

Estrategias organizacionales para consolidar talento humano de alto rendimiento en la
industria 4.0



Luis Alberto Giraldo Polanía

Ensayo presentado con requisito para optar al título de:
Especialista en Alta Gerencia

Asesor:

Juan Pablo Sánchez Acevedo

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ, COLOMBIA

2021

Resumen

Los equipos de alto rendimiento se caracterizan por mejorar la eficiencia organizacional, entendida esta en términos del cumplimiento de metas y objetivos en un tiempo oportuno. Esto se logra a través de cualidades de las personas que integran dichos equipos, pero también a entornos que favorecen la autonomía y el entusiasmo en los equipos de trabajo.

En este orden de ideas este trabajo se enfoca en el estudio de estos entornos que favorecen la conformación de equipos de alto rendimiento, asimismo se analizará el papel del liderazgo para la definición de estrategias para fortalecer las organizaciones y cómo evitar situaciones no deseadas en el marco de estos equipos. Finalmente se proponen estrategias a través del liderazgo para fortalecer la conformación de equipos de alto rendimiento en las organizaciones con un enfoque en la industria 4.0 relacionada a la tecnología.

Palabras clave: liderazgo, equipos de alto rendimiento, industria 4.0, autonomía, coaching

Abstract

High performance teams are characterized by improving organizational efficiency, understood in terms of meeting goals and objectives in a timely manner. This is achieved through the qualities of the people who make up these teams, but also through environments that strengthens autonomy and enthusiasm in work teams.

In this order of ideas, this document focuses on the study of these environments that favor the formation of a high-performance teams, the role of leadership will also be analyzed for the definition of strategies to strengthen organizations and how to avoid unwanted situations in the framework of these teams. Finally, strategies will be proposed through leadership to strengthen the formation of high-performance teams in organizations with a focus on industry 4.0 related to technology.

Keywords: leadership, high performance teams, industry 4.0, autonomy, coaching

Introducción

Los equipos de alto rendimiento en las organizaciones pueden asegurar la productividad dentro de las organizaciones, esto es posible a través del aprovechamiento de las características de los miembros que conforman los equipos en un entorno que favorezca la autonomía, el entusiasmo y otras características.

En este orden de ideas, se deben adoptar algunas estrategias organizacionales que promuevan ambientes adecuados de trabajo, que incentiven buenas prácticas en la conformación de los equipos de trabajos pero que también eviten situaciones indeseadas como el “burnout” o síndrome del quemado en el trabajo. Para esto es importante el papel que desempeñan los líderes de las organizaciones, quienes deben crear ambientes adecuados para el desarrollo del talento humano y la organización.

Con el objetivo de abordar los temas planteados, este documento plantea revisar las características y ventajas de contar con equipos de alto rendimiento en las organizaciones, seguidamente se estudia el papel del liderazgo para incentivar la motivación y otras cualidades en la organización y en los equipos de trabajo. Por otro lado, se aborda el contexto de la industria 4.0 la cual se enfoca en la tecnología y por último se proponen estrategias del liderazgo con un enfoque en esta industria.

Finalmente se evidencian las ventajas de contar con estrategias organizacionales como el coaching desde el liderazgo, con un enfoque en la industria 4.0 con el objetivo de fortalecer los equipos de trabajo de alto rendimiento, tener victorias tempranas y mantener una organización tecnológica en un entorno competitivo y en constante cambio.

Características y ventajas de equipos de alto rendimiento

Los equipos de alto rendimiento se caracterizan por la motivación y el empoderamiento de sus integrantes a causa de los éxitos alcanzados, asimismo por el interés que mantienen en el propio mejoramiento continuo (Cortés Pineda, 2020) esto da cuenta del entusiasmo que incentiva el trabajo en equipo y que a su vez trasciende un simple trabajo en grupo, en otras palabras, el alto rendimiento es garantizado por la conformación de equipos de trabajo sobre los grupos de trabajo tradicionales.

Con el fin de identificar algunas diferencias entre equipo de trabajo y grupo de trabajo se presenta el siguiente cuadro:

Cuadro 1.
Diferencias entre equipo y grupo de trabajo

Ítem	Equipo de Trabajo	Grupo de trabajo
Responsabilidad	Se enfoca en la tarea colectiva	Se enfoca en las responsabilidades individuales
Líder	Esboza un objetivo con claridad	Da instrucciones precisas y concretas
Estilo de liderazgo	Compartido	En cabeza del líder
Participación	Activa	Pasiva
Comunicación	Asertiva y con confianza	Indiferente y limitada
Duración	Permanecen en el tiempo	Son temporales

Fuente: Elaboración propia a partir de Cortés Pineda (2020)

En este orden de ideas, se identifica que se facilita el cumplimiento de los objetivos organizacionales más fácilmente a través de la conformación de equipos de trabajo de alto rendimiento, donde sus miembros confían, mejoran continuamente y cuentan con alta motivación en razón a los éxitos alcanzados.

Adicionalmente se deben promover dinámicas adecuadas para facilitar la conformación de equipos de trabajo. Existe evidencia del papel que juega la autonomía y la satisfacción personal en el compromiso laboral de los colaboradores, lo que indica que es beneficioso para la organización cualquier esfuerzo en incentivar estos dos factores en los equipos de trabajo.

Los empleados que cuentan con mayor autonomía suelen encontrarse más intrínsecamente motivados, experimentando, como consecuencia, una mayor vinculación emocional con el trabajo y niveles mayores de *work engagement*, ... no sólo se hallan condicionados por la influencia de los recursos laborales (fuentes situacionales), sino que también se ven afectados por las evaluaciones globales que los individuos tienen acerca de sí mismos y de sus competencias (fuentes disposicionales). (Pujol-Cols, 2018, p.171)

De hecho, se encuentran casos donde colaboradores con baja imagen de sí mismos, reflejada en autoevaluaciones, aumentan significativamente el compromiso laboral o *work engagement* y su satisfacción personal al brindarles autonomía y al monitorear permanente los avances mediante evaluaciones.

Por otro lado, otro factor que promueve la consolidación de estos equipos, es la seguridad psicológica y el comportamiento grupal donde se encuentran la promoción de la confianza para la comunicación, el compartir información, el poder solicitar ayuda, hablar de los errores y la experimentación, donde la confianza motiva a las personas a comportarse de tal manera que no afecte las relaciones interpersonales del equipo y esto incide directamente en la eficacia del mismo (Edmondson, 1999), es decir la confianza es fundamental para el éxito organizacional.

Caso contrario al presentado en los grupos de trabajo donde se presenta el burnout o síndrome del quemado en el trabajo, caracterizado por un estrés que puede llegar a trascender el ámbito laboral y afectar las otras dimensiones de la vida de los colaboradores, esto se caracteriza por el agotamiento, la despersonalización y baja realización personal debido a la sobrecarga laboral, lo que afecta directamente la calidad de vida del trabajador

(Patlán, 2013) es por esta razón que se debe procurar medir también este factor de posible sobrecarga a los trabajadores, con el propósito de garantizar un ambiente laboral propicio para la confirmación de equipos de alto rendimiento.

Se puede concluir que para la conformación de los equipos de trabajo se debe garantizar la confianza, la vinculación emocional de los trabajadores, la motivación y la autonomía en la forma de trabajo de los colaboradores.

Incluso esta autonomía podría en cierto punto y con una madurez del equipo, transformarse en una autogestión donde el rol de los líderes sea el de animar y enseñar a los colaboradores a dirigirse a sí mismos (Manz y Sims, 1987) esto esboza la idea de la siguiente parte del ensayo que pretende explorar las estrategias organizacionales desde el punto de vista del liderazgo.

Estrategias organizacionales desde el liderazgo

El liderazgo en sus diferentes definiciones tiene elementos como la influencia que se tiene frente a colaboradores, la guía y motivación a los equipos para cumplir objetivos (Geraldo, Mera y Rocha, 2020) y de acuerdo a la teoría, se presenta el siguiente cuadro con el fin de resumir los principales estilos de liderazgo:

Cuadro 2.
Estilos de liderazgo

Estilo de liderazgo	Relación colaboradores	Comunicación	Autoridad	Resultado	Decisiones
Autoritario	Subordinados	Dogmático	Jerarquía	Él las determina	Él las toma
Democrático	Colaboradores	Participación	Descentralizada	En conjunto	Delega

Estilo de liderazgo	Relación colaboradores	Comunicación	Autoridad	Resultado	Decisiones
Libertad absoluta	Trabajadores	Poca intervención	Es escasa	No claros	No las toma
Burocrático	Empleados	Vertical	Jerarquía	Impuestos	Él las toma
Carismático	Colaboradores	Motivador	Compartida	Acordados	Conjuntas
Informal	Compañeros	Informal	No es formal	Impuestos	Conjuntas
Formal	Subordinados	Directiva	Jerarquía	Impuestos	Él las toma
Orientado a tareas	Trabajadores	Poca	Jerarquía	Impuestos	Delega
Orientado a personas	Colaboradores	Motivador	Descentralizada	En conjunto	Delega
Situacional	Colaboradores	Adaptable	Jerarquía	Adaptable	Adaptable
Transaccional	Subordinados	Vertical	Jerarquía	Impuestos	Delega
Transformacional	Colaboradores	Motivador	Descentralizada	En conjunto	Conjuntas

Fuente: Elaboración propia a partir de Geraldo, Mera y Rocha (2020)

Dentro de estos diferentes tipos de liderazgo en las organizaciones se resaltan dos, como el transformacional que busca una relación emocional con los colaboradores, con honestidad y sentido de pertenencia a la organización; así como el liderazgo transaccional que se enfoca en las recompensas y castigos de la organización para lograr los objetivos, y la relación con los colaboradores es de jefe-empleados, esto incide directamente en la satisfacción laboral y por ende en la eficiencia de la organización (Asgari, Mezginejad y Taherpour, 2020) donde es más recomendable el estilo transformacional en razón a la importancia que se otorga al ser humano como un todo.

A propósito este estilo de liderazgo transformacional pretende fomentar el desarrollo de la organización cumpliendo los objetivos personales de los colaboradores, en este sentido se nota la importancia de los coach como líderes en las organizaciones como lo señala Piedrahita (2019) “Cuando la organización y los coachees están comprometidos con

desarrollar el proceso y cuando el coach tiene el conocimiento, la experiencia y el contexto en que se está desarrollando, el proceso de coaching tiene incidencia positiva en la expresión del estilo de liderazgo de los directivos” (p. 56) lo que implica un fuerte compromiso de la alta dirección en la adopción de estrategias organizacionales.

Debido a la importancia del rol del líder, se debe detectar las singularidades de las fases en la consolidación de estos equipos, así se puede determinar el tipo de autonomía, control y confianza existente para orientar dichos equipos:



Figura 1. Fases en la consolidación de los equipos de trabajo
Fuente: Elaboración propia a partir de Navas (2019)

En este orden de ideas, el líder además de contar con características como la empatía, la confianza y habilidades de coach, también debe promover la resolución de conflictos en las primeras fases de la consolidación de equipos de alto rendimiento y la comunicación efectiva para dar a entender el papel de la interdependencia y una cultura organizacional efectiva. Para esto es necesario un perfil que maneje técnicas de negociación, ser moderador, empático, motivar a los colaboradores para compartir una visión mutua, con sentido de cooperación e integrador de ideas y aportes de los colaboradores (Somech, Syna, y Lidogoster, 2009) esto asegurará la efectividad de los equipos de trabajo.

Es importante resaltar el papel del liderazgo en la consolidación de los equipos ágiles de trabajo, pero también lo es el diseñar estrategias organizacionales con el objetivo de enfocar los esfuerzos en la industria 4.0, para lo cual se analizará en el siguiente apartado las características particulares de esta industria.

Entorno y características de la industria 4.0

La industria 4.0 se refiere a la Cuarta Revolución Industrial, la cual se caracteriza por el fuerte componente tecnológico en la impresión 3d, la realidad virtual, el big data, el internet de las cosas, el uso de sensores, la biotecnología, entre otros avances. Es decir, con esta industria 4.0 incorpora las tecnologías digitales a la industria para lo cual es importante la adaptación y transformación digital de las organizaciones (Buisán y Valdés, 2017) lo cual puede asegurar su supervivencia.

En este orden de ideas, existe una oportunidad para la creación en innovación de procesos, productos y servicios, para lo cual se requiere un talento humano con conocimientos en programación, diseño, ciencia de datos, robótica, entre otras disciplinas. Esto puede incidir en el éxito y supervivencia de las organizaciones en cuanto, la incorporación de estas nuevas tecnologías, logra obtener ventajas comparativas en las empresas, al reducir los costos, crear nuevos productos o innovar en procesos para la satisfacción de las partes interesadas.

Estos perfiles requeridos en el nuevo contexto, adicionalmente cuentan con un factor favorable para la economía como lo es que son puestos de trabajo cualificados, estables y con remuneraciones altas, además el producto o servicio debe ser inteligente, es decir, estos deben estar conectados, adaptables, autónomos y conscientes con el entorno (Román, 2016).

Con el ánimo de contar con un equipo de trabajo de alto rendimiento se debe promover la consolidación de un entorno atractivo o ecosistema tecnológico, con el objetivo de atraer el mejor talento humano y posteriormente retenerlo, ofrecer empleos interesantes, que

permitan el desarrollo individual y de los colaboradores y un sistema de incentivos que permita construir una estrategia a largo plazo para las organizaciones.

En este orden de ideas, para asegurar la incorporación de las nuevas tecnologías en temas relacionados con la comunicación móvil, servicios en la nube, analítica de datos, comunicación máquina a máquina, redes sociales, impresión 3d, robótica, ciberseguridad, entre otras, es necesario el reclutamiento de talento humano preparado y capacitado en dichos temas, con fortaleza en informática, que sean autónomos, creativos y trabajen bajo un modelo de trabajo basado en la confianza.

El entorno que la organización le ofrezca a los colaboradores va a garantizar un talento humano motivado, seguro de sí mismo y con el deseo de participar en equipos de trabajo con ambientes laborales retadores y con la posibilidad de crecimiento personal y profesional. Es posible que no se asegure un salario alto en comparación a las empresas más importantes del mercado, sin embargo, estas características atraerán a las personas adecuadas, las cuales, especialmente en esta industria, buscan entornos atractivos para trabajar en lugar de sueldos altos.

En razón a lo expuesto anteriormente se realiza a continuación una serie de recomendaciones con el objetivo de consolidar dichas estrategias organizacionales.

Recomendaciones de estrategias organizaciones desde el liderazgo en la industria 4.0

De acuerdo a lo observado en el presente trabajo, se proponen ciertas recomendaciones para adoptar estrategias organizacionales desde el liderazgo, con un enfoque hacia la industria 4.0.

Diseñar una estrategia de preparación de coachs en las organizaciones

Con el objetivo de generar dinámicas apropiadas en los equipos de trabajo, es necesario impulsar esfuerzos desde las áreas de talento humano para la generación de talentos

inhouse, no solo es importante el reclutar a los líderes adecuados, sino contar con estrategias de formación de coachs que a su vez promuevan la formación de nuevos líderes en los distintos niveles de la organización.

Implementar el teletrabajo como metodología ágil

Otra propuesta enmarcada en dinámicas de trabajo eficientes, es la posibilidad de contar con colaboradores autónomos y enfocados a los resultados, en este orden de ideas, el teletrabajo se presenta como una opción válida, por un lado incentiva a los colaboradores a mostrar victorias tempranas con el propósito de resaltar su trabajo en la virtualidad, pero también la calidad de vida laboral se vería afectada positivamente en cuanto los trabajadores se ahorran los tiempos de desplazamiento, pero desde el punto de vista de la organización, esta puede aprovechar dicha modalidad para contar con talento humano de otros lugares dentro o fuera del país, que se integren mejor a las dinámicas y fortalezcan una cultura organizacional adecuada.

Realizar encuestas de satisfacción laboral y autoevaluaciones periódicas

El medir permanentemente las condiciones laborales e incentivar las autoevaluaciones, podría brindar hallazgos e ideas importantes con el objetivo de ajustar medidas y conocer la percepción de los colaboradores. Las autoevaluaciones contribuyen a mejorar la calidad del trabajo de los colaboradores, asimismo sirven para incentivar la automotivación y la necesidad de superar las expectativas por parte de los equipos de trabajo. Adicionalmente este monitoreo permite identificar casos de liderazgo poco efectivo para los propósitos de la organización.

Pensar conjuntamente retos para superar las expectativas del equipo

Se pueden implementar estrategias de monitoreo a través de tableros de control de resultados por equipo, donde se detecten claramente las contribuciones de cada equipo en el cumplimiento de las metas anuales organizacionales. Adicionalmente esto motivará a los

equipos a superar sus propias expectativas de acuerdo a los resultados de periodos anteriores y a contribuir en el cumplimiento de las metas en una mayor proporción año tras año.

Sistema de incentivos claros para la retención del talento humano

Para la dirección de estos equipos de alto rendimiento es necesario contar con un presupuesto anual claro o con reglas definidas que puedan ser compartidas transparentemente con los colaboradores con el fin de incentivarlos, motivarlos y retener al talento humano en el marco de un entorno competitivo, especializado y con relativamente alta demanda laboral pero escaso talento humano preparado.

Dichos incentivos deben enfocarse en la realización laboral pero también en el crecimiento personal. Los premios pueden ser desde permisos extra laborales para la asistencia a congresos o eventos relacionados con la industria, la posibilidad de otorgar becas a cursos, diplomados o carreras, ser el líder por un día, hacer reuniones extra laborales de convivencia, contar con un centro de pensamiento e innovación para cocrear nuevos productos y servicios, entre otros.

Generación de confianza

Con el fin de incrementar la confianza entre los equipos de trabajo se puede realizar actividades donde se premie la sinceridad, por ejemplo, el líder habla de cómo afrontó un reciente reto laboral, hablar de sus sentimientos y emociones y compartirlo con los colaboradores, esto incentiva la participación de los demás miembros, se pueden enfocar en la forma como podrían ayudar a los demás miembros y sería un ambiente propicio y agradable donde puedan compartir experiencias y puntos de vista con naturalidad y tranquilidad.

Visión compartida

Se puede incentivar la visión común y compartida en el equipo por medio de la comunicación permanente, hacer un ejercicio inicial de test de personalidad con los resultados compartidos entre los miembros del equipo, haciendo énfasis en la potencialidad de cada uno de los integrantes. Adicionalmente se pueden realizar mesas de trabajo iniciales para crear una identidad y cultura de equipo a través de actividades colaborativas. En estas sesiones se debe definir la misión, la visión, las reglas internas, la metodología de trabajo, los acuerdos mínimos de calidad de servicio, cómo medirán el éxito de sus aportes y trabajo, entre otros aspectos. Se harán reuniones de seguimiento y el líder comunicará asertivamente los avances, expectativas y resultados del trabajo en equipo.

Por último, se debe incentivar la visión de “nosotros”, hablar siempre en plural, reconociendo los aportes de cada colaborador, incluso se puede pensar en la posibilidad de multar a los miembros del equipo que omitan hablar del “nosotros”, esto permite que los colaboradores que tiendan a ser individualistas se integren a la visión de equipo, además aprender a través del juego.

Perfiles de selección

De acuerdo a lo observado, se debe innovar al momento de selección de los colaboradores, donde en la actualidad no es primordial contar con una carrera definida, sino con las competencias adecuadas, en este orden de ideas, el espectro de los colaboradores debe extenderse a personas sin carreras profesionales, pero con experiencia y conocimientos probados a través de portafolios de servicios verificables. Adicionalmente, se debe enfocar los esfuerzos en la selección de colaboradores con autonomía para adquirir conocimientos, autodidactas, personas creativas, con capacidad de trabajar en equipo y automotivación.

Células de trabajo

Una recomendación adicional se enfoca en la conformación de equipos pequeños, entre 3 y 5 personas, multidisciplinarios, con perfiles similares en cada célula creada, esto con el fin de ser consecuentes frente a la realidad de limitaciones de disponibilidad de recursos en las organizaciones (Giraldo et al, 2019) esto a su vez incentiva los resultados entre los diferentes equipos, aprovechamiento de buenas prácticas entre equipos y la colaboración entre equipos para la ejecución de proyectos.

Sesiones “*think out the box*”

Se debe incentivar algunas sesiones donde se genere una lluvia de ideas por parte de los colaboradores que conforman los diferentes equipos, donde se premien y se puedan ejecutar prototipos o ensayos con las ideas más innovadoras o no convencionales, esto permite motivar a los miembros de los equipos a pensar “fuera de la caja”, a su vez se puede superar el temor al rechazo, fortalece la confianza y a largo plazo, podría generar ideas innovadoras que le representen a la organización ganancias y el cumplimiento de sus objetivos.

Como se observa estas diez propuestas agrupan una serie de pasos que permiten avanzar hacia la consolidación de equipos de alto rendimiento en beneficio de las organizaciones, en este sentido se presenta a continuación las conclusiones, lo que permite comprender los aspectos finales a tener en cuenta en los equipos de trabajo, el liderazgo y la industria 4.0.

Conclusiones.

El presente ensayo permitió analizar el papel del liderazgo para la consolidación de equipos de trabajo de alto rendimiento en la industria 4.0. Asimismo, se pudo identificar una serie de recomendaciones para la adopción de estrategias organizacionales que garanticen la conformación de dichos equipos.

Existen diferencias entre un equipo de trabajo y un grupo de trabajo, la más importante tiene que ver con el nivel de confianza presente en el equipo, la autonomía y la motivación existente en el mismo. Esto permite asegurar a las organizaciones altos estándares de calidad en las actividades que lleven a cabo.

El burnout o síndrome del quemado en el trabajo, es una mala práctica que se puede evitar a través de estrategias organizacionales tendientes a la consolidación de equipos de trabajo mediante el liderazgo.

Es posible incentivar un estilo de liderazgo transformacional dentro de las organizaciones, con el fin de generar confianza, participación, motivación y otros aspectos que tienen que ver con el éxito de las organizaciones. Adicionalmente en el marco de la industria 4.0, un liderazgo inspirador podría representar la vinculación de personal idóneo y su posterior retención a través del tiempo.

El área de talento humano debe enfocarse en reclutar líderes con características de coaches, adicionalmente se deben promover estrategias de capacitación y preparación de líderes efectivos, motivadores y generadores de confianza.

Las estrategias organizacionales tendientes a contar con colaboradores altamente efectivos y equipos de trabajos con buenos resultados, se debe enfocar en promover escenarios de satisfacción personal, la autonomía y la generación de confianza.

Es necesario identificar la fase o etapa de formación de los equipos de trabajo con el propósito de enfocar adecuadamente los esfuerzos en lo relacionado con la autonomía, al comienzo en las fases de formación y enfrentamiento se debe contar con un mayor control y en las posteriores de normalización, desempeño y finalización se debe promover la autonomía de estos equipos de trabajo.

La industria 4.0 en razón al alto requerimiento tecnológico, debe adaptarse a las necesidades de talento humano calificado, en este orden de ideas, se deben promover espacios laborales retadores, con incentivos claros y con un liderazgo asertivo con el fin de mantener buenos resultados y el desarrollo humano y profesional de los colaboradores que integran la organización.

Referencias

- Asgari, A., Mezginejad, S., y Taherpour, F. (2020). The Role of Leadership Styles in Organizational Citizenship Behavior through the Mediation of Perceived organizational Support and Job satisfaction. *Innovar*, 87-98.
- Buisán, M., y Valdés, F. (2017). La industria conectada 4.0. *La economía digital en España*, 89-100.
- Cortés Pineda, D. (2020). Desarrollo y fortalecimiento de equipos de alto desempeño en el nivel directivo y estratégico de las organizaciones. Bogotá, Colombia.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 350-383.
- Geraldo, L., Mera, A., y Rocha, E. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*, 155-174.
- Giraldo, L. A., Sánchez, M., Dulce, M., Hernández, D., Sastoque, M., y Riascos, J. (25 de 10 de 2019). *Academia.edu*. Obtenido de https://www.academia.edu/44005122/propuesta_para_la_identificaci%C3%93n_del_fraude_financiero_mediante_la_iniciativa_oc%C3%89ano
- Manz, C., & Sims, H. (1987). Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self- Managing Work. *Administrative Science Quarterly*, 106-129.
- Navas, L. (marzo de 2019). *Repositorio UMNG*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/21357>
- Patlán, J. (2013). Efecto del burnout y la sobrecarga en la calidad de vida en el trabajo. *Estudios Gerenciales*, 445-455.
- Piedrahita, M. (2019). *Repositorio UMNG*. Obtenido de Análisis de la incidencia del coaching ejecutivo como herramienta para el fortalecimiento del liderazgo: <http://hdl.handle.net/10654/35069>
- Pujol-Cols, L. (2018). Autoevaluaciones esenciales y autonomía: un estudio de sus efectos directos e interactivos sobre el entusiasmo laboral en profesionales argentinos. *Estudios Gerenciales*, 361-372.
- Román, J. L. (2016). Industria 4.0: la transformación digital de la industria. *Conferencia de directores y decanos de ingeniería informática*, 1-10.
- Somech, A., Syna, H., y Lidogoster, H. (2009). Team conflict management and team effectiveness: the effects of task interdependence and team identification. *Wiley*, 359-378.