

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v4i5.1323>

## El trabajo en equipo y la colaboración como habilidades blandas para la formación de la ciudadanía democrática

Teamwork and collaboration as soft skills for the formation of democratic citizenship

**Edith Inés Ruiz Aguirre**

edith.ruiza@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-9906-4749>

Universidad de Guadalajara, Sistema de Universidad Virtual  
México

**Nadia Livier Martínez de la Cruz**

nadia\_livi@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-2343-4138>

Universidad de Guadalajara, Sistema de Universidad Virtual  
México

**Rosa María Galindo González**

rosamariagg2@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-2343-4138>

Universidad de Guadalajara, Sistema de Universidad Virtual  
México

Artículo recibido: 23 de octubre de 2023. Aceptado para publicación: 10 de noviembre de 2023.

Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

### Resumen

Un fenómeno interesante de observar, es la forma en cómo los ciudadanos nos relacionamos y más cuando se requiere trabajar en equipo. Si se asiste a una conferencia, una clase o reuniones a menudo se encuentran personas que colaboran o participan para que las actividades propuestas se desarrollen de forma eficiente y efectiva, aunque no en todos los casos esto se da de manera satisfactoria. El presente trabajo, es producto de una investigación documental que pretende explicar cómo el trabajo en equipo y la colaboración permiten incentivar el desarrollo de las habilidades blandas necesarias para relacionarse en los diferentes contextos sociales y laborales. Las siguientes preguntas orientaron el proceso de la investigación que se llevó a cabo a través de una revisión documental: ¿de qué forma se relacionan el trabajo en equipo y la colaboración como habilidades blandas para la ciudadanía democrática?, ¿Qué características tienen los equipos y grupos donde se desarrollan las habilidades blandas? ¿Es la experiencia, la diversidad o los conocimientos que se ponen en juego lo que permite que se desarrolle un trabajo en equipo y en consecuencia se genere la colaboración? Aunque estos aspectos pueden proporcionar definitivamente cierto contexto del por qué algunos grupos mantienen una mejor relación, también es importante resaltar cómo las habilidades blandas favorecen las relaciones interpersonales, sociales y cognitivas.

*Palabras clave:* trabajo en equipo, colaboración, habilidades blandas, ciudadanía democrática

## Abstract

An interesting phenomenon to observe are the ways in which we citizens relate to each other, especially when we group together or work as a team. If you attend a conference, a class or meetings, you will often find people who collaborate or participate so that the proposed activities are developed efficiently and effectively, although not in all cases this happens satisfactorily. This paper aims to explain how teamwork and collaboration allow the development of the soft skills necessary to interact in different social and work contexts. The following questions guide the research process of the documentary review: ¿How are teamwork and collaboration related as soft skills for democratic citizenship?, ¿What are the characteristics of the teams and groups where soft skills are developed?, ¿Is it the experience, diversity or knowledge that is put into play that allows teamwork to develop and consequently collaboration to be generated?. While these aspects can definitely provide some context as to why some groups have a better relationship, it is important to highlight how soft skills foster interpersonal, social and cognitive relationships.

*Keywords:* teamwork, collaboration, soft skills, democratic citizenship

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons . 

Como citar: Ruiz Aguirre, E. I., Martínez de la Cruz, N. L. & Galindo González, R. M. (2023). El trabajo en equipo y la colaboración como habilidades blandas para la formación de la ciudadanía democrática. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 4 (5), 368–378.  
<https://doi.org/10.56712/latam.v4i5.1323>

## **INTRODUCCIÓN**

El trabajo en equipo y la colaboración como habilidades blandas contribuyen no sólo en el desarrollo psicosocial, sino también en el aprendizaje y construcción de conocimiento colectivo (Daniels, 2001), además de lograr la participación activa de los sujetos para el ejercicio de sus derechos y responsabilidades como elementos que sustentan la ciudadanía democrática.

Las relaciones que se dan en los diferentes entornos de la vida de las personas como escuelas, familia, trabajo, espacios de recreación, etc., conducen en ciertos momentos a prácticas colaborativas entre sujetos que interactúan y se comunican por las mediaciones que se generan a través del docente en las escuelas, los padres o tutores, el directivo o jefe en un grupo de trabajo, el líder en una comunidad, o en las redes por las herramientas de comunicación que ofrece la tecnología.

Existen referentes teóricos y metodológicos que explican las concepciones e implicaciones del trabajo en equipo y la colaboración, por ello se hizo una investigación de tipo documental que recupera aspectos esenciales y necesarios que reconocen las condiciones para lograr el trabajo en equipo y la colaboración en diferentes grupos de trabajo, ya sean de tipo escolar, en espacios laborales u organizacionales, u otros, con la intención de reconocer cuáles podrían ser consideradas las habilidades blandas para una ciudadanía democrática.

El objetivo principal de este artículo es la reflexión y análisis argumentativo para describir, desde un abordaje psicosocial, el trabajo en equipo y la colaboración como habilidades blandas que conducen a una ciudadanía democrática, donde se concretan propuestas formativas de dichas habilidades, desde un enfoque pedagógico, a considerar para la formación educativa de personas, grupos y organizaciones que requieren de estas habilidades para la participación activa y colaborativa en la sociedad y que a su vez puede contribuir como parte de la formación de la ciudadanía democrática.

## **METODOLOGÍA**

El enfoque de esta investigación es de tipo documental, la cual pretende la comprensión y análisis de realidades empíricas y de los resultados que presentan los estudios revisados en distintas fuentes académicas consultadas en revistas y libros digitales que cuentan con ISBN e ISSN y que sirven como referente de las concepciones sobre habilidades blandas, el trabajo en equipo, la colaboración, las prácticas colaborativas para el aprendizaje y la formación de una ciudadanía democrática.

La revisión documental, como técnica para la recolección de los datos, permitió reconocer desde enfoques de distintos autores como estos han operacionalizado el trabajo en equipo y la colaboración. En este sentido, sus contribuciones recuperan las prácticas que conducen a esquemas que caracterizan cada uno de los conceptos y su aplicación en los distintos grupos y equipos ya sean escolares o laborales, dichos enfoques explican y describen las relaciones que se establecen entre cada uno de los conceptos centrales a fin de considerar las condiciones para el desarrollo de las habilidades blandas y el logro de una ciudadanía democrática desde el trabajo en equipo y la colaboración.

## **DESARROLLO**

### **¿Qué son las "habilidades blandas"?**

Para entender mejor las habilidades blandas, se definen también las "habilidades duras" o habilidades específicas del trabajo (Maturana y Guzmán, 2019). Las habilidades duras son esencialmente los conocimientos técnicos que se necesitan para ejecutar una tarea correctamente o ejecutar un trabajo con un cierto grado de calidad. Aquí se incluyen las acciones explícitas desde el punto de vista técnico,

académico o intelectual, que suelen ser medibles, certificables y en la mayoría de los casos se otorga un título por los conocimientos adquiridos.

Mientras las habilidades blandas, como su nombre indica, se agrupan en habilidades menos medibles y se centran en los aspectos interpersonales relacionados a cómo enfrentar la vida cotidiana, cómo se resuelven los problemas e incluso, cómo se relacionan las personas con amigos y compañeros de trabajo. Para Peluffo (2015) "son aquellas habilidades no cognitivas que permiten el conocimiento y la relación con nosotros mismos y con los otros. Permiten la resolución creativa y eficiente de los problemas y de conflictos, reconocer y gestionar las emociones y navegar la incertidumbre" (p. 58).

Por lo anterior, trabajar en equipo y en colaboración contribuye al desarrollo de habilidades blandas en diferentes ámbitos. De ahí la importancia, principalmente en las instituciones educativas, de fomentar una educación de niños, jóvenes y adultos en habilidades para saber comunicarse, expresar sus ideas, manifestar sus sentimientos y emociones de forma asertiva, saber trabajar con otros, desarrollar su escucha activa, tener metas comunes y trabajar en proyectos colectivos. En este sentido, se vuelve importante la labor de los docentes para desarrollar un tipo de interrelación no frontal y en su lugar mediar y favorecer que, al relacionarse los estudiantes con otros, se propicie un aprendizaje cualitativamente superior (Ferreiro, R. y Espino, M., 2013, en Martínez, 2015), y en consecuencia se logren aprendizajes sociales para el desarrollo cognitivo y psicosocial.

### **Las complejidades de la dinámica de los equipos**

En los últimos años, se ha observado el cambio que han experimentado un gran número de organizaciones e institucionales de distinta índole fomentado una manera de trabajar de forma más colaborativa y cooperativa, cualquiera que sea el trabajo que se haga, al menos para la mayoría de las personas que viven en sociedad y que trabajan con otros, se hace necesario ser competentes para trabajar en equipo, tener en una meta en común y lograr el apoyo recíproco que permite desempeñar cualquier función social o laboral (Barreiro, 2000) en cualquier contexto.

El trabajo en equipo ha sido reconocido como un elemento clave y una ventaja competitiva, de ahí la importancia que ha generado un cambio en la manera de trabajar dando lugar a un incremento de los equipos de trabajo, se dice que "esta competencia participativa permite aumentar la productividad, la innovación y la satisfacción en el trabajo" (Torrelles, et. al., 2011, p. 3).

Desde un enfoque educativo, trabajar en equipo se define según Johnson y Johnson (1995), como el uso didáctico de grupos pequeños que permite a las personas trabajar juntas para maximizar su propio aprendizaje y el de los demás, por tanto, se requiere un alto grado de responsabilidad y participación de acuerdo a los roles, lo que puede llegar a condicionar los resultados de este proceso.

Sin embargo, trabajar en equipo y en colaboración es muy fácil de decir, pero no tan sencillo de hacer. Ya que a pesar de que un grupo tenga probablemente el mismo objetivo final, es común encontrar desacuerdos o inconformidades que limitan el trabajo y la toma de decisiones, es por ello que la mayoría de las personas ya sea en la escuela o trabajo desistan de trabajar de forma colaborativa o en equipo por la incertidumbre y la imprevisibilidad que se genera a un estilo de trabajo colectivo.

El origen de las personas o los contextos puede ser un factor que contribuya a la complejidad de la dinámica de los equipos, debido a su diversidad cultural, el significado a las perspectivas y oportunidades únicas, también puede suponer retos en los diferentes estilos de comunicación, la comprensión de la jerarquía y la dinámica del poder, así como la forma en que las personas perciben el riesgo y toman decisiones (Cadillo-Leiva, et al, 2021).

Se podría decir también que, en un grupo especialmente homogéneo, se puede encontrar con problemas de falta de comunicación entre el propio equipo de trabajo, así como la falta de responsabilidad compartida o la carga de trabajo de unos sobre otros, esto acompañado de la complejidad de ser parte de múltiples equipos o de coordinarlos, hace que el reto de trabajar en equipos sea una tarea permanente de atención para todos aquellos interesados en desarrollar estas habilidades.

### **El trabajo en equipo una oportunidad para aprender y colaborar para vivir en democracia**

El trabajo en equipo es una situación constante en todos los contextos sociales, ya sea de aprendizaje o laborales, el resultado de estas experiencias son generadoras de innovación, eficiencia y colaboración. Por ello, se hace necesario que en toda relación de trabajo en equipo se pongan en equilibrio todas las habilidades ya sean las blandas como las técnicas y cognitivas, a fin de regular la capacidad necesaria para trabajar con otros en muchos contextos diferentes.

Para Barreiro (2000) el trabajo en equipo es una herramienta a partir de la cual los sujetos generan experiencias para trabajar juntos con la finalidad de lograr un objetivo común y valorar la posibilidad de "hacer y pensar con otros" (p. 50). Esto conduce a resultados a logros colectivos, pero también individuales, de esta forma aprender trabajar en equipo y colaborar permite como refiere Philippe Meirieu (citado en Zambrano, 2009) "un encuentro con la alteridad", en donde todos los participantes de una organización o institución, a pesar de no elegirse mutuamente, pueden llegar a aprender y trabajar juntos. Ésta es una experiencia compartida "en" y "con" el grupo de pares.

Para Torres, et al (2013, p. 164) "La democracia es el rasgo esencial de la educación ciudadana, ya que la percepción de los sujetos de su propia ciudadanía y la participación comunitaria son imposibles de alcanzar sin una participación activa y abierta en todas aquellas decisiones y procesos relacionados con sus vidas".

Hablar de la democracia en este contexto es hablar de la libertad propia y del otro, es buscar la heteronomía en el equipo para llegar a la colaboración, se busca la co-responsabilidad y la capacidad de autonomía y de libertad, desde la práctica de la diferencia y la individualidad, entonces, es por ello que el trabajo en equipo debe promover una participación democrática. Durante la realización del trabajo en colectivo la participación de cada uno de los actores involucrados es esencial, donde todos aportan opiniones y propuestas, además de mantener una escucha activa para los demás, en ese sentido llegar a consensos o negociaciones es la base de la colaboración para la práctica de una ciudadanía democrática.

Habilidades blandas esenciales para el trabajo en equipo y la colaboración- Una propuesta de formación educativa para contribuir a la formación ciudadanía democrática-

Las habilidades blandas permiten a los sujetos desenvolverse en cualquiera de los entornos ya sea presenciales o virtuales (Zumba, et al, 2021) y en cualquiera de sus ambientes laborales, sociales, familiares o escolares, Sin embargo para ser más eficientes y tener éxito en el trabajo en equipo y en la colaboración es conveniente fomentar dichas habilidades desde el contexto educativo y de manera más precisa es importante considerar estas habilidades como competencias transversales en la formación académica de los estudiantes.

La mediación pedagógica en contextos educativos, se relaciona con el rol de un docente activo que implementa el uso de estrategias de interacción comunicativa, colaborativas y trabajo en equipo para el desarrollen habilidades blandas que permiten ir más allá de una formación académica y a una formación para la vida y por consecuencia para vivir en una ciudadanía democrática.

Por ello, se recomienda que los programas educativos, en cualquiera de sus niveles de escolaridad, contemplen el diseño de actividades colaborativas en donde se busque crear entornos de comunicación e interacción, que lleven a desarrollar en los estudiantes la capacidad de colaboraciones efectivas y significativas para el trabajo en equipo. La propuesta es, que al mismo tiempo que desarrollan las competencias y “habilidades duras” relacionadas a los procesos de aprendizaje académico y cognitivo, también se busque que trabajen a nivel psicosocial con “habilidades blandas”, para el trabajo en equipo y la colaboración, que puedan trasladarse a situaciones de la vida cotidiana y contribuyan a la formación de una ciudadanía en democracia.

Las habilidades que acompañan el trabajo en equipo y la colaboración que son condiciones necesarias para coadyuvar en los procesos de formación en los ambientes educativos y que los docentes o líderes deben promover en las prácticas colaborativas dentro del trabajo en equipo se describen a continuación:

### **La interacción comunicativa**

Es fundamental porque permite establecer un ambiente abierto y de confianza a fin de garantizar que el trabajo que se produce responda a los objetivos y metas que se pretenden alcanzar de acuerdo a la propuesta o proyecto en ejecución. Para Rizo (2004, citado en Carrillo, et al 2017, p.110) “La interacción comunicativa desde una perspectiva social se entiende como la trama discursiva que permite la socialización del sujeto por medio de sus actos dinámicos, lo que le permite ser partícipe en redes de acción comunicativa y en redes discursivas que hacen posible la aprehensión, comprensión e incorporación del mundo”. Por ejemplo, los espacios de comunicación en grupos de trabajo virtuales, desde una participación democrática, requieren que las personas se comuniquen, expresen sus ideas, se organicen y retomen las ideas de los demás para la construcción colectiva de un producto, donde queda evidencia de la comunicación generada, evitando distorsiones y distracciones.

Es decir que tener habilidades de comunicación no sólo significa contar con el don de la conversación; va mucho más allá de la comunicación verbal, estas implican comunicar fácilmente ideas complejas y poder transmitir mensajes importantes con claridad y brevedad, ya sea en forma oral, escrita o de otro modo, reduciendo al mínimo los errores y la ineficiencia. Un buen trabajo de colaboración simplemente no es posible sin una comunicación eficiente, ya sea de forma presencial o remota, las TIC’s trajeron consigo nuevas formas de comunicar y desarrollar formas de interacción más complejas y diversas donde la oportunidad de establecer estos diálogos se hace presente a pesar de la distancia.

### **La empatía, la responsabilidad y el respeto mutuo**

Estos se consideran comúnmente como valores, actitudes y comportamientos democráticos, pero que se traducen en habilidades vitales para lograr el desarrollo social de las personas. Valleys (2018) refiere que la responsabilidad y el respeto son la causa de la humanización, en el entendido de que el ser humano es responsable desde siempre y con respeto, de todos y todo. Lo anterior, se traduce en respetar los diferentes puntos de vista y opiniones, respetar las responsabilidades de cada persona y respetar el trabajo que se hace desde el esfuerzo personal y colectivo lo cual también implica un acto de empatía, entendiéndose ésta “como los actos de conciencia de uno mismo; cuanto más abiertos estamos a nuestras propias emociones, más hábiles seremos para interpretar los sentimientos” (Goleman, 1999, p. 123), es decir tener la capacidad de identificarse con otra persona y compartir sus sentimientos,. Por ejemplo, un lugar de trabajo, escuela o familia donde no se generen estas habilidades difícilmente producen o tienen logros comunes. Desde esta perspectiva, cada integrante del equipo es consciente de que los logros o fracasos son responsabilidad de cada uno de los miembros y tanto los problemas como los aciertos son compartidos (Zurita, 2020).

### **Tener metas colectivas**

Para trabajar en equipo se deben establecer objetivos y metas en común, esta es una de las características y condiciones para que se pueda desarrollar un eficaz trabajo en equipo. De acuerdo a Mendoza, et al (2019) los integrantes se unen para alcanzar metas, establecen expectativas compartidas que guían las acciones en lo individual y en colectivo, además de que se motivan y orientan durante todo el proceso. Sin olvidar que las metas están determinadas de acuerdo a los requerimientos del proyecto a realizar. Por ejemplo, en una ciudadanía democrática, trabajar en equipo implica ir más allá de lo individual para alcanzar las metas colectivas. Significa dejar el egoísmo a un lado y preocuparse verdaderamente por aquellos con los que se colaboran, tomando las medidas necesarias para asegurar que fluya la cohesión, y poniendo los mejores intereses del equipo de trabajo ciudadano por encima de los tuyos, lo cual implica ser abiertos y honestos entre sí, mostrar fiabilidad y lealtad de las decisiones que se toman en conjunto en todos los sentidos.

### **Generar confianza y ayuda mutua**

La confianza y la ayuda mutua son elementos esenciales para lograr un buen resultado en un equipo de trabajo, ya que se consideran activos fundamentales para fomentar la colaboración, el compromiso y generar el cambio, condiciones necesarias para fomentar una ciudadanía democrática y responsable (Reina, et al, 2018). Estas dos habilidades socioemocionales movilizan la voluntad de los sujetos para trabajar de forma conjunta, ser propositivos, creativos y principalmente reconocer las habilidades y roles que deben desempeñar en un grupo.

### **Lograr el sentido de pertenencia y conciencia de grupo**

Una de las características del ser humano es sentirse parte de un grupo social, lo que abre la posibilidad de sentirse seguros de sí mismos, valorados, necesitados dentro de un grupo o sistema, además que generar experiencias para interactuar significativamente con otros, desarrollar lazos afectivos y construir relaciones positivas y duraderas que propiciaran integración grupal y cohesión social. Para el trabajo en equipo se requiere mantener una autopercepción positiva de cada integrante (Brea, 2014). El desarrollar el sentido de pertenencia hace que se genere conciencia de grupo, esta se entiende según Dourish y Belloti (1992, p. 107) como “el entendimiento de las actividades de los otros, el cual provee un contexto para nuestra propia actividad”, esto supone elementos de percepción de un contexto, de un comportamiento y de un conjunto de habilidades cognitivas y sociales que se ponen de manifiesto para comunicar, producir o evaluar un proyecto o una actividad colaborativa, donde cada integrante es consciente de cómo está contribuyendo con su trabajo para alcanzar las metas.

### **Toma de decisiones colaborativas**

La toma de decisiones, aunque es una acción individual por naturaleza, cuando esta corresponde a un trabajo en equipo tomar una decisión es elegir entre todas alguna de las varias alternativas propuestas por los integrantes de un equipo, estas ideas o alternativas se basan en la información con que se cuenta en ese momento (Peñaloza, 2010). En esta acción se deben involucrar a los miembros en dos momentos, el primero es proponer las alternativas y el segundo corresponde a la negociación para la toma de decisiones, para lograr la ejecución de un proyecto o la realización de una tarea colectiva garantizando de esta forma la motivación y participación de todos.

### **Complejidad de la diversidad**

Se debe aprovechar la heterogeneidad de los equipos, entendiendo que todos forman un equipo pero que los miembros son diferentes entre sí, procurando que existan personalidades e intereses distintos, pero también valores compartidos y un compromiso con el grupo. El principio de complejidad de la diversidad y la diferencia son constitutivos de la convivencia democrática. Una sociedad comienza a

resolver sus conflictos y a adquirir una conducta democrática cuando asume el concepto necesario de oposición, y aprende a deliberar y converger (Torres, et al 2013).

Cada una de las habilidades presentadas, facilitan el desarrollo del trabajo en equipo y la colaboración, donde el compromiso para la realización de una determinada actividad, se obtendrán mejores y más efectivos resultados el siguiente esquema retoma cada una de las habilidades y su relación con estrategias de colaboración y trabajo en equipo y el desarrollo de la ciudadanía democrática (ver esquema 1).

**Tabla 1**

*Habilidades para desarrollar la ciudadanía democrática desde la colaboración y trabajo en equipo*

Ciudadanía democrática		
Colaboración y trabajo en equipo	Habilidades	Generar experiencias formativas y educativas
	Interacción comunicativa	
	Empatía, responsabilidad y respeto	
	Metas colectivas	
	Confianza y ayuda mutua	
	Sentido de pertenencia y conciencia de grupo	
	Toma de decisiones colaborativas	
Complejidad de la diversidad		

**Fuente:** elaboración propia.

Para lograr entonces una ciudadanía democrática se debe pensar en las diferentes habilidades que deben desarrollar los sujetos y que reunidos pueden potenciar los esfuerzos y aumentar la participación activa de los individuos en el ejercicio de sus derechos y responsabilidades, educar para la ciudadanía democrática reside en la formación de los jóvenes y de los adultos en el ejercicio de estos derechos y responsabilidades, pero no desde la individualidad sino pensar en la colectividad a la que pertenece socialmente. La educación para la ciudadanía exige una gestión global y continúa dirigida a introducir la ciudadanía en todos los medios educativos desde una visión concertada e interactiva (Bárcena,1997).

### CONCLUSIONES

El trabajo en equipo y la colaboración como habilidades blandas para llegar a una ciudadanía más democrática y equitativa, permitirá a todos los sujetos facilitar la participación activa, la integración entre las personas y la formación de grupos, además de aprender a intercambiar roles y a mejorar la comunicación. Cuando se trabaja en equipo y en colaboración se persigue una meta común, los esfuerzos se potencian, se disminuye el tiempo de acción y aumenta la calidad de los resultados colectivos.

El que los sujetos desarrollen sus habilidades blandas desde una propuesta educativa, permitirá generar una vida más democrática con "patrones culturales que trascienden en la familia, en la escuela, en el trabajo, en los medios de difusión y todos los lugares de las esferas pública y privada" (Sánchez, 2014, p. 22). Esta idea reafirma el papel de la escuela en la educación desde la democracia con formas democráticas de pensar, sentir, actuar, y construir aprendizajes, así como desarrollar habilidades blandas que facilitan la vida social. El trabajar estructuradamente desde la escuela para que se desarrolle un trabajo en equipo y la colaboración se alcanzará la sinergia, lo que significa que el resultado logrado por el grupo será superior a la suma de los resultados que se obtendrían trabajando

individualmente. Esta sinergia puede darse tanto en la solución de problemas como en la toma de decisiones.

Entre las ventajas de estas habilidades que nos permiten llegar a una ciudadanía democrática se dan: ampliar y generar nuevos conocimientos; reconocer la diversidad de opiniones; lograr una mayor eficacia y obtener mejores resultados; Incrementa la motivación extrínseca e intrínseca; e incremento de aceptación y participación.

## REFERENCIAS

- Daniels, H. (2001). *Vygotsky y la pedagogía*. Buenos Aires, Paidós.
- Dourish, P & Bellotti, V. (1992) Sensibilización y coordinación en trabajos compartidos ACM conference on Computer-supported cooperative work - CSCW '92 . <https://doi:10.1145/143457.143468>
- Barreiro, T(2000). *Trabajos en grupo*. Buenos Aires, Novedades Educativas.
- Brea, L. (2014). Factores determinantes del sentido de pertenencia de los estudiantes de Arquitectura de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, Campus Santo Tomás de Aquino (Tesis de doctorado). <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/284952/TLMBA.pdf?sequence=1>
- Cadillo-Leiva, G. S., Valentín-Centeno, L. M., & Húaíre-Inacio, E. J. (2021). Estrategias para mejorar las habilidades blandas en estudiantes de educación básica. En C. Milagros Arispe (Ed.), *I Congreso de Investigación e Innovación Multidisciplinario Virtual*. Universidad Norbert Wiener. <https://www.academica.org/edson.jorge.huaire.inacio/46>
- Carrillo, M., Hamit, A., Benjumea, D., & Segura, M. (2017). Conceptualización de la interacción comunicativa y su caracterización. *Revista Médica*, 25 (2), 105-116. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-52562017000200105&lng=en&lng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-52562017000200105&lng=en&lng=es).
- Goleman, D. (1999). *La inteligencia emocional*. Vergara.
- Johnson, D.W. y Johnson, R.T. (1995). *Los nuevos círculos de aprendizaje*. ASCD, Alexandria, VA.
- Maturana, G., & Guzmán, F. (2019). Las competencias blandas como complemento de las competencias duras en la formación escolar. *Euritmia. Investigación, Ciencia y Pedagogía*, 1(1), 2-13. [https://cliic.org/Revista-Euritmia/Euritmia-Vol-1\\_c.pdf](https://cliic.org/Revista-Euritmia/Euritmia-Vol-1_c.pdf)
- Mendoza, J., Salazar, B. & Rodríguez, E. (2019). El concepto de trabajo en equipo: percepción de empleados en empresas de Monterrey. *Revista Vinculategica Efan*. 5(1). [http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/vinculategica\\_5/18%20MENDOZA\\_SALAZAR\\_RDZ.pdf](http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/vinculategica_5/18%20MENDOZA_SALAZAR_RDZ.pdf)
- Peñaloza, M., (2010). Teoría de las decisiones. *Perspectivas*, (25),227-240. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942454012>
- Peluffo, E. (2015). ¿Cómo generar un cambio? *Coach Educativo*. En la familia, la educación y las organizaciones. Editorial Dunken.
- Reina, D., Reina, M, Reina, & Hudnut, D. (2018) *A Trust Building Consultancy y Center for Creative Leadership*. <https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2018/01/WP-Why-Trust-Is-Critical-to-Team-Success-ES-Jan-2018.pdf>
- Sánchez, J. (2014). *Psicología de los grupos: teorías, procesos y aplicaciones*. McGraw-Hill.
- Torrelles, C., Coiduras, J., Isus, S., Carrera, F., París, G., & Cela, J. (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/pdf/567/56722230020.pdf>
- Torres, A., Álvarez, N., & Obando, M. (2013). La educación para una ciudadanía democrática en las instituciones educativas: Su abordaje sociopedagógico. *Revista Electrónica Educare*, 17(3), 151-172. <https://www.redalyc.org/pdf/1941/194128798009.pdf>

Vallaey, F. (2018). Las diez falacias de la Responsabilidad Social Universitaria. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 12(1), 34-58. <https://dx.doi.org/10.19083/ridu.12.716>

Zambrano Leal, A., (2009). La pedagogía en Phillipe Meirieu: tres momentos y educabilidad. *Educere*, 13 (44), 215-226. <https://www.redalyc.org/pdf/356/35614571026.pdf>

Zumba, S., Quinde, J., Lata, S., & Espinoza, C. (2020). La importancia del fomento de las habilidades blandas en la educación. *Illari Revista de Estudiantes*, (9), 34-39. <https://revistas.unae.edu.ec/index.php/illari/article/view/635>

Zurita, M. (2020). El aprendizaje cooperativo y el desarrollo de las habilidades cognitivas. *Revista Educare*, 24(1), 51-74. Doi: <https://doi.org/10.46498/reduipb.v24i1.1226>

Todo el contenido de **LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades**, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia [Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) .