

**Artículo Original**

***EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO. METODOLOGÍA PARA SU INTEGRACIÓN A LA ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL EN INSTITUCIONES DEL CONOCIMIENTO***

***HIGH PERFORMANCE TEAMS. METHODOLOGY FOR IST INTEGRATION INTO THE ORGANIZATIONAL ARCHITECTURE IN KNOWLEDGE INSTITUTIONS***

José Ramón Castellanos Castillo<sup>1\*</sup> <https://orcid.org/0000-0001-5327-8688>  
Zenaida Rodríguez Negrín<sup>2</sup> <https://orcid.org/0000-0003-0350-1647>  
Lourdes Valle Calderón<sup>3</sup> <https://orcid.org/0000-0002-0062-7992>  
Ernesto Crespo León<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0002-5134-399X>  
Fernando Marrero Delgado<sup>4</sup> <https://orcid.org/0000-0002-5470-2572>

<sup>1</sup> Centro de Estudio de Dirección Empresarial. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Villa Clara, Cuba.

<sup>2</sup> Centro de Bioactivos Químicos (CBQ). Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Villa Clara, Cuba.

<sup>3</sup> Programa de Ingeniería Industrial. Universidad de Managua, Nicaragua.

<sup>4</sup> Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ingeniería Mecánica e Industrial. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Villa Clara, Cuba.

Recibido: Octubre 4, 2022; Revisado: Octubre 26, 2022; Aceptado: Diciembre 28, 2022

**RESUMEN**

**Introducción:**

El futuro de las organizaciones del conocimiento dependerá de la capacidad que tengan para innovar y desarrollar el talento humano y arquitectura organizativa que faciliten los procesos; sin embargo, el diseño de estas, sustentadas en equipos de alto desempeño como alternativa innovadora para elevar su efectividad aún no ha sido suficientemente abordado en el plano metodológico.

**Objetivo:**

Elaborar una metodología para el diseño de arquitecturas organizativas basada en equipos de alto desempeño.



Este es un artículo de acceso abierto bajo una Licencia *Creative Commons* Atribución-No Comercial 4.0 Internacional, lo que permite copiar, distribuir, exhibir y representar la obra y hacer obras derivadas para fines no comerciales.

\* Autor para la correspondencia: José R. Castellanos, Email: [jrcastellanos@uclv.edu.cu](mailto:jrcastellanos@uclv.edu.cu)



### **Materiales y Métodos:**

La investigación se sustentó en un enfoque mixto y la utilización de métodos y técnicas cualitativas y cuantitativas, incluyendo el juicio de expertos; se estructura en cuatro momentos, el estudio de los fundamentos teóricos y metodológicos para implementar equipos de alto desempeño, la determinación de factores facilitadores, la construcción de una propuesta metodológica y por último su validación mediante el juicio de expertos, la satisfacción de usuarios y el análisis comparado con otras propuestas metodológicas consultadas en la bibliografía revisada.

### **Resultados y Discusión:**

Se aporta una metodología para el diseño de la arquitectura organizacional basada en equipos de alto desempeño, viable para su aplicación en organizaciones del conocimiento, argumentada científicamente, que se valida mediante juicio de expertos, análisis comparado y criterio de usuarios.

### **Conclusiones:**

La metodología desarrollada contribuye al enriquecimiento de los fundamentos teóricos y metodológicos del diseño de arquitectura organizacional y en particular a la implementación de equipos de alto desempeño en el marco de éstas.

**Palabras clave:** arquitectura organizacional; equipos de alto desempeño; innovación organizativa.

## **ABSTRACT**

### **Introduction:**

The future of knowledge organizations will depend on their ability to innovate and develop human talent and organizational architecture that facilitates processes; however, their design, based on high performance teams as an innovative alternative to increase their effectiveness, has not yet been sufficiently approached at the methodological level.

### **Objective:**

To develop a methodology for the design of organizational architectures based on high-performance teams.

### **Materials and Methods:**

The research was based on a mixed approach, with the use of qualitative and quantitative methods and techniques, including the experts' assessment. It is structured in four moments: the study of the theoretical and methodological foundations to implement high performance teams, the determination of factors facilitators, the construction of a methodological proposal and finally its validation through experts' assessment, user satisfaction and analysis compared with other methodological proposals consulted in the reviewed bibliography.

### **Results and Discussion:**

A methodology is provided for the design of organizational architecture based on high-performance teams, viable for its application in knowledge organizations, scientifically argued, and validated through experts' assessment, comparative analysis and user criteria.

### **Conclusions:**

The developed methodology contributes to the enrichment of the theoretical and

---

methodological foundations of organizational architecture design and, in particular, to the implementation of high-performance teams within their framework.

**Keywords:** organizational architecture; high performance teams; organizational innovation.

## **1. INTRODUCCIÓN**

La innovación en la arquitectura organizacional constituye actualmente uno de los factores clave de éxito de las organizaciones del conocimiento, de su competitividad y sostenibilidad, así como del desarrollo de capacidades institucionales para aportar soluciones novedosas y creativas a los más desafiantes problemas que limitan el desarrollo socioeconómico del país, por lo cual debe ser promovida, gestionada y decidida oportunamente (Lamarra, 2019 y Crespo, 2020).

Para Zavarse (2013) y Malleuve (2018), la arquitectura organizacional expresa la forma de representar una organización de manera integral; constituye un conjunto de elementos para realizar los productos y servicios y optimizar la propuesta de valor, que permea la organización en todos sus ámbitos. Esta permite además, conectar las relaciones entre las iniciativas estratégicas, procesos, estructura, tecnología y los recursos que la apalancan.

En la sociedad del conocimiento, las relaciones entre las iniciativas estratégicas, procesos, estructura, tecnología y los recursos, para operar efectivamente tienen que garantizar fluidez y flexibilidad en las relaciones de trabajo, así como el desarrollo de competencias para obtener, procesar y utilizar información bajo condiciones de interdependencia; dado que el conocimiento depende de los modelos de organización, las formas colectivas de trabajo, los programas, procedimientos y del modo en que se transmite la información (Malleuve, 2018); (Crespo, 2020) y (Castellanos y col., 2020).

Con respecto a la tendencia actual de implicar a los trabajadores en la toma de decisiones a fin de hacerlos más responsables y de gestionar el conocimiento dentro de la organización, se reconoce como una de las formas más idóneas para esto, a los Equipos de Alto Desempeño (EAD). En los EAD se distribuye el trabajo en correspondencia con las competencias, existe un alto nivel de compromiso de cada integrante, una mayor satisfacción en el trabajo, se estimula el desarrollo de nuevas experiencias de aprendizaje, se comparte la identidad individual y la visión de la organización en la búsqueda del sentido y la dirección de la misma (Senge, 1996). En este sentido, el presente artículo tiene como objetivo: elaborar una metodología para el diseño de arquitecturas organizativas basada en equipos de alto desempeño.

## **2. MATERIALES Y MÉTODOS**

La investigación se sustentó en el enfoque mixto, utilizándose métodos de observación, análisis de documentos y trabajos en grupo, complementados con las técnicas de entrevistas, la aplicación de un cuestionario y el criterio de expertos.

Para la obtención de la propuesta metodológica, se siguió un procedimiento estructurado en tres momentos: el primero asociado a la revisión del estado del arte, un segundo dirigido al análisis de condiciones en las organizaciones para implementar la

---

metodología y en el tercero se abordó la construcción de la metodología para integrar los equipos de alto desempeño a la arquitectura organizacional en instituciones del conocimiento.

### **2.1. Primer momento**

Se realizó un estudio descriptivo de los fundamentos teóricos y metodológicos relacionados con la arquitectura organizacional, las formas, sus características y de estas cuales resultaban viables en las organizaciones del conocimiento, los sistemas y procedimientos desarrollados por diferentes autores para la conformación de la arquitectura de organizaciones; así como la evolución, características y metodologías para el diseño de EAD. Se evidencian limitaciones en el plano metodológico en cuanto a trabajos desarrollados en que se aborde los EAD como modelo en el diseño de arquitecturas organizacionales.

### **2.2. Segundo momento**

Se estudiaron factores facilitadores para la creación de equipos de alto desempeño en instituciones del conocimiento, para lo cual se utilizó el criterio de expertos seleccionados a través del Método de Autoevaluación (Lissabet, 1998); basado en la selección de los mismos a partir de los resultados del coeficiente de competencia calculado mediante la expresión 1.

$$K_{comp} = \frac{1}{2}(K_c + K_a) \quad (1)$$

donde:

$K_{comp}$ : coeficiente de competencia.

$K_c$ : coeficiente de conocimiento; resulta del promedio de los valores que cada candidato le otorga a cada uno de los aspectos, que reflejan el conocimiento que considera tener sobre el objeto de estudio. La valoración se realiza en una escala de carácter ascendente de 1 a 10. Se definieron como elementos para la autovaloración el conocimiento sobre: formas de organización y tendencias en estas, trabajo en equipo, arquitectura de las organizaciones y sus dimensiones, métodos de implicación laboral y las particularidades de las organizaciones del conocimiento.

$K_a$ : coeficiente de argumentación. Es el resultado de la suma de los valores del grado de influencia de cada una de las fuentes de argumentación. Las fuentes de argumentación se centraron en los estudios teóricos, experiencia profesional, la realización de investigaciones y cursos de posgrado en la temática. La valoración se realizó mediante una escala ascendente de 0 a 1.

Se consideró convencionalmente, como  $K_{comp}$  alto, los valores superiores a 0,9. Se seleccionaron 11 candidatos de los que potencialmente habían sido identificados. A los mismos se les circuló información obtenida de fuentes consultadas sobre los equipos de alto desempeño, con el objetivo de que identificaran los factores facilitadores principales para su implementación en la arquitectura de las organizaciones del conocimiento. Con un nivel de confianza de 95 % ( $K=3,841$ ), un error máximo a tolerar en el juicio de los expertos de 1,5 % ( $P=0,015$ ) y un nivel de precisión del 10 % ( $I=0,10$ ). Fueron identificados como factores facilitadores la existencia de rumbo estratégico, organización basada en procesos, clima institucional (compromiso, participación, comunicación) orientada al cambio, ambiente laboral colaborativo,

---

personal competente y estable, experiencia de trabajo en grupo y en equipos y apoyo de la alta dirección.

### 2.3. Tercer momento

Se trabajó en la construcción de una propuesta metodológica, Figura 1, para esto se retomaron elementos abordados en el primer y segundo momento de la investigación, en particular lo relacionado con propuestas de metodologías, procedimientos y concepciones desarrolladas por Palamary (2012), Uribe y col., (2013), Martínez y col., (2014), Malpica y col., (2014), Martín (2016) y Valle y col., (2019). Los resultados se enriquecieron con entrevistas a especialistas y una dinámica de grupos realizada con académicos, directivos y un grupo de 30 especialistas de entidades productivas y de servicios que cursan la Maestría en Dirección de la XVI edición de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, utilizando el Método 6-3-5. Se efectuó una reducción del listado y se determinó el consenso sobre los referidos elementos por los expertos, mediante la expresión 2. Se propone adoptar el criterio convencional de seleccionar como indicadores aquellos cuyo “C” sea superior al 85 %.

$$C = \left(1 - \frac{Vn}{Vt}\right) * 100 \quad (2)$$

Donde:

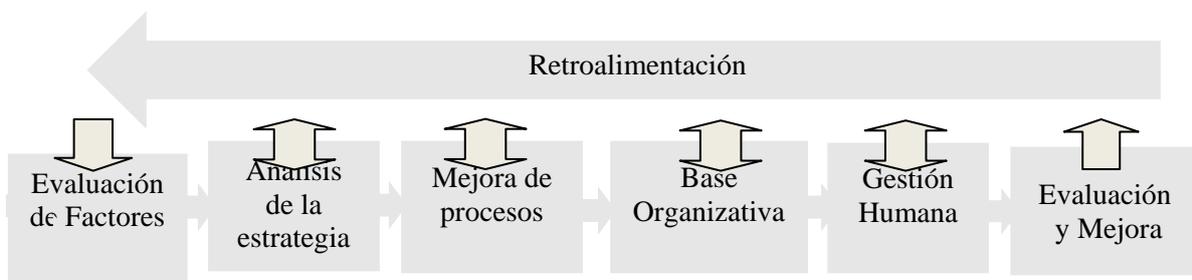
C: consenso,

Vn: votos negativos,

Vt: votos totales.

## 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A partir del resultado obtenido y la experticia de los autores, se elaboró la propuesta metodológica estructurada en etapas que se expone en la figura 1.



**Figura 1.** Propuesta metodológica para la integración de equipos de alto desempeño a la arquitectura organizativa

### 3.1 Etapa 1. Evaluación de los factores facilitadores para la creación de equipos de alto desempeño en la arquitectura organizacional de la entidad

Para la evaluación de los factores facilitadores determinados en el momento segundo de la investigación, se propone la utilización de un cuestionario, al que se le realizó un estudio de la fiabilidad de las escalas utilizadas, mediante el coeficiente de fiabilidad de escala Alpha de Cronbach, alcanzando un valor de 0,7726, superior a 0,7, al realizar el procesamiento de la información mediante el paquete estadístico SPSS versión 20.0. Con los resultados de la aplicación se construye una Matriz ERIC, y los factores que

deben ser eliminados, reducidos, incrementados o creados se incluyen en el plan de mejoras de la organización.

### ***3.2. Etapa 2. Análisis de la estrategia organizacional***

Una vez verificado el logro de los principales aspectos a mejorar o crear, en lo que a la arquitectura organizacional se refiere, se analiza la estrategia tomando en cuenta la lógica y forma de proceder planteada por Crespo (2020), que incluye la filosofía organizacional, el perfil estratégico, los factores claves de éxito, las líneas estratégicas, objetivos con sus indicadores, metas, decisiones estratégicas y acciones y se precisan los proyectos a desarrollar para dar cumplimiento a la estrategia.

### ***3.3. Etapa 3. Mejora de los procesos***

En esta etapa, se mejora el diseño de los procesos se tomó en cuenta el procedimiento de Crespo (2020), que tiene como base las concepciones de la familia de normas ISO y promueve el alineamiento con la estrategia organizacional.

### ***3.4. Etapa 4. Definición de la base organizativa de los equipos de alto desempeño***

Se realiza una agrupación de actividades por procesos a partir del análisis de sensibilidad, así como se establece la jerarquía de las actividades en fuertes, normales y débiles. Posteriormente se realiza un análisis de los proyectos planteados en la etapa 2, a los efectos determinar si las actividades sustentan organizacionalmente a estos, en el caso en que no satisfaga esta exigencia, se realiza un reajuste en el diseño. A continuación, se precisan las responsabilidades y atribuciones garantizando la autonomía para el desempeño individual y del EAD; así como los flujos de información. Los mecanismos de coordinación inter e intra grupal, se definen a partir del criterio de Mintzberg (1989), mediante los mecanismos de resultados a lograr, ajuste mutuo, de desarrollo de habilidades y la estandarización de los procesos.

### ***3.5. Etapa 5. Gestión humana y dirección de los EAD propuestos***

En la gestión humana se realizó la selección sobre la base de competencias, determinadas estas mediante la expresión 2, con un criterio de aceptación de un 85 %, siendo definidas como competencias genéricas las siguientes: trabajo en equipo, corresponsabilidad, compromiso grupal e individual, multihabilidades, toma de decisiones, solución de problemas, comunicación abierta, orientación a resultados, a la mejora continua, la calidad y a compartir conocimientos. Para ser seleccionado como colaborador los aspirantes deben evidenciar en cada una de las competencias, al menos un valor de 3 en una escala convencional de 1 a 5 (ISO 10015, 2019).

En la integración del colaborador al EAD, se recomienda potenciar en el proceso de inducción, las normas de comportamiento y los patrones de desempeño, a partir de los objetivos del EAD, las actividades, responsabilidades y atribuciones. La incentivación, debe realizarse a partir de resultados del EAD, el desarrollo de competencias y del potencial, complementada con un sistema de reconocimiento por el desempeño y el cumplimiento de las normas de comportamiento explícitas e implícitas que fomenten el clima y la cultura organizacional. Con respecto al liderazgo en el EAD, se considera que, dada la naturaleza de estos, la tipología de EAD propuesta para su implementación

---

y las concepciones del enfoque situacional, resultan viables el liderazgo directivo, el situacional y el participativo, pero desde las posiciones del liderazgo transformador, donde se potencie a las personas y las orienten hacia los objetivos (Ayoví, 2019).

### 3.6. Etapa 6. Evaluación y mejora

La evaluación, a los efectos de contribuir a la mejora y con ello a la elevación de la efectividad del EAD, se propone realizarla a través de indicadores determinados en principio mediante el criterio desarrollado por Osterlind (1989), el cual se basa en la utilización del índice de congruencia expuesto en la expresión 3.

$$I_{ijk} = \frac{(N-1) \sum_{j=1}^n X_{ijk} + N \sum_{j=1}^n X_{ijk} - \sum_{j=1}^n X_{ijk}}{2(N-1)n} \quad (3)$$

Donde:

I<sub>ijk</sub>: índice de congruencia,

X<sub>ijk</sub>: valoración del indicador i en el requisito j por el juez k,

N: objetivos estratégicos,

n: número de jueces.

Se seleccionaron aquellos indicadores donde  $I_k > 0,5$ , los que una vez enriquecidos por los autores del trabajo, resultó como propuesta los siguientes: cumplimiento de las metas, sustentabilidad económica, clima organizacional, satisfacción laboral, estabilidad laboral, satisfacción con la información, satisfacción de los clientes internos o externos, sostenibilidad medioambiental, grado de aprovechamiento del conocimiento, grado de incremento del conocimiento.

Finalmente, con respecto a la concepción metodológica propuesta, un análisis comparado con otras formas consultadas en la bibliografía, permitió comprobar que esta difiere en lo fundamental, a que se concibe alineada verticalmente y tiene como base para confeccionar los EAD, la estrategia y los procesos, mientras que las propuestas valoradas por lo general se limitan a las etapas para consolidarse como EAD.

Se consideró a los efectos de la validación, criterios representativos del juicio de los expertos sobre la concepción metodológica propuesta, para lo que se aplicó la metodología propuesta por Plasencia (2018), basada en un cuestionario estructurado, en el cual a través de una escala de Likert de 1 a 5, donde el valor 1 se identificó como totalmente en desacuerdo con el planteamiento y el de 5 muy de acuerdo, con un criterio de aceptación un valor de la media de al menos 4. Se evaluó la viabilidad de aplicación, pertinencia, alineamiento estratégico, las posibilidades de desarrollo del potencial humano, la disminución de las fricciones organizacionales y la percepción sobre la sinergia, obteniendo un valor de la media de 4,2, por lo que resulta factible.

Otro criterio utilizado para evaluar la propuesta metodológica fue el de Kuzmina, (1970), con respecto a la utilización de la técnica de Iadov, en que los usuarios de la propuesta se convierten en sus evaluadores, lo que permite su contextualización, mediante el cálculo del Índice de Satisfacción Grupal, que se refleja en la expresión 4.

$$ISG = [A(+1) + B(+0.5) + C(0) + D(-0,5) + E(-1)]/N \quad (4)$$

Donde:

ISG: Índice de satisfacción grupal,

A; B; C; D y E: Cantidad de encuestados que califican individualmente un determinado valor de la escala de satisfacción,

N: Cantidad de encuestados.

La aplicación de la técnica de Iadov en la Universidad de Managua, puso de manifiesto un valor del ISG = 0,721 y en el Centro de Bioactivos Químicos un ISG = 0,842, lo que evidenció satisfacción con la concepción metodológica propuesta como alternativa para su implementación progresiva en ambas organizaciones.

#### **4. CONCLUSIONES**

1. Las innovaciones en la arquitectura organizacional de las instituciones del conocimiento, a partir de la introducción de los Equipos de Alto Desempeño, mediante metodologías que permitan trabajar las transformaciones organizacionales desde las perspectivas del alineamiento estratégico, con sentido lógico, que potencien la sinergia y considere como actores fundamentales a los colaboradores del sistema organizativo, constituye no solo una tendencia de la gerencia moderna, sino también una exigencia para las organizaciones del conocimiento a fin de resultar pertinentes en el contexto actual.
2. La propuesta metodológica estructurada y fundamentada a partir de la utilización de métodos y técnicas que permiten desplegar cada una de sus etapas, aportó una visión integradora al implementar los equipos de alto desempeño, enfocados hacia la estrategia, articulados a los procesos y a la gestión humana desde las perspectivas de la implicación laboral.
3. Los análisis comparados con otras propuestas metodológicas, evidenció que la contenida en el presente trabajo, aporta elementos que la hacen más integral, contribuyendo con ello a la coherencia institucional.
4. Los métodos de valoración basados en el criterio de expertos y la técnica de Iadov, una vez aplicados, permitieron constatar que en el primero, los valores fueron superiores al criterio de aceptación y en la segunda de igual forma, el ISG superó el nivel mínimo definido para ser considerado adecuado, resultados estos que pusieron de manifiesto la viabilidad de la propuesta metodológica.

#### **REFERENCIAS**

- Ayoví, J., Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones., FIPCAEC, Vol. 4, No. 10, 2019, pp. 58-76. <http://fipcaec.com/ojs/index.php/es>
- Castellanos, J.R., Valle, S., Artiles, I., y Marrero, F., Concepción estratégica integrada sobre la gestión del conocimiento., Ciencias de la Información, Vol. 51, No. 2, 2020, pp. 26-32. [https://brapci.inf.br/index.php/res/download/155859\\_b](https://brapci.inf.br/index.php/res/download/155859_b)
- Crespo, E., Modelo para la convergencia estratégica en la gestión de instituciones de educación superior cubanas., Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas, Especialidad Economía Aplicada, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Cuba, 2020. <https://dspace.uclv.edu.cu/bitstream/handle/123456789/3829/Ernersto%20Crespo%20Le%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
-

- ISO 10015, Gestión de la calidad - Directrices para la gestión de la competencia y el desarrollo de las personas., International Standard Organization, Segunda edición 2019-12, Traducción oficial, Ginebra, versión española, 2020. <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:10015:ed-2:v1:es>
- Kuzmina, N.V., *Metódicas investigativas de la actividad pedagógica.*, Editorial Leningrado, Rusia, 1970, pp. 1-250.
- Lamarra, N., *La Innovación en las Universidades Nacionales. Aspectos endógenos que inciden en su surgimiento y desarrollo.*, Editorial Universidad Tres de Febrero, Argentina, 2019, pp. 25-43. [https://www.academia.edu/33472522/La\\_Innovacion\\_en\\_las\\_Universidad\\_Nacional\\_es\\_Aspectos\\_end%C3%B3genos\\_que\\_inciden\\_en\\_su\\_surgimiento\\_y\\_desarrollo](https://www.academia.edu/33472522/La_Innovacion_en_las_Universidad_Nacional_es_Aspectos_end%C3%B3genos_que_inciden_en_su_surgimiento_y_desarrollo)
- Lissabet, J.L., *La utilización del método de evaluación de expertos en la valoración de los resultados de las investigaciones educativas.*, Tesis presentada en opción al título de Doctor en Ciencias de la Educación, Universidad Pedagógica Blas Roca Calderío, Granma, Cuba, 1998. <http://www.bibliomaster.com/pdf/609.pdf>
- Malpica, R., Rossell, R., y Hoffmann, I., Equipos de trabajo de alto desempeño., *Observatorio Laboral Revista Venezolana Universidad de Carabobo*, Vol. 7, No. 14, 2014, pp. 69-83. <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219040849005.pdf>
- Malleuve, A., *Modelo de dirección estratégica con enfoque de arquitectura empresarial para la integración del sistema de dirección de la empresa.*, *Revista Cubana de Ingeniería*, Vol. 6, No. 3, 2018, pp. 33-42. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S001273532018000400297&lng=en&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S001273532018000400297&lng=en&nrm=iso&tlng=es)
- Martin, J., *Un meta análisis de innovación y tamaño organizacional.*, *Revista Estudios de organización*, Vol. 25, No 3, 2016, pp. 331-361. <http://www.ivie.es/downloads/docs/wpasec/wpasec-2002-15.pdf>
- Martínez, A., García, A., y Santos, G., *Nuevas formas de organización laboral en la industria automotriz: los equipos de trabajo en General Motors, Complejo Silao.*, *Revista Análisis Económico*, Vol., 29, No. 70, 2014, pp. 157-183. <https://www.redalyc.org/pdf/413/41331851009.pdf>
- Mintzberg, H., *Diseño de organizaciones eficientes.*, Editorial El Ateneo, Buenos Aires, Argentina, 1989. <https://tecnoadministracionpub.files.wordpress.com/2016/08/u2-mintzberg-e28093-disec3b1o-de-organizaciones-eficientes.pdf>
- Osterlind, S.J., *Constructing Tests Items.*, Kluwer Academic Publishers, Boston, MA 1989. [https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkposzje\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1504643](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1504643)
- Palamary, R.E., *Formación de equipos de alto desempeño y estrategias gerenciales en proyectos de empresas publicitarias.*, *Revista Estudios Gerenciales*, Vol. 28, No. 122, 2012, pp. 69-81. <https://www.redalyc.org/pdf/212/21223179004.pdf>
- Plasencia, J.A., *Modelo para contribuir a la sostenibilidad de entidades de las tecnologías de la información y las comunicaciones desde la gestión estratégica.*, Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Especialidad Ingeniería Industrial en la Universidad Tecnológica de la Habana, Cuba, 2018. <https://www.redalyc.org/journal/5116/511671820005/511671820005.pdf>
- Senge, P., *El liderazgo de las organizaciones que aprenden: lo temerario, lo útil y lo*
-

- invisible., El líder del futuro, Ediciones Deusto, Bilbao, 1996, pp. 71-88. [https://www.academia.edu/42168124/etimolog%c3%8da\\_polifac%c3%89tica\\_del\\_li\\_derazgo](https://www.academia.edu/42168124/etimolog%c3%8da_polifac%c3%89tica_del_li_derazgo)
- Uribe, A., Molina, J. M., Contreras, F., Barbosa, D., y Espinosa M., Liderar Equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales., Universidad & Empresa, No. 25, 2013, pp. 53-71. <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187229746004.pdf>
- Valle, M., Meza, D. M., y Castellanos, J. R., Arquitectura organizativa desde una perspectiva estratégica., Memorias II Convención Científica Internacional, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, 2019, Cuba.
- Zavarce, C., Arquitectura Estratégica: ¿Cómo Alinear la Estrategia con la Organización?, Revista Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas, Vol. 9, No. 25, 2013, pp. 21-32. <https://www.redalyc.org/pdf/709/70928419002.pdf>

## **CONFLICTO DE INTERÉS**

Los autores declaran que no existen conflictos de interés.

## **CONTRIBUCIONES DE LOS AUTORES**

- Dr.C. José Ramón Castellanos Castillo. Análisis formal, conceptualización, investigación y metodología.
  - Dra.C. Zenaida Rodríguez Negrín. Análisis formal y validación.
  - M.Sc. Lourdes Valle Calderón. Redacción-revisión y edición.
  - Dr.C. Ernesto Crespo León. Redacción-revisión y edición.
  - Dr.C. Fernando Marrero Delgado. Redacción-revisión y edición.
-