

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

USFQ

Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades

**Estrategias para fortalecer Equipos de Alto Desempeño en una Empresa
Multinacional del sector industrial y comercial**

Jessica Marisol Campués Colimba

Psicología

Trabajo de fin de carrera presentado como requisito para la obtención del título
de Licenciatura en Psicología

Quito, 20 de mayo de 2021

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades

HOJA DE CALIFICACIÓN DE TRABAJO DE FIN DE CARRERA

**Estrategias para fortalecer Equipos de Alto Desempeño en una Empresa
Multinacional del sector industrial y comercial.**

Jessica Marisol Campués Colimba

Calificación:

Nombre del profesor, Título académico

María Cristina Crespo, Dra.

Firma del profesor:

Quito, 20 de mayo de 2021

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Así mismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador.

Firma del estudiante: _____

Nombres y apellidos: Jessica Marisol Campués Colimba

Código: 00207690

Cédula de identidad: 1727940528

Lugar y fecha: Quito, 20 de mayo de 2021

DEDICATORIA

*A Dios, por darme valentía,
una segunda oportunidad en la vida
y por fortalecerme como persona.
A todas las personas que están a mi lado
en todo momento, siendo mi apoyo incondicional.*

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por estar presente en todos mis días, por haber hecho que todo suceda a su tiempo y sobre todo por haber puesto en mi vida a personas maravillosas, dignas de admirar.

A la confianza, amor, respeto y humildad transmitida por mis padres, gracias por quedarse siempre a mi lado, y ojalá fueran eternos, para ser inspiración el resto de mi vida. A mi hermana, por ser mi compañía y alegría.

A mi tutora de tesis, Cristina Crespo, por su tiempo, paciencia y enseñanza, dentro y fuera del aula de clase, haciendo de mis compañeros y de mí personas y profesionales de calidad.

A mis compañeros, por sus consejos, tiempo y por compartir momentos de alegrías y tristezas, por tomar riesgos a mi lado y por haber creado experiencias inolvidables.

A mis amigos y demás familiares, por sus palabras y enseñanzas, y por haber formado parte de mis logros.

¡Gracias a todos!

ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN

Nota: El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, incluso a pesar de estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en <http://bit.ly/COPETHeses>.

UNPUBLISHED DOCUMENT

Note: The following capstone project is available through Universidad San Francisco de Quito USFQ institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on <http://bit.ly/COPETHeses>.

RESUMEN

El presente proyecto resume propuestas dirigidas a promover el desarrollo de Equipos de Alto Desempeño (EAD) en una multinacional, que utilizaba como principal herramienta la capacitación en EAD. El trabajo incluye una revisión de literatura relacionada con EAD, tipos de equipo, creación de EAD, transferencia de aprendizaje, Modelo de Gilbert, entre otros temas. Para conocer mejor la perspectiva de algunos colaboradores, se realizaron entrevistas al área de Recursos Humanos y a 5 colaboradores. Como resultado, encontramos tres oportunidades de mejora: involucramiento, transferencia y comunicación. Frente a esto se propone posibles soluciones con el objetivo que la multinacional desarrolle una estrategia donde todos sus miembros puedan aplicar el aprendizaje impartido en la capacitación anual de equipos de alto desempeño.

Este trabajo se realizó en colaboración con: Matías Agesta, Nicole Espín, Leidy Herrera, Rafael Jarrin, Sarahí Valle y Matina Vernaza.

PALABRAS CLAVE: Equipos de alto desempeño, comunicación, involucramiento, transferencia de aprendizaje, liderazgo, capacitación, Gilbert, tipos de equipo.

ABSTRACT

This project summarizes proposals aimed at promoting the development of High-Performance Teams (HDT) in a multinational company, which used HD training as its main tool. The work includes a review of literature related to HD, types of teams, creation of HD, transfer of learning, Gilbert's Model, among other topics. To better understand the perspective of some employees, interviews were conducted with the Human Resources area and 5 employees. As a result, we found three opportunities for improvement: involvement, transfer, and communication. In view of this, possible solutions are proposed with the objective that the multinational develops a strategy where all its members can apply the learning imparted in the annual training of high-performance teams.

This work was carried out in collaboration with: Matías Agesta, Nicole Espín, Leidy Herrera, Rafael Jarrin, Sarahí Valle and Matina Vernaza.

KEY WORDS: High performance teams, communication, involvement, transfer of learning, leadership, training, Gilbert, types of team.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	7
ABSTRACT	8
INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO I:	13
1.Equipos de Alto Desempeño	13
1.1 Concepto de equipo	13
1.2 Problemas al trabajar en equipo:.....	17
1.3 Trabajar con equipos virtuales.....	19
1.4 Engagement en la organización	21
1.5 Concepto de equipo de alto desempeño.....	22
1.6 Cultura organizacional en equipos de alto desempeño:.....	24
1.7 Transferencia de aprendizaje:	36
1.8 Dificultades para la transferencia	37
1.9 Modelo de Gilbert.....	38
1.10 Elementos que permiten la transferencia	40
CAPITULO II:.....	45
2. Dinámica de la organización	45
CAPÍTULO III	46
3. Descripción del Desafío	46
3.1 Primer desafío: fortalecer la comunicación entre miembros de un mismo equipo de trabajo y desde el equipo administrativo hacia los equipos operativos y de ventas.....	50
3.2 Segundo desafío: oportunidades de mejora en el diseño del programa de formación en EAD.....	51
3.3 Tercer desafío: Potenciar el compromiso e involucramiento del personal en la empresa.	53

CAPITULO IV	55
4. Propuesta.....	55
4.1 Primer desafío: fortalecer la comunicación entre miembros de un mismo equipo de trabajo y desde el equipo administrativo hacia los equipos operativos y de ventas.....	55
4.2 Segundo desafío: Oportunidades de mejora en el diseño del programa de formación en EAD.....	58
4.3 Tercer desafío: Potenciar el compromiso e involucramiento del personal con la empresa.	64
CONCLUSIONES	69
REFLEXIÓN PERSONAL	73
REFERENCIAS	75
ANEXO A: Entrevistas Multinacional	96
PARTE A : Cuestionario utilizado en líderes.....	96
PARTE B: Cuestionario utilizado en personal de primera línea	97
ANEXO B: Preguntas a expertos	98
Parte A: Entrevista a experto en comunicación.....	98
Parte B: Entrevista a experto en comunicación organizacional.....	98
Parte C: Entrevista a experto en training y performance.	99
Parte D: Entrevista a experto en salud y seguridad ocupacional	99

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	39
Figura 2	61
Figura 3	62
Figura 4	64

INTRODUCCIÓN

Toda compañía o empresa se plantea objetivos a corto, mediano y largo plazo, para el cumplimiento de estos se necesita el personal idóneo que cumpla con las expectativas, aptitudes y competencias que requiere cada uno de los puestos. Sin embargo, no solamente el tener al personal con las mejores cualidades individuales permitirá cumplir eficazmente con lo planeado, sino que es necesario desarrollar un equipo de trabajo que tenga una clara visión conjunta, disponga de los adecuados canales de comunicación, sienta seguridad de cada uno de sus integrantes, conozca las cualidades y debilidades que tiene como equipo y sus oportunidades de mejora, se sienta comprometido y motivado a realizar cada una de las actividades por el simple hecho de que se siente identificado con su lugar de trabajo y por supuesto, sienta que dentro de su organización puede desarrollarse tanto personal como profesionalmente.

Todo lo mencionado y más, permitirá que dentro de dichas compañías su personal pueda transformarse en equipos de alto desempeño y obtenga muchos más beneficios que solamente “alcanzar los objetivos”. Pero, específicamente ¿Qué son equipos de alto desempeño?, ¿Cómo formarlos?, ¿Qué tipo de liderazgo necesitan? O ¿Qué se requiere para desarrollarlos?

CAPÍTULO I:

Equipos de Alto Desempeño

Concepto de equipo

Existen diversas definiciones que se le han dado al término “equipo”. Para empezar, la Real Academia Española (2014) dice que es un grupo de personas organizado para una investigación, servicio u objetivo en común. Sin embargo, es importante brindar un enfoque relacionado a las organizaciones. Este tema ha sido un término investigado y definido reiterativamente a lo largo de la historia, teniendo diferentes definiciones (Kozlowski & Bell, 2012).

Dentro del texto de Bohórquez & Cruz (2012), se establece a los equipos como unidades que tienen como responsabilidad la producción de bienes o el dar un servicio, y compuesto por personas que se dedican a sus actividades por tiempo completo además de estar formalmente vinculados a la organización para la que se trabaja. Por otro lado, se menciona que los equipos de trabajo son grupos de individuos que comparten responsabilidad por los resultados del trabajo además de ser interdependientes entre sí (Bohórquez & Cruz, 2012).

Adicionalmente, Robbins (2013) nos brinda una perspectiva sobre los equipos haciendo una diferenciación entre los términos “grupo” y “equipo”: al hablar de grupos, tenemos simplemente una interacción para intercambio de información y toma de decisiones, donde no existe una necesidad de involucrarse realmente en el esfuerzo colectivo, donde el resultado sea más que solo la suma de las partes. Además, cuando se habla de equipos podemos traer a colación la sinergia que se genera en la interacción,

siendo esta una característica importante para que el hecho de juntar conocimientos y características podrán ser un potenciador del trabajo realizado (Robbins, 2013).

Además, la cohesión y coherencia necesaria brindarán un hilo conductor del trabajo que se realice (Luciano et al., 2014).

Con esta información podemos brindar una definición más certera de lo que es un equipo. Un equipo estará compuesto por 2 o más individuos que, además de cumplir tareas relevantes, comparten una o más metas, generando así una sinergia y cohesión (McGrath, et al., 2000). Por otro lado, los equipos siempre deben mostrar una interdependencia en su proceso de trabajo, haciéndolo evidente en las interacciones que serán necesarias. El equipo debe mantener límites y buscar un óptimo funcionamiento (Klein et al., 2009).

Es importante resaltar que no todos los equipos son iguales, existen diferentes tipos de equipos:

- 1. Equipos informales:** tienen una organización interna muy flexible y surgen a partir de intereses y necesidades comunes del equipo. Las funciones realizadas tienen conexión con los deseos del equipo y se caracterizan por el deseo de pertenencia, afiliación, seguridad, respeto, mantenerse informados e innovación (Abbas, 2018). En estos equipos informales no existe una organización estructurada del equipo, lo que facilita la interacción en el equipo y esto permite la creación de lazos sociales (Lahiri et al., 2019). Por otra parte, los equipos informales son poco estables, una de las causas es que surgen problemas al momento de tomar autoridad en el equipo (Hughes et al., 2018).
- 2. Equipos tradicionales:** considerados como equipos formales, las directrices están bien definidas y claras. Ejemplos de equipos formales son los equipos funcionales, las áreas y departamentos que están claramente identificados; estos

son equipos que trabajan de manera jerárquica (Rigby et al., 2018). Las decisiones dentro de la organización están a cargo de personas con mayor conocimiento en la parte superior, quienes reciben aportaciones de los subordinados, permitiendo obtener mayor eficiencia en cuanto a calidad (Poe et al., 2019). Estos equipos se caracterizan por tener una mayor cantidad de miembros, son equipos estables y se mantienen por períodos más amplios. Las reglas y leyes están a cargo del líder, este se encarga de hacerlas cumplir; también ofrece guía y dirección al grupo, proporciona retroalimentación adecuada en relación con las tareas de cada empleado. Esto permite que los empleados contribuyan de manera constructiva dentro de la organización (Lacerenza et al., 2018).

- 3. Equipos de resolución de problemas:** estos equipos están creados con un fin específico, que es el enfrentamiento de un problema. Dentro de estos equipos se agrupan a miembros mejor capacitados, que buscan una resolución eficaz y rápida del problema (Lapp et al., 2019). En esta colaboración se toman en cuenta las habilidades y estilos cognitivos de los miembros de los equipos. En estos equipos se requiere que los integrantes tengan: habilidades para resolver problemas, comunicación asertiva, interacción y habilidades para trabajar en grupo. Para obtener mayor rendimiento a la hora de resolución de un problema estos equipos requieren de estrecha relación, colaboración, invención de nuevos enfoques, mantenimiento de disciplina y seguimiento de reglas entre los integrantes (Iuga & Rosca, 2017). El objetivo de esto es mantener una buena interacción, desempeño, bienestar, mayor comprensión y compromiso de los integrantes en el equipo (Giampaoli et al., 2017).

- 4. Equipos de liderazgo:** conocidos como management, están constituidos por líderes de áreas, departamentos u otros (Lorenzo et al., 2018). En estos equipos se acuerdan directrices, definición de tareas, objetivos y recompensas dentro de la organización, así como la colaboración en áreas específicas. Estos equipos requieren mayor nivel de responsabilidad hacia los niveles inferiores, debido a que manejan una estructura de liderazgo vertical (Lorenzo et al., 2018). Los equipos de liderazgo son claves para el crecimiento de una organización, ya que inspiran, guían e influyen en el equipo (Hjerto & Paulsen, 2017). Los equipos de liderazgo deben tener disposición a aceptar comentarios de manera constructiva y responsable y mantenerse en constante aprendizaje desde las propias fortalezas, para consolidar a la organización haciéndola cada vez más íntegra (Pieterse et al., 2019).
- 5. Equipos autodirigidos:** se caracterizan porque sus integrantes poseen libertad y autonomía para tomar decisiones y cuentan con una variedad de habilidades relevantes que determinan la estructura más conveniente para lograr el objetivo (Gunes & Greenshield, 2018). En este tipo de equipos se mantiene la discrecionalidad en las decisiones como son: los horarios del trabajo, métodos a desarrollarse, asignaciones de integrantes en las diferentes actividades, retroalimentaciones, compensaciones y evaluaciones en el equipo (Weerheim et al., 2017). Es menos necesario el uso de estructuras tradicionales, ya que los grupos autodirigidos tienen mayor comunicación, y las decisiones son tomadas con mayor agilidad, lo que permite obtener eficiencia en la productividad (Lucas & Bouman, 2018).
- 6. Equipos virtuales:** en este caso los integrantes del equipo están alejados el uno del otro de manera geográfica, pero es posible conectarse gracias al uso de la

tecnología (Nordbäck & Espinosa, 2019). Las herramientas de trabajo de las que disponen son: correos electrónicos, videoconferencias, archivos compartidos y otros, en donde los equipos cumplen las actividades designadas para el día. Una de las afectaciones que presentan los equipos es que pierden la experiencia de relacionarse en el trabajo y la creación de nuevas amistades (Schinoff et al., 2020). A partir del comienzo del siglo XXI se ha visto que los equipos virtuales han incrementado, debido a que demuestran mayores niveles de eficiencia, facilidad para conectar a personas en diferentes zonas en menor cantidad de tiempo. Estos equipos se han presentado como una gran oportunidad de aprendizaje, a pesar de los desafíos presentados en los nuevos integrantes (Hacker et al., 2019).

Problemas al trabajar en equipo:

A pesar de que el trabajo en equipo suele ser una modalidad bastante común en las empresas, esta forma de trabajo no siempre resulta ser la más eficiente. Se ha comprobado en diversos estudios que los equipos suelen tener un desempeño inferior al esperado aún con las diversas herramientas de las que disponen (Haas & Mortensen, 2016). Además, Li Feng ha reconocido que un trabajo en equipo mal dirigido puede tener consecuencias graves como fatiga, productividad disminuida e incluso pérdida de creatividad (2020) Por lo tanto, es importante reconocer los principales problemas o retos que se encuentran las empresas al momento de trabajar en grupo.

De los principales problemas por los que atraviesan los equipos, uno especialmente perjudicial es la falta de dirección (Haas & Mortensen., 2016). Anderson y Caldwell aclaran que uno de los requisitos fundamentales para un equipo es reconocer su propósito en común, algo que les permita trabajar sus tareas y entregables con responsabilidad compartida (2018). Las razones por las que los equipos suelen carecer

de esta visión en conjunto son: que no existen metas o indicadores claros, no reconocen bien sus roles o responsabilidades y además no poseen objetivos en común (Flood, et al., 2018). La consecuencia es que las personas puedan sentirse desconectadas de la meta, no sepan cómo cumplir las expectativas y que no sepan cómo llegar hasta su objetivo (Flint & Vinberg, 2015).

El segundo problema más común al trabajar en equipo es carecer de un soporte desde la empresa que acompañe y motive el desempeño grupal (Flood & Klausner, 2018). Este problema suele darse comúnmente en lugares que trabajan y motivan los comportamientos independientes antes que el desempeño y resultado grupal; es necesario que uno de los enfoques de la cultura sea que el líder de grupo entienda la importancia y esté capacitado para dirigir el equipo, de otra forma los resultados van a verse afectados (Anderson & Caldwell, 2018). Finalmente, la estructura que se maneja es fundamental, el hecho de conformar equipos de más de nueve personas puede incrementar los factores de conflictos al momento de trabajar en grupo (Haas & Mortensen, 2016). Las consecuencias de la falta de soporte y estructura pueden hacer que el equipo se desconecte de su objetivo, no tenga las herramientas para cumplir sus metas o incluso albergue un detractor que pueda llevar a provocar más detractores en el grupo (Flint & Vinberg, 2015).

El tercer problema que se abordará es la confianza, este factor también nace desde una cultura que no le da el enfoque a crear equipos que se conozcan más a fondo (Haas & Mortensen, 2016). Las razones por las que un equipo puede no tenerse confianza son: un enfoque único del grupo a las tareas y entregables, falta de espacios de comunicación, primeras impresiones negativas, que no exista el ambiente propicio o no se motiva el compartir en equipo. Las consecuencias de esto es no sentir un espacio seguro para ser transparentes, no manejar de forma correcta el conflicto, tomarse más

tiempo haciendo el trabajo lo que afecta a la productividad y los costos de la empresa en general (Flint & Vinberg, 2015).

Finalmente, el último problema que se encuentra al momento de trabajar en equipos es no saber manejar el conflicto. Por conflicto se hace referencia a la variante de opiniones entre una persona o más (Behfar et al., 2011). Según Flint y Vinberg un ambiente que no permite la resolución de conflictos suele tener las siguientes características: falta de confianza en el equipo, objetivos que no están claros o se interponen, comportamiento competitivo o falta de capacitación para abordar este tipo de situación (2015). Es necesario reconocer que el conflicto como tal no es malo, sin embargo, un mal manejo del mismo puede llevar a consecuencias como confusión y baja de la productividad, comportamiento individualista y menor eficiencia en general (Behfar et al., 2011).

Trabajar con equipos virtuales

Uno de los retos más importantes que ha traído el contexto de pandemia mundial es el teletrabajo (Holtz et al., 2020). Esta nueva modalidad utilizada por organizaciones y empresas hace referencia al desarrollo de las actividades laborales desde el hogar (Cohen & Gibson, 2003). A pesar de que desde la globalización es una práctica más frecuente, recientes estadísticas demuestran un crecimiento del 3.4% al 43% de personal trabajando desde su casa a raíz de la pandemia (Feitosa & Salas, 2020). Por lo mismo, la respuesta e intervención que se brinde a esta nueva forma de trabajo es esencial para asegurar los resultados y productividad dentro de la organización (Godin et al., 2017; Holtz et al., 2020)

El teletrabajo o trabajo desde casa, fue un tema que se lo planteó hace varios años como una medida que brindaría flexibilidad y comodidad (Narayanan, et al. 2017). En un principio, la finalidad de este tipo de trabajo fue cuidar de las personas, aunque

durante la pandemia los niveles de estrés de los teletrabajadores han aumentado en un 29.6% y ha afectado su salud mental, lo cual desencadena otros problemas y afecta la productividad (Chang et al., 2021).

Hay que tomar en cuenta que existen factores que podrían no beneficiar al rendimiento de los trabajadores en modalidad de teletrabajo como: entorno en el que se encuentran, preparación frente a esta nueva forma de trabajo y desafíos familiares (Allen et al., 2015). Dentro de las consecuencias negativas se encuentran enfermedades como obesidad, consumo de sustancias nocivas, ansiedad o depresión (Henke et al. 2016).

Por otro lado, el teletrabajo también tiene aspectos positivos tanto para el empleador como para el empleado (Barbutto et al., 2020). En el empleado se puede notar varios beneficios, por ejemplo, en lo económico ya que los costos de transporte son menores (Barbutto et al., 2020). Adicional a eso se puede tener la flexibilidad de horas de trabajo y menor presión laboral (Ansong & Boateng, 2018). En datos generales se ha evidenciado que familias que tienen hijos pequeños, el teletrabajo les permite compartir su tiempo trabajo-familia (Morikowa, 2018). Estudios realizados por Harvard Business School, Stanford University y OWN Labs demostró que los empleadores también poseen beneficios de esta modalidad como el ahorro en inmuebles para el área de trabajo, los empleados son más productivos, enfocados y la retención de empleados es mayor (Barbutto et al., 2020).

Por otra parte, esta modalidad de trabajo presenta nuevos retos en el mundo laboral. Narayanan, et al. (2017), realizó una investigación en donde se estudió el impacto del trabajo en casa a partir de la pandemia (COVID-19), los resultados demostraron que unos de los principales retos es mantener la motivación en los

trabajadores, que su rendimiento sea igual o mejor al que tenían. Otro de los mayores retos son las limitaciones como una buena conexión a internet (Gebhart, 2020).

Engagement en la organización

El personal laboral es el recurso más importante de cada empresa, y requiere que se le dé el respectivo valor y posición para impulsar su crecimiento (Zaki, 2004).

Además, a pesar de que representa una gran herramienta, puede ser uno de los desafíos más fuertes en la organización (Kim, et al., 2011; Waters et al., 2013). De aquí sale el término engagement del personal, el nivel en el cual los individuos de la empresa se sienten intelectual y emocionalmente conectados y comprometidos con el grupo y la organización (Anitha, 2014; Waters et al., 2013; Kang, et al., 2017).

Uno de los factores principales que se relacionan con el engagement del personal es su productividad, ya que es un gran proyector de como cada organización vive sus políticas, prácticas y estructura (Kim, et al., 2011; Anitha, 2014). De aquí se puntualizan qué factores a nivel de la empresa pueden provocar un mayor engagement y a su vez impulsar la productividad, entre estas se encuentran tres: el ambiente de trabajo, el estilo de liderazgo y la relación entre el personal laboral (MacLeod, et al., 2011; Jiang, et al., 2016; Anitha, 2014).

El ambiente de trabajo ha demostrado ser uno de los factores más significativos a la hora de involucrar al personal de una empresa (Rich et al., 2010). Estudios han demostrado que el crear espacios de soporte donde puedan comunicar sus necesidades e inquietudes promueve una cultura de importancia hacia los colaboradores (Anitha, 2014). Además, en otra investigación MacLeod puntualizó que 78% de las personas identificadas como altamente comprometidas reportaron que sentían escuchadas y

además podían hacer un impacto en su organización, esto en comparación con el grupo no comprometido que conformó tan solo 15% (2011).

El segundo factor que se considera esencial es el liderazgo, Men & Stack reconocen que de hecho puede influenciar en gran medida que tan conectados se sienten los miembros a la organización (2013). Walumbwa además menciona que es una característica multidimensional que puede favorecer relaciones de transparencia, autoconocimiento e incluso el paso de información (2008). Otro factor fundamental es darle un énfasis al equipo en la toma de decisiones y comportamientos, factores que impulsan el compromiso de los empleados (Jiang, et al., 2016). Gallicano además que asegura que cuando los participantes se sienten en más confianza con su líder suelen tener un mayor sentido de autonomía y toma de decisión (2012).

Finalmente, el tercer factor planteado es la relación entre el equipo, Robinson menciona que para que esto funcione, la relación de cada miembro debe ser bidireccional (2004). Se ha comprobado que un ambiente donde exista confianza y se celebren comportamientos como honestidad, bondad, justicia y optimismo puede motivar a un mayor compromiso para el personal laboral (Jiang, et al., 2016). Además, la comunicación transparente en el equipo junto a una guía constante, retroalimentación y una cultura de mejora han demostrado ser factores que pueden mantener a las personas comprometidas con la empresa (Kim, et al., 2011; MacLeod, et al., 2011; Anitha, 2014).

Concepto de equipo de alto desempeño

Un equipo de alto desempeño se refiere a un grupo limitado de integrantes en donde se encuentra una historia de compromiso, con destrezas específicas requeridas u habilidades individuales que se complementan entre sí, un propósito y metas en común, pautas de desempeño y responsabilidades descritas en la definición de trabajo del

equipo, por lo cual son corresponsables (Katzenbach & Smith, 2001, 2015). En esta óptica se resalta la disciplina como un concepto y elemento fundamental para el logro de los objetivos y metas propuestas, permitiendo que estos equipos funcionen en base al “compromiso y propósito común, las metas de desempeño, las habilidades complementarias y la responsabilidad mutua” (Contreras & Barbosa, 2013). La diferencia entre un equipo de alto desempeño y un equipo común yace en la ideología del equipo de alto desempeño, en donde el rendimiento del equipo es importante para todos los miembros de este, así el éxito es una contribución común (Contreras & Barbosa, 2013).

Dentro de los equipos de alto desempeño se encuentra una relación de confianza entre los integrantes del equipo y el coordinador (Contreras & Barbosa, 2013), además de complementarlo con un enfoque gerencial que se involucre con los equipos, otorgando valor y retroalimentación a los miembros, buscando conservar la motivación (Ancona et al., 2009). Añadido a esto, este tipo de equipos se caracterizan por una gestión humana estructurada y enfocada en la comunicación, para favorecer el proceso de circulación de información, en busca de una cultura y un clima organizacional que fortalezca a la sinergia grupal (Alcover et al., 2011).

Entre los aspectos positivos del trabajo de los equipos de alto desempeño está la incorporación de ideas y procesos de motivación de los integrantes, optimizando así el tiempo y recursos necesarios, reflejados en los resultados finales del equipo, su productividad y la satisfacción general de los colaboradores (Contreras & Barbosa, 2013). Estos equipos llegan a lograr niveles consistentes de desempeño y de alta intensidad, empleando procesos específicos para la realización del trabajo, rompen con las jerarquías y establecen su propia cultura como un estándar en la organización (Herrera & Salinas, 2018).

Un equipo de alto rendimiento es fundamental para el éxito de cualquier empresa, la incorporación de estos a las empresas es un gran reto, con el que se busca no solo un incremento de productividad, sino un fortalecimiento del talento humano y del desarrollo organizacional (Contreras & Barbosa, 2013). Poder crear un equipo de alto rendimiento es mucho más difícil de lo que las personas en las empresas se imaginan (Keighran & Adikari, 2016).

Teniendo en cuenta la definición de equipos de alto desempeño, se pueden listar condiciones importantes que se debe tener en cuenta al momento de construir equipos efectivos (Keighran & Adikari, 2016). Primero, el líder tiene que promover la comprensión del porqué un conjunto de personas necesita ser un equipo. El equipo completo tiene que entender los objetivos y lo que cada uno de ellos aporta, esto es crucial para el éxito general. Segundo, el líder se tiene que asegurar de que las personas tienen los conocimientos apropiados para realizar su tarea. Tercero, es muy importante que el líder facilite la interacción efectiva ya que así se asegura una buena resolución de conflictos y toma de decisiones (DuBois et al., 2015).

Cultura organizacional en equipos de alto desempeño:

La cultura organizacional moldea el comportamiento, pensamiento y experiencia de las personas o de un grupo (Warrick, 2015). El término grupo se puede referir desde una familia hasta todas las personas de una gran organización; estas personas formarán una cultura específica entre sí (Warrick, 2017). En la cultura se comparten valores, normas (Yun et. Al, 2020) creencias y muchas veces funciona como una forma de control dentro de cada grupo (O'Reilly, 1989). La cultura moldea el comportamiento y funcionamiento de una organización (Pietersen, 2017), como elemento de desarrollo y motor y brinda identidad a los empleados (Nuñez et al., 2016).

La cultura organizacional depende mucho de la visión y el moldeamiento de sus fundadores (Gochhayat et al., 2017) y de la misión y visión general y de los objetivos planteados (Pathiranage, 2019). A pesar de que la cultura organizacional se forma a partir de los ideales de los fundadores, una vez ya formada la compañía es responsabilidad de todos quienes la conforman que cumpla con el objetivo de crear un ambiente estable que ayude a cumplir con los objetivos (Lee, 2021).

Empresas con una cultura organizacional fuerte tienden a tener mejores resultados en el cumplimiento de sus objetivos ya que sus normas y valores son altamente compartidos; por otro lado, están las empresas con una cultura organizacional más volátil o débil en donde para el cumplimiento de los mismos objetivos se necesitan más utilización de recursos (Yun et. Al, 2020). Las culturas débiles no generan el mismo compromiso de parte de los colaboradores hacia los valores compartidos por la empresa, haciendo que la misma tenga que estructurar más normas y reglamentos para su correcto funcionamiento (Thokozani, 2017).

Dentro de equipos de alto desempeño, la cultura organizacional influye en la variación de desempeño de todo el grupo (Tan, 2019) esto depende mucho del potencial que se genera gracias a la sinergia, autonomía y eficacia que tiene el mismo (Tarba, et al., 2017). La cultura organizacional enfoca a todo el grupo a un objetivo en común, en el caso de los equipos de alto desempeño, su sentido de pertenencia genera índices de motivación a corto y mediano plazo (Preece & Hunter, 2018).

El modelo teórico que se ha escogido para este trabajo se basa en el libro “Teamwork: what must go right/what can go wrong” (1989) el cual nos brinda información sobre características importantes que deben tener los grupos de alto rendimiento. Tomamos algunos de sus elementos como guía para investigar más a fondo, entre ellos están siguientes 9 puntos:

1. *Objetivos Comunes:*

Una característica muy importante que un equipo de alto rendimiento tiene son sus *objetivos comunes* (Dominguez et al., 2016). Cada uno de los miembros del equipo llega a un acuerdo para tener metas simples, mensurables y relevantes para desarrollar la tarea general. Es importante que cada meta sea medible para que así se pueda determinar la eficacia y en que puede mejorar el equipo (Tiferes & Bisantz, 2018) (Aldag & Kuzuhara, 2015). Es de suma importancia que todos los miembros del equipo conozcan y entiendan a profundidad los objetivos y las tareas que deben realizar cada uno (Aldag & Kuzuhara, 2015).

Es crucial que los miembros trabajen como unidad hacia los objetivos comunes (Tiferes & Bisantz, 2018) . Al mismo tiempo, el equipo debe encontrarse motivado y así darse cuenta que el logro de las metas de la empresa, se encuentra alineada con sus intereses propios. Los equipos motivados y que tienen objetivos comunes son conscientes de la real importancia de cumplir con los plazos establecidos para poder ser eficaces (Kets de Vries, 2011).

Cada persona del equipo tiene que saber a detalle la tarea que tiene que realizar y el objetivo de la misma. De esta manera, cada uno puede priorizar el tiempo y el esfuerzo para poder conseguir con éxito las metas especificadas (Katzenbach & Smith, 2015). También, los miembros deben ir midiendo y estudiando las acciones de los compañeros de grupo ya que, así, se puede saber si es que el trabajo que se está llevando a cabo y las resoluciones que se toman en cuenta, son las adecuadas para llegar al objetivo (Dominguez et al., 2016). Un equipo de alto rendimiento trabaja en colaboración como una unidad y no como personas independientes con un objetivo en común (Yearwood, 2017). Las personas dentro de un equipo tienen que trabajar juntos,

desempeñar varias funciones y realizar las actividades de forma eficaz para que se logren los objetivos de la empresa con la suficiente rapidez (Rahbi et al., 2017).

2. *Liderazgo*

Por otro lado, para lograr fomentar un buen nivel de colaboración, otra característica muy importante, es un *liderazgo* que proporcione apoyo y la estructura adecuada para el equipo, comenzando con juntar a las personas adecuadas (Rahbi et al., 2017). Uno de los liderazgos que más se ha destacado en investigación en los últimos tiempos es el liderazgo humilde (Cho et al., 2020) el mismo que se caracteriza por la apreciación de parte del líder de las fortalezas y contribuciones de los demás, la capacidad de enseñar y su capacidad de verse a sí mismo con precisión (Owens et al., 2013).

Este tipo de liderazgo considera a los problemas y errores del pasado como oportunidades, es capaz de convertir las crisis en retos de desarrollo y proporcionar estimulación para facilitar la adaptación de los empleados (Zhu, 2019). Otra de sus cualidades es incrementar la identidad interna percibida por los empleados y finalmente aumentar el nivel de resiliencia de los mismos (Owens & Hekman, 2016). Sin embargo, la humildad excesiva en liderazgo quebranta la doctrina de equilibrio y conduce a dañar la buena imagen de los líderes, pueden ser llegados a considerar como incompetentes y hasta hipócritas (Yuan, et al., 2018).

El liderazgo transformacional es otro tipo de liderazgo muy estudiado, algunas de sus características principales se basan en el alto compromiso del líder con sus seguidores (Judge & Piccolo, 2004), transmitir motivación inspiradora a una visión conjunta, estimular a otros a asumir riesgos y tener la capacidad individual de colocar límites a las satisfacciones de su equipo (Banks et al., 2016). Este tipo de liderazgo suele ser uno de los más utilizados dentro de las organizaciones ya que tiene la

capacidad de desarrollar verdaderos cambios a través de la motivación de los subordinados a alcanzar las metas propuestas (Andriani et al., 2018). El líder que posee este tipo de liderazgo es capaz de adaptarse adecuadamente al status que necesite la organización en determinados momentos, puede cambiar el enfoque estratégico y su visión a futuro (Makruf, 2017).

3. *Comunicación:*

Otra de las características diferenciadoras que se maneja dentro de los equipos de alto desempeño es la *comunicación* que mantienen, la misma es esencial para el funcionamiento del grupo (Beck & Keyton, 2011). La comunicación es un pilar básico para que todo equipo exista (Keyton, 2010) para ello, existen moderadores de comunicación dentro de los equipos de alto desempeño, algunos de ellos se basan en la estructura del equipo, el contexto, el nivel de exigencia, el tamaño que tiene, entre otros (Tiferes & Bisantz, 2018). A pesar de que no hay un acuerdo del grado de comunicación perfecto que debe existir dentro del equipo (Shi et.al., 2018) los moderadores antes mencionados serán la pauta para que la comunicación se convierta en un desarrollador de objetivos.

Una comunicación efectiva dentro del grupo permite el planteamiento adecuado de metas, controlar las actividades o motivar a todos los integrantes (Roa, 2017).

Usualmente, la comunicación de los líderes hacia el resto del grupo cumple con una función clave: el empoderar e informar (Calota et al., 2015). Otro punto fundamental dentro de la comunicación es la coordinación y distribución de la misma información hacia todos los integrantes del equipo (Barreto, 2020). La energía con el que se transmite los mensajes, la creatividad y el compromiso que se mantiene durante toda la comunicación hace que los equipos de alto desempeño tengan mejores resultados que un grupo común (Lee, 2018).

El líder del equipo tiene que dar retroalimentación y asegurarse que esta llegue a cada uno de los miembros del equipo y al grupo en general (Valiente et al., 2017). La retroalimentación es una forma de comunicación constructiva, la cual es una herramienta muy necesaria dentro de los equipos de alto desempeño (Dias & Borges, 2017). El líder tiene que dar dos tipos de retroalimentación, la primera es al equipo como unidad y la segunda a cada uno de los miembros individualmente. La retroalimentación debe ser recibida con anticipación para que el grupo pueda hacer ajustes y correcciones (Valiente et al., 2017).

La comunicación constructiva puede ser de gran ayuda para mejorar la calidad y la productividad del equipo y la retroalimentación (mencionada de forma correcta) puede marcar una gran diferencia entre un equipo que oculta y tiene varios errores y un equipo que logra ver a esos errores como oportunidades de mejora (Johnson & Hackman, 2018). Cuando un equipo toma de buena manera una retroalimentación y ve a los errores como oportunidades para mejorar, es una señal de que el líder ha creado un entorno donde se promueve la resolución de conflictos (Troussel & Manquique, 2019).

4. *Manejo del conflicto:*

Los conflictos son inevitables ya que ocurren en cualquier ámbito del trabajo debido a actividades incompatibles, dando como resultado equipos con menor satisfacción en los resultados de la organización (De Bono, 2018). Ante esta situación es importante *gestionar de manera constructiva el conflicto*, con la participación del equipo, para obtener mejores resultados. Cuando el conflicto está presente existe la necesidad de evitarlo, por lo que se debe saber abordar, buscando los antecedentes del problema y de esta manera hacer que el conflicto se resuelva (Olang, 2017). Para un correcto manejo de conflictos el equipo debe estar abierto a recibir opiniones

contradictorias, estas opiniones son útiles, ya que, eliminan suposiciones y revelan lo que realmente le importa a la parte involucrada (Benítez et al., 2018).

Por otra parte, se ha visto que los conflictos están presentes en equipos que son eficaces en la mayor parte del tiempo. Estos equipos se encuentran en constante tensión de contradicción como son: cooperación, rivalidad, vigilancia y confianza. Esta misma tensión es la que ayuda a resolver los conflictos de una manera productiva y con un mejor desempeño (Broda, 2017). Pero esto depende del esfuerzo de los líderes de la organización: hacer que los equipos se sientan seguros psicológicamente, crear espacios seguros en donde puedan expresarse y no se autocensuren acerca de las acciones incompetentes que está generando conflicto en el equipo (Curren et al., 2017). De esta manera se crea una estrategia para que los conflictos se transformen en oportunidades que generan innovación y productividad, ya que el riesgo de los conflictos en el equipo es reducido y controlado por alianzas e interconexiones entre los integrantes del equipo (Thompson et al., 2016).

5. *Estructura orientada a resultados*

Uno de los factores que más definen el éxito de un proyecto es la capacidad de cada integrante del equipo para cumplir los objetivos comunes, definición que se utiliza para referirse a la *orientación a resultados* (Tisway et al., 2019 ; Salas et al., 2009). Por lo mismo, una cultura orientada al resultado permite que las personas de un equipo conecten con el propósito y trabajen diariamente por el alcance de sus objetivos (Koeslag-Kreunen, et al., 2018; Anderson et al., 2018). Flint and Vinberg además asegura que el permitir que cada persona entienda e interiorice sus resultados esperados beneficiará con un mejor desempeño en la organización (2015).

Pero, ¿qué pasa cuando las personas no entienden su papel en un equipo? Las consecuencias más comunes son: manejar un pensamiento a corto plazo, reducir su

desempeño a la entrega de cada tarea al contrario de buscar un resultado a largo plazo (Koeslag-Kreunen, et al., 2018); individuos que no entienden o no se sienten retados por el objetivo y por lo mismo tienen una motivación y conexión baja (Flood & Klausner, 2018; DeChurch & Mesmer-Magnus, 2010); finalmente, ineffectividad, el no conocer qué objetivos o medibles perciben y no tener un camino trazado crea una percepción de propósitos diferentes para cada persona, tareas no claras y múltiples errores al preparar entregables (Van der Haar et al., 2013; Flint & Vinberg, 2015).

Es así como se puntualizan las características principales para un equipo orientado a resultados. La primera característica es que los objetivos y medibles se definan con coherencia según la meta a la que quieren llegar (Tiway, et al., 2019). La segunda característica es que el equipo esté capacitado para dar resultados y entender cómo llegar a sus objetivos (Koeslag-Kreunen et al., 2018; Mathieu et al., 2008). Y finalmente, la última característica que se abordará es el liderazgo, se ha encontrado que un modelo de liderazgo compartido funciona de forma efectiva para el logro de los objetivos en común (Pearce & Barkus, 2004).

6. Miembros competentes

La competencia está definida como una habilidad o capacidad de un individuo para desarrollarse en un entorno definido (Boyatzis et al., 2009). Este concepto es utilizado como un indicador y predictor crítico de rendimiento en un entorno empresarial u organizacional de un equipo, y estas habilidades o capacidades son descritas como responsabilidad de rol y conocimiento necesario para desempeñarse (Oh & Choi, 2020).

Las *competencias de los miembros* del equipo pueden ser medidas al compararlas con estándares aceptados de rendimiento y se pueden mejorar a través del desarrollo y entrenamiento de habilidades específicas (Mantilla & García, 2010). Dentro

de un equipo de alto desempeño, las competencias individuales están relacionadas a destrezas visibles que se aportan al equipo para lograr el cumplimiento de responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria (Camacho et al., 2008).

Un equipo tiene mayor posibilidad de lograr sus objetivos y de resolver diversas dificultades que surjan durante su operación si cuenta con los miembros adecuados, y que estos cumplan con su rol dentro del equipo (Juhasz, 2010). Para lograr contar con los miembros indicados dentro del equipo se necesita, principalmente, tomar en cuenta la experiencia y la capacidad intelectual de la persona, para luego adentrarse más en las habilidades específicas, la inteligencia verbal, la responsabilidad, flexibilidad y la situación personal de los integrantes tomados en cuenta para tener una imagen global de cada miembro (Juhasz, 2010). Sin embargo, los miembros deben lograr sinergia y cohesión grupal, así se logrará una correcta formación y mantenimiento del equipo, utilizando procesos de desarrollo e influencia de grupo, logrando un desempeño exitosos del equipo (Torrallas, 2017).

Dentro de un equipo de alto desempeño, se encuentra aspectos importantes de los integrantes del equipo, los roles que cumplen, la responsabilidad conjunta, la pertenencia a la organización y la interdependencia, y para que el quipo logre resultados óptimos, se debe contar con integrantes capacitados y responsables con su carga de trabajo (Bohórquez & Cruz, 2012). Se muestran resultados positivos debido al impacto de una adecuada composición de un equipo de alto desempeño, con integrantes capacitados y con un rol específico y necesario dentro del equipo (Torrallas, 2017).

7. *Compromiso*

Para tener eficacia dentro de un equipo, este cuenta con la contribución de varios factores, entre ellos el factor más importante es el *compromiso*. En presencia del compromiso unificado los integrantes del equipo son bastante eficientes en el trabajo

realizado y también con los demás integrantes. Los integrantes muestran dedicación y esfuerzo dentro del equipo (Larson et al., 1989). A pesar de que el equipo de trabajo se encuentra enfocado en cumplir los objetivos, también se enfocan en el bienestar de cada uno de los integrantes. De esta manera la actitud de cada uno cambia y tienen la idea de que, si uno de los integrantes falla, todos fallan (Qionglei et al., 2019).

Los integrantes que están altamente comprometidos hacen que los equipos mejoren su desempeño logrando de esta manera obtener éxito dentro de la organización. Los integrantes comparten un compromiso con un mismo propósito, al momento de cumplir con determinados objetivos (Soomro & Shan, 2019). Hay que tomar en cuenta también que el compromiso requiere de comprensión, por lo que los objetivos del equipo y de la organización deben ser entendidos por todos los integrantes, para que de esta manera se pueda dar responsabilidad de los resultados esperados (Huang et al., 2018). Es así como el compromiso dentro de los equipos de alto desempeño requiere de un estado motivacional positivo y afectivo, creatividad de los integrantes, desempeño en las tareas, mantener altos niveles de dedicación y enfoque en el trabajo (Bakker & Albrecht, 2018).

8. *Clima Colaborativo:*

Un *clima colaborativo* dentro del equipo reconoce la contribución de cada uno de los miembros, esto va a ayudar a que los niveles de satisfacción de los mismos aumenten y crezca su productividad (Garmston & Wellman, 2016). Es clave incitar a la interacción y al intercambio de ideas entre las personas del equipo: si es que estas personas no se encuentran autorizadas para realizar esto, no va a ser fácil poder llegar a tener un clima colaborativo entre ellos (Thamhain, 2013). Es esencial instaurar interacción e intercambio de ideas desde la creación del equipo, estimulando la colaboración entre los miembros (Thamhain, 2013). De esta manera, todos los

integrantes sentirán motivación para contribuir en sus tareas y objetivos comunes (Sporer & Windt, 2018). El tener un ambiente colaborativo en un equipo y en una empresa en general, ayuda a la innovación (Johnsson, 2017).

Otra característica para que exista un clima colaborativo dentro de los equipos, es que la empresa debe tener en mente que los espacios de trabajo son muy importantes (Oeij & Dhondt, 2017). Lo ideal es que exista una variedad de ambientes dentro del área de trabajo que sean dedicados a diversas actividades (Mayer, 2019). Cada persona dentro de un equipo tiene sus propias preferencias y gustos, tener una variedad de espacios va a generar que los miembros se sientan en un ambiente comfortable y más motivados (Jain et al., 2017).

Por último, además de tener distintos espacios de trabajo dentro de la empresa, hay que tener en mente un diseño que ayude y apoye el trabajo en equipo (Pot, 2017). En la empresa, es fundamental que existan áreas comunales en donde se pueda acceder a realizar dinámicas grupales y reuniones entre los miembros del equipo (Vermeerbergen, et al., 2017). Tener un espacio grande y sin divisiones entre los integrantes es fundamental ya que permite el diálogo entre ellos y con el líder del equipo. Esto va a ayudar a que los colaboradores sientan más conexión entre ellos y haya un mejor trabajo en equipo (Dhondt & Van Hootegem, 2015).

9. Estándares de excelencia

Dentro de los grupos existen *estándares* que según los cumplan les permitirá definirse como un grupo de alto rendimiento. Una de estos es tener claras cuáles son las expectativas que se tiene de cada uno de los miembros para que puedan cumplir con su trabajo de la mejor manera (Salas et al., 2017). La comunicación que existe entre los participantes del equipo es otro de los factores que influyen en un grupo de alto rendimiento y la manera en la que sepan resolver los problemas (Ninaroon &

Ananmana, 2017). De la misma forma, King (2017), habla sobre la innovación y creatividad que son características primordiales en estos equipos.

Salas et al (2017), menciona en su texto que la forma de evaluar a un grupo de alto rendimiento se va a basar en las actitudes, comportamiento y cognición que tengan. Es decir, cómo se desempeñan, se sienten y piensan dentro de estos grupos. . El liderazgo es otro de las características principales que deben poseer. Kirabira (2020), diseñó una herramienta que se utiliza para medir esta característica dentro de un grupo de alto rendimiento y así calificar este rasgo en cada uno; por ejemplo: nivel de influencia, influencia del medio ambiente y comportamiento gerencial.

10. Soporte externo y reconocimiento

El hecho de reconocer a un equipo dentro de la organización es realmente importante, en especial si el mismo viene de sus líderes (Roberts et al., 2020). De hecho, en un artículo publicado por Harvard Business Review (HBR), a través de una encuesta se pudo conocer que el 53% de las personas expresaron el hecho de que un factor que permitiría un mayor tiempo de continuidad dentro de la empresa sería el reconocimiento proveniente de su líder (Robbins, 2020). Normalmente, cuando hablamos de reconocimiento, se piensa en bonos y dinero (Grigg & Mann, 2017). Si bien el factor económico entra en juego, como se mostrará a continuación hay diferentes visiones del empleado además de estrategias que se pueden utilizar para sentir que un equipo está siendo reconocido (Harrison, 2019). Sin embargo, hay que empezar con una distinción importante entre *reconocimiento* y *apreciación* (Robbins, 2020). Si bien muchas veces usamos estos términos como si fueran lo mismo, en realidad reconocimiento se refiere a lo que las personas hacen para la empresa y la apreciación se refiere a lo que las personas son, más allá de los resultados instantáneos (Robbins, 2020).

Teniendo claro estos conceptos, podemos empezar hablando de recompensas monetarias que pueden ser útiles para los empleados de un equipo. Según Das (2020), el sistema más efectivo, cuando hablamos de recompensar monetariamente, puede ser los “spot bonus”, un dinero a pagarse “in situ” a individuos o a un grupo de empleados (e incluso a veces a toda la plantilla de una organización) por un comportamiento, una acción o un resultado específicos (son sumas pequeñas, pero que fortalecerás esos comportamientos). Por otro lado, encontramos que si bien muchas empresas tienen una estrategia de reconocimiento (detalles, cartas, e-mails), muchas veces estas no hacen que el empleado se sienta realmente apreciado (Roberts et al., 2019).

En un artículo publicado por HBR, establece varias características que los empleados consideran valiosas en el día a día tales como: saludar y sentir que están pendientes de ellos, dar un feedback balanceado (diciendo lo malo, pero también las cosas que van bien), flexibilidad, pero por, sobre todo, que esto sea una práctica regular (Roberts et al., 2019). Lo que esto nos muestra, es que sin lugar a duda la apreciación y el reconocimiento son factores fundamentales (Robbins, 2020) y con ellos se logrará un mejor desempeño en la organización, mas es imperante buscar que las mismas se ajusten a las necesidades de cada empresa, enfocándose en lo que la gente en realidad necesita (Schaetzle, 2016).

Toda estrategia de capacitación debe ser diseñada de tal manera que se alcance una verdadera transferencia, es decir, que se aplique lo aprendido.

Transferencia de aprendizaje:

La transferencia de aprendizaje es la aplicación de habilidades, conocimientos, actitudes o comportamiento adquiridos en una formación al contexto laboral (Holton et al., 2003). La misma que debe constar con tres aspectos: insumos para la capacitación, resultados de la capacitación y condiciones de transferencia (Baldwin & Ford, 1988).

Este concepto proviene de la psicología educativa, se basa en la generalización de experiencia de una situación a otra, siempre que exista una conexión entre ambas actividades (Zhuang et al., 2020).

En el aspecto empresarial la transferencia es un proceso importante y de gran beneficio para mantener e incrementar conocimiento existente (Lombardi, 2019). Deng & Lu (2021) en su investigación mostraron que una de las ventajas de transferencia de conocimiento es que mejora la innovación y absorción de conocimiento. Además, permite desarrollar habilidades en los trabajadores, volverlos más competitivos y así mejorar el rendimiento laboral (Lombardi, 2019).

Dificultades para la transferencia

Al hablar de transferencia se puntualizan distintos obstáculos que pueden limitar la forma en que las personas interiorizan su aprendizaje (Sprinke et al., 2018; Wilson & Shrock, 2001). Es importante reconocer que estas interferencias se pueden dar en todo el proceso de enseñanza y es necesario identificarlas para poder brindar las herramientas necesarias para el correcto desarrollo de habilidades y conocimientos (Bouzguenda et al., 2014; Kaiser et al., 2013).

Al empezar a aprender uno de los limitantes más grandes puede ser la falta de motivación o de confianza (Wilson & Shrock, 2001). El no identificar ese aprendizaje como importante o interesante, será un problema para que la persona preste atención o invierta el tiempo necesario en el tema. De igual forma, el sentir que no se tiene las habilidades o herramientas necesarias puede producir sentimientos o emociones que perjudiquen el aprendizaje (Bouzguenda et al., 2014; Nazli et al., 2020).

Durante el aprendizaje, los errores más comunes suelen ser el no tener el conocimiento necesario para poder abordar un tema o no tener oportunidades para poder

practicar lo aprendido. Al no tener el conocimiento previo será difícil para el individuo poder entender otros conceptos e incluso retener la información nueva sin algo que tenga relación. De igual forma, el no permitir que el conocimiento se lleve a la práctica puede provocar que no se desarrollen las habilidades necesarias para poder aplicar el aprendizaje.

Finalmente, al culminar el aprendizaje, entre los limitantes más comunes que se presentan es no implementar una estrategia de aplicación de conceptos o implementar la estrategia incorrecta (Stock et al., 2010; Sprinke et al., 2018). El tener un erróneo o nulo seguimiento puede llevar a una mala o limitada aplicación de los conceptos, lo que provocará que al final el conocimiento no tome la importancia ni se interiorice en el individuo y que el mismo no pueda hacer un cambio en su esquema de aprendizaje con respecto al tema (Bouzguenda et al., 2014; Nazli et al., 2015).

Modelo de Gilbert

El modelo conductual de Gilbert es un modelo de análisis de factores ambientales y personales que afectan al comportamiento de los individuos y a su desenvolvimiento en las organizaciones, ver Figura 1 (Borkovskaya & Passmore, 2018). Este modelo propone que el desempeño de un individuo depende de variables del ambiente de trabajo (información, recursos e incentivos) y variables personales (conocimientos, capacidades y motivación) (Gilbert, 1978). Este modelo es útil para identificar sistemáticamente las barreras de desempeño individual y organizativo, y en base a los resultados obtenidos, poder realizar un plan de contingencia e implementar iniciativas de desarrollo de rendimiento para los empleados (Chevalier, 2003).

Figura 1**Modelo de Gilbert**

Nota: Adaptado del modelo de Gilbert, por Gilbert, 1978.

Dentro de las variables de ambiente, en la variable información, se encuentran la claridad de expectativas que tiene el individuo sobre su puesto de trabajo, la información clave que se le ha entregado y la retroalimentación que recibe. En la variable de recursos, se explica la importancia de contar con herramientas e instrumentos necesarios para desempeñarse de manera correcta, el tiempo destinado y los materiales disponibles. Finalmente, en la variable de incentivos, se encuentran los incentivos monetarios y no monetarios, además de la aplicación de consecuencias (Gilbert, 1978).

En las variables personales, dentro de la variable de conocimientos se toma en cuenta las habilidades y el conocimiento del individuo sobre cómo realizar su trabajo de manera correcta; dentro de la variable de capacidades se encuentran las capacidades mentales y físicas de una persona, en donde se resaltan sus destrezas y su resolución de problemas. Finalmente, en la variable de motivación se denota el impulso individual para desempeñarse dentro de la organización (Gilbert, 1978).

Elementos que permiten la transferencia

Como hemos definido previamente, la transferencia de aprendizaje es la aplicación de conocimientos teóricos en la práctica cotidiana (Hajian, 2019). Tradicionalmente, el aprendizaje ha priorizado la instrucción y la guía como elementos principales de la misma (Wells & Le, 2017). Sin embargo, actualmente, si bien no se subestima el papel de la instrucción y la guía, se considera al aprendizaje como un proceso global e integrador en el que los alumnos participan activamente en el proceso de su propio aprendizaje mientras reciben la instrucción, la orientación y oportunidades a través de la interacción social y la participación en experiencias auténticas (Stoner & Cennamo, 2018). La transferencia del aprendizaje es un proceso multidimensional que se produce en cualquier etapa del aprendizaje y puede mejorarse mediante la orientación, el andamiaje, la interacción, la evaluación y la reflexión en contextos auténticos (Day & Goldstone, 2011). Por lo tanto, si la transferencia del aprendizaje falla hay que cuestionar todo el sistema de aprendizaje, simplemente porque muchas cosas pueden haber ido mal y no hay estrategias de solución rápida para resolver el problema (Hajian, 2019).

Un diagnóstico de transferencia realizado de manera correcta es indispensable para preparar una inversión en capacitación, comprender los elementos que mejoran y refuerzan la eficacia de las capacitaciones, tomar iniciativas para el desarrollo del talento, y seleccionar las herramientas necesarias para realizar una correcta transferencia a directivos y empleados dentro de un programa de educación empresarial (Lashlee, 2020).

Un grupo de investigadores en el año 2000 dirigidos por Elwood Holton desarrolló el Learning Transfer System Inventory (LTSI). LTSI fue el primer instrumento probado de manera empírica que mostró validez y sirvió para comprender

todos los procesos que ocurren al momento de transferir una capacitación y llevarla al lugar de trabajo (Mongkolsirikiet & Akaraborworn, 2019). Holton y su equipo mostraron un total de 16 factores fundamentales que tienen influencia en la transferencia de aprendizaje. LTSI es presentado en formato de cuestionario que contiene 68 ítems que miden 16 dimensiones y su propósito es evaluar los factores que influyen en la transferencia, entre estos factores están: Factores sobre la persona, Factores relacionados con la formación y Factores a nivel de organización. LTSI cuenta con una escala de respuesta tipo Likert que va de 1 a 5, siendo 1 (muy en desacuerdo) y 5 (muy de acuerdo) (Antunes et al., 2018).

Dentro de las 16 dimensiones que presenta LTSI, existen 11 factores específicos que están relacionados con el programa de capacitación, estos factores son:

- C. Preparación del alumno
- CI. Sanciones del supervisor
- CII. Motivación para transferir
- CIII. Validez del contenido percibido
- CIV. Apoyo del supervisor
- CV. Resultados personales positivos
- CVI. Oportunidad de usar
- CVII. Diseño de transferencia
- CVIII. Apoyo de los compañeros
- CIX. Resultados personales negativos
- CX. Capacidad personal de transferencia

Y cinco factores generales que son aplicados a cualquier programa de capacitación, estos factores son:

1. Autoeficacia en el desempeño
2. Expectativas de desempeño del esfuerzo de transferencia
3. Apertura al cambio
4. Coaching de rendimiento
5. Expectativas de resultados de desempeño

La transferencia de aprendizaje es la base principal de toda formación, es por lo que LTSI ayuda a los profesionales a poder comprender los diferentes procesos que ocurren durante toda esta etapa de transferencia de información (De Bogotá, 2018). LTSI es utilizado por las organizaciones para comprender y promover la transferencia de aprendizaje. De esta manera la LTSI asume que para obtener transferencia de aprendizaje debe existir un proceso social en el que la persona encuentre significado o motivación para aprender y de esta manera aplicar lo aprendido en una situación dada (Chatterjee et al., 2018).

Ana María Novillo, profesora de la Universidad San Francisco de Quito, realizó un estudio con respecto a la transferencia de aprendizaje en Ecuador. El estudio realizado se llama “Transferencia de aprendizaje: Un estudio de apoyo de pares y desempeño individual en una cultura laboral sudamericana”. El objetivo de este estudio cualitativo fue investigar la relación entre el apoyo de pares como se describe en LTSI y el desempeño de forma individual en una cultura organizacional sudamericana. Durante el estudio se pueden observar una comprensión más profunda sobre el importante papel de las relaciones entre pares y también, cómo la cultura puede afectar un importante fenómeno: la transferencia de aprendizaje (Novillo, 2015).

El grupo estudiado, el cual proporcionó datos para el análisis de apoyo entre pares y desempeño individual, fueron 84 personas que trabajan en una empresa multinacional (ellos asistieron a un programa de capacitación en ventas) (Novillo,

2015). El apoyo de pares es una escala del LTSI y se mide con unas preguntas alineadas al apoyo de pares. Por esto, se usó el LTSI. Los resultados indicaron que existe una relación positiva, moderada pero significativa entre el soporte de pares y el desempeño individual entre un grupo de consultores de ventas (Novillo, 2015).

Por otro lado, la Escuela de Empresas de la Universidad San Francisco de Quito, ha realizado una investigación sobre la transferencia de aprendizaje en Ecuador. Hasta la fecha, 761 estudiantes que forman parte de la Escuela de Empresas han participado en el estudio. La población del estudio tiene una proporción igualitaria entre hombres y mujeres con un porcentaje mayoritario (más o menos el 80%) son personas entre 26 a 45 años. El 40% de la población del estudio tomó programas abiertos al público y el otro 60% tomó programas InCompany, todos ellos realizaron esto para poder adquirir nuevas competencias para su trabajo (59%), actualizar habilidades para su trabajo (19%) y para su crecimiento personal (17%) (Escuela de empresas, 2018).

En general, los resultados indicaron que las variables que más influyen en la transferencia corresponden a: escalas de motivación (40%), escalas habilitantes (33%) y ambientales (27%). Dentro de la escala de habilitantes, había varias variables, tales como: validez de contenido (3,51), diseño de la transferencia (4,04), capacidad personal (1,90) y oportunidad de uso (4,21). Dentro de la escala motivación, había variables como: motivación para la transferencia (4,36), preparación del estudiante (3,55), auto-eficiencia para el desempeño (4,34), esfuerzo vs. Expectativa de desempeño (4,32) y desempeño vs. Expectativas de resultado (4,01). Por último, en la escala ambiental, las variables fueron: apoyo de supervisores (3,15), oposición de supervisores (1,66), apoyo de compañeros (3,92), resultados personales positivos (3,76), resultados personales negativos (1,84), coaching para el desempeño (2,94) y resistencia al cambio (2,20) (Escuela de Empresas, 2018).

Diferentes estudios muestran que para alcanzar una transferencia de aprendizaje eficaz se necesita que este tenga mínimo un porcentaje de 4,25 en las diferentes áreas evaluadas por el cuestionario. Pero, hay que saber que no puede haber valores absolutos ya que son relativos al contexto organizacional. De todas formas, valores muy pequeños pueden llegar a causar muchos problemas y se cree que deben ser resueltos antes de empezar con la formación empresarial (Escuela de Empresas, 2018).

CAPITULO II:

Dinámica de la organización

La propuesta se dirigió a una multinacional líder de alimentos y bebidas. Esta empresa se encuentra en más de 200 países y territorios del mundo. Cuentan con un portafolio que ofrece más de 3000 productos para el gusto de sus consumidores. Estos productos son preferidos más de mil millones de veces en un día por consumidores de varias partes del mundo. Esta idea surgió a mediados del siglo XX cuando dos directores importantes del medio se dieron cuenta que la combinación entre una bebida y unos bocadillos es perfecta. Esta visión los llevó a lo que hoy en día se convirtió en una de las principales empresas multinacionales de bebidas y alimentos. Con lo que respecta a esta multinacional en Ecuador, tienen una planta de producción en Quito y una oficina de bebidas en Guayaquil. También, tienen más de 570 empleados, de los cuales el 70% son Millennials y el 40% son mujeres.

CAPÍTULO III

Descripción del Desafío

Durante la primera interacción con la empresa a estudiar, la compañía aclaró el tipo de proyecto a ejecutar. La organización realiza capacitaciones anuales sobre equipos de alto desempeño, como una estrategia para que los equipos puedan implementar las habilidades necesarias para ser un EAD. Esta capacitación tiene una duración de 12 horas separadas en 3 sesiones de 4 horas consecutivas cada una, dentro del horario de trabajo. Se la realiza una vez al año, siendo este el segundo año que se realiza de manera virtual ya que anteriormente se realizaba presencialmente con una mayor participación de parte de todos los colaboradores. La empresa considera a esta formación como un habilitador de EAD.

De acuerdo con las diapositivas entregadas, la capacitación incluye los temas comunes de entrenamiento e incluye aspectos como:

- A. Características de equipos
- B. Equipos de alto desempeño: Modelo Kofman
- C. ¿Cómo llegar a ser un equipo de alto desempeño?
- D. Estrategias para el alto desempeño
- E. El valor de la diversidad
- F. Compromisos personales y de equipo
- G. Bajo desempeño vs Alto desempeño

En la entrevista, a Recursos Humanos se nos informó que la capacitación no cuenta con un seguimiento específico, no hay evaluación al taller, la única evaluación relacionada es al cierre de año, donde se evalúa el crecimiento de cada colaborador indagando en las falencias de los habilitadores impartidos por la compañía, así como en el potencial que tiene cada uno y el logro de objetivos formales.

El equipo de Recursos Humanos está preocupado porque no todo el personal se involucra activamente en la capacitación, algunas personas se conectan a la plataforma Zoom, pero no participan y no se ve reflejado en la conducta de muchos equipos los conceptos ahí trabajados.

Con el consentimiento de la organización, se procedió a realizar entrevistas a cinco personas del personal. De este grupo, tres ocupan cargos de liderazgo y dos pertenecen al grupo de primera línea, todos los entrevistados pertenecen al grupo de ventas y operación. Debemos aclarar que estas entrevistas no representan a toda la población y que sus conclusiones no se pueden extrapolar al universo de trabajadores, pero son una herramienta para comprender mejor el problema. En estas entrevistas se indagó su sus percepciones sobre los EAD, pero también se les preguntó sobre cuál era, a su criterio, las experiencias de otros trabajadores. En el Anexo A y B, se incluyen las preguntas realizadas.

Se encontraron importantes diferencias entre las opiniones de los grupos de líderes y los equipos primera línea y también entre el grupo de ventas, comparado con las percepciones del personal operativo. Por ejemplo, cuando se consultó acerca de lo que era un equipo de alto rendimiento, los líderes tuvieron un concepto claro mientras que los de primera línea tienen una idea general y mencionaron cualidades aisladas como trabajo en grupo, dar resultados, compromiso, cooperación, entre otras. Se pudo

constatar que los trabajadores de primera línea sabían que era obligatorio acudir a las capacitaciones de equipo alto rendimiento.

Cuando se les pregunta acerca de si los colaboradores de la empresa saben lo que es un equipo alto rendimiento, uno de los líderes respondió “no todos conocen lo que es un equipo de alto desempeño, no todos están alineados a esto, hay compañeros que buscan el bienestar solo para ellos mismos y no para el equipo”; también afirmó que no hay unión, existe una barrera donde no buscan ir más allá y no les interesan las demás áreas. Mientras que un miembro del personal de primera línea comenta que no todos los colaboradores conocen acerca de lo que es un equipo de alto rendimiento, además se fijan únicamente en el rendimiento y rapidez de producción y que deberían fijarse más en cómo trabaja la gente.

Por otra parte, al hacer énfasis sobre el rol que tiene que tomar el líder al momento de formar un equipo de alto rendimiento, para los líderes es importante que al momento de trabajar se debe ir de la mano con el equipo, se les debe dar reconocimiento, tomarles en cuenta, reconocer por el trabajo realizado, desarrollar al personal, mejorar los procesos, gestionar los recursos, hacerles saber que tienen un líder y que el líder está comprometido con el equipo. Mientras que para el personal de primera línea es importante que se fomente la comunicación, escucha de las sugerencias y mantener al equipo unido e informado. Para finalizar, al momento de hablar de los ingredientes principales de equipos de alto desempeño, los de primera línea comentan que hay una baja comunicación, debido a que hay personas que no escuchan las sugerencias, o no aceptan estar haciendo mal las cosas. Mientras que los líderes comentan que la comunicación es el principal de cualquier equipo y este debe seguir siendo reforzando incluso creando feedback para corregir ciertos problemas de comunicación existente con otros colaboradores en el grupo.

Así mismo, en una de las preguntas se consultó sobre la perspectiva que tienen sus compañeros sobre lo que es un equipo de alto rendimiento, a lo cual el personal de ventas considera que un equipo de alto rendimiento es el que tiene “ñeque”, entusiasmo para alcanzar los objetivos; mientras que el grupo de operaciones considera que no hay un trabajo en grupo debido a que su punto central es ser rápidos.

Otro de los puntos que consideramos preguntarles fue sobre cómo calificarían el rol que cumplen sus líderes a lo que el grupo de ventas respondió que por lo general sus líderes siempre los apoyan, por lo que no tendrían nada de qué quejarse. Por otro lado, en el caso de operaciones nos comentaron que existen problemas de comunicación tanto ascendente como descendente.

Durante la entrevista, también se les preguntó sobre opciones que ellos creen que serían de beneficio para mejorar la empresa como tal; una de ellas fue dar capacitación sobre liderazgo y comunicación a operadores; otra opción fue colocar un buzón de sugerencias el cual ya existe, pero pudimos notar que ellos no conocen sobre esta opción. Para finalizar, les preguntamos sobre si conocían las capacitaciones que les brinda la empresa para generar equipos de alto desempeño y las recomendaciones que podrían brindar: el grupo de ventas conocía sobre esta estrategia y recomendaba que sea más participativa, pero el grupo de operaciones (no los líderes) comentó que no habían escuchado sobre esa formación.

En base a las entrevistas realizadas al personal dentro de la empresa y a las conversaciones mantenidas con el equipo de Recursos Humanos, hemos identificado tres desafíos, que describimos a continuación. Las preguntas de las entrevistas a Recursos Humanos y con el personal, se pueden encontrar en el Anexo A. Las preguntas de las entrevistas a los expertos en comunicación organizacional, salud ocupacional y transferencia de aprendizaje se pueden visualizar en el Anexo B.

Primer desafío: fortalecer la comunicación entre miembros de un mismo equipo de trabajo y desde el equipo administrativo hacia los equipos operativos y de ventas

Después de un análisis manejado con personal de la organización estudiada, se *ha visto una brecha en la comunicación entre líderes y los miembros de equipo tratando temas de habilitadores*, en este caso, de equipos de alto desempeño. La mayoría de los líderes sí cuenta con el conocimiento teórico y práctico de lo que debería ser un equipo de alto desempeño, pero los colaboradores de niveles inferiores presentan un conocimiento mucho más general y en ocasiones escaso, por lo que se puede concluir que el mensaje que se espera que llegue a todo el equipo solamente lo tiene claro un miembro del mismo; la información no es cascadeada adecuadamente.

Al parecer, el concepto y el mensaje de lo que implica ser un equipo de alto rendimiento no es receptado eficientemente por todos los miembros y el equipo administrativo tiene dificultades para que este mensaje llegue claramente al front line. Por ejemplo, uno de los entrevistados mencionó: “A ciertos líderes les falta comunicación con la gente, a veces hay personas que no escuchan las sugerencias, a veces las cosas están saliendo mal, no aceptan que cuando ellos están mal tienen que corregir ese error “.

Esto puede ocurrir por varias razones: poco o nulo entendimiento del mensaje, los colaboradores no le dan importancia al tema, el mensaje no llega por los medios adecuados, el mensaje no llega a toda la población o los equipos no comunican adecuadamente las expectativas del comportamiento ligado a equipos de alto desempeño.

Por otro lado, *la retroalimentación de los colaboradores hacia sus líderes de equipo no es la adecuada*, ya que, a pesar de que existe el conocimiento de este habilitador no comunican su poco entendimiento hacia el mismo y no animan a involucrarlo en su práctica cotidiana. Por lo que, los líderes tampoco sienten la necesidad de tener un acompañamiento y seguimiento especial con el tema.

Segundo desafío: oportunidades de mejora en el diseño del programa de formación en EAD

En base a la investigación previa, se encontró que en el diseño del programa de formación en equipos de alto desempeño hay importantes oportunidades de mejora. Es común en las organizaciones identificar un problema (por ejemplo, dificultades en el trabajo en equipo o problemas de comunicación) y plantear a la capacitación como la primera (y muchas veces única) estrategia para resolverlo. La literatura sobre de transferencia de aprendizaje y el modelo de Gilbert, son útiles para rediseñar los esfuerzos de capacitación.

La literatura sugiere que muchos de los problemas que surgen al implementar procesos de capacitación *están relacionados con la carencia de diagnóstico y análisis del equipo*, el cual no se fue mencionado específicamente durante las entrevistas realizadas a recursos humanos. El modelo de Gilbert señala que para que un trabajador tenga un desempeño laboral exitoso, dependerá de las variables ambientales y personales, y que estas no muestren dificultades que puedan obstaculizar su rendimiento. Dentro de las variables ambientales se debe tomar en cuenta la claridad de las expectativas que tiene el trabajador y la retroalimentación que se le otorga, además de asegurar que este cuente con las herramientas, instrumentos y materiales necesarios

para que pueda desempeñarse de mejor manera, para finalmente analizar los incentivos monetarios y no monetarios que se aplican, y que consecuencias se administran. Para las variables personales se deben analizar los conocimientos previos y habilidades individuales, las capacidades mentales y físicas (destrezas) de la persona y la motivación que tiene para desempeñarse dentro de la empresa (Gilbert, 1978). Lo que se resalta aquí es un diseño del programa sin un enfoque específico debido a la falta análisis previo de la situación y necesidades de los empleados.

Contiguo a lo anterior, hay que tener en cuenta que, el diseño del programa de formación de equipos de alto desempeño tiene buenos contenidos, ya que se menciona desde lo principal que una persona debe saber hasta el punto más complicado de los equipos de alto desempeño. Por ejemplo, la capacitación empieza con las características de un equipo normal y termina con las estrategias de un equipo de alto rendimiento. Como nos mencionaron en una reunión, el expositor es una persona muy reconocida internacionalmente y sabe bastante sobre el tema y eso se lo puede evidenciar en las diapositivas que él muestra durante la capacitación. Pero, todas estas características no son suficientes. *Una capacitación exitosa necesita ser ajustada a las condiciones del puesto*, y esta debe ser basada en las oportunidades de mejora encontradas en el diagnóstico previo. Al no tener un enfoque claro, y al no haber realizado un diagnóstico preciso provoca que la información impartida dentro de la capacitación sea irrelevante para los empleados, que no sienten interés directo a la información que están recibiendo y por ende no lo aplican.

Sumado a esto, *la capacitación fue diseñada con sesiones demasiado extensas, y tuvo que ser realizada por medios digitales (sesiones de Zoom)*. Esto implica ciertas dificultades, que pueden conducir a baja participación y involucramiento de los empleados, la cual fue reportada por recursos humanos. El problema que se presenta es la extensión

de la capacitación y las dificultades que se pueden presentar para los participantes, esto se aclara con el término “Zoom fatigue”. Este término se refiere al agotamiento que sienten los participantes al estar en una video conferencia, la cual está relacionada a la alta demanda cognitiva que requiere el concentrarse atentamente a una conversación para lograr obtener información y que también se ve afectado por factores distractores externos que no se tomaron en cuenta a la hora de impartir la capacitación (Fosslien & Duffy, 2020). Sumado a esto, el cerebro humano requiere tiene un proceso para asimilar los nuevos conceptos, por lo que la información dada dentro de la capacitación debe estar dividida en segmentos y no debe tener una duración mayor a 20 minutos (Bunce et al., 2010).

Finalmente, *no se realizó un seguimiento de la información transmitida*, por lo que tampoco se logró concretar de manera correcta la transferencia de información hacia los colaboradores, y no se consiguió un acentuamiento de la información por la falta de aplicabilidad de esta. Uno de los líderes entrevistados mencionó que empiezan las prácticas pero que día a día dejan de aplicarlo, y comenta que hace falta perseverancia y constancia para que la transferencia mejore. Los líderes de equipos no intervinieron para que el resto de los empleados apliquen la información obtenida, ya que tampoco se tomó en cuenta ningún tipo de recompensa hacia aquellas personas que utilicen las herramientas adquiridas. De la misma manera, no existió un apoyo entre pares o interés de realizarlo.

Tercer desafío: Potenciar el compromiso e involucramiento del personal en la empresa.

Al analizar las entrevistas con los distintos colaboradores, se hizo latente el compromiso general con la organización por parte de la mayoría de los participantes;

sin embargo, según sus respuestas se pudo encontrar una gran ventana de oportunidad para fortalecer el involucramiento del personal en la cultura y programas potenciados por la empresa. Este factor a su vez puede potenciar la adherencia a los distintos programas propuestos para lograr la creación de equipos de alto desempeño.

Se llegó a esta conclusión debido a tres razones principales: la primera, que algunos colaboradores no reconocían fácilmente el programa de equipos de alto desempeño, por lo cual a pesar de que el mismo se desarrolle, su alcance se vuelve limitado. Segundo, algunos colaboradores mencionaron además que en ciertas ocasiones sentían que su opinión no era escuchada, lo que significa que en su percepción no pueden ser agentes activos en las decisiones de la empresa . Y finalmente, en las entrevistas se percibe una diferencia de experiencias con respecto al involucramiento dentro de la organización y sus proyectos, entre las respuestas de líderes y colaboradores de primera línea. Se encontró que los colaboradores de primera línea pueden mostrar una mayor resistencia o desconocimiento con respecto a los distintos programas que se generan desde la parte administrativa, pero sobre todo que este factor representa una gran oportunidad para la organización, a la hora de impulsar una mayor adherencia a la cultura y las prácticas de la empresa.

CAPITULO IV

Propuesta

Luego de analizar los desafíos, acudimos a literatura actualizada para comprenderlos mejor y también entrevistamos a 4 expertos los cuales se dedican a la gerencia de Recursos Humanos, comunicación interna, comunicación organizacional y educación con especialización en training y performance improvement. En base a estos insumos, presentamos algunas estrategias para aprovechar las oportunidades de mejora. Las preguntas de las entrevistas a expertos se encuentran en el Anexo B.

Primer desafío: fortalecer la comunicación entre miembros de un mismo equipo de trabajo y desde el equipo administrativo hacia los equipos operativos y de ventas

Hemos identificado dificultades de cascadeo, para lo cual, proponemos la metáfora de la fuente. A comparación con una cascada que maneja un flujo descendente y desaparece, la fuente hace referencia a una comunicación que no solo cae, sino asciende y vuelve a su punto de inicio, lo que permite un flujo bilateral (Chacón, 2021).

Guardianes

Dentro de toda organización existen líderes informales, aquellos que no cuentan con un cargo específico, pero el resto del grupo los tiene como ejemplo a seguir, se comunican abiertamente con ellos, tienden a seguirlos en las decisiones que toman dentro del equipo y sienten que ellos pueden comunicarse mejor con los altos mandos.

Por lo que se recomienda identificar a estos líderes, para ofrecerles un proceso de capacitación especial como agentes de cambio, para que ellos sean los embajadores de las iniciativas de implementación de habilitadores, como los programas de formación de EAD junto a las mejores herramientas de ejecución.

Estos líderes serán los encargados de transmitir el mensaje a todos los miembros de sus equipos de las expectativas de trabajo con el habilitador, el potencial que se puede llegar a tener, animar para ejecutar las herramientas aprendidas o simplemente recordarles, en momentos de baja motivación grupal lo que un equipo de alto rendimiento es y cómo todos pueden salir juntos de la situación.

Una de las estrategias para motivar a estos líderes a participar como “guardianes” de sus grupos de trabajo sería facilitarles ciertos tipos de badges (insignias) que los identifique como colaboradores activos de esta iniciativa empresarial y a la vez denote como un reconocimiento especial de su desempeño. La intención de estas insignias será apelar al sentido de pertenencia de cada colaborador, así como el reconocimiento y liderazgo que tiene en su equipo. Para este programa los colaboradores seleccionados deberán participar de manera voluntaria.

Códigos Comunicacionales: encontrar su idioma

Dentro de las organizaciones, encontramos una manera peculiar en que los empleados se comunican entre sí. Esto se da porque se han creado sus propios códigos comunicacionales, es decir, su propia forma de nombrar e interactuar con los aspectos presentes en el día a día. Por esta razón, es fundamental identificar estos códigos y formas de comunicación para así poder traducir las metas y las propuestas de forma más clara hacia el sector donde se requiera, en su propio lenguaje.

Para poder identificar los códigos comunicacionales, se volverá a necesitar la participación de los líderes o embajadores, que fueron mencionados previamente. Ya se conoce que pueden fungir como un canal o un puente que permita la llegada de nuevas estrategias y mensajes desde la parte administrativa hacia los colaboradores y viceversa. Pero es fundamental su participación para que el lenguaje e incluso las maneras en que se transmita la información sea la adecuada.

Normalmente, los líderes están al tanto de la forma en que se comunican los equipos en el día a día. Sin embargo, si este no fuera el caso, la emocionalidad funciona bien al momento de adquirirlos. El conversar personalmente con los empleados, puede ser una herramienta sencilla pero poderosa. No hacen falta largas charlas, ni restar excesivo tiempo de la jornada laboral, bastaría 5 minutos en que los líderes pregunten cómo va la cotidianeidad. El preocuparse y acercarse un poco, quitando las barreras de lo 100% formal harán sentirse a la gente escuchada de verdad, por lo que será más fácil que exista reciprocidad. Así, poco a poco se puede ir generando conversaciones que lleven al objetivo planteado en este caso: dar a conocer y generar curiosidad en torno a los EAD para que las personas accedan a las capacitaciones y a la formación de estos.

Un paso más allá: estrategias “push” y “pull”

Para empezar a implementar uno de los factores de un EAD (ir más allá de la zona de confort), sugerimos desarrollar una campaña que tenga como objetivo el crear consciencia sobre la necesidad de llegar a ser un EAD. Sin embargo, este no será el único fin ya que a través de la persuasión podemos generar un deseo de aprender más sobre lo que estamos comunicando.

Esto podría lograrse aplicando un modelo que lleve a las personas hacia algo (meta, compras, et.): normalmente en mercadeo se utilizan los términos “push” y “pull”. Transformando este modelo y acoplándolo al mundo empresarial, la propuesta consiste en implementar estrategias y acciones que respondan a dicho modelo. Cuando hablamos de estrategias “push”, hablamos de empujar la estrategia hacia la gente a través de diversos medios, como pancartas que pueden ser colocadas en las instalaciones, propuestas concretas (que en este caso deberán estar escritos en lenguajes que respondan a los códigos comunicacionales), reuniones, correos electrónicos, etc. Esto será el lado concreto de lo que se ofrece y se propone, en este caso haciendo alusión a los EAD. Por otra parte, las estrategias “pull”, será un poco como una degustación, generará activaciones en la gente, provocando una necesidad de enterarse un poco más de lo que se trata la propuesta que está puesta sobre la mesa. Puede ser mensajes pequeños para cada uno de los empleados, podríamos tener globos en la entrada con mensajes personalizados que hablen sobre equipos de alto desempeño, etc. Así, primero se generará conversación entre los empleados, que traerá como consecuencia el que los colaboradores acudan a los líderes previamente mencionados por más información sobre la propuesta y las metas que se han planteado, logrando que den un paso más allá de su zona de confort.

Segundo desafío: Oportunidades de mejora en el diseño del programa de formación en EAD

Las empresas normalmente cuando presentan un problema acuden rápidamente a la capacitación como medio de solución, y muchas veces no alcanzan sus objetivos. Un equipo de alto rendimiento no solamente se logra con dichas capacitaciones, es posible incluso, que la capacitación no tenga el impacto deseado ya que la capacitación se debe

implementar si realmente se ha generado un adecuado diagnóstico encontrando carencias en las habilidades/competencias del personal. Existen muchos factores que determinan si realmente la capacitación cumplirá con las expectativas deseadas.

Entendiendo las necesidades antes de iniciar el programa de EAD

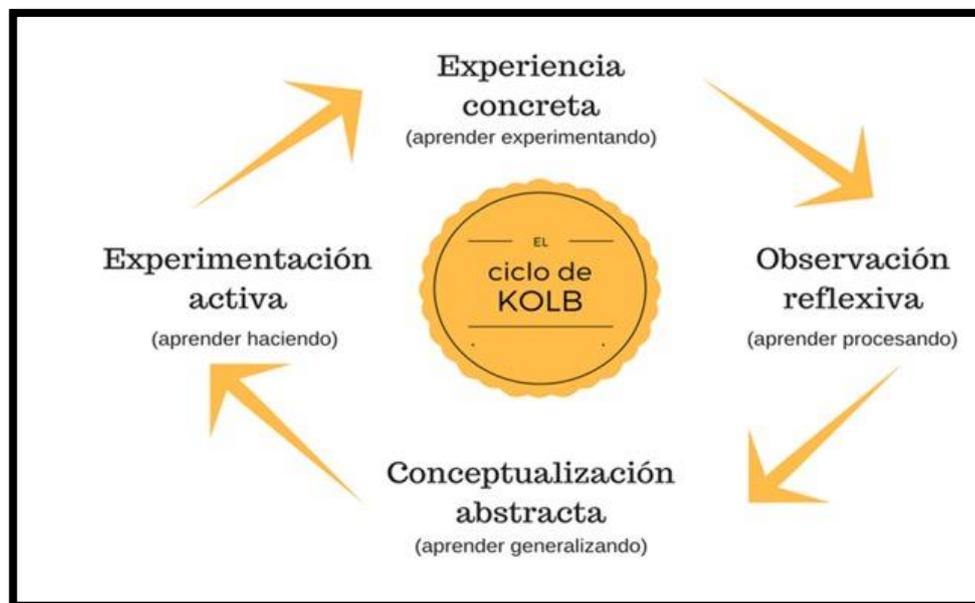
Para afrontar la oportunidad de mejora específica del diseño de la capacitación se recomienda realizar un diagnóstico en base al modelo de Gilbert, en donde se podrá estructurar la capacitación en torno a las oportunidades de mejora encontradas. En el diagnóstico de Gilbert se propone que el desempeño de un individuo depende de variables ambientales y personales. Al analizar estas variables, se encontrará las barreras de desempeño individual y laboral, y de esta manera, se tendrá una base para estructurar la capacitación de manera correcta en caso de ser necesaria, o se buscarán soluciones alternativas. Este diagnóstico se debe realizar previo a una capacitación, y esta debe ser basada en la información generada. Las preguntas para hacer este análisis deben estar centradas en las variables de desempeño que explica Gilbert, personales y ambientales. El inventario de sistema de transferencia de aprendizaje (LTSI) está basado en el modelo de Gilbert, y cuenta con 55 enunciados, de los cuales 48 son medidas con la escala de Likert (Holton & Bates, 2000). Por esto, las preguntas deben estar enfocadas en factores ambientales como la información que tiene el empleado, los recursos que se le han otorgado y los incentivos monetarios y no monetarios que se mantienen, y a nivel personal los conocimientos y capacidades personales del empleado y su motivación. En el cuestionario LTSI, se encuentran preguntas como: “Antes de cursar esta capacitación, sabía cómo la misma debía afectar a mi desempeño” y “Mis colegas me animarán a usar las habilidades que he aprendido en esta capacitación”, tomando en cuenta tanto factores ambientales como personales de los encuestados (Holton & Bates, 2000).

Mantén al público contigo

Como se mencionó previamente, uno de los posibles problemas dentro de la capacitación fue el diseño de esta (extensa y masiva), sumado a las complicaciones que trae el “Zoom fatigue”, explicado previamente.

En primer lugar, la capacitación debe tener descansos continuos para mantener la concentración de los oyentes durante un tiempo prolongado, por esto se recomienda que el capacitador otorgue pequeños descansos y/o cambie de actividad después de terminar un bloque de información que no debe durar más de 20 minutos (Bunce et al., 2010). Se debe alentar a que los empleados realmente descansen durante este periodo e incluso tengan la oportunidad de levantarse de sus asientos.

Al mismo tiempo, proponer actividades dinámicas, que incremente la participación de todos los participantes, va a ayudar a que estos asienten la información obtenida. Dentro de estas actividades dinámicas se recomienda realizar: rompe hielos, preguntas al azar, actividades grupales y reflexiones personales. Se recomienda utilizar el ciclo propuesto por David Kolb, el cual está basado en la experiencia y evita iniciar la capacitación desde los conceptos. Este autor comenta que el aprendizaje puede iniciar en cualquiera de los cuatro puntos que tiene este ciclo, aunque se sabe que lo más habitual es iniciar el aprendizaje con una experiencia concreta. Este ciclo se trata de 4 etapas, y se inicia de una experiencia concreta (inmersión), la cual luego es observada y analizada (reflexión) para poder así formular los conceptos abstractos (conceptualización) que luego pueden llegar a ser verificados en otras situaciones (aplicación) (Kolb & Fry, 1975). Así, se pueden crear nuevas experiencias concretas y comenzar de nuevo con el ciclo, ver Figura 2.

Figura 2*Ciclo de Kolb*

Nota: Adaptado del ciclo de Kolb, por Kolb, 1975.

Adicionalmente, se recomienda que el capacitador ofrezca instrucciones claras y comunique la planificación al inicio del evento, lo que conseguirá que los empleados dentro de la capacitación tengan sus expectativas claras y puedan estar listos y predispuestos a participar e intervenir cuando sea necesario. De igual forma, estas expectativas sobre lo que se busca con la capacitación tienen que ser comunicadas por los líderes dentro de la empresa previamente, explicándoles los beneficios de esta y los temas a tratar, para que los empleados no entren con incertidumbre y falsas expectativas a la capacitación, ver Figura 3. Finalmente, se recomienda que el capacitador cuente con un espacio sin ruido externo y con un fondo plano y neutral, ya que todos los participantes van a ver su cámara, y se debe minimizar la cantidad de distractores que puedan surgir.

Finalmente, se recomienda que dentro de la capacitación se evite la multitarea, ya que esto provoca un decrecimiento en nuestra capacidad de atención y de entendimiento de la información que se está aprendiendo (Fosslien & Duffy, 2020), lo recomendable es pedir a los participantes que eviten utilizar su celular, cierren programas o documentos abiertos en su computador y se encuentren en un espacio libre de distractores.

Figura 3

Modelo base de capacitación.

Objetivos	Tiempo	Descripción
Presentación del responsable y los objetivos del taller	5 – 10 min.	El responsable de la capacitación dará una presentación de sí mismo y explicará brevemente los objetivos del taller y los tópicos a tratar.
(Icebreaker)	10 min.	El responsable se encargará de realizar un rompe hielo en donde se fomentará la actividad dinámica y la participación de todos.
Indagar en los conocimientos previos de los participantes acerca de los tópicos a tratar.	15-20 min.	Se dará un espacio de discusión y reflexión los equipos de alto rendimiento.
Profundizar en el primer tema a tratar en el taller.	20 min.	Se explicará a profundidad el tema deseado.
Dar un tiempo de reflexión y receso después de haber recibido la información necesaria.	20 min.	Se aconsejará que tomen un refrigerio durante tiempo, pero dando un espacio de reflexión individual y descanso.
Los participantes reflexionarán acerca del aprendizaje por medio de una actividad dinámica grupal.	20-25 min.	La actividad debe involucrar a todos los participantes y fomentar la participación activa sobre los conceptos adquiridos.
Reflexionar como la nueva información adquirida cambiará y mejorará el desempeño laboral.	15 min.	Reflexión grupal y cierre del taller.

Sembrar para cosechar

Como última estrategia, con respecto a los líderes, es necesario que fomenten la aplicación de las herramientas aprendidas durante la capacitación y den seguimiento al

proceso, esto se logrará con la correcta comunicación de los líderes y la aplicación de un sistema de recompensas a los empleados, en donde se vean motivados a interiorizar su aprendizaje y aplicarlo de la mejor manera en su trabajo diario. Se recomienda que los líderes realicen reuniones semanales con los empleados, por no más de una hora, en donde se discutirá el conocimiento aprendido y se sugerirán actividades en donde se pueda aplicar este aprendizaje y cómo este influirá en su desempeño. Como una estrategia de reforzar lo aprendido, se sugiere implementar un sistema de recompensas puede ser remunerado, con reconocimiento a nivel empresarial, almuerzos gratuitos para el equipo, disminución del horario laboral durante un día previamente acordado o pausas activas.

Añadido a esto, es necesario tener un seguimiento constante de la capacitación, de esta manera se logrará asegurar que la información adquirida durante el programa de formación de equipos de alto desempeño ha sido acentuada. Al realizar un seguimiento se puede evidenciar la transferencia correcta del aprendizaje, que implica el apoyo de los supervisores, apoyo entre compañeros, baja resistencia al cambio, oportunidades de uso y la validez de contenido. Este seguimiento se realizará en la misma reunión semanal propuesta para los líderes o también se puede realizar seguimiento mediante encuestas de efectividad y entendimiento. Dentro de esta encuesta de efectividad, las preguntas deben estar direccionadas a la aplicabilidad y utilidad de la información aprendida en la capacitación, el cambio que está a generado en su vida laboral, la satisfacción general con la capacitación, y finalmente la apertura para recomendaciones y “feedback”, ver Figura 4.

Figura 4

Modelo base para sesiones de seguimiento.

Sesión	Objetivo	Descripción
Sesión 1	Indagar en los conocimientos adquiridos de la capacitación	Comunicar lo aprendido en la capacitación, intercambiar ideas, contestar dudas y plantear objetivos de aplicación
Sesión 2	Analizar la aplicación que ha tenido el aprendizaje	Observar como han utilizado el aprendizaje en su trabajo y otorgar retroalimentación sobre este cambio.
Sesión 3	Observar los aspectos positivos que se han generado	Comentarios sobre la aplicación del aprendizaje de la capacitación y como esta ha impactado positivamente al trabajo.
Sesión 4	Análisis de los resultados mensuales	Otorgar recompensas según el desempeño y los objetivos logrados

Tercer desafío: Potenciar el compromiso e involucramiento del personal con la empresa.

Las posibles soluciones que planteamos son:

Boot camp

Esta práctica tiene origen en los entrenamientos militares en donde el objetivo es lograr cumplir metas en un intervalo de tiempo de tres o cuatro meses. Se caracteriza por preparar a las personas en resolver problemas actuales, trabajar en equipo y transmitir conocimiento sobre temas específicos (Arbeit et al., 2019). Bootcamp es aplicado en varios países europeos como herramienta para poder preparar a los jóvenes (17-24 años) al mundo laboral ya que les permite desarrollar habilidades necesarias en el mundo organizacional (Luzuriaga, et al. 2019).

Híbrido es un sistema de educación que se basa en el aprendizaje tradicional que es presencial pero acoplado al uso de herramientas tecnológicas. (Ren, et al., 2020). El sistema híbrido tiene como objetivo buscar la autonomía y adaptación a la flexibilidad de horarios (Hrastinski, 2019).

Este sistema es uno de los más usados en el ámbito académico, pero a partir de la pandemia podría ser útil también en el ámbito organizacional ya que muchas empresas tienen a cierta cantidad de empleados haciendo teletrabajo y la otra parte está trabajando presencialmente. Este sistema se podría aplicar en temas sobre involucramiento de personal.

Nuestra propuesta es hacer un “boot camp” híbrido, por ejemplo, de dos o tres días de duración, para tener un entrenamiento intensivo en temas relacionados con el trabajo en equipo, actividades para conocerse mutuamente, conocer a sus jefes, conocer cómo está la empresa, cuáles son sus retos.

Una de sus actividades podría ser: conectar una mañana al personal que trabaja desde casa y al personal de planta para hacerles trabajar en equipo creando juegos en donde se ponga retos que involucren liderazgo, organización y unión entre miembros de equipo. Un juego que proponemos se llama ¡La Orquesta!, consiste en que cada grupo debe crear o imitar una canción con elementos que tengan cerca de ellos. Contarán con un límite de tiempo y una computadora para que puedan coordinar con sus compañeros de teletrabajo. Así el resultado que se tendrá será que se puede trabajar en equipo sin la necesidad de la presencia física de líderes o todo el equipo. Y para finalizar se hará una reflexión para que cada uno saque sus aprendizajes.

Déjate contagiar

La propuesta es crear conversatorios, en donde se traten temas acerca de cómo fomentar la cultura organizacional de la empresa: valores, misión, comportamientos y también para aclarar dudas que tenga el personal de primera línea, acerca del funcionamiento de la multinacional y el personal que labora en esta. El objetivo principal de este conversatorio es lograr involucramiento del personal de primera línea dentro de la multinacional, para que de esta manera los colaboradores puedan sentirse escuchados y puedan sentirse identificados con la cultura organizacional, haciendo que se sientan parte de la multinacional y de esta manera se mejore el ambiente del trabajo. Mediante el involucramiento dentro de los conversatorios podemos realizar intercambio de información e interacción en los colaboradores de equipos donde el resultado sea una característica importante para potenciar el trabajo realizado y la formación de equipos de alto desempeño.

El conversatorio se realizará cada trimestre con una duración de alrededor de 2 horas y estará dirigido especialmente al personal de primera línea, es por esta razón que estará dirigido por un líder informal y por un líder de equipo, poniendo énfasis en la participación de las áreas de ventas u operativo. Es necesario capacitar a estos líderes informales con antelación, en temas de estrategias de facilitación de conversatorios, manejo de grupos, resolución de conflictos, escucha activa, comunicación y en temas que se va a tratar en la fecha establecida. Para avisar a estos conversatorios se realizará posters y afiches informativos en donde se incluya nombre de los ponentes, fecha, hora y tema a tratar en el conversatorio.

El colaborador que se pone la camiseta:

Consideramos que los colaboradores que viven la cultura organizacional de la empresa y se esfuerzan día a día por lograr las metas merecen un reconocimiento especial. En las organizaciones son comunes los bonos por desempeño desde arriba, pero es posible empezar a generar reconocimiento entre pares. Estos premios no premian desempeño, premian vivir valores.

El permitirles a los colaboradores de cada equipo reconocer a alguien, y que la persona reconocida pueda sentir que su esfuerzo es apreciado puede incrementar su pertenencia a la empresa. De igual forma, este tipo de reconocimientos hará que los colaboradores sean más conscientes de cómo sus acciones deben conectar con los valores que viven en la empresa.

Para el mismo, se puede llevar a cabo un proceso de elección mensual. Se conformaría por tres votaciones: en la primera, puedes votar por alguien de tu equipo, en la segunda votación, puedes auto-nominarte para recibir un reconocimiento por vivir un valor, y en el tercero, debes nominar a alguien de otro equipo, que ha demostrado vivir un valor.

Cada nominación debe tener argumentos, se debe explicar por qué una persona (o uno mismo), representa uno de los valores de la empresa. Luego, un grupo de colaboradores selecciona a los ganadores y se hace una premiación en público. Estos reconocimientos se conectarían a los distintos principios de la organización: actuar con integridad, elevar el talento y la diversidad, expresar sin miedo, centrado al consumidor, celebrar el éxito y hacer las cosas con rapidez.

Se podrán buscar premios simbólicos: como una camiseta especial que solo los colaboradores que actúen como dueños podrán tener; un sticker para la puerta de tu oficina, un video con tu historia en las redes de la empresa o una publicación en un mural visible en la empresa.

CONCLUSIONES

Al concluir con la revisión bibliográfica acerca de equipos de alto desempeño se puede decir que estos son un conjunto de personas con destrezas individuales que se complementan entre sí para la obtención de objetivos comunes, todos sus integrantes sienten una pertenencia alta al grupo y tienen como prioridad generar y mantenerse en un desempeño elevado. Dentro de estos equipos la confianza y comunicación predominan, todos sus integrantes conocen las cualidades de cada uno y cómo las mismas pueden llegar a potenciarse con las del resto, velan por el bienestar común y ponen a disposición sus cualidades individuales para que el equipo se complemente y su productividad llegue a los estándares deseados.

La creación de equipos de alto desempeño representará una enorme ventaja en las empresas. Hemos observado muchos aspectos positivos de los mismos, como mejoras en la incorporación de ideas y procesos de motivación de los integrantes, optimización de tiempo y recursos, una mejora en la productividad y desempeño y la satisfacción general de los colaboradores.

Para una adecuada estructuración de equipos de alto desempeño dentro de una organización, estos deben conocer a cabalidad la cultura organizacional de la empresa y ajustarse a ella, vivir sus valores y expresarlos a través de su gestión y comportamiento. El estilo de liderazgo debe estar ligado al servicio de sus equipos, los estilos de liderazgos que han tenido más eficacia en equipos de alto desempeño son el liderazgo transformacional y el liderazgo humilde. La comunicación dentro de los equipos junto al manejo adecuado de los conflictos serán los ejes para tener claras las responsabilidades y cómo se podría solucionar si algo sale mal en el camino. Mantener siempre una estructura orientada a resultados y lograr que todos sus integrantes se

sientan competentes y sobre todo comprometidos a una causa en común permitirá generar estándares de excelencia.

Este trabajo buscó ofrecer estrategias sencillas y sin alto costo para que una organización multinacional logre desarrollar equipos de alto desempeño. Para conocer mejor la realidad de la organización, se realizaron entrevistas con Recursos Humanos y 5 colaboradores. Entre el personal entrevistado se encuentran líderes y personal de primera línea, pertenecientes al área de ventas y al área operativo. Para plantear los desafíos y soluciones acerca de cómo fortalecer el programa de desarrollo de “Equipos de Alto Desempeño”, se realiza entrevistas a cuatro expertos en el área de comunicación interna y transferencia de aprendizaje.

Al contextualizar el desafío planteado con las necesidades que se visualizaron en nuestra investigación, se pudieron puntualizar tres áreas de oportunidad importantes: comunicación en la empresa, diseño del taller de “Equipos de Alto Desempeño” e involucramiento del personal. Para estos desafíos se propusieron soluciones que no abarcaron únicamente el diseño y modalidad del taller, sino también se incluyeron recomendaciones más profundas, que incluyen estrategias a largo plazo.

Algunas de las soluciones propuestas fueron: un correcto diagnóstico, comunicación constante del objetivo y recopilación de expectativas previo a la capacitación; diseño de un bootcamp híbrido que incluye modalidades virtuales y en línea, con talleres de aprendizaje y espacios prácticos para poder entender y aplicar la teoría, además, conversatorios acerca de la cultura de la empresa donde puedan aprender y resolver sus dudas; finalmente, un plan de seguimiento a largo plazo, prácticas que continúen involucrando a todo el personal y herramientas de comunicación involucrando líderes informales de la organización.

La transferencia de aprendizaje correcta se consigue al aplicar conocimientos y habilidades adquiridas dentro del contexto laboral, y esta es muy importante dentro de las organizaciones ya que mejora la innovación y permite el desarrollo de habilidades en los trabajadores, así obteniendo un mejor rendimiento dentro de la institución. Esta transferencia de aprendizaje puede ser limitada por varios factores, entre estos la falta de motivación por no encontrar importancia al aprendizaje, el no contar con las habilidades o herramientas necesarias y la falta de seguimiento de este.

El modelo de Gilbert logra abordar estas dificultades en la transferencia de aprendizaje analizando los factores ambientales y personales que afectan al desempeño general de los colaboradores. Se propone que se realice un análisis de diagnóstico previo a cualquier intervención deseada para los empleados, como una capacitación. Entendiendo las variables del ambiente de trabajo y las variables personales de los trabajadores se puede realizar una capacitación basada en este diagnóstico para enfocarse en abordar las oportunidades de mejora encontradas aquí.

Además de este diagnóstico previo a las capacitaciones, para lograr una correcta transferencia de aprendizaje, se propone plantear la capacitación de manera que esta integre a los empleados a esta y tengan una conexión con la información. Esto se conseguirá dando información previa a la capacitación de la importancia que tendrá esta, y dentro de la capacitación se otorgarán descansos continuos y la información será explicada por bloques y basada en el ciclo de Kolb, dando tiempo así de una mejor adecuación del nuevo conocimiento y evitando problemas como el “Zoom fatigue”. Añadido a esto, para que la transferencia de aprendizaje adecuada se concrete, es necesario dar un seguimiento al aprendizaje, propiciado por los líderes para que se fomente que los trabajadores implementen la información adquirida dentro del ambiente laboral y también con ayuda de pares, propiciando un cambio real después de la

capacitación. Finalmente, se propone un seguimiento constante de la capacitación para asegurar que el aprendizaje adquirido ha sido correctamente adecuado al ambiente laboral.

REFLEXIÓN PERSONAL

Decidirse por una u otra facultad dentro del área universitaria no es fácil cuando no tienes claro lo que desea tu corazón. Sin embargo, algo que me llevo de mis años de estudio es este mensaje <<salir de tu zona de confort>> salir de lo aquello a lo que estás acostumbrado. ¿Por qué no hacer cosas distintas? atreverte a romper estereotipos como: los psicólogos tratan a los locos o que si tienes que ir al psicólogo es porque estás loco. Es curioso, pero si todos fuéramos al psicólogo tendríamos una realidad diferente de nuestra vida. Para ir al psicólogo no necesariamente debemos tener un gran problema con nuestra vida. El confinamiento nos ha enseñado que incluso saber solucionar problemas, tomar distintos roles, manejar el estrés son cosas pequeñas, pero nos ayudan a vivir mejor en este círculo social tan pequeño llamado familia.

Salir de tu zona de confort también te enseña a apreciar a tu familia, aún más cuando tienes que cambiarte de ciudad y los días que pasas con ellos son muy pocos. Cada uno de nosotros tenemos historias distintas en el transcurso de nuestros estudios, ya que hemos conocido muchas personas en todas las clases, pero algunos se han convertido en nuestros amigos más cercanos. Con los que te has desvelado por terminar un deber, y también han sido tu apoyo cuando te dabas por vencido porque no entendías una clase, o cuando te sentías triste por problemas personales. Esa amistad que quieres que perdure para toda la vida, ya que se han convertido parte de tu familia. Es así como también, vivir solo te enseña a conocerte a ti mismo, ser más responsable no sólo con las tareas sino con todo lo que realizas, desde decidir levantarte más temprano para hacer tu lunch, hasta elegir hacer los deberes antes de salir de farra con tus amigos de la facultad.

Estando en el ámbito académico no te quedes con lo poco que te dan en clase, sal, investiga, inscribe a clubs, talleres, seminarios, voluntariados y prácticas que pueden enriquecer más tu conocimiento y guiarte por el área que más te interese. La facultad de Ciencias Sociales, en especial el área de Psicología abarca muchas áreas incluso áreas que puedes combinarlas con otras ciencias, que lo hace aún más interesante. En cada área te encuentras con maestros que con el paso de los años se convierten en tus amigos mientras estés cursando tus estudios, luego pasan a ser tus colegas, y aun siendo tus colegas están ahí para ayudar y guiarte en caso de ser necesario. Aprecia cada clase por más tedioso que esta sea, debido a que cada materia que tomes guarda conexión con la siguiente, y dejar un vacío será difícil tratar de llenarlo con el paso del tiempo. Sé agradecido con tus profesores y guárdales respeto, no sabes el esfuerzo que también ellos están realizando aún más en estos tiempos difíciles. en los que se tuvieron que idear nuevas actividades, nuevos métodos de enseñanza para mantenernos activos en clase y hacer que no nos sintamos frustrados y para evitar ser una carga en nuestros días.

Es así como comprendí que conformarse y quedarse en la zona de confort no está bien, tenemos que ser curiosos de una manera positiva y arriesgar a conocer y hacer nuevas cosas. Ya que, si nos equivocamos también estamos aprendiendo de ese error que en un futuro nos va a servir como experiencia. Y si nos sentimos derrotados, siempre habrá una mano amiga en quién puedas confiar, pero empecemos por confiar en nosotros. De nosotros depende que nos podamos levantar de esa derrota y seguir con nuevos propósitos para nuestra vida. Así que si tienes problemas y sientes que no puedes confiar en nadie ve a un psicólogo, te escuchará y también te ayudará a escucharte, a conocerte a ti mismo, a saber, apreciarte con todo lo que tú eres y lo más importante a confiar en ti.

REFERENCIAS

- Abbas, A. A. (2018). Influence of Informal Groups on Productivity: A Case Study on Philadelphia Pharmaceuticals Company. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(7), 421–435.
- Alcover, C. M., Rico, R., & Gil, F. (2011). Equipos de trabajo en contextos organizacionales: dinámicas de cambio, adaptación y aprendizaje en entornos flexibles. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 7-16.
- Aldag, R., & Kuzuhara, L. W. (2015). Creating high performance teams: Applied strategies and tools for managers and team members. *Routledge*.
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68.
- Ancona, D., Bresman, H., & Caldwell, D. (2009). The X-factor: Six steps to leading high-performing X-teams. *Organizational dynamics*.
- Anderson, V., & Caldwell, C. (2018). High performance organizations and human resource management. Strategic human resource management. *Nova Science Publishers, Inc.*, New York, 159–176.
- Andriani, S., Kesumawati, N., & Kristiawan, M. (2018). The influence of the transformational leadership and work motivation on teachers performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 7(7), 19-29.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323.

- Ansong, E., & Boateng, R. (2018). Organisational adoption of telecommuting: Evidence from a developing country. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 84(1).
- Antunes, A., Luís Nascimento, J., & Bates, R. A. (2018). The revised learning transfer system inventory in Portugal. *International Journal of Training and Development*, 22(4).
- Arbeit, C., Bentz, A., Cataldi, E. F., & Sanders, H. (2019). Alternative and independent: The universe of technology-related “bootcamps” ., ISO 690.
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career Development International*.
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel psychology*, 41(1), 63-105.
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The leadership quarterly*, 27(4), 634-652.
- Barbuto, A., Gilliland, A., Peebles, R., Rossi, N., & Shrout, T. (2020). Telecommuting: Smarter Workplaces. *The Ohio State University*.
<http://hdl.handle.net/1811/91648>.
- Barreto, A. (2020). The importance of internal communication and teamwork in higher education institution (literature review).
http://ijrar.com/upload_issue/ijrar_issue_20544204.pdf.

- Beck, S., & Keyton, J. (2011). Team cognition, communication, and message interdependence. *Theories of team cognition: Cross-disciplinary perspectives*, 471-494.
- Behfar, K., Mannix, E., Peterson, R. & Trochim, W. (2011). Conflict in Small Groups: The Meaning and Consequences of Process Conflict. *Small Group Research*. 42(2) 127-176.
- Bohórquez, J. A. B., & Cruz, O. H. (2012). El concepto de equipo en la investigación sobre efectividad en equipos de trabajo. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 121-132.
- Borkovskaya, V. G., & Passmore, D. (2018). Behavioral engineering model to identify risks of losses in the construction industry. *In The International Science and Technology Conference " FarEastCon "*, 243-250.
- Bouzguenda, K. (2013). Enablers and Inhibitors of Learning Transfer from Theory to Practice. *Transfer of Learning in Organizations*. 23–44. Doi:10.1007/978-3-319-02093-8_3.
- Boyatzis, R., Boyatzis, R. E., & Ratti, F. (2009). Emotional, social and cognitive intelligence competencies distinguishing effective Italian managers and leaders in a private company and cooperatives. *Journal of Management Development*., 821-838.
- Broda, A. (2017). *Leader's sensegiving and promotion of team sensemaking: implications for team effectiveness in face of temporal team conflict* (Doctoral dissertation).

- Bunce, D. M., Flens, E. A., & Neiles, K. Y. (2010). How long can students pay attention in class? A study of student attention decline using clickers. *J Chem Educ*, 87, 1438–1443.
- Calota, G., Pirvulescu, B., & Criotoru, I. (2015). The importance of the management communication process. *Internal Auditing & Risk Management*, 10 (1), 77-83.
- Camacho, H., de Franco, M. F., & Marcano, N. (2008). Competencias del docente de educación básica. *Omnia*, 14(1), 72-94.
- Chang, Y., Chien, C., & Shen, L. F. (2021). Telecommuting during the coronavirus pandemic: Future time orientation as a mediator between proactive coping and perceived work productivity in two cultural samples. *Personality and individual differences*, 171. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110508>.
- Chatterjee, A., Pereira, A., & Sarkar, B. (2018). Learning transfer system inventory (LTSI) and knowledge creation in organizations. *The Learning Organization*.
- Chevalier, R. (2003). Updating the behavior engineering model. *Performance Improvement*, 42(5), 8-14.
- Cho, J., Schilpzand, P., Huang, L., & Peterson, T. (2020). How and When Humble Leadership Facilitates Employee Job Performance: The Roles of Feeling Trusted and Job Autonomy. *Journal of Leadership & Organizational Studies*.
- Cohen, S. G., & Gibson, C. B. (2003). Putting the team back in virtual teams [oral paper presentation]. The 18th annual conference of the society for industrial/organizational psychology, Orlando, FL.
- Contreras, F., & Barbosa, D. (2013). Liderar equipos de alto desempeño: Un gran reto para las organizaciones actuales. *Universidad & empresa*, 15(25), 53-71.

- Curral, L., Leitão, P., Gomes, C., Marque, P. & Lind, P. (2017). How leadership complexity and cohesion influence the effectiveness of teams. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 17(4), 243-251.
- Das, S. (2019). Reward Your Employees — Without Breaking the Bank. *Harvard Business Review Press*.
- Day, S. B., & Goldstone, R. L. (2011). Analogical transfer from a simulated physical system. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 37(3), 551– 567.
- De Bogotá, C. D. C. (2018). Análisis del espacio de trabajo como determinante de la transferencia en la formación Dual.
- De Bono, E. (2018). Conflicts: A better way to resolve them. *Random House*.
- DeChurch, L. A., & Mesmer-Magnus, J. R. (2010). The cognitive underpinnings of effective teamwork: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 32– 53.
- Deng, P., & Lu, H. (2021). Transnational knowledge transfer or indigenous knowledge transfer: which channel has more benefits for China’s high-tech enterprises? *European Journal of Innovation Management*, ISO 690.
- Dias, M., & Borges, R., (2017). Performance and leadership style: when do leaders and followers disagree? *Mackenzie Management Review*, 18(2), 104-129.
- Dhondt, S., & Van Hootegem, G. (2015). Reshaping workplaces: Workplace innovation as designed by scientists and practitioners. *European Journal of Workplace Innovation*, 1(1), 17–24.

- Dominguez, C., Moura, I. C., & Varajão, J. (2016). High performance teams: Do perceptions and reality match? *International Journal of Information Technology Project Management*, 7(2), 72–82.
- DuBois, M., Hanlon, J., Nyatuga, B. & Kerr, N. (2015). Leadership Styles of Effective Project Managers: Techniques and Traits to Lead High Performance Teams. *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance and Marketing*, 7(1), 30-46.
- Escuela de Empresas, (2018). *Transferencia de Aprendizaje*. Edu.ec.
<https://escueladeempresas.usfq.edu.ec/news/transferencia-aprendizaje/>.
- Feitosa, J., & Salas, E. (2020). *Today's virtual teams: Adapting lessons learned to the pandemic context*. *Organizational Dynamics*, 100777.
- Flint, M., & Vinberg, E. (2015). *Leading Teams 10 Challenges: 10 Solutions*. Pearson Education.
- Flood, F., & Klausner, M. (2018). High-Performance Work Teams and Organizations. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, 1–6. doi:10.1007/978-3-319-31816-5_3526-1.
- Fosslien, L., & Duffy, M. W. (2020). How to combat zoom fatigue. *Harvard Business Review*, 29.
- Garmston, R. J., & Wellman, B. M. (2016). *The adaptive school: A sourcebook for developing collaborative groups*. Rowman & Littlefield.
- Gebhart, Y. M. (2020). *Telecommuting in the 21st Century* (Doctoral dissertation, Baker College (Michigan)).

- Giampaoli, D., Ciambotti, M. y Bontis, N. (2017). Knowledge management, problem solving and performance in leading Italian companies. *Journal of Knowledge Management*, 21(2), 355-375.
- Gilbert, T. F. (1978). Human competence: Engineering worthy performance. *New York: McGraw-Hill*.
- Gochhayat, J., Giri, V. N., & Suar, D. (2017). Influence of organizational culture on organizational effectiveness: The mediating role of organizational communication. *Global Business Review*, 18(3), 691-702.
- Godin, J., Leader, L., Gibson, N., Marshall, B., Poddar, A., & Cardon, P. W. (2017). Virtual teamwork training: factors influencing the acceptance of collaboration technology. *International Journal of Information and Communication Technology*, 10(1), 5.
- Grigg, N., & Mann, R. (2017). Rewarding Excellence: An International Study into Business Excellence Award Processes. *Quality Management Journal*, 15(3), 26–40.
- Gunes, M., & Greenshield, D. (2018). How Do Self-Directing Work Teams Operate In National and International Contexts and What Are The Benefits Of Them?. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(9).
- Haas, M. & Mortensen, M. (2016). The Secrets of Great Teamwork. *Harvard Business Review*. 70 – 76. <https://hbr.org/2016/06/the-secrets-of-great-teamwork>.

- Hacker, J., Johnson, M., Saunders, C., & Thayer, A. (2019). Trust in Virtual Teams: A Multidisciplinary Review and Integration. *Australasian Journal of Information Systems*, 1-36.
- Hajian, S. (2019). Transfer of Learning and Teaching: A Review of Transfer Theories and Effective Instructional Practices. *IAFOR Journal of education*, 7(1), 93-111.
- Harrison, C. (2019). *Employee Recognition: The secret to great team performance*. 17-19
- Henke RM, Benevent R, Schulte P, et al. (2016). The Effects of Telecommuting Intensity on Employee Health. *American Journal of Health Promotion*, 30 (8), 604 –612. <http://doi.org/10.4278/ajhp.141027-QUAN-544>.
- Herrera, C. M., & Salinas, E. (2018). Equipos de alto desempeño para pequeñas y medianas empresas. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(1), 300-304.
- Holton, E. F., Chen, H. C., & Naquin, S. S. (2003). An examination of learning transfer system characteristics across organizational settings. *Human Resource Development Quarterly*, 14(4), 459-482.
- Holton, Elwood, Reid, A. Bates, & Ruona, W. (2000), “Development of a Generalized Learning Transfer System Inventory”. *Human Resource Development Quarterly*, 11(4), 333-360.
- Holtz, K., Orenge Castella, V., Zornoza Abad, A., & González-Anta, B. (2020). Virtual team functioning: Modeling the affective and cognitive effects of an emotional management intervention. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 24(3), 153–167.

- Hrastinski, S. (2019). What do we mean by blended learning?. *TechTrends*, 63(5), 564-569.
- Huang, Y., Ma, Z., & Meng, Y. (2018). High-performance work systems and employee engagement: empirical evidence from China. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(3), 341-359.
- Hughes, M., Rigtering, J. C., Covin, J. G., Bouncken, R. B., & Kraus, S. (2018). Innovative Behaviour, Trust and Perceived Workplace Performance. *British Journal of Management*.
- Iuga, M. V., & Rosca, L. I. (2017). Comparison of problem-solving tools in lean organizations. In *MATEC web of conferences* (Vol. 121, p. 02004). EDP Sciences.
- Jain, A., Dediu, V., Zwetsloot, G., & Leka, S. (2017). Workplace innovation and wellbeing at work: A review of evidence and future research agenda. *Aligning Perspectives on Health, Safety and Well-Being*, Springer International Publishing, 111–128.
- Jiang, H., & Men, R. L. (2016). Creating an Engaged Workforce. *Communication Research*, 44(2), 225–243. Doi:10.1177/0093650215613137.
- Johnsson, M. (2017). Creating High-performing Innovation Teams. En *Journal of Innovation Management*, 4, 23-47.
- Johnson, C. E., & Hackman, M. Z. (2018). Leadership: A Communication Perspective, seventh edition. *Waveland Press*.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.

- Juhasz, I. (2010). Selection methods used in recruiting sales team members. *Periodica Oeconomica*, 3(1), 110-117.
- Kang, J., Rhee, M., & Kang, K. H. (2010). Revisiting knowledge transfer: Effects of knowledge characteristics on organizational effort for knowledge transfer. *Expert Systems with Applications*, 37(12), 8155-8160.
- Kang, M., & Sung, M. (2017). How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors. *Journal of Communication Management*, 21(1), 82–102. Doi:10.1108/jcom-04-2016-0026.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2001). The discipline of teams: A mindbook-workbook for delivering small group performance. *John Wiley & Sons*.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2015). The wisdom of teams: Creating the high-performance organization. *Harvard Business Review Press*.
- Keighran, H., & Adikari, S. (2016). Developing high-performing teams: A design thinking led approach. En *Design, User Experience, and Usability: Design Thinking and Methods*, Springer International Publishing, 9746, 53–64.
- Kets de Vries, M. F. R. (2011). The hedgehog effect: The secrets of building high performance teams (M. F. R. Kets De Vries, Ed.). *John Wiley & Sons*.
- Keyton, J. (2010). Communication and organizational culture: A key to understanding work experiences. *Sage Publications*.
- Kim, J.-N. and Grunig, J.E. (2011), Problem solving and communicative action: a situational theory of problem solving. *Journal of Communication*, 61(1), 120-149.

- King, K. G. (2017). Measuring teamwork and team performance in collaborative work environments. In *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*. Emerald Publishing Limited.
- Kirabira, A. T. (2020). *Development of an Instrument to Measure Leadership Excellence* (Doctoral dissertation, Regent University).
- Klein, C., Diaz, D., Salas, E., Le, H., Burke, C. S., Lyons, R., & Goodwin, G. F. (2009). Does team building works?, *Small Group Research*, 40, 181–222.
- Koeslag-Kreunen, M., Van den Bossche, P., Hoven, M., Van der Klink, M., & Gijsselaers, W. (2018). When Leadership Powers Team Learning: A Meta-Analysis. *Small Group Research*, 49(4), 475–513.
- Kolb, D. A. and Fry, R. (1975) Toward an applied theory of experiential learning. In C. Cooper (ed.), *Theories of Group Process*, London: John Wiley.
- Kozlowski, S. W., & Bell, B. S. (2012). Work groups and teams in organizations. *Handbook of Psychology*.
- Lacerenza, C., Marlow, S., Tannenbaum, S., & Salas, E. (2018). Team Development Interventions: Evidence-Based Approaches for Improving Teamwork. *American Psychologist Association*, 517-531.
- Lahiri, A., Pahnke, E. C., Howard, M. D., & Boeker, W. (2019). Collaboration and informal hierarchy in innovation teams: Product introductions in entrepreneurial ventures. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 13(3), 326-358.
- Lapp, S., Jablowski, K., & McComb, C. (2019). Collaborating With Style: Using an Agent-Based Model to Simulate Cognitive Style Diversity in Problem Solving Teams. *ASME Digital Collection*, 1-13.

- Larson, C. E., Larson, C., & LaFasto, F. M. (1989). *Teamwork: What must go right/what can go wrong* (Vol. 10). Sage.
- Lashlee, M. (2020). *Barriers and Catalysts in Awareness-Based Learning: A Study of Transfer of Learning in Equity-Focused Leadership Development Programs* (Doctoral dissertation).
- Lee, D. (2021). Company Culture is Everyone's Responsibility. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/02/company-culture-is-everyones-responsibility>
- Lee, Y. (2018). Dynamics of Symmetrical Communication Within Organizations: The Impacts of Channel Usage of CEO, Managers, and Peers. *International Journal of Business Communication*. doi:10.1177/2329488418803661.
- Li, F. (2020). Team to Market (T2M): Creating High Performance Teams in the Digital Age. *Slack Technologies*.
- Lintunen, P., Mutta, M., & Pelttari, S. (2017). Profiling language learners in hybrid learning contexts: Learners' perceptions. *The EuroCALL Review*, 25(1), 61-75.
- Lombardi, R. (2019). Knowledge transfer and organizational performance and business process: past, present and future researches. *Business Process Management Journal*.
- Lorenzo, R., Voigt, N., Tsusaka, M., Krentz, M., & Abouzahr, K. (2018). How diverse leadership teams boost innovation. *The Vonton Consulting Group*, 1-5.
- Lucas, D., & Bouman, R. (2018). Self-directed teams: An organizational change. *University of Twente*, 1-7.

- Luciano, M. M., Mathieu, J. E., & Ruddy, T. M. (2014). Leading multiple teams: Average and relative external leadership influences on team empowerment and effectiveness. *Journal of Applied Psychology, 99*, 322–331.
- Luzuriaga, J. E., Mauleón, B., Ampuero, O., Lemus, L. G., Mateo, M. Á., Benlloch, J. V., & Tarazona, N. (2019). Empowering Youth Employment through European Digital Bootcamps (EDIBO). In *Proceedings 5th CARPE Conference: Horizon Europe and beyond*, 21-28. Editorial Universitat Politècnica de València.
- MacLeod, D. & Clarke, N. (2011). Engaging for success: enhancing performance through employee engagement. *UK Government*.
- Makruf, I. (2017). Leadership model in integrated islamic educational institutions. *Jurnal Pendidikan Islam, 6*(2), 331-348.
- Mantilla, M., & García, D. (2010). Trabajo en equipos autodirigidos: competencias personales y conductas necesarias para su éxito. *Revista Venezolana de Gerencia, 15*(49), 51-71.
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management, 34*, 410-476.
- Mayer, H. (2019). Key factors of creativity and the art of collaboration in twenty-first-century workspaces. En *Thriving in Digital Workspaces*, 147–166. Springer International Publishing.
- McGrath, J. E., Arrow, H., & Berdahl, J. L. (2000). The study of groups: Past, present, and future. *Personality and Social Psychology Review, 4*, 95–105.

- Mongkolsirikiet, K., & Akaraborworn, C. (2019). A Revisit of Holton's HRD Evaluation and Research Model (2005) for Learning Transfer. *Journal of Community Development Research (Humanities and Social Sciences)*, 12(2), 15-34.
- Morikowa, M. (2018). Long Commuting Time and the Benefits of Telecommuting (Japanese). *Research Institute of Economy, Trade and Industry (RIETI)*.
- Narayanan, L., Menon, S., Plaisent, M., & Bernard, P. (2017). Telecommuting: The work anywhere, anyplace, anytime organization in the 21st century. *Journal of Marketing & Management*, 8(2), 47-54.
- Nazli, N., Sipon, S., Zumrah, A. R., & Abdullah, S. (2015). The Factors that Influence the Transfer of Training in Disaster Preparedness Training: A Review. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 192(1). 54–58.
doi:10.1016/j.sbspro.2015.06.008.
- Ninaroon, P., & Ananmana, K. (2017). Team Characteristics Affecting to Team Performance. *International Journal of Control Theory and Applications*, 10(3), 283-288.
- Nordbäck, E. S. & Espinosa, J.A. (2019). Coordinación efectiva del liderazgo compartido en equipos virtuales globales. *Revista de sistemas de información de gestión*, 36 (1), 321-350.
- Novillo, A. M. (2015). *Learning transfer: A study of peer support and individual performance in a south American work culture*. Escuela de Empresas. Recuperado el 7 de abril de 2021, de https://escueladeempresas.usfq.edu.ec/wp-content/uploads/2018/09/Tesis_NovilloA._LearningTransfer.pdf.

- Nuñez, M., Wendlandt, T., & Álvarez, M. (2016). The Relationship Between Organizational Culture and Knowledge Management in Tequila Companies from Mexico. *International Journal of Advanced Corporate Learning*, 9(1).
- Oeij, P. R. A., & Dhondt, S. (2017). Theoretical approaches supporting workplace innovation. En *Aligning Perspectives on Health, Safety and Well-Being*, 63–78. Springer International Publishing.
- Oh, M., & Choi, S. (2020). The competence of project team members and success factors with open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 51.
- Olang, B. A. (2017). *The influence of conflict management on organizational performance: a case of stima sacco society limited* (Doctoral dissertation, United States International University-Africa).
- O'Reilly, C. (1989). Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations. *California Management Review*, 31(4), 9–25.
- Owens, B. P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2013)- Expressed Humility in Organizations: Implications for Performance, Teams, and Leadership. *Organization Science*, 24(5), 1517-1538.
- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2016). How Does Leader Humility Influence Team Performance? Exploring the Mechanisms of Contagion and Collective Promotion Focus. *Academy of Management Journal*, 59(3), 1088- 1111.
- Pathiranage, J. (2019). Organizational culture and business performance: an empirical study. *International Journal of Economics and Management*, 24(2), 264-278.

- Pearce, C. L., & Barkus, B. (2004). The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Executive, 18*, 47-59.
- Pieterse, A., Hollenbeck, J., Knippenberg, D., Spitzmüller, M., Dimotakin, N., Karam, E., & Slesman, D. (2019). Hierarchical leadership versus self-management in teams: Goal orientation diversity as moderator of their relative effectiveness. *Elsevier, 30*.
- Pietersen, C. (2017). Organizational culture: a foundational perspective. *African Journal of Economic and Management Studies, 262–273*.
- Poe, M., Zamora, L., & Quinain, K. (2019). Team Performance in Hierarchical Versus Self-Managed Work Teams in Selected Electronics Manufacturing Company in Cebu. *DLSU Business & Economics Review 29*(1), 106-114.
- Pot, F. D. (2017). Workplace innovation and wellbeing at work. En *Aligning Perspectives on Health, Safety and Well-Being, 95–110*. Springer International Publishing.
- Preece, D., & Hunter-Jones, P. (2018). Understanding team effectiveness in healthcare: The case for high performance teams. *Paper Submission 10677*.
- Qionglei, Y., Dorothy, Y., Bradley, R., & Yu-An., H. (2019). Enhancing firm performance through internal market orientation and employee organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management, 30*(6), 964-987.
- Rahbi, D., Khalid, K., & Khan, M. (2017). The effects of leadership styles on team motivation. *Academy of Strategic Management Journal, 16*(2), 113.

- Rigby, D., Sutherland, J., & Noble, A. (2018). Agile at Scale. *Harvard Business Review Press*.
- Roa, M. (2017). La comunicación y los efectos en el clima organizacional. *Universidad Militar Nueva Granada*. <http://hdl.handle.net/10654/16370>.
- Roberts, K., O'Leary, K. & Weintraub J.R., (2020) The Little Things That Make Employees Feel Appreciated. *Harvard Business Review Press*.
- Robbins, M. (2020). Why Employees Need Both Recognition and Appreciation. *Harvard Business Review Press*.
- Robbins, S. (2013). *Comportamiento organizacional*. 15th ed. México: Prentice Hall.
- Salas, E., & Cannon-Bowers, J. (2001). "The science of Training: A Decade of Progress", *Annual Review Psychology*. 52(1). 471-499.
- Salas, E., Goodwin, G. F., & Burke, C. S. (2009). Team effectiveness in complex organizations: Cross-disciplinary perspectives and approaches. *New York, NY: Taylor & Francis. Research*, 49(4), 475–513.
- Salas, E., Reyes, D. L., & Woods, A. L. (2017). The assessment of team performance: Observations and needs. In *Innovative assessment of collaboration*, 21-36. Springer, Cham.
- Schaetzle, R. J. (2016). Engagement and retention: essentials of rewards and recognition. *Handbook of Human Resources Management*, 1-25.
- Schinoff, B., Ashforth, B., & Corley, K. (2020). Virtually (In)separable: The Centrality of Relational Cadence in the Formation of Virtual Multiplex Relationships. *Academy of Management*.

- Shi, Y., Du, J., Tang, P., & Zhao, D. (2018). Characterizing the role of communications in teams carrying out building inspection. *In Construction Research Congress*, 554-564.
- Soomro, B. A., & Shah, N. (2019). Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee's performance. *South Asian Journal of Business Studies*.
- Sporer, B. C., & Windt, J. (2018). Integrated performance support: facilitating effective and collaborative performance teams. *British Journal of Sports Medicine*, 52(16), 1014–1015.
- Sprinkle, T. A., & Urick, M. J. (2018). Three generational issues in organizational learning. *The Learning Organization*, 25(2), 102–112. doi:10.1108/tlo-02-2017-0021.
- Stock, G. N., Tsai, J. C.-A., Jiang, J. J., & Klein, G. (2020). Coping with uncertainty: Knowledge sharing in new product development projects. *International Journal of Project Management*. doi: 10.1016/j.ijproman.2020.10.001.
- Stoner, A. M., & Cennamo, K. S. (2018). A conceptual model incorporating mindfulness to enhance reflection in a situated learning environment. In *Enhancing Reflection within Situated Learning*, 37-49. Springer, Cham.
- Tan, B. S. (2019). In search of the link between organizational culture and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(3), 356–368.
- Tarba, S., Ahammad, M., Junni, P., Stokes, P., & Morag, O. (2017). The Impact of Organizational Culture Differences, Synergy Potential, and Autonomy Granted

- to the Acquired High-Tech Firms on the M&A Performance. *Group & Organization Management*, doi:105960111770326.
- Thamhain, H. (2013). Building a Collaborative Climate for Multinational Projects. En *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 74, 316 – 328.
- Thokozani, S. B. M. (2017). Strong vs. weak organizational culture: Assessing the impact on employee motivation. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 7(1), 2-5.
- Thompson, D., Butkus, G., Colquitt, A., & Boudreau, J. (2016). The Right Kind of Conflict Leads to Better Products. *Harvard Business Review*, 1- 6.
- Tiferes, J., & Bisantz, A. M. (2018). The impact of team characteristics and context on team communication: An integrative literature review. *Applied Ergonomics*, 68, 146–159.
- Tiwary, A. & Unhelkar, B. (2019). *Outcome-driven business architecture: aligning strategies, capabilities and projects*. United Kingdom: London. CRC Press.
- Torrallas, Jorge (2017): *Diagnóstico del proceso de cohesión grupal en contextos escolares*. (Tesis en opción al grado académico de Máster en Psicología Educativa, Universidad de La Habana).
- Troussel, L. B. S., & Manrique, M. S. (2019). La retroalimentación más allá de la evaluación. *Revista Latinoamericana de Educación Comparada*, 9(14), 89-104.
- Valiente, J. A. C., Perea, M. V., & Gallego, E. C. (2017). Relación entre la Inteligencia Emocional del líder y el Flow de su equipo de trabajo. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 34 (2), 84-92.

- Van der Haar, S., Segers, M., & Jehn, K. A. (2013). Towards a contextualized model of team learning processes and outcomes. *Educational Research Review, 10*, 1–12.
- Vermeerbergen, L., Dhondt, S., & Van Hootegem, G. (2017). Evidence of workplace innovation from organisational and economic studies. En *Aligning Perspectives on Health, Safety and Well-Being*, 79–94. Springer International Publishing.
- Warrick, D. D. (2015). Understanding, building, and changing organization cultures. Lessons in changing cultures: *Learning from real world cases*, 1-16.
- Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons, 60*(3), 395-404.
- Waters, R.D., Bortree, D.S. & Tindall, N.T.J. (2013), Can public relations improve the workplace? Measuring the impact of stewardship on the employer-employee relationship”, *Employee Relations, 35* (6), 613-62.
- Weerheim, W., Rossum, L., & Ten, W. (2017). Successful implementation of self-managing teams. *Leadership in Health Services*, 1-17.
- Wells, R., & Le, T. (2017). The science of learning: Transferring learning to novel problems. *Journal of Applied Educational and Policy Research, 3*(1).
- Wilson, B. C., & Shrock, S. Contributing to success in an introductory computer science course: A study of twelve factors. *Technical Symposium on Computer Science Education*.
- Yearwood, S. L. (2017). Putting the “I” back in team. *Journal of access services, 14*(3), 146–152.

- Yuan, L., Zhang, L., & Tu, Y. (2018). When a leader is seen as too humble. *Leadership & Organization Development Journal*, 468–481. doi:10.1108/lodj-03-2017-0056.
- Yun, J. J., Zhao, X., Jung, K., & Yigitcanlar, T. (2020). The Culture for Open Innovation Dynamics. *Sustainability*, 12(12), 5076.
- Zaki, M. (2004). Research Brief: employee engagement higher at double digit growth companies. *Journal of Business and Management Sciences*, 3(5), 138-147.
- Zhu, Y., Zhang, S., & Shen, Y. (2019). Humble Leadership and Employee Resilience: Exploring the Mediating Mechanism of Work-Related Promotion Focus and Perceived Insider Identity. *Frontiers in Psychology*, 10. doi:10.3389/fpsyg.2019.00673.
- Zhuang, F., Qi, Z., Duan, K., Xi, D., Zhu, Y., Zhu, H., ... He, Q. (2020). A Comprehensive Survey on Transfer Learning. *Proceedings of the IEEE*, 1–34. doi:10.1109/jproc.2020.3004555.

ANEXO A: Entrevistas Multinacional

PARTE A : Cuestionario utilizado en líderes

1. ¿Qué es para usted un equipo de alto desempeño? ¿Cómo se comporta? ¿Qué características tiene?
2. ¿Cree usted que los colaboradores de su empresa saben lo que es un equipo de alto desempeño?
3. ¿Qué cree que es para la gente que trabaja con usted un equipo de alto desempeño?
4. Para formar un equipo de alto desempeño el líder tiene un rol importante ¿Cuál cree que es ese rol?
5. Estos son tres ingredientes de los más comunes de un equipo de HP: Comunicación, objetivos comunes y unión. ¿Cuáles son más fuertes y cuáles no?
6. ¿Han recibido en su empresa formación para generar equipos de alto desempeño?
7. ¿Tiene alguna recomendación para mejorar esta capacitación?

PARTE B: Cuestionario utilizado en personal de primera línea

1. ¿Qué es para usted un equipo de alto desempeño?
2. ¿Cree usted que los colaboradores de su empresa saben lo que es un equipo de alto desempeño?
3. ¿Qué cree que es para la gente que trabaja con usted un equipo de alto desempeño?
4. Según su experiencia, como evaluaría el rol de los líderes para crear equipos de alto desempeño.
5. Estos son tres ingredientes de los más comunes de un equipo de HP:
Comunicación, objetivos comunes y unión. ¿Cuáles son más fuertes y cuáles no?
6. Opcional: Si no los tiene, ¿Qué cree que podría hacer usted o la organización para impulsarlos?
7. ¿Conoce las capacitaciones que ofrece su empresa para generar equipos de alto desempeño? ¿Tiene alguna recomendación para mejorar esta capacitación?

ANEXO B: Preguntas utilizadas con expertos

Parte A: Entrevista a experto en comunicación

1. ¿Qué recomendaría para generar una cultura de equipos de alto desempeño con el personal operativo (plantas y ventas)?
2. La empresa hace capacitación sobre EAR ¿Crees que esas capacitaciones son suficientes? ¿Cómo deben ser las capacitaciones?
3. ¿Como pueden dar seguimiento a estas capacitaciones?
4. ¿Cómo podría la organización incentivar a los líderes a que conformen EAR?
5. ¿Cómo logras cascadear las estrategias hasta los equipos de primera línea?
6. ¿Qué estrategias funcionan y cuáles no funcionan en los equipos de primera línea en cuanto a desarrollo de EAR y capacitaciones? Puedes contarnos experiencias exitosas de implementación de estrategias similares a las de EAR. ¿Qué te ha funcionado? ¿Qué no ha funcionado?

Parte B: Entrevista a experto en comunicación organizacional

1. ¿Cómo logras que exista comunicación de lo que aprendes en una capacitación a la realidad de los participantes? ¿Cuáles son los elementos necesarios para una adecuada transferencia?
2. Tienes alguna estrategia puntual o metodología específica que nos recomendarías para lograr esta Comunicación
3. ¿Qué estrategias para asegurar buena comunicación recomiendas para una empresa con grupos diversos: planta, administrativo, ventas?
4. ¿Cuál es el rol del líder dentro de la comunicación?
5. ¿Cómo puede la organización apoyar a esta comunicación?
6. ¿Qué estrategias funcionan y cuáles no funcionan en los equipos de primera línea en cuanto a desarrollo de EAR y capacitaciones? Puedes contarnos

experiencias exitosas de implementación de capacitación como los de EAR.

¿Qué te ha funcionado? ¿Qué no ha funcionado?

Parte C: Entrevista a experto en training y performance.

1. ¿Cómo logras que exista transferencia de lo que aprendes en una capacitación a la realidad de los participantes? ¿Cuáles son los elementos necesarios para una adecuada transferencia?
2. ¿Tienes alguna estrategia puntual o metodología específica que nos recomendarías para lograr esta transferencia?
3. ¿Qué estrategias para asegurar transferencia recomiendas para una empresa con grupos diversos: planta, administrativos, ventas?
4. ¿Cuál es el rol del líder en esta transferencia?
5. ¿Cuál es el rol de los participantes en esta transferencia?
6. ¿Cómo puede la organización apoyar esta transferencia?
7. ¿Qué estrategias funcionan y cuáles no funcionan en los equipos de primera línea en cuanto a desarrollo de EAR y capacitaciones? Puedes contarnos experiencias exitosas de implementación de capacitación como los de EAR.
¿Qué te ha funcionado? ¿Qué no ha funcionado?

Parte D: Entrevista a experto en salud y seguridad ocupacional

1. ¿En su experiencia se puede llevar a un equipo a un equipo de alto desempeño?
2. ¿Qué haces cuando existe un conflicto entre estos equipos?
3. ¿Cómo logras cascadear las estrategias hasta los equipos de primera línea?
4. ¿Qué estrategia utilizan para impulsar el crecimiento de estos equipos?
5. ¿Qué estrategias no funcionan en los equipos de primera línea?
6. ¿Qué estrategias de motivación se pueden manejar con equipos y líderes?
7. ¿Cómo adaptar la estrategia al entendimiento de todo el personal?

8. ¿Qué estilo de liderazgo funciona más con equipos operativos?
9. Estrategias para implementar cambios en trabajadores que llevan largo tiempo