

3

EVALUACIÓN, DIAGNÓSTICO E INTERVENCIÓN: EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO

Leady Viky Fajardo-Castro*
Universidad Católica de Colombia

<https://www.doi.org/10.14718/9789585133785.2021.3>

Introducción

El desarrollo y consolidación de equipos de alto desempeño se ha convertido en uno de los desafíos más importantes en las organizaciones modernas, dado que el cambio en las estructuras y procesos organizacionales ha generado un impacto significativo en la forma de trabajar, a la vez que las tareas han aumentado su grado de dificultad, y por tanto impiden su resolución individual. Por este motivo, las organizaciones reconocen el impacto del trabajo en equipo en la productividad, el desarrollo organizacional y el fortalecimiento del talento humano (Torrelles et al., 2011).

La gestión de equipos de alto desempeño requiere delimitar los conceptos de grupo de trabajo y equipo de alto desempeño, para evitar confusiones en la diferenciación de los mismos. De este modo, se puede afirmar que, por una parte, un *grupo de trabajo* se refiere a un conjunto de personas con habilidades y competencias específicas donde cada uno de sus miembros busca un resultado ante una tarea u objetivo establecido (Uribe et al., 2013); mientras que, por otra, un *equipo de trabajo de alto desempeño* es aquel en el cual sus miembros interactúan entre sí y conjugan sus esfuerzos en pro de un objetivo en común, de manera que comparten información y toman decisiones con el fin de que cada miembro rinda al máximo de su potencial y con ello logren resultados sorprendentes y realizarse como personas y trabajadores (Katzenbach & Smith, 2000).

Autores como West (2003) mencionan algunas ventajas de los equipos de alto desempeño, como lo es que permiten que las organizaciones aprendan o que brindan mayor

* <https://orcid.org/0000-0002-8774-0567>

calidad de gestión e intercambio de ideas, lo que a su vez promueve la innovación, promoción e implementación del cambio en las organizaciones, una mejora en la productividad, y, con el fomento de respuestas más flexibles y adaptativas, la promoción de competencias diversas para abordar un problema.

Equipos de alto desempeño

Los equipos de alto desempeño son definidos por Robbins (2004) como grupos donde la suma de los esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la sola aportación de cada miembro. Esta definición se relaciona con el concepto de *sinergia*, definido por Wertheimer (1912/1961) —fundador de la escuela psicológica de la Gestalt— bajo la frase “el todo es más que la suma de sus partes”, donde las propiedades del todo emergen de las interacciones entre sus partes.

En este tipo de grupos, el desafío está en aplicar, en las interacciones personales, los principios de la cooperación creativa o sinergia, uniendo los esfuerzos, habilidades y diferencias en beneficio del equipo, tal como ocurre en la naturaleza. Por ejemplo, cuando se siembran dos vegetales diferentes en el mismo espacio, estos se entrelazan entre sí, se hacen más fuertes y mejoran el suelo donde están (Covey, 1990). A nivel organizacional, para que se dé la cooperación creativa es necesario que los miembros de un equipo confíen entre sí, que den lo mejor de cada uno en beneficio del equipo, y que aprovechen las diferencias para crear opciones que todavía no existan, con el fin de crear, de esta forma, relaciones de ganar-ganar.

Según Uribe et al. (2013), el paso de grupos de trabajo a equipos de alto desempeño requiere de cuatro elementos, a saber: el establecimiento de metas de desempeño, el compromiso, las habilidades complementarias, y la responsabilidad mutua. A continuación se aborda cada uno de ellos.

Establecimiento de metas de desempeño

Todo buen desempeño inicia con objetivos claros. Teniendo esto en cuenta, una de las posibles miradas para el establecimiento de metas de desempeño en la organización es la metodología SMART —así conocida por sus siglas en inglés: *specific, measurable, achievable, relevant, time based*—, ya que con esta se busca que las metas u objetivos sean: *específicos*, donde se determine exactamente lo que se quiere lograr; *medibles*, es decir, que permitan interpretar objetivamente si los resultados están dentro de lo esperado; *alcanzables*, que sean realistas; *relevantes*, que estén en línea con los objetivos generales de la organización; y que tengan un *tiempo* determinado para ser alcanzados (Blanchard & Ridge, 2010). Según Blanchard y Ridge (2010), esto permite

que las personas sean evaluadas bajo objetivos observables y medibles, y no bajo expectativas subjetivas y confusas. Sin embargo, que un líder tenga claras las metas no implica que su equipo de trabajo también las tenga, y finalmente son ellos quienes, mediante acciones específicas, llevan a la organización al cumplimiento de las metas establecidas. No basta con comunicar las metas, el equipo completo debe sentirse parte de estas, y considerar que han hecho lo suficiente para alcanzarlas. Si el equipo no se compromete, no es una meta compartida (Blanchard & Bowles, 1999).

Compromiso

El segundo elemento para el desarrollo de equipos de alto desempeño es el compromiso, que en general se define como una “obligación contraída”; sin embargo, en el ámbito laboral, y especialmente cuando se habla de equipos de alto desempeño, el compromiso adquiere un significado que va más allá de la obligatoriedad y se impregna de un sentido de pertenencia. Es un acto voluntario de fidelidad hacia los valores y los objetivos de la organización.

Al respecto, Meyer y Allen (1997) definen el compromiso organizacional como un estado psicológico en el que el empleado se identifica con la organización, y reconocen tres componentes en este constructo: el afectivo, el normativo y el de continuación. Según estos autores, el compromiso puede derivar de las metas, el deseo, la necesidad, o del deber de pertenecer a la organización.

Ahora bien, para que el compromiso organizacional sea un componente positivo en la conformación de equipos de alto desempeño, es necesario que los miembros del equipo comprendan claramente que el tiempo es un recurso limitado y que deben demarcar con claridad sus prioridades en lo laboral y en los demás aspectos de la vida. Desde este punto de vista, la priorización y administración efectiva del tiempo se convierte, entre otros elementos, en un concepto clave para formar equipos de alto desempeño sostenibles en el tiempo, con logros y resultados.

Según Stephen Covey (1995), existen cuatro cuadrantes en la administración del tiempo, y estos se distribuyen en dos dimensiones, una que va de lo urgente a lo no urgente, y otra que va de lo importante a lo no importante. Lo urgente se define en el tiempo, es decir, que lo que requiere atención inmediata —o no da espera— es lo *urgente*, mientras que las actividades que se pueden dejar para después son lo *no urgente*. En cuanto a lo importante, se ha dicho que esto se define según nuestro sistema de valores, pues lo *importante* es a lo que le damos valor, y lo *no importante* es a lo que no le damos valor. En este orden de ideas, como se puede observar en la Tabla 1, los cuadrantes de la administración del tiempo son:

- Cuadrante I: incluye lo urgente e importante. Corresponde a las crisis, la solución de problemas, al cliente que no da espera y a los proyectos que se vencen.
- Cuadrante II: refiere a lo importante pero no urgente. Se trata del cuadrante del liderazgo personal, donde están actividades como la planeación, preparación, clarificación de valores, megaproyecto, gran oportunidad, desarrollo personal, visión, misión, tiempo especial para sí mismo y la familia; es el cuadrante de la calidad.
- Cuadrante III: incluye lo urgente pero no importante. Corresponde a las rutinas y actividades del día a día —como contestar correos, reuniones, imprevistos, llamadas e interrupciones—. Gran parte de nuestra energía y tiempo la dedicamos a este cuadrante, nos preocupamos tanto de lo urgente que descuidamos lo importante, es la adicción a lo urgente.
- Cuadrante IV: incluye lo no urgente y no importante. Es el cuadrante de la pérdida del tiempo, donde encontramos todos los ladrones del tiempo, como las redes sociales, la falta de planeación u organización, la improvisación, la falta de coraje con la incapacidad para decir que no, entre otros.

Tabla 1. Matriz de la administración del tiempo

	Urgente	No urgente
Importante	<i>Cuadrante I:</i> crisis, problemas acuciantes, proyectos con fechas de vencimiento.	<i>Cuadrante II:</i> preparación, prevención, clarificación de valores, planificación, creación de relaciones, verdadera recreación.
No importante	<i>Cuadrante III:</i> interrupciones, algunas llamadas telefónicas, correspondencia, informes, reuniones, muchos asuntos acuciantes e inmediatos.	<i>Cuadrante IV:</i> trivialidades, redes sociales, acciones que representan pérdida de tiempo, actividades de escape, improvisación, falta de coraje.

Nota. Tomado de Stephen Covey (1995).

¿De dónde podemos sacar tiempo para el segundo cuadrante?, normalmente del tercer cuadrante. El primer cuadrante debe ejecutarse y es al que debemos dar prioridad, ya que en él se encuentran actividades urgentes e importantes; al segundo cuadrante hay que planearlo y dedicarle por lo menos una hora al día; al tercer cuadrante hay que delegarlo; y el cuarto cuadrante hay que eliminarlo.

Habilidades complementarias

Todos los seres humanos somos diferentes y, por lo tanto, tenemos talentos y destrezas que nos hacen únicos dentro de un equipo de trabajo. En el caso de un equipo de alto desempeño, el líder debe tener la capacidad de reconocer los talentos de los

miembros de su equipo y procurar potencializarlos y sacar lo mejor de cada uno para conseguir las metas y objetivos trazados; es por ello que la inversión más sabia que puede hacer un líder es desarrollar a su equipo de trabajo. No obstante, muchos líderes fallan en esta labor porque sienten que son los únicos calificados para llevar a cabo un trabajo, se dan cuenta de que capacitar a otros lleva tiempo y esfuerzos, no confían en los demás, no saben cómo entrenar a otros, o se sienten inseguros de sus capacidades al punto de tener miedo de que sus colaboradores den mejores resultados que los suyos.

Esto último termina siendo un error importante, pues la delegación es un ingrediente fundamental para el desarrollo de equipos, en la medida en que los líderes delegan poder de decisión a sus colaboradores sin desprenderse de la responsabilidad, lo que se suma a que la autogestión por sí sola es insuficiente para hacer fuerte a un equipo y asegurar su éxito. Es necesario entregarle a los miembros del grupo una cuota de poder (Kirkman, 2000). Teniendo esto en cuenta, los líderes deben estar dispuestos a renunciar a parte de su autoridad y delegarla al equipo; sin embargo, como vimos, a algunos líderes les resulta difícil ceder el control (Mussnug & Hughey, 1997).

De acuerdo con Gil y Alcover (2004), los equipos son útiles o prácticos cuando ninguno de sus miembros tiene la combinación adecuada de competencias —es decir, todos los conocimientos, habilidades y actitudes— para hacer la totalidad del trabajo de forma individual, lo cual incentiva a trabajar de manera grupal, en conjunto con diversas personas que dominan distintas habilidades. Asimismo, trabajar en grupo es aún más eficiente cuando se cuenta con un alto nivel de interdependencia y cuando el objetivo representa un desafío único; de hecho, está demostrado que los equipos logran mejores resultados por parte de los individuos cuando los trabajos a realizar requieren de múltiples habilidades (Robbins, 2004).

Responsabilidad mutua

Los miembros de un equipo de alto desempeño trabajan en pro de un propósito común, para lo cual comparten sus conocimientos y habilidades, asegurando resultados oportunos, previsibles y de calidad. Por esta razón, los miembros se hacen mutuamente responsables (Ángel, 2000).

De acuerdo con Lencioni (2002), los equipos solo producen resultados cuando las personas trabajan juntas, y, para que las personas trabajen bien juntas, la confianza es el factor más importante si se quiere alcanzar el éxito. En su libro *Las cinco disfunciones de un equipo*, Lencioni (2002) describe una pirámide de cinco capas secuenciales que representan las bases sobre las cuales se desarrolla un equipo de trabajo (véase Figura 1). Al ser secuenciales, cada capa se construye sobre una capa inferior.

Cada una de las cinco capas describe un desafío o una disfunción que el equipo debe superar para evitar la siguiente: la primera, la base de la pirámide, es la *falta de confianza*, superar este desafío es la manera de evitar el *miedo al conflicto*, que es el segundo desafío, el cual, a su vez, desencadena en *falta de compromiso*, que es el tercer reto de un equipo en la pirámide de Lencioni. Cuando en un equipo se carece de compromiso, entonces sus miembros tienden a *evadir responsabilidades*, que constituye el cuarto desafío de un equipo de trabajo, lo que finalmente desemboca en la *falta de enfoque en los resultados* del equipo, que es la quinta disfunción de un equipo de trabajo (Lencioni, 2002).

Figura 1. Pirámide de Lencioni



Nota. Tomado de Lencioni (2002).

Como se puede observar, la base de la pirámide se define por la falta de confianza entre los miembros del equipo. Esta falta de confianza puede dar lugar a que los miembros del equipo no estén dispuestos a ser abiertos y honestos dentro del grupo, ya que, cuando las personas no tienen confianza entre sí, tampoco tendrán discusiones abiertas porque le temerán al conflicto, pero las discusiones abiertas y honestas son necesarias para poner nuevas ideas sobre la mesa o para obtener un plan detallado para una buena idea. Cuando la gente tiene miedo al conflicto en un equipo, solo hay lugar para conversaciones superficiales que limitan la efectividad de la toma de decisiones y la ejecución de tareas (Lencioni, 2002).

Según Lencioni (2002), el miedo al conflicto conduce, a su vez, a la falta de compromiso. Así, cuando los miembros del equipo no pueden ser abiertos y honestos en las discusiones de equipo, no se comprometerán automáticamente con las conclusiones y decisiones tomadas, y esto a su vez conduce inevitablemente a la falta de responsabilidad por las decisiones tomadas; por lo tanto, lo más probable es que eviten asumir esa responsabilidad.

El último desafío que un equipo necesita superar es la falta de enfoque en los resultados del equipo. Cuando los miembros del equipo no se hacen responsables de sus decisiones, es probable que prefieran optar por trabajar en el desarrollo personal de su carrera, o incluso en el crecimiento de su propio ego o intereses, en lugar de enfocarse en los resultados del equipo.

Teniendo esto en cuenta, se puede concluir que la génesis de las cuatro disfunciones superiores es la base de la pirámide: la falta de confianza entre las personas. Ahora, si la confianza es así de fundamental para que un equipo de trabajo sea funcional, la pregunta es: ¿cómo se fomenta la confianza entre los miembros de un equipo de trabajo? Al respecto, Stephen Covey (2006), como parte de su libro *La velocidad de la confianza*, describe trece comportamientos para crear confianza, los cuales pueden ser enseñados, aprendidos e incorporados por cada individuo para incrementar los niveles de confianza en un equipo u organización (véase Figura 2).

Figura 2. Comportamientos para crear confianza

<i>Comportamientos para crear confianza</i>	
1	Hable claro, sea honesto y siempre diga la verdad en un lenguaje comprensible. Nunca deje una impresión equivocada.
2	Demuestre respeto y preocupación genuina a los demás, a pesar de las diferencias en los roles dentro del equipo.
3	Cree transparencia; sea auténtico y real. Diga la verdad de manera que otros puedan revisar y corroborar los hechos. Nunca guarde información para sí mismo.
4	Haga visibles los problemas, discúlpese cuando cometa un error y corrija sus errores cuando sea posible.
5	Muestre lealtad; elogie a los demás, reconozca el trabajo de los colegas y nunca hable negativamente sobre los demás.
6	Entregue resultados; conserve un historial de sus resultados y logros, sea puntual, cumpla sus promesas y haga lo que fue contratado para hacer.
7	Mejore continuamente, siga aprendiendo, pida retroalimentación, tanto formal como informalmente, mejore continuamente sus habilidades y sus competencias.
8	Confronte los hechos; no tema abordar situaciones difíciles.
9	Tenga expectativas claras; defina, socialice y compruebe las expectativas.
10	Sea responsable; responsabilícese de sus resultados, nunca culpe a los demás.
11	Escuche primero; escuche antes de hablar, escuche con los oídos, los ojos y el corazón.
12	Cumpla sus compromisos; piense antes de comprometerse con una tarea, y asegúrese de cumplir siempre su palabra.
13	Extienda la confianza; permita que cada vez más personas realicen múltiples tareas y aumenten su autonomía.

Nota. Tomado de Stephen Covey (2006).

Poner en práctica todos estos comportamientos podría ser algo abrumador para una persona o un equipo, por ello, concentrarse en aquellos que representen un desafío personal, o para un equipo, podría ser una manera eficiente de implementarlos.

¿Cómo generar una cultura de equipo?

El concepto de cultura es uno de los más estudiados a nivel organizacional, ya que es una variable estratégica que tiene la capacidad de garantizar la continuidad y permanencia de las organizaciones (Kaarst-Brown et al., 2004; Muro, 2008). En general, este constructo es concebido como el sistema de valores, principios y creencias compartidas por los miembros de una organización (Yammarino & Dansereau, 2011). De acuerdo con Schein (2010), la cultura organizacional está compuesta por tres niveles: el primero se conoce como el nivel de *artefactos*, que se refiere a todo lo que se puede ver, oír o sentir de una organización —como por ejemplo el lenguaje, el vestuario, la distribución de los espacios, los ritos, los símbolos, los rituales administrativos, sociales, de reconocimiento o de trabajo, los héroes, o las historias, entre otros—; el segundo nivel hace referencia a los *valores compartidos* por los miembros de la organización, su alineación y su adherencia con los valores personales; y, finalmente, el tercer nivel se refiere a las *creencias compartidas* y a aquellos comportamientos que el equipo ha tenido en el pasado y que, dado que sus resultados han sido positivos, tienden repetirse en el futuro.

Por otra parte, Adeyoyin (2006) afirma que la cultura moldea la manera en que las personas se comportan y se relacionan, y que influye en gran medida en la forma en que se hace el trabajo. En este sentido, existen culturas donde se reconoce el trabajo individual, y en ellas los sistemas de medición del desempeño y de compensación y beneficios se fundamentan solo en los logros individuales y no en el de los equipos. No obstante, para las empresas modernas conseguir un cambio cultural como el que requiere la implementación de un programa de trabajo en equipo no es tan sencillo, ya que se hace necesaria una planeación cuidadosa, una comunicación amplia y un monitoreo constante, además de una implementación gradual y sistemática de un trabajo no individual, sino colaborativo.

Modelo de valores en competencia

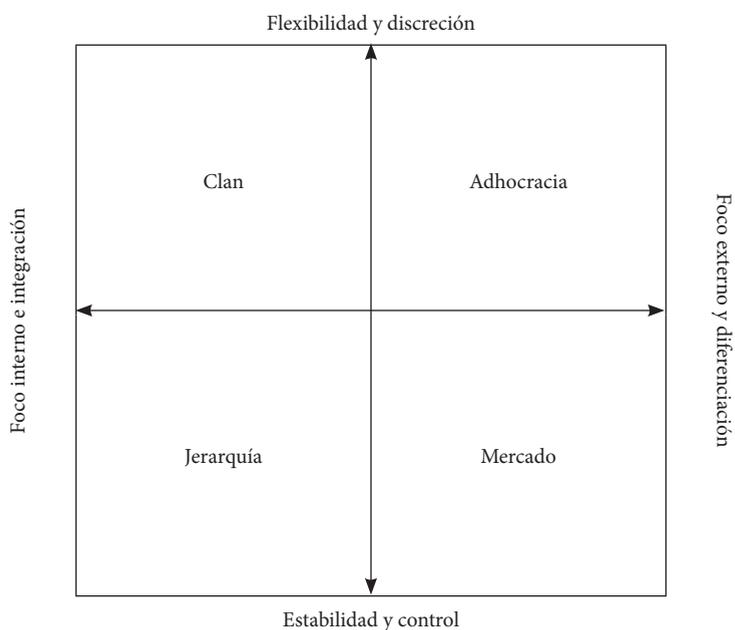
El modelo de valores en competencia, formulado por Cameron y Quinn (2011), fue inicialmente creado para especificar el criterio de efectividad organizacional, pero en la actualidad es utilizado para estudiar un amplio número de variables, incluida la cultura organizacional, el cambio, el liderazgo y el clima organizacional, entre otros. Este modelo sugiere una estructura de cuadrantes de valores distribuidos en dos

dimensiones que permiten caracterizar a las organizaciones: *flexibilidad vs. control*, por una parte, y *orientación interna vs. orientación externa*, por otra.

Así, el eje horizontal muestra la orientación de la organización, que puede ser interna, lo cual implica que la organización presenta especial atención a sus miembros y procesos internos, o externa, en donde la relación entre la organización y el entorno externo es el aspecto fundamental; mientras que el eje vertical está representado por la flexibilidad-control, donde el control hace referencia a la tendencia hacia la centralización, unidad e integración en la organización, y la flexibilidad muestra la tendencia hacia la descentralización, diferenciación y rivalidad (Cameron & Quinn, 2011).

Según Cameron y Quinn (2011), los cruces entre estas dos dimensiones producen cuatro cuadrantes: el *cuadrante I* refiere al enfoque interno y flexible —conocido como clan (organización familiar)—; el *cuadrante II* tiene un enfoque interno, estabilidad y control —denominado organización jerárquica—; el *cuadrante III* mantiene un enfoque externo y flexible —donde se evidencia la organización adhocrática—; y el *cuadrante IV* representa un enfoque externo, estabilidad y control —donde encontramos la organización de mercado o metas— (véase Figura 3).

Figura 3. Modelo de los valores en competencias (MVC)



Nota. Tomado de Cameron y Quinn (2011).

En particular, la organización tipo *clan* se caracteriza por el trabajo en equipo, lealtad, involucramiento y compromiso de los empleados en los programas organizacionales. En este tipo de organización, el concepto de empoderamiento se aplica a cabalidad, dado que los líderes entregan autoridad a sus equipos en la toma de decisiones, con lo cual generan un alto sentido de pertenencia y satisfacción por parte del equipo; además, los miembros más antiguos sirven como mentores para los nuevos (Hellriegel & Slocum, 2009). Como principios fundamentales de la organización tipo clan, encontramos que: (a) el ambiente laboral se ve afectado de manera positiva gracias al trabajo colaborativo y el desarrollo de los empleados; (b) los clientes son considerados como socios; (c) se destaca la importancia de desarrollar un ambiente humano de trabajo; y (d) la función más importante de un líder es otorgarle a los trabajadores el poder de decisión y facilitar su participación, dedicación, compromiso y lealtad (Hernández et al., 2012).

Por otra parte, la *cultura adhocrática* se fundamenta en la capacidad de las organizaciones para ser dinámicas, emprendedoras, flexibles y creativas para combatir la ambigüedad, la incertidumbre y la carga excesiva de información. Aquí, el principal objetivo es la adaptación y la innovación para conseguir nuevos recursos y lograr la rentabilidad; además, según Cameron y Quinn (2011), se trata de un tipo de organización asociado al diseño organizacional de reconstrucción permanente, pues se caracteriza por un ambiente de trabajo creativo donde los empleados toman riesgos y el liderazgo es visionario.

Por su parte, la *cultura jerárquica* está formalizada y estructurada a partir de normas y procedimientos previamente definidos; adicionalmente, en ella existen líneas claras en la autoridad y toma de decisiones, que normalmente es centralizada. En general, este tipo de organización se caracteriza por un lugar de trabajo estructurado, organizado y con reglas estandarizadas, y su funcionamiento se basa en los principios de las teorías clásicas de la administración y la burocracia (Hellriegel et al., 2004).

Finalmente, la *cultura de mercado* refiere a una organización que funciona como un mercado mismo; así, su enfoque es el contexto externo, y su operación es a través de mecanismos económicos. Algunas de sus premisas son: (a) el contexto externo es hostil; (b) los clientes son sensibles a los precios y el valor agregado es importante; (c) las organizaciones buscan mejorar su posición competitiva; y (d) la tarea más importante de los líderes y gerentes es llevar a la organización a la productividad (Yu & Wu, 2009).

Para concluir, se podría afirmar que la cultura organizacional tipo clan es la que más contribuye al desarrollo y fortalecimiento de los equipos de alto desempeño, pues sus miembros tienen un alto sentido de identificación y orgullo por la organización,

lo que se suma a que dan sus mejores esfuerzos para el logro de los objetivos de la organización.

Diagnóstico a equipos de alto desempeño

El concepto de diagnóstico es definido como el resultado del proceso de comparación entre dos situaciones, una que se conoce mediante la indagación en el momento presente, y otra ya definida que sirve de pauta o modelo (Vidal, 2004). En general, el objetivo del diagnóstico es la identificación de hallazgos u oportunidades de mejora que, mediante la implementación de algunos cambios, busca el mejoramiento y desarrollo de la organización o de los equipos de trabajo.

Ahora bien, como es sabido, los equipos, al igual que las organizaciones, son sistemas sociales abiertos que tienen interacción con el ambiente que los rodea, por lo que pueden verse afectados por ese medio o por las interacciones que se generan al interior del equipo o con el exterior. Teniendo esto en cuenta, en la literatura sobre el tema se encuentran distintos métodos de recolección de información grupales que aportan al proceso de diagnóstico de equipos, como lo son la tormenta de ideas, los grupos Delphi, la técnica Phillips 66, los grupos nominales, los grupos focales y las entrevistas.

Tormenta de ideas

La *tormenta de ideas* es definida, según Gobble (2015), como una técnica de trabajo en grupo que se utiliza para la generación de ideas en un corto periodo de tiempo. Esta técnica puede ser útil tanto en el proceso de diagnóstico como en el de intervención, ya que permite resolver problemas, analizar sus causas y buscar las posibles soluciones a una situación determinada. Para ello, se conforma un grupo de entre tres y máximo doce personas, donde se les plantea una pregunta y se les estimula a participar de forma libre, espontánea y abierta, con el fin de obtener la mayor cantidad de ideas posibles.

Método Delphi

El *método Delphi* es una técnica cualitativa de recogida de datos basada en la consulta a expertos en un campo aplicado o área específica, donde se busca obtener la opinión en consenso de este grupo. Para lograr el consenso, los expertos son sometidos a una serie de cuestionarios en profundidad aplicados de manera individual, y posteriormente se realiza una realimentación grupal con el objetivo de llegar a una opinión aceptada por todos (Reguant-Álvarez & Torrado-Fonseca, 2016). Según Varela-Ruiz

et al. (2012), lo que se busca con esta técnica es obtener un grado de acuerdo entre expertos sobre una situación específica o problema planteado, en lugar de dejar la decisión a un solo experto.

Respecto a las características de los grupos Delphi, como las más relevantes encontramos que: (a) cuentan con un proceso iterativo donde los expertos pueden participar varias veces y reflexionar acerca de sus propias opiniones y de las del resto de expertos; (b) hay anonimato, dado que, aunque los expertos pueden conocerse, no identifican las respuestas u opiniones de cada uno de ellos, lo que evita las posibilidades de sesgo derivadas del prestigio o liderazgo de alguno de los miembros que conforma el grupo; (c) hay un *feedback* controlado, donde es el investigador o grupo de investigación quien analiza las respuestas recibidas por los expertos y genera una nueva consulta de forma que pone énfasis en lo que se requiere de acuerdo con los objetivos de investigación; y (d) hay una respuesta estadística del grupo, en donde la información de los expertos suele procesarse a partir de frecuencias y medidas de tendencia central, así como valores de dispersión de las respuestas individuales (Cabero Almenara & Infante Moro, 2014).

No obstante, según Gordon (1994), debido al número reducido de participantes —entre 6 y 30—, este método no está diseñado para producir resultados estadísticamente significativos, aunque es especialmente útil para tratar un problema complejo a través de la estructuración de un proceso de comunicación grupal.

Phillips 66

La *técnica Phillips 66* —una estrategia creada por el profesor Donald Phillips en la Universidad de Michigan en la década de los sesenta— es concebida para permitir la participación democrática de un grupo amplio de personas dividido en subgrupos de seis integrantes que discuten un tema y que llegan a conclusiones en tan solo seis minutos (Castilla & Pérez, 1999).

Según Gálvez Vásquez (2001), existen varias ventajas derivadas del uso de esta técnica, como lo son: (a) el desarrollo de la capacidad de síntesis y comprensión; (b) su utilidad en grupos grandes con más de veinte personas; (c) es breve, dado el tiempo reducido que se requiere para desarrollarla; (d) es inclusiva, ya que pueden participar todos los integrantes de un grupo; (e) facilita el intercambio de ideas; y (f) es versátil, puesto que puede ser aplicada a varios problemas o situaciones.

En general, esta técnica permite obtener opiniones de los miembros de un equipo, facilita la confrontación de ideas o puntos de vista, promueve la participación de

todos los miembros de un equipo, y produce una gran identificación del problema que se trata.

Grupo nominal

Otro método de diagnóstico grupal aplicable a los equipos de alto desempeño es el *grupo nominal*, el cual, por su estructura, permite que los miembros de un grupo aporten sus ideas a partir de una participación equitativa en la discusión grupal, con lo cual se busca llegar a consensos sobre las ideas u opiniones planteadas (Williams et al., 2006).

De acuerdo con Maya-Ampudia et al. (2014), esta técnica es utilizada en grupos pequeños de entre tres y diez participantes, y con ella se logra realizar un estudio amplio y profundo sobre los problemas analizados, además de que se consigue recopilar la mayor cantidad de información en un tiempo que oscila entre los 90 y los 120 minutos. Cabe destacar que el primer paso que se sigue en un grupo nominal es la identificación de un problema, situación o fenómeno; luego, en un segundo paso, cada miembro debe escribir la mayor cantidad de ideas o soluciones frente al problema analizado, usando un método de jerarquización; posterior a esto, en el tercer paso cada miembro comparte sus ideas con el resto del grupo; luego, en el cuarto paso se discute cada una de las ideas; y, finalmente, en el quinto paso estas ideas se priorizan con el fin de elegir la opción con la clasificación total más alta.

Grupo focal

El *grupo focal*, según Kitzinger (1995), es un método de investigación cualitativa que consiste en una forma de entrevista grupal entre el investigador y los participantes, que tiene el fin de obtener información. Esta técnica es particularmente útil para explorar los conocimientos, experiencias y actitudes de un grupo de personas frente a un tema específico, y está compuesto por un número limitado de participantes —entre cuatro y diez personas—, dirigido por un moderador a través de un guion o pauta de entrevista que permite aflorar el discurso de los entrevistados de la forma más libre posible. La clave de un grupo focal está en que se produzca debate entre los participantes para que el investigador pueda observar cómo se manifiestan puntos de vista diferentes sobre un mismo fenómeno; esto último se logra en la medida en que el grupo sea más homogéneo, puesto que es más fácil que surja la heterogeneidad en los discursos (Prieto & March, 2002).

Las etapas de desarrollo del grupo focal están compuestas por: (a) *antes del grupo focal*, la declaración de los objetivos del estudio, la definición precisa del perfil que

han de cumplir los participantes, la determinación del lugar de realización, número de encuentros y tiempo aproximado de duración, y el establecimiento de las características que debe cumplir el moderador; y (b) *durante el grupo focal*, se debe proceder a la bienvenida y presentación del equipo —moderador u observador—, la presentación de la actividad y contexto en el que se realiza, la presentación del grupo focal, la explicación de la dinámica de pregunta-respuesta, y la conducción del debate centrado en la guía de temas (Buss Thofehr et al., 2013).

Dentro de algunos de los retos que deben enfrentar los participantes durante el desarrollo de un grupo focal está la tendencia a aceptar posturas dominantes y a inhibir su comportamiento —con lo cual pierden su espontaneidad—, la polarización, ir a extremos, estar de acuerdo o en contra respecto a un punto, consciencia colectiva, perder la individualidad, y el choque entre personalidades; de allí la importancia del rol que cumple el moderador para evitar que estos riesgos se materialicen y afecten negativamente la ejecución del grupo focal. Para el cierre de la actividad es importante agradecer a los integrantes por su disposición y participación en el grupo focal e informar si habrá próximos encuentros (Buss Thofehr et al., 2013).

Entrevista semiestructurada

La *entrevista semiestructurada*, según Díaz-Bravo et al. (2013), consiste en una técnica utilizada comúnmente en la investigación cualitativa para recabar datos mediante un proceso conversacional entre dos o más personas. Este tipo de entrevista es especialmente flexible, dinámica y no directiva, por lo cual es posible recabar información más completa y profunda, además de que permite al entrevistador aclarar dudas durante el proceso.

De acuerdo con Martínez (1998), las entrevistas deben seguir las siguientes recomendaciones: (a) contar con una guía de entrevista con preguntas agrupadas por temas; (b) elegir un lugar agradable que favorezca el diálogo; (c) explicar al entrevistado los objetivos de la entrevista; (d) tener una actitud receptiva por parte del entrevistador; (e) permitir al entrevistado la libre expresión; y (f) formular preguntas que permitan profundizar en los temas.

Los siguientes son principios metodológicos comunes en los métodos grupales: (a) debe existir un objetivo específico, delimitado, claro, conocido, que describa el resultado esperado; (b) debe existir una estrategia clara que garantice el logro de los objetivos; (c) se debe promover la participación libre, espontánea y sincera de cada uno de los participantes, así como cumplir rigurosamente con el tiempo de iniciación y finalización; y (d) el moderador debe estar preparado y contar con las competencias

necesarias para facilitar la ejecución y desarrollo de cada uno de los métodos grupales (Martínez, 1998).

Intervención a equipos de alto desempeño

Finalmente, existen algunas técnicas para la intervención de equipos que buscan desarrollar el máximo potencial de los mismos. A continuación, se presentan cuatro de las técnicas grupales de mayor importancia: el *coaching* grupal, el *mentoring*, la metodología de *outdoor training*, y la *gamificación*.

Coaching grupal

Según la definición dada por Whitmore (1992), el *coaching* consiste en liberar el máximo potencial de las personas para que puedan llegar a su mejor nivel de desempeño. Al respecto, la Harvard Business School (2009) afirma que el *coaching* es un medio para el aprendizaje y desarrollo en términos de conocimientos, habilidades y emociones, que guía a las personas a conseguir sus metas. Así, el papel del *coach* o entrenador consiste en acompañar el proceso del *coachee* o aprendiz en el desarrollo de competencias y capacidades que le permitan lograr su máximo potencial y alcanzar las metas propuestas (Rodríguez Pascual & Martínez Rosillo, 2015).

Whisker (2012, como se cita en Pérez et al., 2017) recoge las siguientes características del *coaching*: (a) es una técnica que permite aumentar la autoconciencia; (b) es un procedimiento holístico que se aplica a todos los aspectos de la vida; (c) es un medio que permite reconocer los obstáculos para alcanzar las metas propuestas; (d) su principal herramienta es la conversación; y (e) permite que las personas se fijen metas y establezcan acciones concretas para alcanzarlas.

De este modo, el *coaching grupal* permite que los equipos puedan fijarse metas, liberar el potencial de cada uno de sus miembros, y, por tanto, desarrollar las competencias necesarias para la solución de problemas y consecución de objetivos. No obstante, como afirman Sánchez Mirón y Boronat Mundina (2014), un buen *coachee* debe mantener una actitud positiva frente al cambio, con lo cual puede desarrollar de manera paulatina competencias interpersonales como la receptividad, una mejor comunicación, escucha activa e inteligencia emocional, y, en general, competencias intrapersonales como la motivación, la autonomía, la responsabilidad, la persistencia, la iniciativa y el autoconocimiento, entre otras (Bou, 2007, como se cita en Pérez et al., 2017).

Finalmente, cabe destacar que la buena reputación del *coaching* se basa mayormente en la experiencia y en los reportes de las personas y organizaciones que han adoptado

la técnica y participado en uno de estos procesos; sin embargo, según Grant et al. (2010, como se cita en Jones et al., 2015), a pesar de las aparentes ventajas y beneficios del *coaching*, la evidencia científica para respaldar sus bondades se ha hecho esperar, ya que la investigación en la materia no ha crecido con el mismo vigor que lo hace la práctica del *coaching*.

Debido a esta falta de evidencia científica, Jones et al. (2015), en su artículo *The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance*, presenta un meta-análisis en el que recopila los resultados de diferentes estudios sobre la efectividad del *coaching* en el trabajo, en el cual se concluye que el *coaching* tuvo un efecto positivo en todos y cada uno de los criterios de resultado examinados, lo que proporciona una base de evidencia científica para respaldar los beneficios de la práctica de esta técnica en las organizaciones.

Mentoring

El *mentoring* es una técnica comúnmente utilizada para el desarrollo del talento humano en las organizaciones que tiene como base un proceso de mejora, guiado y flexible, con el apoyo continuo por parte de un mentor —un empleado con conocimientos, competencias y desempeño excepcional— que, a través del ejemplo, fomenta el desarrollo de competencias en los miembros del equipo (Núñez-Cacho & Grande, 2012). Teniendo esto en cuenta, gran parte del éxito del proceso de *mentoring* radica en la elección adecuada del mentor.

Dentro del ámbito empresarial, tradicionalmente el mentor es un empleado con más antigüedad y experiencia, aunque cada vez son más frecuentes los casos de *reverse-mentoring*, en los que los empleados más jóvenes comparten su experiencia en el manejo de redes sociales y otras tecnologías con sus colegas que tienen más tiempo en la organización, e incluso un rango de jerárquico superior (Hart, 2009). Lo importante es que el miembro del equipo que va a fungir como mentor posea experiencia y conocimientos de los que se pueda aprender.

De acuerdo con Reitman (2014), es frecuente confundir el concepto de *coaching* con el de *mentoring*, a pesar de que los términos suponen dos tipos muy distintos de interacción profesional. Aunque ambos buscan objetivos similares, como el aprendizaje y desarrollo del potencial de quien participa del proceso, los dos se valen de herramientas y métodos diferentes. Las empresas no necesitan elegir entre una relación de *coaching* o una de *mentoring*, lo que define cuál es más adecuada son los recursos disponibles y las expectativas del proceso frente a los objetivos del equipo.

Por último, cabe mencionar que, debido a que los denominados *millennials* —la población nacida entre 1980 y 1999— constituyen la parte más joven de la población de trabajadores, es en este grupo en el que se observa con más frecuencia la implementación del *mentoring* como estrategia de intervención (Zemke et al., 2000); que en diversos estudios los aprendices expuestos a la influencia directa de un mentor exhibieron un mejor desempeño laboral, menos rotación, y un mejor desarrollo profesional (Allen & O'Brien, 2006); y que en un estudio realizado recientemente en la India con 122 trabajadores —entre los 19 y los 39 años— que participaron en un proceso de mentoría se confirmó que el *mentoring* influyó positivamente en el desempeño laboral de los aprendices (Chatterjee et al., 2021).

Outdoor training

Suárez (2015) define el *outdoor trainnig* como una metodología de aprendizaje experiencial con actividades en grupo y de secuencia lógica realizadas al aire libre, cuyo propósito es el desarrollo de competencias blandas como el trabajo en equipo, la comunicación asertiva y efectiva, la resolución de conflictos, la toma de decisiones y el liderazgo. En general, esta técnica consiste en actividades aplicables a todos los niveles organizativos y que, además, sirven para llevar al grupo a salir de la monotonía y lograr la integración de los equipos.

La gestión efectiva de este programa depende en gran medida del responsable de dirigir la actividad. Su perfil y experiencia serán importantes, dado que es el encargado de diseñar un programa que se adapte a las necesidades y tamaño de la organización, así como de instruir las actividades, evaluar a los individuos y equipos, dirigir el proceso de reflexión del equipo, y realimentar las actividades desde la teoría (Harrison & Erpelding, 2012).

Según Reinoso (2009), para que un programa de *outdoor training* tenga efectos significativos es necesario: (a) generar una experiencia de calidad; (b) logro de metas; (c) información necesaria; (d) evaluar las estrategias utilizadas por los participantes durante las actividades; y (e) que todas las actividades sean acompañadas por sesiones de reflexión y análisis, donde se compare el desarrollo de las actividades con lo que sucede en la organización y a partir de ello se genere estimulación y reorientación en el trabajo.

Desde inicios de la última década del siglo xx hasta la actualidad, varios autores han sugerido que los programas de *outdoor training* son efectivos a la hora de desarrollar habilidades fundamentales para el buen trabajo en equipo, sobre todo en lo relacionado con las habilidades de comunicación, el liderazgo, la solución de problemas, la organización y la planeación (Horne et al., 2005). Además, es importante resaltar

que en un estudio reciente (Rodenbaugh, 2002), después de participar en un proyecto *outdoor* de mejoramiento de equipos, el grupo intervenido registró aumentos significativos en la satisfacción de los empleados en relación con la interacción con su equipo de trabajo (85 %) y su relacionamiento con figuras de autoridad (75 %), así como una mejora efectiva en el desempeño laboral (70 %) y en la capacidad de transferir después el aprendizaje en su entorno de trabajo (58 %). Adicionalmente, Kourtesopoulou y Kriemadis (2020) publicaron el artículo *Exploring the influence of Outdoor Management Development (OMD) program on leadership and teamwork competencies*, en el que concluyeron que los gerentes de negocios en el sector privado mejoraron significativamente sus competencias de liderazgo y trabajo en equipo después de su participación en un programa de OMD.

Gamificación

La gamificación consiste en incorporar elementos de los videojuegos en contextos que no son de juego —como el ámbito laboral—, con el fin de involucrar a los empleados y estimular y motivar tanto la competencia como la cooperación entre jugadores, con lo cual es posible lograr que los integrantes de un equipo contribuyan con sus capacidades y talentos a la misión colectiva. En particular, con esta técnica es posible implementar tácticas de recompensas y competición que, como se ha encontrado en diversos estudios, aumentan el compromiso, la motivación y el *engagement* de los empleados y los equipos de trabajo (Ortiz-Colón et al., 2018).

Para Ortiz-Colón et al. (2018), los ámbitos de uso de esta técnica van desde la estrategia, la innovación, la gestión del talento humano, el desarrollo de actitudes y comportamientos colaborativos, y el aprendizaje, todo lo cual contribuye al desarrollo de habilidades, competencias y hábitos saludables y responsables.

Un ejemplo de la aplicación de la gamificación en el contexto organizacional es el de *Volkswagen* con su *fun theory*, pues, a través de un experimento social, la empresa intentó demostrar que se puede hacer la vida más divertida al apostarle al cambio de hábitos de las personas por medio de la implementación de elementos lúdicos en aspectos cotidianos, como por ejemplo el subir escaleras. Específicamente, la empresa decidió instalar un piano en unas escaleras de un metro en Estocolmo, y con ello logró que las personas decidieran subir por las escaleras tradicionales en vez de tomar las eléctricas.

Conclusión

Teniendo en cuenta lo presentado a lo largo del capítulo, resulta evidente que la suma de los esfuerzos, habilidades y competencias de los miembros de un equipo contribuyen en gran medida a la calidad y efectividad de los objetivos trazados por una organización. Como vimos, el buen desempeño individual genera confianza, y este es uno de los factores fundamentales para alcanzar el éxito en un equipo de alto rendimiento. No obstante, es importante señalar que los equipos de trabajo son efectivos en la medida en que las actividades a realizar requieran múltiples habilidades, ya que cuando las tareas son simples y rutinarias los equipos son innecesarios.

Adicionalmente, para el fomento de equipos altamente efectivos en logros y resultados es indispensable crear un sistema eficaz de gestión del desempeño en el que se contemplen las siguientes tres etapas: (a) la planeación del desempeño, en la que se establecen metas, objetivos y estándares; (b) la observación y supervisión del desempeño, donde se reconoce o reorienta cuando es necesario; y (c) la medición y establecimiento de oportunidades de mejora. Como se trató a lo largo del capítulo, algunas de las técnicas que nos permiten potenciar el desempeño de los equipos son el *coaching grupal*, el *mentoring*, el *outdoor training* y la *gamificación*.

Para terminar, se puede concluir que, para lograr una verdadera ventaja competitiva, las organizaciones deben crear mecanismos que fomenten el desarrollo de sistemas de liderazgo a través de los cuales los equipos de alto desempeño puedan potenciar sus competencias y alinearse a las estrategias organizacionales, donde los miembros de los equipos puedan participar activamente en la toma de decisiones.

Referencias

- Adeyoyin, S. O. (2006). Managing the library's corporate culture for organizational efficiency, productivity, and enhanced service. *Library Philosophy and Practice*, 8(2). <https://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/75>
- Allen, T. D., & O'Brien, K. E. (2006). Formal mentoring programs and organizational attraction. *Human Resource Development Quarterly*, 17(1), 43-58. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1160>
- Ángel, A. (2000). *Trabajo en Equipo de Alto Desempeño*. www.analitica.com/va/economica/organizacion/5383512.asp
- Blanchard, K., & Bowles, S. (1999). *A la carga: cómo aprovechar al máximo el potencial de las personas en su empresa*. Editorial Norma S. A.
- Blanchard, K., & Ridge, G. (2010). *Ayúdele a la gente a ganar en el trabajo*. Grupo Editorial Norma.

- Buss Thofehrn, M., López Montesinos, M. J., Rutz Porto, A., Coelho Amestoy, S., Oliveira Arrieira, I. C., & Mikla, M. (2013). Grupo focal: una técnica de recogida de datos en investigaciones cualitativas. *Index de Enfermería*, 22(1-2), 75-78. <https://dx.doi.org/10.4321/S113212962013000100016>
- Cabero Almenara, J., & Infante Moro, A. (2014). Empleo del método Delphi y su empleo en la investigación en comunicación y educación. *EDUTEC Revista Electrónica de Investigación Educativa*, (48), 1-16. <https://doi.org/10.21556/edutec.2014.48.187>
- Cameron, K. S., & Quinn R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the Competing Values Framework* (3.ª ed.). Jossey-Bass.
- Castilla, E., & Pérez, R. (1999). *Principales métodos y técnicas educativas*. San Marcos.
- Chatterjee, S., Dey, A. K., & Chaturvedi, H. (2021). Effect of Mentoring on Job Performance among Indian Millennials: A Quantitative Study. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 19(1), 90-104. <https://doi.org/10.24384/nq43-ar60>
- Covey, S. (1990). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Ediciones Paidós.
- Covey, S. (1995). *Primero lo primero*. Ediciones Paidós.
- Covey, S. (2006). *The Speed of Trust – One Thing that Changes Everything*. Free Press.
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=349733228009>
- Gálvez Vásquez, J. (2001). *Métodos y técnicas de aprendizaje*. Trujillo.
- Gil, F., & Alcover, C. (2004). *Técnicas grupales en contextos organizacionales*. Editorial Pirámide.
- Gobble, M. M. (2015). The persistence of brainstorming. *Research Technology Management*, 57(1), 64-66. <https://doi.org/10.5437/08956308X5701005>
- Gordon, T. J. (1994). *The Delphi Method*. AC/UNU Millennium Project. http://www.gerenciamento.ufba.br/downloads/delphi_method.pdf
- Harrison, G., & Erpelding, M. (2012). *Outdoor Program Administration: Principles and Practices*. Human Kinetics Publishers.
- Hart, E. W. (2009). In focus/mentoring—Nurturing relationships provide many benefits. *Leaders in action*, 29(1), 17-20. <https://doi.org/10.1002/lia.1279>
- Harvard Business School. (2009). *Cómo hacer coaching*. Impact media commercial.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. W. (2004). *Administración*. Thompson Learning.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Thomson Learning.
- Hernández, R., Méndez, S., & Contreras, R. (2012). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración*, 59(1), 229-257. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39529381010>

- Horne, T., Crossley, N., & Rogers, D. (2005). Adventure programming facilities. En T. H. Sawyer (Ed.), *Facilities planning for health, fitness, physical activity, recreation and sports: Concepts and applications* (10.ª ed., pp. 381-395). Sagamore Publishing LLC.
- Jones, R. J., Woods, S. A., & Guillaume, Y. R. F. (2016). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 249-277. <https://doi.org/10.1111/joop.12119>
- Kaarst-Brown, M. L., Nicholson, S., Von Dran G. M., & Stanton J. M. (2004). Organizational cultures of libraries as a strategic resource. *Library Trends*, 53(1), 33-53. <https://www.ideals.illinois.edu/bitstream/handle/2142/1722/Kaarst-Brown3353.pdf>
- Katzenbach, J. R., & Smith D. K. (2000). *El trabajo en equipo: ventajas y dificultades*. Ediciones Granica, S. A.
- Kirkman, B. (2000). ¿Todo el poder al equipo? *Gestion training for quality*, 5, 1-6.
- Kitzinger J. (1995). Qualitative research. Introducing focus groups. *BMJ (Clinical research ed.)*, 311(7000), 299-302. <https://doi.org/10.1136/bmj.311.7000.299>
- Kourtesopoulou, A., & Kriemadis, A. (2020). Exploring the influence of Outdoor Management Development (OMD) program on leadership and teamwork competencies. *Journal of Adventure Education & Outdoor Learning*. <https://doi.org/10.1080/14729679.2020.1784763>
- Lencioni, P. (2002). *The Five Dysfunctions of a Team*. Jossey-Bass.
- Martínez M. (1998). *La investigación cualitativa etnográfica en educación*. Trillas.
- Maya-Ampudia, C. C., Ángeles-Zavala, O., & Camarena-Olmedo, J. A. (2014). Diagnóstico de necesidades de educación continua mediante un método grupal y un método individual. *Investigación en educación médica*, 3(12), 177-186. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=349733967002>
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Sage Publications.
- Muro, J. L. (2008). *La cultura organizacional en la comunidad universitaria de la Universidad Pedagógica Nacional de Celaya* (Disertación doctoral no publicada). Universidad de Celaya, Guanajuato, México.
- Mussnug, K., & Hügey, A. (1997). Trabajar en grupo. *Gestión training for quality*, 2, 26-36.
- Núñez-Cacho U. P., & Grande Torraleja, F. A. (2012). El desarrollo de los recursos humanos a través del mentoring: El caso español. *Intangible Capital*, 8(1),61-91. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54924517004>
- Ortiz-Colón, A. M., Jordán, J., & Agredal, M. (2018). Gamificación en educación: una panorámica sobre el estado de la cuestión. *Educação e Pesquisa*, 44, e173773. <https://doi.org/10.1590/s1678-4634201844173773>
- Pérez, S., Castellano, G., & Pina, A. (2017). *Propuestas de Innovación Educativa en la Sociedad de la Información*. Adaya Press.

- Prieto, M. A., & March J. C. (2002). Paso a paso en el diseño de un estudio mediante grupos focales. *Aten Primaria*, 29(6), 366-373. [https://doi.org/10.1016/S0212-6567\(02\)70585-4](https://doi.org/10.1016/S0212-6567(02)70585-4)
- Reguant-Álvarez, M., & Torrado-Fonseca, M. (2016). El método Delphi. *REIRE, Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 9(1), 87-102. <https://doi.org/10.1344/reire2016.9.1916>
- Reinoso, M. (2009). *Outdoor training: una nueva herramienta de formación*. Wanceulen.
- Reitman, A. (2014). *Mentoring Vs. Coaching*. <https://www.td.org/insights/mentoring-versus-coaching-whats-the-difference>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10.ª ed.). Pearson Educación.
- Rodenbaugh, M. H. (2002). *The effectiveness of experiential education in executive development* (Tesis de doctorado). Walden University, EE. UU.
- Rodríguez Pascual, L. P., & Martínez Rosillo, V. M. (2015). Efectividad del coaching grupal sobre el desarrollo de la autorregulación del aprendizaje en estudiantes de ingeniería. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 6(1), 71-88. <https://doi.org/10.18861/cied.2015.6.1.8>
- Sánchez Mirón, B., & Boronat Mundina, J. (2014). Coaching Educativo: Modelo Para El Desarrollo De Competencias Intra E Interpersonales. *Educación XXI*, 17(1), 221-242. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70629509010>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Suárez, M. (2015). *Impartición de acciones formativas para el empleo*. Nobel S. A.
- Torrelles, C., Coiduras, J., Isus, S., Carrera, F., París, G., & Cela, J. M. (2011). Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 15(3), 329-344. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56722230020>
- Uribe, A. F., Molina, J. M., Contreras, F., Barbosa, D., & Espinosa, J. C. (2013). Liderar Equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales. *Universidad & Empresa*, 15(25), 53-71. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187229746004>
- Varela-Ruiz, M., Díaz-Bravo, L., & García-Durán, R. (2012). Descripción y usos del método Delphi en investigaciones del área de la salud. *Revista Investigación en Educación Médica*, 1(2), 90-95. <http://www.scielo.org.mx/pdf/iem/v1n2/v1n2a7.pdf>
- Vidal, E. (2004). *Diagnóstico organizacional*. Ecoe Ediciones.
- Wertheimer M. (1912). Experimentelle Studien über das Sehen von Bewegung. *Zeitschrift für Psychologie* 6, 161-265. Traducido y reimpresso como "Experimental studies on the seeing of motion". En T. Shipley (Ed.), (1961), *Classics in psychology* (pp. 1032-1089). T. Shipley.
- West, M. (2003). *El trabajo eficaz en equipo*. Editorial Paidós Ibérica.
- Whitmore, J. (1992). *Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas*. Paidós Ibérica.
- Williams P. L., White N., Klem R., Wilson, S. E., & Bartholomew, P. (2006). Clinical education and training: Using the nominal group technique in research with radiographers to

identify factors affecting quality and capacity. *Radiography* 12(3), 215-224. <https://doi.org/10.1016/j.radi.2005.06.001>

Yammarino, F. J., & Dansereau, F. (2011). Multilevel issues in organizational culture and climate research. En N. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom y M. F. Peterson (eds.), *The handbook of organizational culture and climate* (pp. 50-78). Sage.

Yu, T., & Wu, N. (2009). A review of study on the Competing Values Framework. *International Journal of Business and Management*, 4(7), 37-42. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v4n7p37>

Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). *Generations at work*. American Management Association.