DE LA PUBLICACIÓN	AÑO DE PUBLICACIÓN	TÍTULO DE LA PUBLICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA PUBLICACIÓN	SITIO DE BUSQUEDA	OBSERVACIONES	PALABRAS CLAVE
				desde la visión de los líderes de Gestión Humana		identifica que el tamaño y el capital humano influyen como factor para determinar la relación y proporción, midiendo el impacto en el cumplimiento de los objetivos de cada empresa en	

TABLA DE REVISIÓN ACADÉMICA ESPECIALIZADA

TIPO DE PUBLICACIÓN (LIBRO, ARTICULO, PONENCIA, MATERIAL DIGITAL, GRABACIÓN)	AUTORES DE LA PUBLICACIÓN	AÑO DE PUBLICACIÓN	TÍTULO DE LA PUBLICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA PUBLICACIÓN	SITIO DE BUSQUEDA	OBSERVACIONES	PALABRAS CLAVE
						torno a su desarrollo personal y organizacional	
articulo	Roberto Hernández Sampieri, Sergio Méndez Valencia, Ricardo	2014	Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los	El presente estudio estableció como objetivo central analizar en el ámbito laboral mexicano un modelo que	(2014)SCIENCE DIRECT: contaduria y administracion, IISSN :S0186-1042(14)71250-1, pp- 229-257	Desde el análisis realizado se revisan diferentes modelos de cultura organizacional que enmarcan el clima organizacional, así	cultura organizacional, clima organizacional, modelo de valores en

TABLA DE REVISIÓN ACADÉMICA ESPECIALIZADA

TIPO DE PUBLICACIÓN (LIBRO, ARTICULO, PONENCIA, MATERIAL DIGITAL, GRABACIÓN)	AUTORES DE LA PUBLICACIÓN	AÑO DE PUBLICACIÓN	TÍTULO DE LA PUBLICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA PUBLICACIÓN	SITIO DE BUSQUEDA	OBSERVACIONES	PALABRAS CLAVE
	Contreras Soto		valores en competencia	contextualizara al clima organizacional y lo vinculara con la cultura organizacional.		se asocia ambos constructor para la revisión de las variables que se miden dentro de MVC (modelo de valores en competencia) que entrega estándares altos y fiables mediante el	competencia, validación

TABLA DE REVISIÓN ACADÉMICA ESPECIALIZADA							
TIPO DE PUBLICACIÓN (LIBRO, ARTICULO, PONENCIA, MATERIAL DIGITAL, GRABACIÓN)	AUTORES DE LA PUBLICACIÓN	AÑO DE PUBLICACIÓN	TÍTULO DE LA PUBLICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA PUBLICACIÓN	SITIO DE BUSQUEDA	OBSERVACIONES	PALABRAS CLAVE
						coeficiente alfa. , sin embargo existen otros modelos como el de orientación cultural, modelo tridimensional de la cultura y modelo de Schein.	

TABLA DE REVISIÓN ACADÉMICA ESPECIALIZADA

TIPO DE PUBLICACIÓN (LIBRO, ARTICULO, PONENCIA, MATERIAL DIGITAL, GRABACIÓN)	AUTORES DE LA PUBLICACIÓN	AÑO DE PUBLICACIÓN	TÍTULO DE LA PUBLICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA PUBLICACIÓN	SITIO DE BUSQUEDA	OBSERVACIONES	PALABRAS CLAVE
Articulo	Yeisson Tamayo Salamanca, Abel Del Río Cortina, David García Ríos	2014	Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos	En el presente documento, se genera una aproximación a un modelo de gestión organizacional desde el que se pretende analizar las capacidades del talento	(2014)SCIENCE DIRECT: Suma de negocios, IISSN :S2215-910X(14)70021-7, pp- 70-77	Buscando el mejoramiento de no solo los objetivos sino del cumplimiento de los mismos se deben visualizar los subsistemas que interactúan entre si de forma reciproca, dichos procesos se	Gestión Organizacional, Desarrollo Humano, Condiciones Laborales, Productividad, Competitividad

TABLA DE REVISIÓN ACADÉMICA ESPECIALIZADA

TIPO DE PUBLICACIÓN (LIBRO, ARTICULO, PONENCIA, MATERIAL DIGITAL, GRABACIÓN)	AUTORES DE LA PUBLICACIÓN	AÑO DE PUBLICACIÓN	TÍTULO DE LA PUBLICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA PUBLICACIÓN	SITIO DE BUSQUEDA	OBSERVACIONES	PALABRAS CLAVE
				humano para el logro de objetivos, siendo estos objetivos, desglosados en actividades y entregables finales y/o intermedios que pueden ser de		deben realizar por individuos que trabajen en grupos de diferentes niveles con funciones acordes a sus habilidades administrativas, en pro de la consecuencia de dichos objetivos en	

TABLA DE REVISIÓN ACADÉMICA ESPECIALIZADA

TIPO DE PUBLICACIÓN (LIBRO, ARTICULO, PONENCIA, MATERIAL DIGITAL, GRABACIÓN)	AUTORES DE LA PUBLICACIÓN	AÑO DE PUBLICACIÓN	TÍTULO DE LA PUBLICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA PUBLICACIÓN	SITIO DE BUSQUEDA	OBSERVACIONES	PALABRAS CLAVE
				carácter tangible e intangible.		una continua medición del desempeño de los trabajadores en sus labores.	
Artículo	Andrés Felipe Sánchez Jaramillo, & Yudi Elena Ruiz Hern	2021	Caracterización de las actividades de trabajo en equipo en una empresa.	Caracterizar las actividades de trabajo en equipo colaborativo y/o cooperativo que se evidencian en	<a href="https://doi.org/10.16967/23898186.7">https://doi.org/10.16967/23898186.7</a> 22		trabajo en equipo caracterización colaborativo cooperativo aprendizaje

TABLA DE REVISIÓN ACADÉMICA ESPECIALIZADA

TIPO DE PUBLICACIÓN (LIBRO, ARTICULO, PONENCIA, MATERIAL DIGITAL, GRABACIÓN)	AUTORES DE LA PUBLICACIÓN	AÑO DE PUBLICACIÓN	TÍTULO DE LA PUBLICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA PUBLICACIÓN	SITIO DE BUSQUEDA	OBSERVACIONES	PALABRAS CLAVE
				las organizaciones. Metodología. La presente investigación corresponde a un estudio de tipo transeccional descriptivo y cualitativo, orientado a			individuos objetivo común

TABLA DE REVISIÓN ACADÉMICA ESPECIALIZADA

TIPO DE PUBLICACIÓN (LIBRO, ARTICULO, PONENCIA, MATERIAL DIGITAL, GRABACIÓN)	AUTORES DE LA PUBLICACIÓN	AÑO DE PUBLICACIÓN	TÍTULO DE LA PUBLICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA PUBLICACIÓN	SITIO DE BUSQUEDA	OBSERVACIONES	PALABRAS CLAVE
				ofrecer el estado de una o más variables en uno o más grupos de personas, para el interés de esta investigación se consideraron dos formas de trabajo en equipo. Resultados.			

TABLA DE REVISIÓN ACADÉMICA ESPECIALIZADA

TIPO DE PUBLICACIÓN (LIBRO, ARTICULO, PONENCIA, MATERIAL DIGITAL, GRABACIÓN)	AUTORES DE LA PUBLICACIÓN	AÑO DE PUBLICACIÓN	TÍTULO DE LA PUBLICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA PUBLICACIÓN	SITIO DE BUSQUEDA	OBSERVACIONES	PALABRAS CLAVE
				Durante las últimas décadas las organizaciones se han sentido atraídas por el modelo de trabajo en equipo, ya que ofrece la posibilidad de aprovechar las			

TABLA DE REVISIÓN ACADÉMICA ESPECIALIZADA

TIPO DE PUBLICACIÓN (LIBRO, ARTICULO, PONENCIA, MATERIAL DIGITAL, GRABACIÓN)	AUTORES DE LA PUBLICACIÓN	AÑO DE PUBLICACIÓN	TÍTULO DE LA PUBLICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA PUBLICACIÓN	SITIO DE BUSQUEDA	OBSERVACIONES	PALABRAS CLAVE
				capacidades sobresalientes de cada individuo y aumentar el rendimiento de las actividades de trabajo. En este sentido el trabajo en equipo colaborativo implica			

TABLA DE REVISIÓN ACADÉMICA ESPECIALIZADA

TIPO DE PUBLICACIÓN (LIBRO, ARTICULO, PONENCIA, MATERIAL DIGITAL, GRABACIÓN)	AUTORES DE LA PUBLICACIÓN	AÑO DE PUBLICACIÓN	TÍTULO DE LA PUBLICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA PUBLICACIÓN	SITIO DE BUSQUEDA	OBSERVACIONES	PALABRAS CLAVE
				responsabilidad de grupo y liderazgo compartido; mientras que en el trabajo en equipo cooperativo las actividades se encuentran repartidas y la			

TABLA DE REVISIÓN ACADÉMICA ESPECIALIZADA							
TIPO DE PUBLICACIÓN (LIBRO, ARTICULO, PONENCIA, MATERIAL DIGITAL, GRABACIÓN)	AUTORES DE LA PUBLICACIÓN	AÑO DE PUBLICACIÓN	TÍTULO DE LA PUBLICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA PUBLICACIÓN	SITIO DE BUSQUEDA	OBSERVACIONES	PALABRAS CLAVE
				responsabilidad es individual. Conclusión. Se concluye que trabajar en equipo no implica solo la agrupación de personas, sino también la presencia de ciertas			

TABLA DE REVISIÓN ACADÉMICA ESPECIALIZADA							
TIPO DE PUBLICACIÓN (LIBRO, ARTICULO, PONENCIA, MATERIAL DIGITAL, GRABACIÓN)	AUTORES DE LA PUBLICACIÓN	AÑO DE PUBLICACIÓN	TÍTULO DE LA PUBLICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA PUBLICACIÓN	SITIO DE BUSQUEDA	OBSERVACIONES	PALABRAS CLAVE
				características que están relacionadas de manera que el éxito de uno de los individuos conduzca al éxito de todos los participantes.			

TABLA DE REVISIÓN ACADÉMICA ESPECIALIZADA

TIPO DE PUBLICACIÓN (LIBRO, ARTICULO, PONENCIA, MATERIAL DIGITAL, GRABACIÓN)	AUTORES DE LA PUBLICACIÓN	AÑO DE PUBLICACIÓN	TÍTULO DE LA PUBLICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA PUBLICACIÓN	SITIO DE BUSQUEDA	OBSERVACIONES	PALABRAS CLAVE
Artículo	<b>Oscar Alejandro Vásquez Bernal y Rosa Carolina Bustos Duque</b>	2022	Equipos De Trabajo Competitivos. Una Reflexión Desde El Enfoque De La Gestión De La Integración En Las Plataformas Humanas	Las organizaciones requieren del talento humano más competitivo y motivado, alineado con sus principios y estrategia. La capacidad de mantener	<a href="https://doi.org/10.22490/ECBTI.5892">:https://doi.org/10.22490/ECBTI.5892</a>		Empoderamiento, Cambio organizacional, Equipos de trabajo, Perfil profesional

TABLA DE REVISIÓN ACADÉMICA ESPECIALIZADA

TIPO DE PUBLICACIÓN (LIBRO, ARTICULO, PONENCIA, MATERIAL DIGITAL, GRABACIÓN)	AUTORES DE LA PUBLICACIÓN	AÑO DE PUBLICACIÓN	TÍTULO DE LA PUBLICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA PUBLICACIÓN	SITIO DE BUSQUEDA	OBSERVACIONES	PALABRAS CLAVE
				plataformas humanas empoderadas dentro de una estructura de comunicación y relacionamiento adecuados fomenta la conformación de equipos de			

TABLA DE REVISIÓN ACADÉMICA ESPECIALIZADA							
TIPO DE PUBLICACIÓN (LIBRO, ARTICULO, PONENCIA, MATERIAL DIGITAL, GRABACIÓN)	AUTORES DE LA PUBLICACIÓN	AÑO DE PUBLICACIÓN	TÍTULO DE LA PUBLICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA PUBLICACIÓN	SITIO DE BUSQUEDA	OBSERVACIONES	PALABRAS CLAVE
				trabajo sólidos. Este documento ilustra una revisión de diferentes autores que enlazan la cultura y clima organizacional con el empoderamiento de las personas y			

TABLA DE REVISIÓN ACADÉMICA ESPECIALIZADA							
TIPO DE PUBLICACIÓN (LIBRO, ARTICULO, PONENCIA, MATERIAL DIGITAL, GRABACIÓN)	AUTORES DE LA PUBLICACIÓN	AÑO DE PUBLICACIÓN	TÍTULO DE LA PUBLICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA PUBLICACIÓN	SITIO DE BUSQUEDA	OBSERVACIONES	PALABRAS CLAVE
				la conformación de equipos de trabajo, desde el enfoque de la gestión de la integración según el PMI. El alcance está delimitado en la revisión y análisis de información			

TABLA DE REVISIÓN ACADÉMICA ESPECIALIZADA							
TIPO DE PUBLICACIÓN (LIBRO, ARTICULO, PONENCIA, MATERIAL DIGITAL, GRABACIÓN)	AUTORES DE LA PUBLICACIÓN	AÑO DE PUBLICACIÓN	TÍTULO DE LA PUBLICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA PUBLICACIÓN	SITIO DE BUSQUEDA	OBSERVACIONES	PALABRAS CLAVE
				documental de diferentes bases de datos reconocidas.			
Articulo	<b>Regla C. Jiménez Hernández, Sahara Blanco Hernández</b>	2021	La relación individual-grupal, variable clave para el buen desarrollo del trabajo en equipo definida	En el 8vo Congreso del PCC, Miguel Días Canel, Presidente y primer secretario del PCC de Cuba,	Serie Científica de la Universidad de las Ciencias Informáticas, ISSN-e 2306-2495, Vol. 14, N°. 12, 2021 (Ejemplar dedicado a: :Diciembre), págs. 225-233		Trabajo en equipo; variables claves; escenarios; relación individual grupal

TABLA DE REVISIÓN ACADÉMICA ESPECIALIZADA

TIPO DE PUBLICACIÓN (LIBRO, ARTICULO, PONENCIA, MATERIAL DIGITAL, GRABACIÓN)	AUTORES DE LA PUBLICACIÓN	AÑO DE PUBLICACIÓN	TÍTULO DE LA PUBLICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA PUBLICACIÓN	SITIO DE BUSQUEDA	OBSERVACIONES	PALABRAS CLAVE
			a través del uso del Método de los escenarios	se pronunció con una descripción de la características que tenía que tener los Cuadros Revolucionarios Cubanos y dentro de sus características se declaró que como			

TABLA DE REVISIÓN ACADÉMICA ESPECIALIZADA

TIPO DE PUBLICACIÓN (LIBRO, ARTICULO, PONENCIA, MATERIAL DIGITAL, GRABACIÓN)	AUTORES DE LA PUBLICACIÓN	AÑO DE PUBLICACIÓN	TÍTULO DE LA PUBLICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA PUBLICACIÓN	SITIO DE BUSQUEDA	OBSERVACIONES	PALABRAS CLAVE
				<p>método de dirección se debe desarrollar el trabajo en equipo para el éxito empresarial y otros sectores, es por ello que en este artículo se describe como se define la relación</p>			

TABLA DE REVISIÓN ACADÉMICA ESPECIALIZADA

TIPO DE PUBLICACIÓN (LIBRO, ARTICULO, PONENCIA, MATERIAL DIGITAL, GRABACIÓN)	AUTORES DE LA PUBLICACIÓN	AÑO DE PUBLICACIÓN	TÍTULO DE LA PUBLICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA PUBLICACIÓN	SITIO DE BUSQUEDA	OBSERVACIONES	PALABRAS CLAVE
				individual grupal como variable clave en dicho método, a través del uso del método de los escenario para su definición, del cual solo se utiliza la fase 1, para la			

TABLA DE REVISIÓN ACADÉMICA ESPECIALIZADA

TIPO DE PUBLICACIÓN (LIBRO, ARTICULO, PONENCIA, MATERIAL DIGITAL, GRABACIÓN)	AUTORES DE LA PUBLICACIÓN	AÑO DE PUBLICACIÓN	TÍTULO DE LA PUBLICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA PUBLICACIÓN	SITIO DE BUSQUEDA	OBSERVACIONES	PALABRAS CLAVE
				construcción dela situación actual del sistema a partir del problema que en este caso es ¿cómo lograr el éxito en el desarrollo del trabajo en equipo? y lograr			

TABLA DE REVISIÓN ACADÉMICA ESPECIALIZADA							
TIPO DE PUBLICACIÓN (LIBRO, ARTICULO, PONENCIA, MATERIAL DIGITAL, GRABACIÓN)	AUTORES DE LA PUBLICACIÓN	AÑO DE PUBLICACIÓN	TÍTULO DE LA PUBLICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA PUBLICACIÓN	SITIO DE BUSQUEDA	OBSERVACIONES	PALABRAS CLAVE
				definir las variables claves más aceptable para la obtención de una estrategia eficaz para lograr un desarrollo del trabajo en equipo exitoso.			