Abstract

This article analyzes Financial Team Building (FTB) from the perspective of Capability Theory. Its objective is to provide a conceptual foundation for FTB as a strategy for developing financial capabilities, leadership, collaboration, and decision-making within organizational teams. A monographic study was conducted using a qualitative, hermeneutic-interpretive approach and a descriptive-interpretive scope, based on documentary content and discourse analysis applied to theoretical sources and studies on group dynamics, organizational development, capabilities, and financial management. The analysis identified five specific components of FTB: financial knowledge training; development of decision-making skills; team communication and coordination; strengthening employees' financial well-being; and financial leadership and mentoring. Based on these components, the article proposes an implementation model consisting of five strategies: investment and financing simulations, financial board games, budgeting and personal finance workshops, collaborative financial case analysis, and seminars on financial innovation and strategic options. These proposals seek to transform financial knowledge into practical capabilities for managing resources, assessing risks, and responding to uncertain scenarios. The study concludes that FTB constitutes a comprehensive organizational intervention that combines experiential, participatory, and gamified learning with verifiable financial objectives. It may therefore contribute to improving team cohesion, productivity, innovation, organizational commitment, and sustainability.

Keywords: Capability theory; Financial capabilities; Financial Team Building; Organizational development; Team learning

Resumen

Este artículo analiza el Team Building Financiero (TBF) desde la Teoría de las Capacidades. Su objetivo es fundamentar conceptualmente el TBF como una estrategia para desarrollar capacidades financieras, liderazgo, colaboración y toma de decisiones en equipos organizacionales. Se realizó una investigación monográfica de enfoque cualitativo, hermenéutico-interpretativo y alcance descriptivo-interpretativo, mediante análisis documental de contenido y del discurso aplicado a fuentes teóricas y estudios sobre dinámica grupal, desarrollo organizacional, capacidades y gestión financiera. Los resultados del análisis permitieron delimitar cinco componentes concretos del TBF: formación en conocimientos financieros; desarrollo de habilidades para la toma de decisiones; comunicación y coordinación de equipos; fortalecimiento de la salud financiera y el bienestar de los empleados; y liderazgo y tutoría financiera. A partir de estos componentes, se propone un modelo de aplicación basado en cinco estrategias: simulaciones de inversión y financiamiento, juegos de mesa financieros, talleres de presupuestación y finanzas personales, análisis colaborativo de casos financieros y seminarios de innovación y opciones estratégicas. Estas propuestas buscan transformar el conocimiento financiero en capacidades prácticas para gestionar recursos, evaluar riesgos y responder a escenarios de incertidumbre. Se concluye que el TBF constituye una intervención organizacional integral que articula el aprendizaje experiencial, participativo y gamificado con objetivos financieros verificables, y que puede contribuir a mejorar la cohesión, la productividad, la innovación, el compromiso y la sostenibilidad organizacional.

Palabras clave: Aprendizaje en equipo; Capacidades financieras; Desarrollo organizacional; Team building financiero; Teoría de las capacidades.

Team Building Financiero desde la Teoría de las Capacidades

(Financial Team Building based on Capability Theory)

Nayeska Pérez

Universidad Nacional Experimental de Guayana

pereznayeska.uneg@gmail.com

Recibido: 28/05/2026; Aceptado: 11/10/2026

Introducción

La formación, desarrollo y consolidación de equipos ha evolucionado considerablemente desde sus inicios en el siglo XX hasta convertirse en una herramienta indispensable en el funcionamiento de las organizaciones actuales; lo cual ha sido apoyado por contribuciones de destacados teóricos e investigadores, que han explorado la dinámica de los grupos y su impacto en el éxito empresarial; enriqueciéndolo así con un sólido fundamento científico, desde las ideas precursoras de William McDougall (1908; 1920) y los Experimentos de Hawthorne de Elton Mayo (Mayo, 1924/1933; 1933/1977), hasta los aportes posteriores de Kurt Lewin (1951), Kurt Hahn (Veevers & Allison, 2011; Brown, 2019), Leonard Doob (1948/1966; 1954) y Chris Argyris (Argyris & Schön, 1978), entre muchos otros que permiten dar fundamento científico al *Team Building*.

Este artículo se sumerge en las bases históricas, los principios y la evolución *Team Building*, o *Desarrollo de Equipos*, en las organizaciones, destacando su relevancia en las Ciencias Gerenciales y su impacto en el desarrollo de equipos de alto desempeño especializados en las distintas áreas de trabajo existentes en las organizaciones empresariales, sean estas contables, administrativas, operativas o socioambientales, explorando las raíces de este enfoque desde los primeros indicios de la importancia de la cohesión grupal hasta las teorías contemporáneas que respaldan su obligatoria aplicación en los distintos contextos organizacionales.

Además evalúa el surgimiento del *Team Building* Financieros (TBF), o *Desarrollo de Equipos Financieros*, como una estrategia innovadora que fusiona los principios fundamentales de la formación de equipos, con la debida utilización de las teorías, modelos teóricos o técnicas financieras de utilización universal; apoyándose, a su vez, en las teorías del desarrollo de las capacidades de los trabajadores al empoderar a los miembros de equipos con habilidades financieras y de liderazgo; este proceso tiene por objetivo optimizar la gestión de los recursos de la organización para lograr el cumplimiento de los objetivos y metas financieras en un entorno cada vez más dinámico, complejo y de alta incertidumbre.

A través de una mirada retrospectiva y prospectiva, este artículo explora cómo el *Team Building* y su variante en el área financiera ha demostrado ser una herramienta esencial para el desarrollo personal y organizacional permitiendo diseñar estrategias fundamentales para enfrentar los desafíos de un mundo empresarial en constante evolución. Entonces, se puede sintetizar el objetivo general de este trabajo monográfico así: Analizar el *Team Building* Financiero (TBF) desde la Teoría de las Capacidades, a partir de sus bases históricas y principios fundamentales, para comprender cómo el desarrollo de capacidades financieras y de liderazgo en los equipos de trabajo contribuye a la optimización de la gestión de recursos y al cumplimiento de los objetivos financieros en organizaciones contemporáneas.

El diseño metodológico de este artículo monográfico se estructura en torno a un enfoque epistemológico hermenéutico-interpretativo, fundamentado en las contribuciones de José Padrón Guillén (2007; 2013; 2020), quien sitúa a la investigación científica dentro de tendencias epistemológicas que reconocen la subjetividad, la historicidad y la dimensión interpretativa del conocimiento. En esta perspectiva, el investigador no es un observador neutral, sino un intérprete que construye sentido a partir de la comprensión de textos, discursos y prácticas sociales, en diálogo con sus marcos teóricos y contextos históricos. En este artículo, ese enfoque se orienta a comprender el TBF y su relación con la Teoría de las Capacidades como fenómenos cargados de sentido: construidos en textos, discursos teóricos, prácticas organizacionales y contextos históricos, que requieren ser interpretados y no solo descritos.

En consonancia con lo anterior, la investigación adopta un enfoque cualitativo, entendido como aquel proceso que utiliza la recolección y análisis de datos para afinar preguntas de investigación y revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación (Hernández et al., 2014). Este enfoque permite

abordar las complejidades y subjetividades inherentes a la dinámica de los equipos de trabajo y su relación con las capacidades financieras y de liderazgo.

El alcance del estudio es descriptivo-interpretativo (Hernández et al., 2014). Por un lado, es descriptivo porque se propone detallar las bases históricas, los principios y la evolución del *Team Building*, así como las principales contribuciones teóricas que le han dado fundamento científico. Por otro lado, es interpretativo porque se busca comprender cómo los referentes teóricos analizados pueden aplicarse para optimizar la gestión de recursos financieros y el cumplimiento de objetivos organizacionales, en un marco de desarrollo de capacidades. Como sostienen autores como Valle Taiman y Villavicencio (2022), en Valle Taiman & Manrique, (2022), este tipo de investigación permite una indagación detallada y holística de los fenómenos del comportamiento organizacional.

La naturaleza del trabajo es monográfica (UPEL, 2022), en tanto constituye un estudio específico, circunscrito y centrado en un tema único y delimitado: el TBF desde la Teoría de las Capacidades. Se trata de una investigación de tipo documental que sistematiza el conocimiento existente sobre la evolución del desarrollo de equipos, sus fundamentos teóricos (desde McDougall, Mayo, Lewin, Hahn, Argyris y otros) y su aplicación al ámbito financiero, con el propósito de analizar la contribución del desarrollo de capacidades en los equipos de trabajo. Como señala Corona Lisboa (2015), la monografía permite dar cuenta sobre el estado de conocimiento de una temática específica, facilitando el manejo de métodos como el análisis y la síntesis orientados a una problemática de interés para el investigador.

Para el tratamiento y análisis de las fuentes de información se emplean dos técnicas de análisis e interpretación: análisis de contenido (Krippendorff, 1980; López, 2002), unido con el análisis del discurso (Bolívar, 2007). A partir del enfoque hermenéutico-interpretativo y del marco teórico (dinámica de grupos, *Team Building*, Teoría de las Capacidades), se proponen las siguientes categorías de análisis (Romero Chaves, 2005; Strauss & Corbin, 2002): Dinámica de grupos y cohesión grupal; *Team Building* / Desarrollo de equipos; *Team Building* Financiero; Capacidades y desarrollo de capacidades; y Gestión estratégica y desempeño organizacional. Estas categorías permitirán estructurar el análisis de los datos, facilitando la interpretación y la construcción de un conocimiento coherente y sistemático sobre el TBF.

Aunque el estudio se inscribe en la tradición de la investigación documental y monográfica (UPEL, 2022; Corona Lisboa, 2015), se adoptó un protocolo básico de revisión narrativa con el fin de aumentar la transparencia y la trazabilidad del proceso de selección de fuentes (Universidad de Navarra, 2026; UV□ES LibGuides, 2025). La búsqueda se orientó por la pregunta: ¿cómo puede fundamentarse el Team Building Financiero (TBF) desde la Teoría de las Capacidades y los marcos internacionales de competencias financieras? Para responderla, se consultaron bases de datos y portales académicos como SciELO, Redalyc, Dialnet, Google Académico y sitios institucionales (OCDE, Comisión Europea), así

como libros y capítulos especializados en dinámica de grupos, desarrollo organizacional, teoría de las capacidades y educación financiera.

En cuanto a los criterios de inclusión se tienen estos criterios: (a) documentos en español, inglés o portugués; (b) publicados entre 1908 y 2026, con énfasis en literatura clásica fundacional (McDougall, Mayo, Lewin, Argyris) y producciones recientes sobre *team building*, capacidades y competencias financieras; (c) fuentes de naturaleza teórica, conceptual o empírica relevantes para el TBF; y (d) documentos accesibles en texto completo.

Por su lado, los criterios de exclusión contemplaron: (a) textos sin rigor académico o sin identificación clara de autoría y fuente; (b) documentos duplicados o versiones preliminares sin revisión; y (c) materiales cuyo contenido no aportara a las categorías de análisis definidas (Universidad de Navarra, 2026; González De La Flor, 2026). Este procedimiento no pretende equipararse a una revisión sistemática PRISMA, sino ofrecer una estrategia explícita y reproducible de búsqueda y selección, propia de una revisión narrativa de tipo experto (Universidad de Navarra, 2026; UV□ES LibGuides, 2025).

El análisis de contenido y del discurso se operacionalizó mediante un proceso de codificación cualitativa organizado en tres fases (Krippendorff, 1980; López, 2002; Hecker & Kalpokas, 2025; Tesify, 2026). En la primera fase (preparación), se conformó un corpus documental con los fragmentos relevantes (párrafos, secciones, conceptos clave) extraídos de las fuentes seleccionadas, registrando para cada uno: referencia bibliográfica completa, idea central y relación preliminar con las categorías de análisis (dinámica de grupos, team building, TBF, capacidades, gestión estratégica).

En la segunda fase (codificación), se aplicó un sistema de códigos inductivos y deductivos. Los códigos deductivos provinieron de las categorías teóricas predefinidas; los inductivos emergieron de la lectura reiterada de los textos (por ejemplo: “cohesión grupal”, “liderazgo financiero”, “bienestar financiero”, “aprendizaje experiencial”, “competencias financieras”). Cada fragmento fue asociado a uno o más códigos, lo que permitió construir matrices de codificación donde las filas correspondían a unidades de texto y las columnas a códigos/categorías, facilitando la identificación de patrones, convergencias y tensiones conceptuales (Hecker & Kalpokas, 2025; Tesify, 2026; Vogt et al., 2012).

En la tercera fase (interpretación y saturación), los códigos se agruparon en familias temáticas que dieron lugar a los componentes del TBF presentados en los resultados (conocimiento financiero, toma de decisiones, comunicación, salud financiera, liderazgo). El proceso de lectura, codificación y agrupación se repitió hasta alcanzar una saturación teórica relativa, entendida como la estabilidad de las categorías principales y la aparición limitada de nuevos códigos sustantivos (Strauss & Corbin, 2002; Vogt et al., 2012). De este modo, el análisis trasciende el ensayo narrativo argumentativo y se aproxima a un estudio documental con mayor sistematicidad, al hacer explícitos el protocolo de búsqueda, los criterios de

selección y la estrategia de codificación e interpretación de los textos (Krippendorff, 1980; López, 2002; Universidad de Navarra, 2026).

Por su lado, la unidad de observación (DeCarlo, 2018; Miles, 2019; Quevedo, 2010; Sedgwick, 2014) se refiere a las entidades concretas de las que se recogen los datos. En este estudio, la unidad de observación está constituida por las diferentes fuentes y referencias utilizadas en el estudio. En otras palabras, la unidad de observación son los fragmentos de texto (párrafos, párrafos, conceptos, secciones) extraídos de ese corpus documental. Mientras que la unidad de análisis (DeCarlo, 2018; Miles, 2019; Quevedo, 2010; Sedgwick, 2014) es el fenómeno del TBF desde la Teoría de las Capacidades, entendido como: un constructo teórico-práctico; un hecho que se manifiesta en discursos, modelos y prácticas organizacionales; y un hecho que se articula con la dinámica de grupos y el desarrollo de capacidades en los trabajadores.

Team Building: Historia, Principios y Evolución

El *Team Building*, y posteriormente el desarrollo y consolidación de estos, en áreas especializados para maximizar su desempeño, ha recorrido un largo camino desde sus inicios en el siglo XX hasta convertirse en una herramienta fundamental para las organizaciones en la actualidad, por lo que a través de la evolución de sus prácticas ha demostrado su capacidad para fortalecer los equipos de trabajo, mejorar la productividad y fomentar el éxito empresarial.

El concepto se inició en la década de 1960, aunque las ideas y prácticas que lo sustentan se remontan a principios del siglo XX y encuentran sus raíces en figuras precursoras como William McDougall (1908; 1920), quien, en 1920 con la publicación de su trabajo *The Group Mind*, marcó el inicio del reconocimiento de la importancia de la cohesión grupal y la cooperación entre los miembros del equipo para garantizar el éxito en el cumplimiento de objetivos organizacionales; con esta obra formula una "psicología colectiva" para explicar cómo los individuos, al organizarse en grupos, generan fenómenos que no se reducen a la mera suma de sus miembros (la idea de que el "todo es más que la suma de las partes"). Analiza cómo las naciones, instituciones y otros colectivos desarrollan una "mente grupal" con creencias compartidas, normas, carácter y voluntad común, lo que influye en su cohesión, su capacidad de acción coordinada y su eficacia histórica. Y con estos postulados McDougall anticipa la idea de cultura organizacional (valores, creencias y hábitos colectivos); y destaca cómo liderazgo, normas y emociones compartidas afectan el rendimiento del grupo, lo que conecta bien con el *team building* en contextos empresariales y financieros.

Luego, se agregó, en ese desarrollo teórico del colectivismo, en la década de 1930, Elton Mayo (Mayo, 1924/1933; 1933/1977), quien, con la realización de los reconocidos "Experimentos de *Hawthorne*", reveló la profunda influencia de las relaciones sociales en la productividad laboral. En efecto, inicialmente

esos experimentos buscaron estudiar el efecto de las condiciones físicas de trabajo (como la iluminación) sobre el rendimiento de los trabajadores. Sin embargo, los resultados mostraron que lo que realmente incidía en la productividad no era tanto el cambio físico, sino la atención que los trabajadores recibían, el sentido de pertenencia al grupo y la calidad de las relaciones sociales establecidas entre colegas y con los supervisores. Los hallazgos de Mayo anticipan la idea de que el trabajo en equipo y la cohesión grupal son decisivos para el desempeño, lo cual es la base del *Team Building*; muestran que las relaciones sociales y la comunicación influyen directamente en la productividad, lo cual es esencial para equipos financieros que deben gestionar recursos, tomar decisiones conjuntas y coordinar acciones complejas; y, por último, subrayan que la atención al trabajador, su participación y su sentido de pertenencia aumentan la motivación y el compromiso

Seguidamente se llega a la década de 1940 cuando Kurt Lewin (1951), pionero de la psicología social, enfatizó aún más la relevancia de la dinámica grupal y su participación activa en los procesos de aprendizaje (Baldeon & Aguilar, 2021). Lewin plantea que el comportamiento es función de la persona y el ambiente, y que los grupos forman un "todo dinámico" donde cualquier cambio en un miembro repercute en los demás. Analiza cómo los estilos de liderazgo (autocrático, democrático, laissez□faire), la interdependencia de tareas y las "fuerzas" que impulsan o frenan el cambio influyen en la productividad y cohesión del grupo, base directa para el *team building*.

A partir de esos aportes, investigadores como Kurt Hahn (Veevers & Allison, 2011; Brown, 2019), educador alemán destacado por transformar los métodos típicos de enseñanza, fundador del *Outward Bound*, quien, mediante un programa de desarrollo personal fundamentado en actividades al aire libre, desempeñó un papel crucial en la intersección entre el aprendizaje experiencial y el desarrollo humano. La filosofía educativa de Hahn defiende que los jóvenes desarrollan responsabilidad, cooperación y resiliencia cuando afrontan desafíos reales en contextos naturales, trabajando en equipos donde dependen unos de otros. Estas ideas dieron origen a programas de formación al aire libre utilizados también por organizaciones para fortalecer equipos, incrementar la confianza mutua y mejorar el liderazgo.

A su vez Leonard Doob (1948/1966), distinguido investigador de la dinámica de grupos y del liderazgo, se erigió como una figura influyente en la disciplina y su tratado *Leadership and Training* (1954), constituye una obra de referencia ineludible en este campo al evidenciar los pilares esenciales para el ejercicio de un liderazgo efectivo. En esta obra, Doob aborda que el liderazgo no es un conjunto de rasgos innatos, sino como una conducta que puede ser comprendida, estudiada y desarrollada mediante procesos de formación sistemática. Asimismo, se explora cómo el liderazgo se relaciona con la dinámica de grupos, la comunicación y la capacidad de influir en el comportamiento de otros. El autor sostiene que (a) el liderazgo es una conducta social aprendible, no exclusivamente un don innato: (b) la formación (*training*) puede desarrollar habilidades de liderazgo mediante la experiencia, la retroalimentación y la

práctica estructurada; (c) el liderazgo efectivo depende de la comprensión de las motivaciones, actitudes y normas del grupo, así como de la capacidad del líder para ajustarse a ellas y, al mismo tiempo, orientarlas hacia metas compartidas. En el marco de este artículo se puede sostener que esta obra aporta un fundamento temprano para entender el liderazgo como una capacidad que puede desarrollarse, lo cual resuena con la noción de empoderamiento de los miembros de equipos en el TBF desde la Teoría de las Capacidades.

También, en su *Public Opinion and Propaganda* (1948), Doob analiza cómo los mensajes pueden moldear percepciones, actitudes y conductas colectivas. define la propaganda como un intento sistemático de influir en la personalidad y el comportamiento de individuos y grupos. Su enfoque muestra cómo la comunicación dirigida puede cohesionar o fragmentar grupos, orientar su conducta y aprovechar presiones normativas internas, lo que aporta un fundamento temprano para entender procesos de influencia, comunicación persuasiva y liderazgo en equipos.

En esta línea, el aporte de Chris Argyris (Argyris & Schön, 1978), experto en desarrollo organizacional, se manifiesta a través del Modelo de Aprendizaje Experiencial, una estructura conceptual que ha transformado la formación de equipos fundamentada en la experiencia práctica como fuente primaria de aprendizaje; por lo que Argyris & Schön (1978) han cimentado una sólida base científica para el estudio y la aplicación de estrategias que fomentan el crecimiento personal y organizacional mediante la formación, desarrollo y consolidación de equipos en las organizaciones conocido como *Team Building*. Es decir, la obra de estos autores son la base para comprender el aprendizaje de equipos y las barreras defensivas en organizaciones.

En cuanto al respaldo que estos aspectos agregan a las Ciencias Gerenciales y al desarrollo de las personas, autores como Olano et al. (2022) agregan tres teorías fundamentales: la primera es la Teoría de las Relaciones Humanas, surgida como un contrapunto a las teorías clásicas de la administración y que aporta una perspectiva al campo de la gestión organizacional enfocando el rol del individuo dentro de la organización, resaltando la importancia de su satisfacción y motivación para alcanzar mayores niveles de producción y productividad; y la cual, desde una perspectiva científica, ha sido respaldada por numerosos estudios que evidencian la correlación directa entre el bienestar emocional y la efectividad laboral, ya que investigaciones en psicología laboral han demostrado que empleados satisfechos y motivados, además de ser más productivos, muestran una mayor capacidad de adaptación a los cambios organizacionales, generando un impacto positivo en el desempeño general de la empresa.

La segunda es la Teoría del Comportamiento Organizacional, que amplía la mirada hacia los patrones de conducta colectiva dentro de las organizaciones, considerando cómo los grupos y equipos interactúan, toman decisiones y se adaptan a entornos cambiantes. Esta teoría sostiene que el desempeño laboral no depende únicamente de factores individuales, sino también de las dinámicas grupales, la comunicación

efectiva, la distribución de roles y la existencia de un clima organizacional favorable, elementos que son potenciados mediante prácticas de *team building* direccionadas a fortalecer la cohesión, la confianza y la colaboración entre los miembros del equipo (Olano et al., 2022).

La tercera es la Teoría de las Capacidades, que se centra en el desarrollo de habilidades, competencias y potencialidades de los trabajadores como base para el empoderamiento y la autonomía en el trabajo. Desde esta perspectiva, el *team building* no solo busca mejorar las relaciones interpersonales, sino también fortalecer las capacidades individuales y colectivas para enfrentar desafíos complejos, aprender de la experiencia y adaptarse a nuevas demandas. Olano et al. (2022) señalan que, cuando las organizaciones invierten en el desarrollo de capacidades de sus equipos, se genera un impacto sostenido en el desempeño laboral, ya que los individuos y grupos adquieren mayores herramientas para gestionar su trabajo, resolver problemas y contribuir al logro de los objetivos institucionales.

En conjunto, estas tres teorías proporcionan un marco teórico sólido que respalda el *team building* como herramienta estratégica para la mejora del desempeño laboral, especialmente en contextos como el de docentes universitarios de instituciones privadas, donde la colaboración, la motivación y el desarrollo continuo de capacidades son factores determinantes para la calidad educativa y el éxito organizacional (Olano et al., 2022).

Por otro lado, está la Teoría del Desarrollo Organizacional, surgida en la década de 1960, que representa un enfoque interdisciplinario que busca transformar las organizaciones a través del cambio planeado y el aprendizaje organizacional continuo. Esta teoría se basa en la premisa de que las organizaciones son sistemas abiertos, influenciados por su entorno y por las interacciones entre sus miembros, y se apoya en principios de la teoría de sistemas, la psicología organizacional y la sociología (Bennis, 1969; Beckhard, 1969; French & Bell, 1999). Desde esta perspectiva científica, se ha demostrado que las organizaciones que implementan estrategias de Desarrollo Organizacional experimentan mejoras significativas en su eficacia y eficiencia, por cuanto el cambio planificado y el aprendizaje continuo permiten a las organizaciones adaptarse a los desafíos del entorno, mejorando su funcionamiento y capacidad de innovación (Bennis, 1969; French & Bell, 1999; Cummings & Worley, 2015).

El impacto de la Teoría del Desarrollo Organizacional en el tema central de este artículo es fundamental, ya que el TBF constituye una intervención planificada de cambio que fortalece las capacidades de los equipos para gestionar recursos y enfrentar entornos complejos. Esta teoría proporciona el marco para diseñar procesos de cambio que integren habilidades financieras, liderazgo y colaboración, mejorando la efectividad organizacional. Además, legitima el desarrollo de equipos como estrategia sistémica para optimizar el desempeño y la innovación en el área financiera. Así, el Desarrollo Organizacional conecta directamente con la Teoría de las Capacidades y el empoderamiento de los trabajadores.

Por último, la Psicología Social, como disciplina científica que se adentra en el estudio de la influencia del grupo en el comportamiento individual, por cuanto, a través de experimentos controlados, observaciones y análisis estadísticos, los psicólogos sociales han revelado cómo los factores grupales, las normas sociales, la presión de grupo y la identidad grupal influyen en las actitudes y acciones de las personas. Este campo de estudio aporta un entendimiento profundo sobre cómo las interacciones sociales moldean nuestra percepción del mundo y nuestras decisiones haciendo que, desde una perspectiva científica la Psicología Social, se haya convertido en un pilar esencial para comprender los fenómenos que influyen en el comportamiento de las personas, brindando herramientas valiosas que coadyuven con intervenciones efectivas en distintos ámbitos como la publicidad, la política y la gestión de equipos en las organizaciones.

De esta manera, se evidencia que el término *Team Building* ha experimentado una evolución significativa a lo largo de las últimas décadas del siglo pasado, reflejando tanto los cambios en las prácticas organizacionales como en nuestra comprensión de la dinámica de los equipos de trabajo dentro de las organizaciones empresariales. Así, desde sus inicios en la década del 1960, el enfoque del desarrollo de equipos se centraba en fomentar la confianza entre los miembros del equipo y promover la cooperación y el trabajo en conjunto mediante expediciones al aire libre y actividades de superación de obstáculos y de aventura como elementos claves para el desarrollo de este enfoque, hasta una perspectiva más científica que buscaba estudiar cómo la superación de desafíos físicos en equipos influenciaba significativamente en la cohesión grupal y en el desarrollo de habilidades de colaboración (Treviño & Abreu, 2017).

Para la década de 1980, el concepto de *Team Building* se había expandido para incluir actividades destinadas a desarrollar habilidades de liderazgo, comunicación y motivación entre los integrantes de equipos, incorporándose juegos de roles, simulaciones y ejercicios de resolución de problemas en entornos simulados; esto no solo buscaban fortalecer las habilidades individuales de los miembros del equipo, sino también mejorar la eficacia de las interacciones grupales; por lo que la investigación en esta época se enfocó en analizar cómo estas dinámicas de grupos impactaban en la toma de decisiones y en la resolución efectiva de conflictos dentro de los equipos.

Por su lado, durante los años 90, el desarrollo de equipos evolucionó aún más hacia la integración de actividades más creativas y experienciales, introduciéndose técnicas de improvisación, juegos de construcción y actividades artísticas para fomentar la innovación y la creatividad en el equipo, y los estudios científicos en este período exploraron cómo la estimulación de la creatividad grupal podía conducir a la generación de ideas innovadoras y a la mejora de los procesos de trabajo en las organizaciones.

En la actualidad, como lo explican Treviño y Abreu (2017), el enfoque Team Building se ha vuelto más personalizado y adaptado a las necesidades específicas de cada organización (Treviño & Abreu, 2017); así,

por ejemplo, se utilizan plataformas en línea y herramientas virtuales para facilitar la participación y el aprendizaje en un contexto globalizado y con equipos dispersos geográficamente (Gibson & Gibbs, 2006; Kirkman et al., 2002). Por ello, en este contexto, la investigación científica se centra en evaluar la eficacia de las intervenciones de los equipos virtuales (Kirkman et al., 2002; Gibson & Gibbs, 2006); también busca entender cómo factores como la diversidad cultural, interculturalidad y la inclusión pueden influir en la efectividad de estas prácticas en entornos organizacionales diversos y cambiantes (Cox & Blake, 1991; Williams & O'Reilly, 1998; Olano et al., 2022). Estos estudios permiten analizar esta evolución como un reflejo de un constante esfuerzo por entender y mejorar la dinámica de los equipos de trabajo, adaptándose a las demandas y desafíos de un mundo en constante transformación (Treviño & Abreu, 2017; Olano et al., 2022).

Por su parte, los estudios de Almanza (2019) muestran que el *Team Building,* a lo largo de su evolución, ha sido una poderosa herramienta para mejorar la comunicación, la motivación y la colaboración mutua dentro de los equipos de trabajo, al incorporar actividades diseñadas específicamente para promover la interacción y el intercambio de ideas, saberes, prácticas y actitudes. En ellas los miembros del equipo aprenden a comunicarse de manera más efectiva, a comprender mejor las perspectivas de los demás y a trabajar de manera más armónica hacia el logro de metas y objetivos comunes, tanto personales como organizacionales; esta mejora en la comunicación conduce naturalmente a un ambiente de trabajo más productivo, ya que las ideas fluyen libremente y las soluciones se encuentran de manera conjunta.

En la misma línea, Olano et al. (2022) confirman que el *Team Building* es una herramienta eficaz para mejorar el desempeño laboral, al fortalecer la comunicación, la motivación y el trabajo colaborativo entre los miembros de los equipos, especialmente en contextos educativos y organizacionales donde la interacción y el intercambio de conocimientos son fundamentales. Por su parte, Kirkman et al. (2002) demuestran que el empoderamiento de los equipos y las actividades de *Team Building* mejoran significativamente el desempeño en equipos de trabajo, especialmente cuando se promueve la comunicación cara a cara, la confianza mutua y la colaboración para alcanzar metas compartidas.

Además, el *Team Building* fomenta la confianza y el respeto mutuo entre los miembros del equipo; y a través de enfrentar retos compartidos, actividades de confianza y momentos de superación de obstáculos, los integrantes aprenden a confiar en las habilidades y capacidades de sus colegas. Esta confianza mutua no solo fortalece los lazos interpersonales, sino que también crea un ambiente de trabajo donde los errores son vistos como oportunidades de aprendizaje, y donde se fomenta un sentido de apoyo mutuo en todos los integrantes del equipo. Esta interdependencia y actitud traen consigo un aumento significativo en la motivación y el compromiso de los miembros para con el equipo y la organización en general, ya que se sienten valorados y parte integral e importante del trabajo realizado, reflejándose esta motivación y

compromiso en una mayor dedicación a las tareas asignadas, así como en un deseo compartido de alcanzar metas y objetivos comunes (Amewuda & Ocansey, 2024; Capão, 2024; Coque Luna, 2019; Ontrup & Kluge, 2022).

Team Building Financiero (TBF)

El TBF puede entenderse como un proceso estratégico y continuo orientado a la creación, desarrollo y consolidación de equipos especializados en finanzas, en el cual se integran de manera intencional las dinámicas clásicas de desarrollo de equipos de alto desempeño con procesos sistemáticos de formación en conocimientos, habilidades y competencias financieras. En este enfoque, el énfasis no se limita a "hacer actividades de integración", sino a construir equipos financieros capaces de trabajar de forma cohesionada, con altos niveles de confianza, comunicación y colaboración, al tiempo que desarrollan capacidades técnicas para analizar información financiera, tomar decisiones informadas y contribuir a la sostenibilidad económica de la organización (Berry & Sharbrough, 2013). Se diferencia del *team building* tradicional en que su objetivo no es únicamente mejorar la cohesión y la comunicación, sino también potenciar la eficiencia en la gestión de recursos, la toma de decisiones informadas y el cumplimiento de metas financieras en entornos de alta incertidumbre (Couch, 2026).

Para dotar de mayor robustez técnica a la definición operacional del TBF, resulta pertinente articularlo con marcos de referencia internacionales consolidados en alfabetización y competencias financieras. En particular, el marco de competencias financieras para adultos de la OCDE/INFE (OCDE, 2020; 2022; Comisión Europea & OCDE/INFE, 2022) organiza las competencias financieras en cuatro áreas de contenido: (a) dinero y transacciones; (b) planificación y gestión de las finanzas; (c) riesgos y beneficios; y (d) entorno financiero. Cada área se desglosa en conocimientos, habilidades y actitudes que permiten a las personas tomar decisiones informadas, gestionar ingresos y gastos, evaluar riesgos, usar productos y servicios financieros, y protegerse frente a fraudes (Comisión Europea & OCDE/INFE, 2022; OCDE, 2020).

Desde esta perspectiva, el TBF puede entenderse como una intervención organizacional que traduce esas competencias genéricas al contexto laboral financiero: los talleres de presupuestación, ahorro e inversión doméstica se vinculan con el área de "planificación y gestión de las finanzas"; las simulaciones de inversión y financiamiento, con "riesgos y beneficios"; y los seminarios sobre productos, regulación y tendencias del mercado, con "entorno financiero". De este modo, el TBF no solo desarrolla cohesión y liderazgo, sino que opera como un programa de alfabetización financiera aplicado, alineado con estándares internacionales que asocian mayores competencias financieras con mejores resultados en bienestar financiero, resiliencia económica y toma de decisiones responsables (OCDE, 2020; Comisión Europea & OCDE/INFE, 2022).

Una característica distintiva del TBF es su carácter profundamente estratégico: se articula con los objetivos financieros de la organización y se orienta a mejorar indicadores concretos como la gestión de presupuestos, la rentabilidad, la liquidez o la gestión de riesgos, de forma similar a lo que se plantea para los equipos de alto desempeño en finanzas corporativas (Couch, 2026; Chrisanastasopoulos, 2025). No se trata únicamente de que los miembros "se lleven bien", sino de que la cohesión del equipo se traduzca en decisiones financieras más sólidas, en una mejor lectura del entorno económico y en una mayor capacidad para responder, como equipo, a escenarios de incertidumbre y cambio (Chrisanastasopoulos, 2025). De allí que este tipo de intervención combine el entrenamiento en herramientas técnicas -análisis de estados financieros, evaluación de inversiones, simulaciones de escenarios, manejo de indicadores clave- con dinámicas grupales orientadas a fortalecer la comunicación, la coordinación de tareas y el liderazgo compartido, siguiendo la lógica del aprendizaje experiencial aplicada a contextos financieros (Mugumbate, 2023).

En consonancia con la Teoría del Desarrollo de las Capacidades Gerenciales, el TBF enfatiza la importancia de tener los recursos técnicos, materiales y financieros dirigidos eficientemente para lograr las metas u objetivos organizacionales; por lo que la creación y desarrollo de equipos especializados en finanzas se basa en la premisa de que un equipo efectivo no solo requiere acceso a los conocimientos financieros, sino también la capacidad necesaria para utilizarlos de manera adecuada y plantea el requerimiento de empoderar a los individuos con las habilidades financieras y de liderazgo.

Dicho de otra manera, el TBF sostiene que el desempeño superior de una organización no depende únicamente de los recursos que posee, sino de la capacidad efectiva de sus miembros para utilizarlos y transformarlos en resultados valiosos (Nussbaum, 2011; Sen, 1999). En el contexto del TBF, esta teoría aporta tres fundamentos clave:

1. De los conocimientos a las capacidades: Un equipo financiero puede tener acceso a modelos teóricos, datos y tecnología, pero si sus miembros no han desarrollado la capacidad de interpretar, cuestionar y aplicar ese conocimiento en situaciones de presión e incertidumbre, el recurso permanece inerte. El TBF cierra esta brecha al diseñar experiencias que transforman el conocimiento declarativo en capacidad práctica.

2. Empoderamiento como libertad para actuar: Siguiendo a Sen (1999), la capacidad no es solo lo que una persona puede hacer, sino las opciones reales que tiene para decidir y actuar. Un equipo financiero empoderado es aquel cuyos miembros tienen la libertad de cuestionar supuestos, proponer alternativas y tomar decisiones informadas sin temor a represalias. Las actividades de TBF fomentan este empoderamiento al crear seguridad psicológica y confianza mutua.

3. Desarrollo integral de capacidades técnicas y de liderazgo: La teoría distingue entre capacidades básicas (alfabetización financiera) y capacidades avanzadas (liderazgo, pensamiento estratégico, gestión

de equipos). El TBF aborda ambas, reconociendo que un equipo de alto desempeño requiere no solo analistas competentes, sino profesionales capaces de liderar, comunicar y colaborar bajo incertidumbre (Fernández, 2023; Toscano et al., 2020).

La Teoría de las Capacidades Gerenciales proporciona el andamiaje conceptual para justificar por qué el TBF va más allá de la mera capacitación técnica. Se trata de un proceso intencional de ampliación de las libertades y capacidades de los miembros del equipo, para que puedan transformar los recursos financieros de la organización en resultados sostenibles y estratégicos.

Asimismo, el TBF busca crear un ambiente de confianza y apertura en los integrantes del equipo, donde se fomente el intercambio de ideas y la colaboración en la búsqueda de soluciones financieras innovadoras al promover la transparencia en la gestión financiera, la ética en su utilización y el entendimiento compartido de los objetivos financieros de la organización, fortaleciendo el compromiso de los miembros del equipo e impulsando la eficacia y eficiencia en la consecución de resultados financieros positivos para la organización (Rodríguez, 2023).

Aplicación al Team Building Financiero (TBF)

Las actividades de TBF ofrecen una amplia gama de aplicaciones que fortalecen las capacidades de los empleados en diversos aspectos claves para el éxito de la organización, que como lo expresan los estudios de Almanza (2019) y Quinde (2022) representan una oportunidad de mejora tanto personal como institucional para los miembros de un equipo en los distintos ámbitos de aplicación de la gerencia financiera, entre los cuales resaltan los siguientes:

1. Conocimiento Financiero: Mediante talleres interactivos, juegos y dinámicas enfocadas hacia los aspectos financieros, los empleados pueden mejorar significativamente su comprensión de conceptos financieros básicos; así, por ejemplo, desde el simple manejo de presupuestos mediante la identificación, medición y cuantificación de recursos organizacionales, hasta el entendimiento de estrategias de ahorro, inversión y gestión de riesgos, que permitirán que los participantes adquieran una base sólida de conocimientos financieros de fácil utilización. Este enfoque educativo les brinda las herramientas necesarias para tomar decisiones acertadas, y fomenta una cultura de responsabilidad y eficiencia en el manejo de los recursos técnicos, materiales, humanos y financieros de la organización.

2. Habilidades para la Toma de Decisiones: El trabajo en equipo conformado para resolver problemas financieros ofrece a los empleados la oportunidad de desarrollar habilidades para la toma de decisiones. En efecto, a través de escenarios simulados y análisis de casos, los participantes aprenden a evaluar información financiera, identificar opciones estratégicas y seleccionar las mejores alternativas para alcanzar las metas u objetivos organizacionales propuestos, fortaleciendo su capacidad para tomar

decisiones con la información adecuada, de forma responsables y bien fundamentadas, en un entorno empresarial cada más competido, complejo, dinámico y de alta incertidumbre.

3. Comunicación Efectiva y Asertiva: Una de las áreas claves a ser fortalecida, por la creación, desarrollo y consolidación de equipos especializados en el área financiera, es lograr la comunicación abierta, asertiva y honesta sobre múltiples y complejos aspectos financieros personales y empresariales; para ello, las actividades diseñadas para este propósito fomentan un ambiente de confianza en el cual los miembros del equipo pueden discutir y compartir ideas y soluciones financieras para mejorar la comprensión colectiva de los objetivos de la organización y promover una cultura de transparencia y colaboración en la toma de decisiones financieras estratégicas en la organización.

4. Trabajo en Equipo y Coordinación: Colaborar para alcanzar metas y objetivos comunes es un componente esencial del TBF. Por ello, a través de desafíos y ejercicios que requieren la participación de todo el equipo, los empleados aprenden a trabajar de manera coordinada y efectiva y fomentan la construcción de relaciones sólidas entre los miembros del equipo; de esta forma, promueven el apoyo mutuo y la distribución equitativa de responsabilidades, y esta colaboración fortalece la eficacia del equipo en la consecución de objetivos financieros estratégicos, mejorando así el rendimiento global de la organización.

De esa manera, las aplicaciones del TBF no solo abordan aspectos técnicos del conocimiento financiero, sino que también promueven el desarrollo de habilidades blandas fundamentales, como la toma de decisiones, la comunicación efectiva y asertiva, el liderazgo y el trabajo en equipo, actividades que representan una importante inversión en el desarrollo profesional de los empleados y que contribuyen significativamente a la eficacia y el éxito financiero de la organización en su conjunto (Baldeon & Aguilar, 2021).

Beneficios del Team Building Financiero (TBF)

El enfoque del TBF tiene el potencial de impactar positiva y significativamente en múltiples aspectos claves dentro de una organización, no solo desde el punto de vista económico y financiero, sino también desde el punto de vista técnico, operativo y socio-ambiental, promoviendo además el desarrollo integral de los empleados al abordar problemas que los afectan (Toscano et al., 2020); y, en consecuencia, su debida aplicación trae consigo un proceso de transformación general de la organización como lo argumentan Naula-Sigua et al. (2020), quienes abordaron estas variables en grupos de empresas de la siguiente manera:

1. Mejora la Salud Financiera de los Empleados: Los estudios demuestran que el estrés es una de las principales causas de distracción y baja producción y productividad en el lugar de trabajo; y, por lo tanto, al fortalecer las capacidades financieras de los empleados, a través del TBF, se equipan con las

herramientas necesarias para tomar decisiones financieras con información pertinente, conscientes y de manera responsable. Esto reduce el estrés financiero, mejorando no solo su desempeño dentro de la organización, sino que también mejorando su bienestar general y su calidad de vida como lo han demostrado investigaciones en psicología económica; dichas investigaciones han comprobado que una mayor alfabetización financiera se correlaciona directamente con niveles más altos de bienestar económico y emocional y satisfacción laboral (Bancoro et al., 2025; Lusardi & Mitchell, 2014).

Además, el desarrollo de estos equipos puede incluir estrategias específicas para abordar problemas financieros comunes que enfrentan los empleados, como el manejo de deudas, solicitud de créditos, planificación de la jubilación y elaboración de presupuestos familiares; y a través de talleres y consultorías personalizadas, los empleados pueden obtener asesoramiento práctico para mejorar su salud financiera a corto, mediano y largo plazo. Esto, a su vez, se traduce en una fuerza laboral más comprometida y enfocada en el cumplimiento de los objetivos personales y empresariales.

2. Aumenta la Productividad y Eficiencia Laboral: Una fuerza laboral con sólidas habilidades financieras no solo tiene un impacto positivo en su bienestar personal, sino también en su desempeño laboral; por cuanto está demostrado que los empleados con conocimientos financieros sólidos son más propensos a tomar decisiones efectivas sobre cómo administrar su tiempo y los recursos en el trabajo. Investigaciones en economía laboral han encontrado que la alfabetización financiera de los empleados se asocia positivamente con niveles más altos de eficiencia en la realización de tareas, mayor capacidad de planificación y una reducción en los errores relacionados con su desempeño organizacional (Rahman et al., 2021; West et al., 2020).

Por ello, el desarrollo del TBF puede enfocarse en desarrollar habilidades de gestión del tiempo, establecimiento de metas financieras alcanzables y priorización de tareas relacionadas con las finanzas de la empresa, y a través de simulaciones y juegos de roles que imitan situaciones financieras reales en el entorno laboral, los empleados adquieren una comprensión práctica de cómo sus decisiones financieras impactan en la producción y productividad general de la organización.

3. Fortalece la Cultura Organizacional y el Compromiso: El desarrollo del TBF no solo trata de mejorar las habilidades individuales, sino también de construir una cultura organizacional sólida y positiva al crear un ambiente de trabajo donde se fomente la comunicación abierta, asertiva y honesta sobre temas económicos y financieros para promover un mayor nivel de confianza y transparencia entre los empleados y la dirección de la organización. Investigaciones en comportamiento organizacional respaldan esta afirmación.

Por ejemplo, Anggriyani et al. (2025) demostraron empíricamente que una cultura organizacional colaborativa y abierta, junto con un alto compromiso afectivo, fomenta la satisfacción laboral y promueve una alta lealtad en los empleados. Complementariamente, Herlina et al. (2026) encontraron que la

comunicación interpersonal y la cultura organizacional tienen un efecto significativo en la lealtad de los empleados, lo que a su vez impacta positivamente en el desempeño organizacional. Finalmente, Li et al., (2024) evidenciaron que el compromiso organizacional actúa como un vínculo crítico a través del cual la cultura organizacional genera lealtad en los trabajadores. En conjunto, estos hallazgos sugieren que una cultura abierta y colaborativa en torno a las finanzas está asociada con un mayor compromiso y lealtad de los empleados hacia la organización.

De esa manera, el TBF puede incluir actividades que refuercen los valores financieros de la empresa, promoviendo la responsabilidad fiscal, la eficiencia en el uso de recursos y la búsqueda de objetivos financieros compartidos; además, al involucrar a los empleados en la toma de decisiones financieras a través de simulaciones y ejercicios participativos, se fortalece su sentido de pertenencia y compromiso con el éxito financiero de la organización.

4. Fomenta la Innovación y Adaptación: Un aspecto crucial del desarrollo TBF radica en su capacidad para fomentar la innovación y la adaptación organizativa a un entorno económico cambiante y complejo, por cuanto al introducir actividades, que desafíen a los empleados a encontrar soluciones creativas a problemas financieros, se estimula el pensamiento crítico y la creatividad en la búsqueda de soluciones financieras efectivas. Estudios en economía conductual sugieren que la diversidad de perspectivas y la colaboración en la resolución de problemas financieros conducen a decisiones más innovadoras y exitosas.

Asimismo, el equipo financiero puede incorporar análisis contables y administrativos; así como de tendencias económicas, estudios de mercado y proyecciones financieras para capacitar a los empleados en la identificación de oportunidades y riesgos en el mercado. Al mejorar la capacidad del equipo para adaptarse rápidamente a los cambios económicos y tomar decisiones financieras estratégicas, la organización se posiciona para aprovechar o potenciar oportunidades y fortalezas, disminuir o eliminar debilidades y amenazas y también mitigar o evitar riesgos e incertidumbres.

5. Desarrollo de Liderazgo y Tutoría Financiera: Una faceta esencial del TBF implica el desarrollo de habilidades de liderazgo en el ámbito financiero a través de programas de tutoría y seguimiento gerencial, en los cuales los empleados pueden ser guiados por líderes financieros experimentados para perfeccionar sus habilidades financieras y de toma de decisiones, siendo estas relaciones de tutoría adecuadas para la trasmisión de conocimientos y mejores prácticas y para fomentar el desarrollo de habilidades de liderazgo entre los empleados.

De hecho, Rodríguez (2023) asegura que en investigaciones en psicología organizacional sugieren que las relaciones de tutoría efectivas están asociadas con un mayor compromiso, satisfacción laboral y retención de empleados al cultivar líderes financieros dentro de la organización ya que a través de la formación y consolidación de equipos financieros se establece una sólida base para el crecimiento y la estabilidad financiera a largo plazo.

Por lo anteriormente expuesto, el enfoque científico y estratégico del desarrollo de TBF ofrece respuestas concretas a problemas reales dentro de las organizaciones, desde mejorar la salud financiera y el bienestar de los empleados, hasta aumentar la producción y la productividad, y fortalecer la cultura organizacional, teniendo esta práctica integral el potencial de transformar positivamente el desempeño financiero y el éxito general de una empresa.

Ejemplos de Actividades de *Team Building* Financiero (TBF)

A criterio de la autora del presente artículo, el desarrollo de equipos financieros ofrece una variedad de actividades y herramientas que permiten a los empleados desarrollar habilidades financieras sólidas y tomar decisiones informadas en el ámbito económico. En este sentido, a partir de los aportes de Toscano et al. (2020), Montenegro (2021), Olano et al. (2022) y Rodríguez (2023), se sugieren algunas opciones específicas que pueden implementarse para la creación, desarrollo y consolidación de equipos financieros en las organizaciones.

1. Simulaciones de Inversión y financiamiento: Las simulaciones de inversión y financiamiento son una herramienta valiosa que permite a los empleados experimentar el mundo de las inversiones y de las distintas modalidades de financiamiento existentes de manera práctica y sin riesgos financieros reales; por ello, mediante plataformas de simulación de mercado, los participantes pueden tomar decisiones de inversión y financiamiento en un entorno simulado, observar cómo sus elecciones afectan el rendimiento de sus carteras o portafolios de inversión y colocación; también, pueden aprender sobre los riesgos y beneficios asociados con diferentes tipos de inversiones; estas simulaciones incluir escenarios realistas, que reflejen cambios en el mercado y eventos económicos, brindando una experiencia completa de inversión.

2. Juegos de Mesa Financieros: Los juegos de mesa educativos, diseñados específicamente para enseñar conceptos financieros, son una forma divertida e interactiva de aprender; estos pueden abordar una amplia gama de temas, modelos o teorías financieras, desde el proceso de formulación de presupuestos hasta la comprensión de los diferentes modalidades de colocación en ahorro, inversión y financiamiento. Así pues, al participar en juegos de mesa financieros, los empleados pueden mejorar su comprensión de las técnicas financieras utilizadas para elaborar estrategias dirigidas a maximizar los recursos; a la vez que esta modalidad también fomenta la competencia amistosa y el trabajo en equipo, mientras se adquieren conocimientos financieros necesarios para lograr el éxito de las instituciones.

3. Talleres Prácticos sobre Presupuestos e Inversión Domestica: Los talleres orientados a la elaboración de presupuestos, ahorro e inversión domestica ofrecen a los empleados herramientas prácticas para manejar sus finanzas personales de manera efectiva, porque en estos talleres los participantes aprenden cómo crear un presupuesto realista que refleje sus activos, pasivos, capital, ingresos y egresos personales o

familiares; así como, pueden identificar áreas de gastos innecesarios y establecer metas y objetivos tendientes a la obtención de ingresos extraordinarios; además de enseñárseles a adquirir hábitos de ahorro e inversión, explorando diferentes estrategias y herramientas disponibles en la actualidad. Los talleres prácticos pueden incluir ejercicios interactivos, casos de estudio y ejemplos reales para una comprensión más profunda y aplicada de conceptos financieros de utilización común en las finanzas personales y familiares de las personas naturales.

4. Sesiones de Análisis de Casos Financieros: Las sesiones de análisis de casos financieros proporcionan a los empleados la oportunidad de enfrentarse a situaciones financieras y tomar decisiones basadas en escenarios reales. Estos casos pueden abarcar desde la evaluación de oportunidades de inversión y financiamiento hasta la gestión de crisis financieras simuladas en empresas. Al trabajar en equipos, los participantes deben analizar la información financiera disponible, identificar problemas y proponer soluciones estratégicas. Este enfoque práctico les permite aplicar sus conocimientos financieros en situaciones del mundo real, desarrollando habilidades de solución de problemas y toma de decisiones ante situaciones difíciles de enfrentar.

5. Seminarios de Innovación Financiera y Opciones Estratégicas: Para aquellos empleados que buscan un nivel más profundo de conocimiento en distintos aspectos del área financiera, los seminarios o talleres de innovación financiera y estrategias avanzadas de solución de problemas y toma de decisiones pueden ser una opción valiosa, por cuanto estos seminarios exploran temas como nuevas tendencias en las inversiones y en las modalidades de financiamiento, estrategias de identificación y gestión de riesgos, herramientas financieras innovadoras con utilización de nuevos productos financieros y análisis de los mercados financieros internacionales y su influencia sobre las organizaciones. Los participantes tienen la oportunidad de aprender de expertos en la industria y el comercio y obtener información privilegiada sobre las últimas prácticas financieras internacionales. Además, estas sesiones pueden incluir debates y estudios de casos para fomentar un pensamiento crítico y analítico en el ámbito financiero del mundo de hoy.

Lo anteriormente expuesto muestra que el desarrollo de TBF se puede implementarse a través de una variedad de actividades prácticas, diseñadas para fortalecer las habilidades financieras de los empleados y mejorar su comprensión del mundo económico y financiero actual: desde simulaciones de inversión y financiamiento que permiten experimentar con decisiones financieras reales hasta juegos de mesa interactivos que hacen que el aprendizaje sea divertido; estas opciones ofrecen oportunidades tangibles para el crecimiento y el desarrollo financiero personal y organizacional.

Discusión

Los resultados del análisis documental permiten situar el Team Building Financiero (TBF) como un constructo que integra de manera coherente la dinámica de grupos, el desarrollo organizacional y la Teoría de las Capacidades. Los cinco componentes identificados (conocimiento financiero, toma de decisiones, comunicación y coordinación, salud financiera de los empleados, y liderazgo financiero) son consistentes con la literatura sobre equipos de alto desempeño y alfabetización financiera, que destaca la necesidad de combinar competencias técnicas con habilidades colaborativas y de liderazgo para enfrentar entornos complejos (OCDE, 2020; Comisión Europea & OCDE/INFE, 2022; Olano et al., 2022). En este sentido, el TBF no se limita a una estrategia de integración grupal, sino que se configura como una intervención formativa y organizacional orientada a transformar el conocimiento financiero en capacidades prácticas para la gestión de recursos y la toma de decisiones.

Al contrastar estos hallazgos con enfoques más tradicionales de team building, se observa una diferencia sustantiva: mientras las prácticas clásicas priorizan la cohesión, la confianza y la motivación mediante actividades lúdicas o experienciales (Treviño & Abreu, 2017; Almanza, 2019), el TBF incorpora de manera explícita objetivos financieros verificables y se alinea con marcos internacionales de competencias financieras (Comisión Europea & OCDE/INFE, 2022). Esta articulación lo aproxima más a programas de educación financiera aplicada en contextos laborales que a dinámicas de integración convencionales. No obstante, algunos autores podrían argumentar que la incorporación de contenidos técnicos financieros desdibuja el carácter “puro” del team building, al introducir elementos de capacitación especializada que tradicionalmente se abordan en programas de formación separados. Frente a esta postura, el análisis sugiere que la fortaleza del TBF reside precisamente en esa hibridación: la cohesión se pone al servicio de la mejora del desempeño financiero, y las competencias financieras se desarrollan en un contexto de colaboración y confianza que favorece su transferencia al trabajo cotidiano.

En relación con la Teoría de las Capacidades, los resultados refuerzan la idea de que el desempeño organizacional no depende solo de los recursos disponibles, sino de la capacidad efectiva de los individuos y equipos para utilizarlos y transformarlos en resultados valiosos (Sen, 1999; Nussbaum, 2011). El TBF puede leerse entonces como un mecanismo de ampliación de capacidades: no solo incrementa conocimientos, sino que expande las opciones reales de acción de los empleados en el ámbito financiero (por ejemplo, para gestionar su salud financiera, participar en decisiones presupuestarias o proponer alternativas de inversión). Esta lectura se alinea con investigaciones que vinculan mayores competencias financieras con mejores niveles de bienestar económico y emocional, resiliencia y toma de decisiones responsables (OCDE, 2020; Comisión Europea & OCDE/INFE, 2022). Al mismo tiempo, introduce una perspectiva menos explorada en la literatura sobre alfabetización financiera: la dimensión colectiva y organizacional de esas capacidades, que excede el foco habitual en individuos y hogares.

Es necesario, sin embargo, reconocer las limitaciones de este estudio monográfico. En primer lugar, al tratarse de una investigación documental de tipo narrativo, los "resultados" corresponden a interpretaciones teóricas derivadas del análisis de contenido y del discurso, y no a hallazgos empíricos obtenidos mediante trabajo de campo o evaluación de intervenciones reales de TBF. Esto limita la posibilidad de afirmar, con base en evidencia directa, que la implementación de las actividades propuestas genere automáticamente mejoras en productividad, compromiso o salud financiera; tales efectos deberán ser validados en estudios empíricos futuros. En segundo lugar, la selección de fuentes, aunque guiada por un protocolo básico de revisión narrativa, está sujeta a criterios de accesibilidad y juicio experto, lo que puede haber dejado fuera contribuciones relevantes en otras lenguas o en bases de datos no consultadas. Finalmente, el constructo de TBF aquí delineado requiere aún operacionalizaciones más precisas e instrumentos de evaluación que permitan medir su impacto en diferentes tipos de organizaciones y contextos culturales.

A pesar de estas limitaciones, el análisis ofrece aportes relevantes para la literatura sobre desarrollo organizacional y educación financiera. Por un lado, propone una conceptualización estructurada del TBF que puede servir de base para investigaciones empíricas, diseños de intervención y programas de formación en finanzas corporativas. Por otro, sugiere líneas futuras de trabajo, como la evaluación de programas piloto de TBF en instituciones financieras y no financieras, el diseño de indicadores de capacidades financieras colectivas, y la exploración de cómo el TBF puede articularse con políticas institucionales de bienestar financiero y desarrollo de talento. En conjunto, la discusión respalda la pertinencia del TBF como un enfoque innovador que articula cohesión grupal, capacidades financieras y objetivos organizacionales, y abre un espacio para su profundización teórica y validación empírica en investigaciones posteriores.

Conclusión

La evolución de la formación, desarrollo y consolidación de TBF en las últimas décadas, refleja los cambios en las prácticas organizacionales y en la comprensión de la dinámica de los equipos de trabajo en las organizaciones en la búsqueda de un cada vez mejor desempeño, desde sus inicios centrados en actividades al aire libre hasta la actualidad donde se incorporan plataformas virtuales donde el enfoque se ha personalizado y adaptado a las necesidades específicas de cada organización.

Por lo que el desarrollo de TBF representa una fusión estratégica entre los principios de la creación y consolidación de equipos de alto desempeño y la aplicación de teorías y prácticas financieras de carácter universal (pero que se pueden contextualizar) con el objetivo de potenciar el desempeño y la eficiencia de los equipos en el ámbito económico y financiero de la organización. Esto empodera a los individuos con habilidades financieras y de liderazgo para tomar decisiones exitosas que les conduzcan al cumplimiento

de las metas y objetivos organizacionales y contribuyan a lograr un buen desempeño en las actividades normales que diariamente llevan a cabo.

Asimismo, las aplicaciones del TBF abordan aspectos claves para el éxito financiero y organizacional, desde mejorar la salud financiera de los empleados hasta fomentar la innovación y la adaptación estratégica en un entorno económico complejo y cambiante. A través de actividades prácticas y educativas (basadas, por ejemplo, en la gamificación de contenidos financieros o el aprendizaje basado en juegos para el desarrollo de capacidades financieras), los empleados pueden desarrollar habilidades financieras sólidas y tomar decisiones informadas en el ámbito económico.

Por lo tanto, el desarrollo de TBF representa una estrategia integral para el desarrollo de equipos financieros sólidos, capacitados y motivados, capaces de enfrentar los desafíos económicos con confianza y eficiencia, y, en consecuencia, su implementación ofrece beneficios tangibles tanto a nivel individual como organizacional, fortaleciendo la capacidad de las empresas para alcanzar sus objetivos financieros y promoviendo un entorno de trabajo colaborativo y productivo.

Referencias

Almanza, W. (2019). *Modelo Team building para mejorar el trabajo en equipo en las municipalidades distritales de la provincia de Tacna*. (Tesis de doctorado, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann-Tacna, Perú). https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=359054

Amewuda, R. & Ocansey, T. (2024). Comparative analysis of communication, team cohesion, flexibility, and productivity in virtual and in-person project management: Evidence from Germany. *Journal of Project Management Practice*, 4(2), 89-106. https://doi.org/10.22452/jpmp.vol4no2.5

Anggriyani, Y., Iskandarin, I. & Pohan, V. (2025). The impact of organizational culture and organizational commitment on employee performance: A mediation study of PT ABC's job satisfaction. Riwayat: *Educational Journal of History and Humanities*, 8(1), 1-12.

Argyris, C. & Schön, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective.* Addison-Wesley.

Baldeon, T. & Aguilar, L. (2021). *La virtualización del Team Building y la influencia en equipos de alto rendimiento de la empresa odontológica Dulces Sonrisas en el año 2021*. (Trabajo de magíster, ISIL. Perú). https://repositorio.isil.pe/items/84dc9c0a-ce42-4760-82a6-f94c65f582af/full

Bancoro, J. C., Barillo, R. M. & Buhian, D. L. (2025). The role of financial literacy in supporting employee work-life balance. *Journal of Interdisciplinary Perspectives*, 3(3), 172-185.

Beckhard, R. (1969). *Organization development: Strategies and models*. Addison-Wesley.

Bennis, W. G. (1969). *Organizational development: Its nature, origins, and prospects*. Addison-Wesley.

Berry, S. & Sharbrough, W. (2013) Finance Training and Team Building: An Example of Finance Training Leading to Team Building. *Journal of Executive Education*, 10(1), Article 4.

Bolívar, A. (2007). Los primeros problemas del analista: ¿Qué teorías? ¿Qué métodos? ¿Por dónde empezar? En A. Bolívar (Comp.). *Análisis del discurso ¿Por qué y para qué?* El Nacional-UCV.

Brown, M. (2019). *Outward Bound lessons to live a life of leadership: To serve, to strive, and not to yield*. https://books.google.co.ve/books?id=T6dDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Capão, M. (2024). *Optimizing performance in global virtual teams through leadership strategies and trust development*. (Tesis de maestría, IUL). http://hdl.handle.net/10071/33326.

Chrisanastasopoulos, C. (2025, enero 19). *Building high-performance finance teams: Strategies & leadership*. https://chrisanastasopoulos.com/developing-high-performance-finance-teams-through-cross-functional-integration-and-data-driven-leadership/

Comisión Europea & OCDE/INFE. (2022). *Financial competence framework for adults in the European Union*. Oficina de Publicaciones de la Unión Europea. https://www.oecd.org/en/publications/financial-competence-framework-for-adults-in-the-european-union_510f133c-en.html

Coque Luna, C. (2019). *Programa de Teambuilding para mejorar la comunicación de equipos virtuales de trabajo* (Tesis de licenciatura, Universidad San Francisco de Quito).

Corona Lisboa, J. (2015). Uso e importancia de las monografías. *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*, 34(1). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03002015000100007

Couch, B. (2026). High-performing finance teams: How upskilling transforms your organization. *Corporate Finance Institute*. https://corporatefinanceinstitute.com/resources/team-development/high-performing-finance-teams/

Cox, T. & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45-56. https://www.jstor.org/stable/4165021?seq=1

Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015). *Organization development and change* (10.ª ed.). Cengage Learning.

DeCarlo, M. (2018). *7.3: Unidad de análisis y unidad de observación*. LibreTexts.Español.

Doob, L. W. (1948/1966). *Public opinion and propaganda*. Henry Holt.

Doob, L. W. (1954). *Leadership and training*. Yale University Press.

Fernández, J. (2023). *Ventajas e inconvenientes del team building: ¿Es realmente beneficioso para tu empresa?* https://www.laboral-social.com/ventajas-inconvenientes-team-building-realmente-beneficioso-empresa.html

French, W. & Bell, C. (1999). *Organization development: Behavioral science interventions for organization improvemen*t (6.ª ed.). Prentice Hall.

Gibson, C. & Gibbs, J. (2006). Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation. *Administrative Science Quarterly*, 51(3), 451-495.

González De La Flor, Á. (2026). Criterios de inclusión y exclusión. Cómo definirlos. *REVISIA*. https://revisia.es/blog/criterios-de-inclusion-y-exclusion/

Hecker, J. & Kalpokas, N. (2025). Guía definitiva de la investigación cualitativa - Parte 2: Tratamiento de datos cualitativos. *ATLAS.TI*. https://atlasti.com/es/guias/guia-investigacion-cualitativa-parte-2/codificacion-de-datos

Herlina, H., Sofiati, N., Ismail, G., Setiyani, A., Alfarisi, A., Luntungan, I. y Sakti, A. (2026). An Analysis of Interpersonal Communication, Organizational Culture, and Work Discipline on Employee Loyalty and Their Impact on Organizational Performance (Study in Baleendah District, Bandung Regency). *Greenation International Journal of Tourism and Management*, 3(4), 412-429.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill/Interamericana Editores.

Kirkman, B., Rosen, B., Tesluk, P. & Gibson, C. (2002). The impact of team empowerment on virtual team performance: The moderating role of face-to-face interaction. *Academy of Management Journal*, 45(4), 825-843.

Krippendorff, K. (1980). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Sage Publications.

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. Harper.

Li, G., Zhang, X., Wang, H., Le, Q., Wang, J. y Liu, D. (2024). Optimization model of monthly continuous bidding transaction in electricity market considering risk hedging. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(5): 3294. https://doi.org/10.24294/jipd.v8i5.3294

López, F. (2002). El análisis de contenido como método de investigación. *XXI Revista de Educación*, 4, 167-179. https://ariasmontano.uhu.es/rest/api/core/bitstreams/1438bfec-0ab5-458f-9362-890232fd362

Lusardi, A. & Mitchell, O. (2014). The economic importance of financial literacy: Theory and evidence. *Journal of Economic Literature*, 52(1), 5-44. https://doi.org/10.1257/jel.52.1.5

Mayo, E. (1924/1933). *The Human Relations Movement: Harvard Business School and the Hawthorne Experiments (1914-1933).* https://www.library.hbs.edu/hc/hawthorne/

Mayo, E. (1933/1977). *Problemas humanos de una civilización industrial*. Nueva Visión.

McDougall, W. (1908*). An introduction to social psychology*. Methuen.

McDougall, W. (1920). *The group mind: A sketch of the principles of collective psychology with some attempt to apply them to the interpretation of national life and character*. CUP.

Miles, D. (2019*). Let's the stop the madness: Understanding the difference between unit of analysis vs. unit of observation*. https://www.researchgate.net/publication/331315067

Montenegro, R. (2021). *Modelo Multivariable para el Desarrollo de Equipos de Alto Desempeño*. (Trabajo de grado, Universidad de Chile). https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/181598

Mugumbate, G. (2023). Team-building strategies that build the dynamic capabilities of globally distributed teams within South African multinationals. (Tesis de maestría, University of Pretoria).

Naula-Sigua, F. B., Arévalo-Quishpi, D. J., Campoverde-Picón, J. A., & López-González, J. P. (2020). Estrés financiero en el sector manufacturero de Ecuador. *Revista Finanzas y Política Económica*, 12(2), 461-490.

Nussbaum, M. C. (2011). *Creating capabilities: The human development approach*. HUP.

OCDE. (2020). *OECD/INFE 2020 International Survey of Adult Financial Literacy*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-infe-2020-international-survey-of-adult-financial-literacy_145f5607-en.html

OCDE. (2022). *Financial competence framework for adults in the European Union*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/financial-competence-framework-for-adults-in-the-european-union_510f133c-en.html

Olano, N., Díaz, L. & Restrepo, B. (2022). Team building como herramienta para la mejora del desempeño laboral en docentes universitarios de instituciones privadas. *Encuentro Educacional*, 29 (2), 414-430. https://doi.org/10.5281/zenodo.8122693

Ontrup, G. & Kluge, A. (2022). My team makes me think I can (not) do it: Team processes influence proactive motivational profiles over time. *Team Performance Management: An International Journal*, 28(1/2), 21-44.

Padrón Guillén, J. (2007). Tendencias Epistemológicas de la Investigación Científica en el Siglo XXI. *Cinta Moebio*, 28, 1-28. www.moebio.uchile.cl/28/padron.html

Padrón Guillén, J. (2013). *Epistemología evolucionista: Una visión integral*. https://padron.entretemas.com.ve/Ep_Ev.pdf

Padrón Guillén, J. (2020). *Epistemología. Temas de Seminario*. Línea de Enseñanza/Aprendizaje de la Investigación. Edición de CD ROM. Papeles de José Padrón Guillén.

Quevedo, F. (2010). El proceso de observación y las variables. *MEDWAVE*, 11(1), 1-2. https://pdfs.semanticscholar.org/52b5/e60560a3c7e0bbedd4bd734cfb9aac7b81af.pdf

Quinde, P. (2022). *Estilos de liderazgo y desempeño laboral en equipos de alto rendimiento en el sector financiero.* Universidad Técnica de Ambato.

Rahman, M., Isa, CH., Mehedi Masud, M., Sarker, M. y Chowdhury, N. (2021). The role of financial behaviour, financial literacy, and financial stress in explaining the financial well-being of B40 group in Malaysia. *Future Business Journal*, 7, article 52.

Rodríguez, D. (2023). *Equipos de Alto Rendimiento y el Fortalecimiento de la Capacidad Adaptativa de las Organizaciones: Caso Entidades Financieras en el Perú en el año 2021*. (Tesis Doctoral. URP).

Romero Chaves, C. (2005). La categorización: Un aspecto crucial en la investigación cualitativa. *Revista de Investigaciones Cesma*g, 11(11), 113-118.

Sedgwick, P. (2014). Unit of observation versus unit of análisis. *BMJ* 348, 1-3.

Sen, A. (1999). *Development as freedom*. Oxford University Press.

Strauss, A. & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa*. Universidad de Antioquia.

Tesify. (2026). *Análisis de contenido en investigación cualitativa: Método*, *fases y ejemplos*. https://tesify.es/analisis-de-contenido-investigacion-cualitativa-metodo-ejemplos-tfg-2026

Toscano, G., Jordán, J., Ballesteros, L. & Guerrero, C. (2020). Alternativa metodológica del Team building como competencia directiva del sector alimenticio de harinas y fideos en la provincia de Tungurahua. *CIENCIAMATRIA. Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*. 6(10), 66-83.

Treviño, N & Abreu J. (2017). Trabajo en Equipo, Grupos de Trabajo y la Perspectiva de Competencia. *Revista International Journal of Good Conscience*, 12(3), 405-422.

Universidad de Navarra. (2026). *Revisiones sistemáticas: Diferencias: Revisión Sistemática, Revisión Narrativa y Scoping Review*. https://biblioguias.unav.edu/revisionessistematicas/diferenciastipologiarevisiones

UPEL. (2022). *Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales*. FEDUPEL.

UV□ES LibGuides. (2025). *Diferencias entre revisión narrativa y revisión sistemática*. Universitat de València. https://uv-es.libguides.com/revisiones_TFG_enfermeria/diferencias_revisiones

Valle Taiman, A., Manrique, L., & Revilla Figueroa, D. (Coords.). (2022). *La investigación descriptiva con enfoque cualitativo en educación*. Pontificia Universidad Católica del Perú. https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/184559

Veevers, N. & Allison, P. (2011). *Kurt Hahn: Inspirational, visionary, outdoor and experiential educator*. Sense Publishers.

Vogt, W. P., Vogt, D. C., Gardner, D. C. & Haeffele, L. M. (2012). *When to Use What Research Design* (5.ª ed.). Guilford Press. https://books.google.co.ve/books/about/When_to_Use_What_Research_Design.html?id=iDELMeGcIgAC&redir_esc=y

West, T., Cull, M. y Johnson, D. (2020). Does financial literacy reduce money stress? *SSRN Electronic Journal*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3671178

Williams, K. Y. & O'Reilly, C. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77-140.