

**TRABAJO EN EQUIPO, SU IMPACTO EN TÉRMINOS DE EFECTIVIDAD,
EFICIENCIA Y EFICACIA A BORDO DE LOS BUQUES DE LA FLOTA NAVAL
COLOMBIANA.**

Ensayo

PRESENTADO POR:

JOHN FREDY RODRIGUEZ CORONADO

d4007250



**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (FAEDIS)
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA**

Bogotá, D.C.

2014

El Trabajo en Equipo es una manera efectiva, eficaz y eficiente de llevar a cabo diferentes tareas y proyectos que el mundo profesional requiere. Hoy en día para que una organización sea exitosa; los gerentes, supervisores y empleados, deben trabajar juntos y coordinados, para mejorar la calidad, incrementar la productividad y alcanzar altos niveles de satisfacción en los clientes.

El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas, muchos mas rápido y con mejores resultados que cuando se realiza en forma individual. Es una actividad que enriquece los conocimientos individuales pues genera intercambio de ideas y discusiones que permiten adquirir una visión más amplia de los problemas y de los temas que se estudian.

Un equipo lo podemos definir como “un grupo de individuos con un objetivo común; usando una metodología común; actuando en un espacio y tiempo determinado; teniendo habilidades complementarias; basándose en valores compartidos; y con responsabilidad compartidas.

De acuerdo a esto podemos de igual forma dar una definición de equipo de trabajo: “Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento común, con responsabilidad mutua compartida”.

La formación y conformación de equipos de trabajo es fundamental para lograr que los resultados sean los mejores, pues la correcta selección y conformación del equipo va a marcar el éxito o el fracaso del equipo. Son varios los factores que se deben tener en cuenta para la conformación de equipos a la hora de ponerlos a trabajar juntos y poner en práctica propuestas de aprendizaje creativo y colaborativo en la formación de equipos de trabajo, para que funcionen eficientemente y permitan el desarrollo del aprendizaje.

El aprendizaje colaborativo es aquel que se desarrolla a partir de propuestas de trabajo grupal. Este se caracteriza por la interdependencia positiva entre las personas participantes en un equipo, quienes son responsables tanto de su propio aprendizaje como del aprendizaje del equipo en general. Sus miembros se necesitan unos a otros y cada estudiante aprende de los demás compañeros con los que interactúan unos a otros y cada estudiante aprende de los demás

compañeros con los que interactúa día a día. La interdependencia positiva es un verdadero trabajo en equipo donde “el todo sea mucho más que la suma de las partes”.

Los equipos de trabajo, son los que alzarán los objetivos generales de la organización, sin estos la empresa no marchara con un “full adelante”, sin estos equipos de trabajo la empresa ira a media marcha.

Para un buen trabajo en equipo se debe desarrollar la disposición a la colaboración de sus miembros para intercambiar conocimientos y destrezas. Esto implica contar con tiempo necesario para que cada integrante pueda mostrar a los otros lo que sabe y esté dispuesto a entregar los conocimientos que posee para que los demás también lo aprendan.

Cuando una persona se incorpora a un trabajo de equipo lo hace con sus experiencias y conocimientos. Si los otros integrantes pueden tomar estas experiencias y conocimientos, y a la vez, brindar los suyos al integrante, se produce un efecto sinérgico que reacomoda y ubica al equipo en un nuevo nivel de productividad. En este sentido cada uno aporta lo propio, aprende de los otros y aprende con los otros. Este aprendizaje tiene un progreso en su calidad cuando quien aprende puede también aprender cómo aprende.

El equipo aprende cuando desarrolla sus estrategias, sus tácticas, sus técnicas, y no se estereotipa en ellas. El fomento de la creatividad, el empowerment, son dos de las herramientas más significativas del tránsito de los equipos hacia un mejor desempeño y una de mejor calidad.

El equipo de trabajo requiere que entre sus miembros exista confianza y coordinación. La primera cualidad representa la esperanza que se tiene en todos los miembros del equipo. Es la seguridad que los demás miembros del equipo obran o actúan conforme a criterios éticos definidos, en busca de logros específicos comunes, generando tranquilidad cuando actúen o tomen decisiones. La coordinación es aquella cualidad que consiste en el enlace, orden y continuidad que permite al equipo llevar a feliz término las propuestas, metas y objetivos trazados. La coordinación implica el disponer de todas las personas y elementos de una manera lógica y metódica con el propósito de ser más eficientes y eficaces, optimizando los recursos y cumpliendo las metas.

Un equipo de trabajo requiere una continuidad de tiempo lo mas alargada posible contribuyendo a la madurez del grupo; comprender su conducta personal y la de sus compañeros de equipo, a

fin de perfeccionar la productividad grupal. Todos deben conocer las perspectivas teóricas necesarias que les permitan proponer objetivos al desarrollo de un trabajo coordinado, enmarcada en la cultura empresarial, que se debe cultivar con una comunicación real, efectiva y concreta a todos los niveles, así como verificarla constantemente.

El éxito de un equipo esta en aunar esfuerzos y complementarse mutuamente cada uno de los miembros del equipo, lo que uno no sabe o puede hacer, alguno de los miembros del equipo interdisciplinario posiblemente lo conocen o tienen la experiencia de allí el valor de los equipos sinérgicos, pues entre todos podemos hacer, lo que no somos capaces de hacer solos. La manera es complementándonos unos con otros. En eso radica la complementariedad de los equipos.

Trabajar en equipo es enfocar el trabajo del personal del equipo hacia metas y objetivos comunes de carácter institucional, equilibrar las cargas de trabajo para que cada cual aporte sus conocimientos y capacidades, facilitando el cumplimiento de la misión, estimular la creatividad, mantener una actitud positiva hacia el cambio. “La rigurosidad solo conduce a la mediocridad”.

El trabajo en equipo es el alma misma de una empresa moderna. El mejor acercamiento para desarrollar equipos es ser abierto y honesto con todos los que están involucrados. Todos necesitan saber que están en el equipo por una razón en particular y que su contribución es vital.

El trabajo en equipo es importante para las organizaciones pues de este depende el logro de los objetivos de la organización, la continuación de la misma y la realización profesional de cada uno de los que allí labora, estos deben estar sincronizados con la estrategia organizacional y bajo el liderazgo de una persona integral que lleve al equipo por senderos de éxito.

Cuando el Equipo sigue un procedimiento paso a paso para realizar su trabajo, los miembros del equipo mostrarán una inclinación mucho menor a fallar, a confundirse o darse por vencidos. Mientras mayor control ejerza un equipo en la forma como hace el trabajo, más rápidamente se convertirá en una unidad que funcione de manera correcta y eficiente.

La eficiencia humana es algo que todas las personas quieren y que se aprecia universalmente cuando se alcanza, hay dos maneras de aumentar la eficiencia: una concentrándose en el individuo y otra uniendo esfuerzos, experiencias, cualidades y capacidades individuales al

trabajar en equipo; llegando a producir una sinergia y con ella unos efectos muy positivos en las organizaciones y en las personas que las componen.

“El trabajo en equipo no hace solo la tarea de sinergia creativa por expansión, sino también por contención. Muchas estrategias fallan porque los cerebros individualizados piensan que “ellos podrían hacerlo”. El trabajo en equipo voltea el torno en otra dirección. Como se encuentran allí por lo regular no sólo los que piensan, sino los que habrán de ejecutar lo pensado, no pocas veces la conclusión será que “esto puede, si, ser pensado, pero nosotros no podemos hacerlo”.

Las organizaciones de hoy necesitan realizar sus actividades en una sinergia constante donde cada individuo que pertenezca a la organización aporte con su conocimiento y su esfuerzo físico, todo esto dado en una perfecta organización donde los materiales y el Talento Humano estén en el momento preciso en el lugar exacto, los individuos que pertenecen a los equipos de trabajo deben verse a sí mismo como miembros activos del equipo de trabajo, esto conlleva a que los intereses personales no deben primar sobre los intereses generales del equipo de trabajo.

La sinergia probablemente es el resultado más significativo de formar equipos de trabajo. Sinergia significa que el resultado del trabajo en equipo, es mayor a la suma de los resultados individuales. Al trabajar en equipo, las tareas se dividen, se aprovechan las competencias, habilidades y destrezas de cada integrante y se alcanza una mayor productividad.

El unir esfuerzos en un solo fin en busca de los mismos objetivos forma sinergia y se alcanzan más rápido que si realizáramos el trabajo individualmente. Todos los que trabajen dentro de la organización deben trabajar bajo una sinergia y esta junto con la creatividad de cada miembro aportará al máximo sus conocimientos, el trabajo en equipo es una fuente del éxito organizacional, su principal problema es la implementación dentro de la organización. En nuestra realidad vemos hombres que trabajan solos y dicen que “mejor solo que mal acompañado” o expresan que trabajar con otros es “estorbo”, pues en algunas ocasiones encontramos que estos individuos ya saben muy bien la rutina y al incluir una segunda persona esta le causará molestias y retrasos pues esta no conoce la tarea ni la maniobra a realizar, por este motivo, en lugar de prestar un apoyo positivo se convierte en un retraso laboral, esto visto desde un punto de vista de individualidad es verdad, pero esto no aplica si vemos más ampliamente, de forma global, pues si tenemos a una persona experta en el desarrollo de una tarea y esta es una persona que le gusta

laborar individualmente, al pedirle que trabaje con uno o varios compañeros tomando el tiempo necesario para enseñarles sin importar que la tarea se atrase o no rinda de igual manera, se crearían cuellos de botella momentáneamente, pues apenas los demás integrantes aprendan como desarrollar la tarea el trabajo se realizara mas amigablemente, mas rápido y se creara una sinergia, además de eso se descargara la responsabilidad que tenia una sola persona en el equipo de trabajo donde todos sus miembros trabajan para el cumplimiento del objetivo.

Las empresas colombianas no son ajenas a la necesidad del trabajo en equipo, por tal motivo las organizaciones del estado Colombiano han realizado esfuerzos para trabajar en su implementación.

“El trabajo en equipo en y entre entidades públicas es importante para el desarrollo de relaciones que beneficien a sus clientes y que permitan emplear de una manera racional los recursos disponibles. En el enfoque del sistema para la gestión el echo de identificar, entender, mantener, mejorar y en general gestionar los procesos y sus interrelaciones como un sistema contribuye a la eficacia, eficiencia y efectividad de las entidades en el logro de sus objetivos.

Todas las organizaciones del estado Colombiano según Ley 872 del 2003 están obligadas a implementar un sistema de gestión bajo la norma NTC GP 1000-2009 la cual establece que se deben medir aspectos como la Eficacia, Eficiencia y Efectividad. Según la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Publica NTC GP 1000-2009 entendemos por Eficacia: grado en el que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados. Eficiencia: relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados. Efectividad: medida del imparto de la gestión tanto en el logro de los resultados planificados, como en el manejo de los recursos utilizados y disponibles”.

(NORMA TECNICA DE CALIDAD EN LA GESTION PUBLICA. NTCGP1000:2009, 2009)

Aunque el control interno previo y simultáneo compete exclusivamente a las autoridades, funcionarios y servidores públicos de la entidades como responsabilidad propias de sus funciones que le son inherentes, sobre las normas que rigen las actividades de las organización y los procedimientos establecidos en sus planes, reglamentos, manuales y disposiciones

institucionales, los que contienen las políticas y métodos de autorización, registro, verificación, evaluación, seguridad y protección, el trabajo en equipo se adapta fácilmente a la administración de entidades de tipo castrense, ya que permite a la administración adoptar mejores mecanismos para asegurar que se ejecuten las operaciones, de acuerdo a criterios de efectividad, eficacia, eficiencia y economía. Tales controles comprenden los procesos de planeamiento, organización, dirección y control de las operaciones en los programas, así como los sistemas de medición de rendimiento y monitoreo de las actividades ejecutadas por la institución.

“La Armada Nacional en cumplimiento de la Ley 872 del 2003, presenta el Manual de Calidad de la Armada Nacional, estructurado bajo la mencionada norma.

La Armada Nacional realiza los procesos de medición y seguimiento a través de los indicadores de gestión descritos en los procesos estratégicos, misionales y de apoyo. Además, cuenta con indicadores en el Plan Estratégico Naval y las auditorías internas de calidad. A través de las revisiones periódicas, la dirección analiza los datos de las mediciones obtenidas e implementa acciones de mejoramiento con el ánimo de evidenciar la Eficacia, Eficiencia y Efectividad del Sistema de Gestión de Calidad. Cada Jefe de Jefatura, de Oficina y Dirección, Comandante de Fuerza, Brigada y Bases de apoyo es responsable de medir el desempeño de su proceso en los siguientes términos:

Eficacia: relacionado específicamente con el cumplimiento de los objetivos del proceso, logrando los resultados esperados de acuerdo con lo planificado; debe ser medido a través de las diferentes herramientas y planes operados por la institución (Balanced Scorecard, plan de acción, plan de mejoramiento, plan de compras, planes de mantenimiento, plan de capacitación entre otros).

Eficiencia: Debe ser medido el grado de aprovechamiento de los recursos asignados a los diferentes procesos de la institución (presupuesto, personal, equipos, capacidad instalada, material, etc.), es importante evidenciar como se logro el cumplimiento del objetivo y si se logro optimizar los recursos disponibles.

Efectividad: Es el impacto del servicio prestado; lograr satisfacer las necesidades del cliente de acuerdo con los requisitos establecidos”.

(MANUAL DE CALIDAD ARC., 2009)

La Armada Nacional adopto su sistema de gestión de calidad en su deseo de avanzar en el desarrollo Institucional con esquemas propios de desempeño organizacional de vanguardia, de separar los resultados actuales bajo estándares de calidad que contemplan aspectos puntuales como la eficacia, eficiencia y efectividad sobre una base consolidada del trabajo en equipo de cada uno de sus miembros.

Es evidente que para el caso de los buques de guerra de la Armada Nacional no es indiferente la teoría del trabajo en equipo. Aunque los buques estén conformados por un grupo de personas no siempre estos son un equipo de trabajo que aporte una sinergia a la unidad, se requiere pues el establecimiento de estos para un mayor desempeño de cada tripulante que conlleve a una mejor suficiencia de la unidad, entiéndase unidad al buque de guerra. Es muy importante que los miembros de una unidad trabajen en equipos, pues se ha observado un mayor rendimiento en las labores encomendadas, aumentando la efectividad, eficacia y eficiencia a bordo de la unidad, logrando con esto el alcance de los objetivos de la misma y por ende aportando al cumplimiento de los objetivos generales de la flota naval.

Los miembros que conforman la tripulación de un buque no siempre pertenecen a un equipo de trabajo dentro de la unidad, ya puede ser por el estigma que cada tripulante tiene una especialidad diferente y por esto no puede desarrollar ciertas actividades que son netamente de un departamento en específico, es cierto que cada departamento esta compuesto por tripulantes de una misma especialidad y cada departamento se encarga de trabajos propios de su dependencia, pero a medida del tiempo y dependiendo de las diferentes necesidades vemos como algunos departamentos quedan atrasados con ciertos trabajos propios de su departamento no siendo alcanzados en el tiempo requerido, queda claro no fue culpa del departamento o en otras palabras no fue falta de responsabilidad de este, esta situación evidencia la necesidad de equipos de trabajo donde se vea a la unidad como un todo y donde cada miembro de la tripulación sea miembro activo de ese equipo, es allí donde sin importar a que departamento o especialidad se

pertenezca, ese tripulante colabore con la tarea que se requiera. En los buques de guerra de la flota naval colombiana se destacan cuatro grandes departamentos:

Departamento de Logística; es el encargado de la planeación, adquisición, almacenamiento, administración, distribución, control y contabilización de todos los materiales y suministros logísticos que requiera la unidad para el cumplimiento de la misión asignada por el mando naval.

Departamento de Cubierta: encargado del proceso de mantenimiento del casco y superestructura, ejecuta aquellos procesos que implican todas las maniobras de cubierta en el mar.

Departamento de Ingeniería: encargado del proceso de operación y mantenimiento de los propulsores, sistemas auxiliares de la unidad y operación de los sistemas contraincendios.

Departamento de Operaciones: comprende las tareas de vigilancia, detección, clasificación, asignación de los contactos y empleo de las armas. Opera los equipos de inteligencia de señales, como parte del proceso de operaciones marítimas. Así mismo, se encarga del control aéreo y del control táctico del elemento interceptor embarcado una vez este es lanzado desde el buque.

El trabajo mancomunado de los cuatro departamentos hace posible el cumplimiento de la misión de la unidad, la cual, es desarrollar operaciones navales con el propósito de contribuir a garantizar la seguridad y la defensa en la jurisdicción marítima asignada.

Para que un equipo de trabajo logre encajar de manera correcta cada miembro que lo conforma debe de tener un conocimiento propio de su actividad a desarrollar, si bien es cierto que cada tripulante de un buque tiene una especialidad definida y pertenece a un departamento específico, esto no quiere decir que no pueda adquirir nuevos conocimientos que serían propios de las actividades que se realizan a bordo de una unidad, es por tal motivo que la unidad debe ser un todo, donde los tripulantes de cada unidad deben de conocer y saber desarrollar todas las maniobras que se realizan a bordo entablando una sinergia total de la unidad, todos trabajando por un mismo fin, todos hacia un mismo objetivo.

Los miembros que conforman los equipos de trabajo de la unidad deben ser reclutados y puestos en instrucción y luego en prueba para verificar que su labor sea óptima. Esto requiere de algún

tiempo, en unos mas que en otros dependiendo de la dificultad de cada labor, cuando ya el miembro esté activamente laborando se verá la diferencia del hacer las cosas solos o en un equipo de trabajo, obteniendo como resultado una sinergia que nos llevara a un trabajo mas especializado, disminuyendo el malgaste de los recursos, aumentando la efectividad, eficiencia y eficacia de las operaciones de abordaje, llevando a cabo los objetivos de la unidad, convergiendo en el cumplimiento de la misión, y finalmente aportando con el alcance de los objetivos institucionales.

Dentro de los equipos de trabajo se pueden desarrollar múltiples problemas de interacción entre sus miembros, estos pueden darse por diferentes factores como la diferencia de genero, edad, clase social, entre otros, en tal ocasión surge la necesidad de un líder que debe ser la persona mas inherente a la hora de resolver estos inconvenientes, es allí donde su preparación y experiencia se ponen en juego, de él depende que el grupo encuentre resolución a los inconvenientes. Este tipo de inconveniente que se suelen presentar entre los miembros de la unidad, al no ser atendidos a tiempo pueden convertirse en “una piedra en el zapato” para la realización de las misiones del equipo y en fin ultimo la realización de los objetivos propuestos. Estos inconvenientes deben ser resueltos en el mismo instante que empiecen a surgir, pues de avanzar pueden causar división del grupo o en algunos casos su destrucción (perdidas humanas) y con este cualquier objetivo que hubiese tenido la operación a cargo de la unidad.

La resolución de conflictos dentro de un equipo de trabajo es de vital importancia, esta ofrece una vía alternativa para cada parte que desde su punto de vista puede favorecer al consenso en el conflicto en todas sus facetas y dominios. Los conflictos ocurren principalmente en los equipos de trabajo porque somos diferentes. El problema es que nos cuesta aceptar esas diferencias, y muchas veces nos comunicamos teniendo en cuenta nuestra propia perspectiva y perdemos de vista la percepción del otro en la observación de una determinada situación. Sin embargo, muchos de estos conflictos pueden solucionarse y a la vez posibilitar una propuesta de cambio positiva, si nos comunicamos tratando de hacer entender a las partes o personas involucradas en

el caso, que están siendo escuchadas y que su reclamo puede ser expresado como una recomendación a tener presente para lograr los resultados esperados.

“El trabajo individual conlleva a la derrota del equipo” cuando dentro de la unidad no se aprende a laborar armoniosamente se esta destinado a la derrota, es muy importante aprender a trabajar en equipo, desde tiempos remotos esta es la única forma en que los seres humanos han sobrevivido a las diferentes dificultades, el trabajo en equipo hace que logremos la sinergia necesaria para superar los obstáculos que nos imponen, he allí el éxito de la supervivencia gracias al trabajo en equipo, a la transmisión de los conocimientos para realizar trabajos en grupo de una forma mas eficiente, eficaz y con mayor efectividad.

Las Armada Nacional siempre va en búsqueda de la eficiencia de su personal, esta es posible de alcanzar concentrándose en el individuo, pero la mejor manera es uniendo experiencias, esfuerzos, capacidades y cualidades de cada individuo y enfocarlos hacia el trabajo en equipo. Se busca que estos equipos encuentren una sinergia y con ella unos efectos muy positivos en la unidad asignada y para las personas que las componen.

El trabajo en equipo es una consideración que todos los miembros de una unidad deben llevar en su mente, es algo que debe ser inherente como cualquiera de las normas del reglamento. El trabajo individual es algo que sosiega tanto a la persona como a la misma unidad, es algo que no deja crear una sinergia en la tripulación, si se permite un desempeño netamente individual habrá un posible riesgo, se afirma que cuando un miembro es individualista aumenta su creatividad pero si esta creatividad llega a ser criticada obtendremos un desanimo por parte de este, causando disminución de su rendimiento.

Encontramos el término trabajo en equipo y trabajo de equipo de alto rendimiento, este último es el que queremos alcanzar con nuestros tripulantes, los cuales son la clave del éxito de la institución. Al realizar trabajo en equipo estamos de igual forma divulgando el conocimiento que antes estaba enfrascado en una sola persona, la cual, era la encargada de realizar la labor encomendada y responsable de todo el proceso, es por esto que cuando se labora en equipos de

trabajo la responsabilidad es compartida para que todos los miembros del equipo se sientan identificados y responsables del trabajo que desempeñan dentro de la institución.

El trabajo en equipo contribuye a que la institución se mantenga unida trabajando todos como compañeros en busca de un mismo ideal, aumenta el nivel de confianza dentro de sus miembros aprendiendo a confiar unos en otros, siempre creyendo en las posibilidades de realización del otro, las personas que trabajan en equipo son personas mucho más seguras de sí mismas, carismáticas y de muchos otros valores que se adquieren a través de las diferentes labores desarrolladas en los equipos de trabajo, esto es de vital importancia para una institución, se requiere que sus miembros trabajen como un engranaje donde las personas son el alma de la institución, en un buque de la flota naval, sin importar el grado de sus tripulantes todos deben aportar dentro de ese mismo engranaje del trabajo en equipo, que la sinergia los contagie a todos, para así mover esas grandes naves de hierro armadas para servir a la patria y a la sociedad colombiana.

Actualmente el estado Colombiano pasa por sus mayores retos en un proceso de paz de un conflicto de más de 50 años, además de eso enfrenta un proceso de litigio de las aguas del mar Caribe donde estas son tan importantes para nuestra nación, es en este tipo de situaciones críticas donde se necesita de la sinergia de una flota naval bien constituida y conformada por marinos valientes, trabajando en equipo aportando su “granito de arena” a la consolidación y el progreso de un país por medio de una importante institución como lo es la Armada Nacional.

El trabajo que desempeña cada tripulante en forma de engranaje contribuye con el desarrollo eficiente, eficaz y efectivo para el alcance de los objetivos de la institución, gracias a la sumatoria de esfuerzos de cada uno de los tripulantes es que la institución “Armada de la República de Colombia” logra obtener los resultados positivos como los que dan día a día.

Es de total importancia que sin importar el grado, los años de servicio, la raza, el género y la preferencia religiosa los tripulantes de cada unidad trabajen en equipo, que encuentren convergencia entre sus miembros para que estos equipos lleguen a feliz término en todas sus labores y objetivos propuestos. “El trabajo en equipo es el medio para alcanzar el éxito”.

“Buen viento buena mar”

REFERENCIA BIBLIOGRAFICAS

NORMA TECNICA DE CALIDAD EN LA GESTION PUBLICA. NTCGP1000:2009. Bogotá, Colombia. (2009).

CIFUENTES, C. L. (2002). *Falacias y ambitos de la creatividad. El acto de creacion en la empresa.* . Mexico: Editorial limusa S.A. Editores, Noriega.

ALONSO, C. M. (2009). *MANUAL DE CALIDAD DE ARMADA DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA.* Bogotá, Colombia.

ESTERKIN, J. (06 de Marzo de 2008). Mejores Proyectos. Recuperado el 30 de Septiembre de 2013, de Mejores Proyectos: <http://iaap.wordpress.com/2008/03/06/doce-caracteristicas-de-un-equipo-de-alto-rendimiento/>

PLAZAS, R. (2008). Diseño e implementación de un modelo de equipos de trabajo de alto rendimiento. Recuperado el 30 de Septiembre de 2013, de Diseño e implementación de un modelo de equipos de trabajo de alto rendimiento: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/1124/1/6583128P723.pdf>

Universidad Militar Nueva granada. Aulas Virtuales. Diplomado Alta gerencia. Recuperado el 27 de Diciembre de 2013. Trabajo en Equipo. <http://virtual2.umng.edu.co/moodle/course/index.php>.