

**LA PROBLEMÁTICA DEL TRABAJO EN EQUIPO EN EL DEPARTAMENTO  
ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN DEL MUNICIPIO DE GARZÓN-HUILA**



**ANDRES FELIPE PUENTES CABALLERO  
CODIGO d5200709**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

**Especialista en Alta Gerencia**

**Asesor:**

**DR. EDUARDO PADILLA BELTRAN**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
BOGOTÁ, COLOMBIA  
Noviembre 28 de 2016**



## **RESUMEN**

Dada la importancia que tiene dentro de cualquier organización ya sea pública o privada el trabajo en equipo, realizado de una manera eficiente, arrojando resultados consistentes con las metas trazadas; se pretende identificar las falencias que se presentan en los grupos de trabajo del Departamento administrativo de planeación del municipio de Garzón ó Huila, con el fin de detectar las causas y buscar posibles soluciones en aras de mejorar la eficiencia, eficacia, efectividad y armonía de este Departamento Administrativo, que sin duda es uno de los que más impacto tiene sobre la comunidad. Según Lombardi<sup>1</sup>, (1970) "Los logros de una organización son los resultados del esfuerzo combinado de cada individuo", por tal motivo se hace fundamental identificar las problemáticas del trabajo en equipo en el Departamento Administrativo de Planeación del Municipio de Garzón-Huila. Para determinar las posibles fallas que se presentan dentro del grupo en la realización de los trabajos, se partirá del conocimiento que se tiene de primera mano como integrante y miembro activo de este departamento, sumado a las consultas documentales y las investigaciones que sobre el tema existan, planteando posibles soluciones a las problemáticas presentadas. Se espera que las conclusiones a las que aquí se llegue y su aplicación real dentro del grupo de trabajo del departamento administrativo de planeación municipal, contribuyan a mejorar el ambiente laboral, siendo un grupo más eficaz y productivo, y a corto plazo, ser multiplicadores dentro de la administración municipal, repercutiendo finalmente en bien de toda la comunidad Garzoneña.

Palabras Claves: Trabajo en Equipo, Problemáticas, Departamento Administrativo, soluciones, empoderamiento, actitud, compromiso, claridad.

## **ABSTRACT**

Given the importance within any organization, whether public or private, teamwork, carried out in an efficient manner, yielding results consistent with the goals set; It is intended to identify the shortcomings that are presented in the work groups of the Administrative Department of

1. Vincent Tomas Lombardi. Era uno de los coaches principales más acertados de la historia del futbol americano.

Planning of the municipality of Garzón - Huila, in order to detect the causes and to look for possible solutions in order to improve the efficiency, effectiveness, effectiveness and harmony of this Administrative Department, which undoubtedly is one of the most impact on the community. According to Lombardi<sup>1</sup>, (1970) "The achievements of an organization are the results of the combined effort of each individual", for that reason it is fundamental to identify the problems of teamwork in the Administrative Department of Planning of the Municipality of Garzón-Huila. In order to determine the possible failures that are presented within the group in the accomplishment of the works, it will start from the knowledge that has first hand like member and active member of this department, added to the documentary consultations and the investigations that on the subject exist, Proposing possible solutions to the problems presented. It is hoped that the conclusions reached here and their real application within the working group of the municipal planning department will contribute to improving the work environment, being a more efficient and productive group, and in the short term, to be multipliers within the municipal administration, finally impacting on the good of the entire Garzoneña community.

Key Words: Teamwork, Problems, Administrative Department, solutions, empowerment, attitude, commitment, clarity.

1. Vincent Tomas Lombardi. He was one of the most successful principal coaches in the history of American football.

## INTRODUCCIÓN

Con la velocidad con la que se mueve el mundo moderno, se hace necesario que las personas también agilicen sus procesos, cobrando gran importancia la calidad del tiempo que se emplee en cada uno de los aspectos de la cotidianidad.

Con un trabajo en equipo armonizado y eficaz, se tendrán tiempos más cortos en todos los procedimientos realizados, con resultados de mayor calidad y encaminados a las metas que se tengan trazadas.

El Departamento de Planeación es el más importante dentro de la estructura organizacional del Municipio, debido a que por medio de él, la Administración Municipal desarrolla el programa de Gobierno descrito en el Plan de Desarrollo, de ahí la importancia de contar con un equipo o grupo de trabajo que posea un enfoque lógico, basado en el mejoramiento de la eficiencia, eficacia y efectividad en el desarrollo de las actividades, marcando una tendencia a mejorar la participación entre los miembros que la integren, con el propósito de lograr un buen desempeño del grupo, y una adecuada realización de las tareas, basada siempre en una buena comunicación.

Cuando existen responsabilidades como son las de coordinar y elaborar planes y programas para el desarrollo social económico y fiscal de todo el territorio Municipal, así como también el de dotar a una administración de los mecanismos e instrumentos necesarios para una adecuada gestión planificadora, surgen una serie de inconvenientes relacionados con el poderío que pretenden implementar miembros del personal que integran el departamento, ya sea por su antigüedad en sus puestos de trabajo o sencillamente en la búsqueda de beneficios particulares.

Como Líder del Departamento de Planeación he establecido como reto personal, lograr concretar un grupo de trabajo que busque un mismo propósito, donde la colaboración mutua sea la herramienta eficaz a la hora de entregar resultados y las metas se vuelvan un solo objetivo, autoafirmando los derechos sin dañar y perjudicar a los demás, formando personas asertivas a la hora de actuar, considerando el trabajo no como una obligación, sino como una oportunidad para penetrar en el bello y maravilloso mundo del saber actuar. Para poder obtener un buen equipo de

alto desempeño, los administradores deben tener cualidades que faciliten este proceso y a su vez rodearse de los mejores, que inspiren confianza y fortaleza a la hora de entrega de resultados.

Inicialmente se planteará descripción de trabajo en equipo y sus clasificaciones, luego se precisará sobre las problemáticas y fallas del trabajo en equipo que se presentan en el Departamento Administrativo de Planeación del Municipio de Garzón-Huila. Y finalmente se plantearan las posibles soluciones aplicables a este Departamento Administrativo.

Este trabajo demanda una cantidad diversa de material bibliográfico, es conveniente seleccionar un método de investigación que facilite el proceso metódico de argumento.

En concordancia con el fin del presente escrito, el desarrollo de este trabajo se precisa bajo la metodología de investigación documental, por cuanto se recurre a la revisión de fuentes documentales sobre el tema de Trabajo en Equipo y experiencias propias como director de este departamento administrativo.

## **DESARROLLO**

Los equipos se han convertido durante las últimas cuatro décadas en un elemento central en el funcionamiento de las organizaciones. Este hecho ha sido facilitado, al menos en parte, por distintos trabajos que informan de las relaciones positivas entre el trabajo basado en equipos y la calidad de los productos y servicios ofrecidos por una organización.

La Administración pública en contradicción con la privada ha dejado a un lado la importancia de la formación del personal para desarrollar las actividades en equipo, la capacitación y formación del personal ha repercutido en muchas organizaciones a la hora de realizar con mayor facilidad y calidad, los trabajos grupales; es claro que el trabajo en equipo está enmarcado en estrategias, procedimientos y metodologías, así como también en las habilidades y conocimientos que se puedan compartir con los otros, utilizándolos para alcanzar objetivos y metas, existiendo una persona que se desempeñe como líder, la cual debe ser capaz de entender y comprender todo aquello por lo que el equipo quiere trabajar, como también comprender y aceptar la opinión del otro y en muchas ocasiones ponerse en el lugar del otro.

Para adentrarnos en el tema que nos ocupa, se partirá de la definición de lo que es un equipo, adoptando la definición de la Lic. Aleida Gómez Mujica, la cual plantea que ñun equipo es una forma de organización particular del trabajo, donde se busca en conjunto que aflore el talento colectivo y la energía de las personasö (A. Gómez M, 2003).

En toda organización, el trabajo en equipo debe tenerse como una actividad diaria, cotidiana, habitual y normal para todos los integrantes de la organización, que reglamentado de una forma adecuada arrojará resultados óptimos en tiempos breves que finalmente se verán reflejados en una mayor productividad, ambientes de trabajo más tranquilos redundando en calidad de vida para el personal de la empresa.

ñLa cultura organizacional puede ser fuerte o débil. Es fuerte cuando sus valores son compartidos intensamente por la mayoría de los empleados e influyen comportamientos y expectativasö Chivenato (2002).

El trabajo en equipo es parte de la nueva conciencia de las organizaciones modernas. Es un hecho que cuando todos comparten las metas de la organización, los resultados son altamente satisfactorios. La conducta y los valores grupales intervienen directamente en el cumplimiento de su misión, visión y objetivos estratégicos.

Con el fin de identificar el tipo de equipos de trabajo que se tienen actualmente en el Departamento Administrativo de Planeación Municipal de Garzón, se presenta a continuación una breve descripción de la clasificación que los mismos, los cuales según Cohen y Bailey (1997), se pueden clasificar de acuerdo al tipo de trabajo para al cual están diseñados pudiendo ser:

- **Equipos de trabajo:** se caracterizan por trabajar de manera continua, generalmente están dirigidos por un director quien es el encargado de la toma de decisiones sobre lo que se hace, cómo se hace y quién lo hace. Tienen la particularidad de que sus integrantes cuentan con facultades para participar en la toma de decisiones. Sumado a esto, los miembros son capacitados y entrenados en diferentes competencias y habilidades que les permiten desempeñarse de una manera más efectiva en su trabajo, lo cual permite un mejor desempeño de la organización. Los miembros de estos equipos tiene una

continuidad estable dentro de la empresa, trabajando tiempo completo y con tareas bien definidas.

- **Equipos paralelos (interfuncionales):** Hacen parte de diferentes unidades de trabajo bajo una autoridad limitada, razón por la cual no están en la facultad de tomar decisiones en la organización, sino que únicamente asesoran y ofrecen recomendaciones.
- **Equipos de proyecto:** Se caracterizan por tener una duración limitada, producen resultados extraordinarios como nuevos productos o servicios de alguna organización, sus tareas no son de naturaleza repetitiva y están ligadas a la aplicación del conocimiento y juicio de experiencia. Frecuentemente, sus miembros hacen parte de diferentes disciplinas y unidades funcionales, esto para que su experiencia conjunta pueda ser usada en el proyecto en curso.
- **Equipos de Gestión:** Se caracterizan por coordinar y proporcionar orientación a las subunidades bajo su jurisdicción, el equipo directivo es quien asume la responsabilidad del buen desarrollo general de la empresa, componiéndose por diferentes agentes con niveles de responsabilidad diferentes tales como presidencia, vicepresidencia y equipo de dirección ejecutiva, bajo la visión de aplicar de manera integrada el conocimiento y la responsabilidad compartida, generando ventajas competitivas. Los equipos de gestión resultan de difícil estudio por los investigadores puesto que no cumplen con las características necesarias para ser considerados o llamados verdaderos equipos, puesto ejecutan reuniones de manera ocasional, razón por la cual su interacción es limitada. Cohen y Bailey (1997).

Basados en la clasificación anterior, en el departamento administrativo de planeación municipal se tienen equipos de trabajo y equipos de paralelos.

Para este caso, se han denominado como equipo de trabajo, aquellas personas que se encuentran desarrollando sus funciones directamente en el despacho de planeación municipal y como equipos paralelos, las demás dependencias, que de manera conjunta aportan lo correspondiente a la hora de programar, asesorar, coordinar, manejar todos los asuntos relacionados con la planeación y el urbanismo, tanto en la parte urbana como la rural,



controlando todas las obras públicas de infraestructura física. Dentro de estos equipos paralelos se tiene el banco de proyectos, vivienda, vías e infraestructura, urbanismo, sisben y el Dama.

Con todas estas responsabilidades y teniendo en cuenta que para el desarrollo de las mismas, el departamento administrativo de planeación cuenta con 54 empleados, de los cuales alrededor del 25% se encuentran nombrados con contrato laboral indefinido, y el 75% restante se encuentran vinculados por contrato de prestación de servicios, que aunque se asemejan por su duración limitada a los grupos de proyectos, no se clasificaron para este caso como un tercer grupo, dado que sus actividades y dedicación horaria son similares a los clasificados como equipos de trabajo.

Y es aquí donde se encuentra la primera dificultad o problema que se tiene en la realización de trabajos en grupo dentro del departamento administrativo de planeación del municipio de Garzón, ya que para algunas de las personas que se encuentran vinculadas a término indefinido, la estabilidad y la antigüedad, generan en ellos una actitud de poderío y superioridad que quieren ejercer sobre aquellos que se encuentran vinculados por contratos de prestaciones de servicio; lo que genera malestar y poca disposición a la hora de tener que trabajar en equipo.

De otro lado, cuando los contratos de prestación de servicio se hacen por lapsos de tiempo muy cortos, genera en la persona falta de interés y compromiso, entorpeciendo la continuidad de los procesos, haciendo menos eficiente el departamento administrativo de planeación.

Otra de las dificultades que se tiene, es el alcance que posee cada uno de los perfiles contratados, no existe claridad en la ejecución de la labores a desarrollar, volviéndose esto un inconveniente en la realización de tareas, donde cada colaborador mira su conveniencia sin importar la realización del objetivo, generando inconformidades dentro del equipo de trabajo, debido a las múltiples quejas que a menudo se suelen recibir dentro del mismo personal, además del egocentrismo que manejan algunos empleados al sentirse irremplazables, esto genera mal ambiente laboral.

Las descripciones laborales se han vuelto menos precisas y los roles no suelen estar registrados en un documento formal. Estos roles y relaciones juegan un papel importante en el éxito del trabajo grupal.

El problema actual en las organizaciones se basa en que el trabajo en equipo es desordenado y sin la motivación adecuada para llegar al objetivo.

Si no se tiene claridad en las funciones, es poco probable que se conformen grupos de trabajo claros, los equipos armados con claridad saben exactamente lo que están haciendo, por qué lo están haciendo y quien es el responsable Rosenstein J (2015).

El ser humano en su diversidad de conducta, puede verse enfrentado a diferentes formas de pensar y de actuar, puede ser capaz de buscar soluciones ante los posibles conflictos que se puedan presentar, sin llegar a perder el control, ni el horizonte, respetando siempre el modo de pensar de los demás, como puede llegar también a sentirse el dueño de la situación, aferrándose a las ventajas que lo cobijen en el momento, sin importar pasar por encima de un grupo de personas que pueden estar aunando esfuerzos en busca de objetivos sociales.

La falta de motivación, por la poca entereza que pueden mostrar algunas personas a la hora de ejecutar las labores, hacen más escasa la participación activa de los miembros en el desarrollo de los proyectos, las mayores controversias se crean en la generación de beneficios personales, como es recargar de tareas a las personas que siempre están dispuestas a dejar lo mejor de cada uno, otra de las adversidades es la burocracia política que se presentan en algunos cargos del despacho, se verifican perfiles profesionales pero no se miden las competencias, el manejo de inversión requiere de personal idóneo, con capacidad para desempeñar ampliamente sus labores tanto personales como en equipo.

Cuando un organismo en este caso el de Planeación tiene la potestad de formular, dirigir, ejecutar, controlar y evaluar proyectos en la parte de inversión social, se hace conveniente contar con un grupo de colaboradores que tengan las capacidades intelectuales y éticas, encaminadas a cubrir las necesidades de una comunidad, esto se logra respetando la relación de las dependencias, ejecutando actividades propias y estableciendo conectividad con el medio laboral, aportando ideas y apoyando el trabajo en equipo.

Teniendo en cuenta que el desarrollo del capital humano y social de una sociedad evoluciona positivamente, teniendo buena relaciones entre los individuos, grupos e instituciones, convirtiéndose el bienestar social en proyecto de futuro; de ahí la necesidad de mantener el personal capacitado y motivado frente a las relaciones interpersonales y más allá de ellas a

incrementar el deseo de servicio dentro del mismo conglomerado laboral, la proyección de las buenas obras nacen en el seno de un buen ambiente, mejorando la calidad de vida de una sociedad.

Más allá de las situaciones que se tienen planteadas como posibles causas del mal ambiente laboral para la realización de trabajos en grupo y de la unidad para la consecución de objetivos, la razón más importante; una vez analizados los diferentes conceptos encontrados en la investigación documental, es la falta de actitud, compromiso y claridad en el objetivo que se persigue.

Adicionalmente es importante que cada quien tenga claro cuál es su función y la importancia que tiene dentro del equipo de trabajo, como líder del Departamento Administrativo de planeación, es importante ser claro en la asignación de tareas y responsabilidades y hacer que cada uno se sienta motivado y apersonado de lo que le corresponda a fin de que todas las cosas se hagan cuando y como tienen que hacerse. "Cuando nadie es responsable de algo, no se hace. Cuando dos o más personas comparten la misma responsabilidad, sigue sin hacerse. El último paso para el establecimiento de la máxima claridad consiste en saber el "quién". Redacción Mundo Ejecutivo (2015).

"No existen reglas precisas para la formación de equipos eficaces. No obstante, se ha comprobado la utilidad de determinadas disposiciones" Koontz-Weirich (2004). Es decir, no hay una fórmula que deba seguirse paso a paso para la conformación de grupos exitosos, ya que cada grupo tiene condiciones diferentes, esto debido a que cada miembro del equipo es único en su condición de ser humano y pone su esencia en la conformación del mismo, sin embargo de tantos parámetros y claves que existen para la creación de grupos eficaces, es importante que el líder tenga la capacidad y sensibilidad de identificar que estrategia y que acciones tomar para llevar a que se tenga un equipo de trabajo exitoso, integrado, armonizado y que arroje los resultados que se esperan.

Analizada la problemática de los equipos o grupos de trabajo que integran el departamento administrativo de planeación municipal, es necesario para iniciar a crear una transformación, empezar a trabajar e influenciar en cada uno de los miembros que la integran, creando en ellos un sentido de pertenencia y compromiso, logrando que cada uno entienda la importancia que su trabajo tiene para el logro de los objetivos trazados. Una vez concientizados de la importancia de

cada una de sus actividades, les será mucho más fácil entender y vincularse a equipos de trabajo, ya que saben que su aporte es importante en la consecución de un objetivo y que este a su vez tiene impactos positivos sobre una comunidad.

Uno de los estilos de administración participativa moderna, donde se busca incrementar el compromiso y la mayor responsabilidad en el momento de alcanzar resultados, es la del empoderamiento. Este enfoque plantea el hecho de que los miembros de un equipo de trabajo propongan y desarrollen los planes de trabajo que los afecta directamente, a su vez ejecutarán los procedimientos de control necesarios para el alcance de las metas.

Como se mencionó inicialmente, el trabajo en equipo debe ser dentro de una organización, algo frecuente, diario, cotidiano, sin embargo no es fácil crear esta cultura del trabajo con un porcentaje de rotación tan alto dentro del departamento administrativo, por lo que se plantea, cultivar el arte del trabajo en equipo, en aquellas personas que se encuentran vinculadas a término indefinido, que tienen mayor estabilidad dentro de la organización, que tengan claras las dinámicas de trabajo, y sean ellos moderadores y guías de todas aquellas personas que rotan por el departamento administrativo, generando un ambiente de trabajo armónico y agradable y no se supremacía sobre los que van llegando como sucede en la mayoría de los casos, que se cambie esa mentalidad de explotar al otro, *“No preguntes qué pueden hacer por ti tus compañeros de equipo. Preguntalo que puedes hacer tú por ellos”* (Magic Jonson).

Por último, pero no menos importante, es tener un buen líder; un líder que sea capaz de lograr en el individuo una actitud positiva, un sentido de pertenencia, un compromiso con la institución y así lograr motivación en su trabajo. La forma de ejercer este liderazgo debe ser dinámica, en el sentido de que debe adaptarse según las necesidades que vayan surgiendo en los equipos. Debe ser capaz el líder de lograr mayor autonomía en el trabajo del personal de manera de aumentar su confianza y así lograr mayor productividad.

## **CONCLUSIONES**

Una vez analizados los documentos encontrados en la investigación documental y en las experiencias vividas dentro del departamento administrativo de planeación, se puede concluir,

que independientemente del factor al que se le atribuyan las dificultades para el trabajo en equipo, el mayor obstáculo se encuentra dentro de cada uno, ya que no se es consciente o no se tiene la claridad suficiente de lo importante que es cada persona y de lo mucho que puede aportar desde su conocimiento a un determinado grupo, y si no se es consciente de su propio valor, tampoco valorara las opiniones y esfuerzos de los demás.

Con un trabajo en equipo organizado, armonizado, eficaz, y de roles claros, se consiguen más y mejores resultados optimizando el tiempo y los recursos disponibles y generando ambientes de trabajo más sanos y agradables, que a la postre redundara en calidad de vida para todos los integrantes del equipo y de una u otra manera a la comunidad en general.

El trabajo en equipo y el liderazgo son conceptos claves en la obtención de resultados y en el afianzamiento de equipo de alto desempeño lo que genera que cada día los integrantes del equipo sean más competitivos.

Para crear la cultura del trabajo en equipo en el departamento administrativo de planeación municipal, se debe empezar por fomentarlo y cultivarlo en aquellos funcionarios que tienen mayor estabilidad dentro de la administración, para que sean ellos la base del cambio que se necesita y sirvan de moderadores y multiplicadores con aquellos que tienen permanencias más cortas, de tal forma que el modelo de trabajo en equipo permanezca con el tiempo.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Blanco Medina Andrés Felipe. (2013). Revisión de los Hallazgos de investigación sobre trabajo en equipo; revisión de cuatro grandes trabajos. Bogotá: Universidad del Rosario Facultad de Administración de Negocios Internacionales. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co>.

Briola M. Trabajo en equipo y su impacto en la organización. Universidad de Buenos Aires. Recuperado de [http://www.econ.uba.ar/www/institutos/epistemologia/marco\\_archivos/trabajos\\_XV\\_arch](http://www.econ.uba.ar/www/institutos/epistemologia/marco_archivos/trabajos_XV_arch)

[ivos/Briola-  
%20EL%20TRABAJO%20EN%20EQUIPO%20Y%20SU%20IMPACTO%20EN%20L  
A%20ORGANIZACION.pdf](#)

Castro Cossío E, Guerrero Ramos R. (2002). Los grupos en las organizaciones. Material de estudio de la Maestría Bibliotecología y Ciencia de la Información: Módulo sobre comportamiento organizacional. La Habana: Facultad de Comunicación,

Chiavenato Idalberto. (2002). Administración en los nuevos tiempos ó Capitulo I. Mac Graw Hill. Recuperado de <http://cvonline.uaeh.edu.mx>.

Codina A. (2006). Trabajo en equipo. Enfoque y aportes principales. Degerencia.com. Recuperado de [http://www.degerencia.com/articulo/trabajo\\_en\\_equipo\\_enfoques\\_y\\_aportes\\_principales](http://www.degerencia.com/articulo/trabajo_en_equipo_enfoques_y_aportes_principales).

Escobar Castillo P.N. (2012). Trabajo en equipo. Trabajo de Grado Especialización Alta Gerencia. Recuperado de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/6547/2/EscobarCastilloPedroNel2012.pdf>.

Fajardo Ardila S. (2014). Liderazgo con ética para optimizar el trabajo en equipo. Trabajo de grado especialización Alta Gerencia. Recuperado de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11437/2/Liderazgo%20con%20etica%20para%20optimizar%20el%20trabajo%20en%20equipo.pdf>

Finmex Información Financiera. La importancia del trabajo en equipo para las empresas.  
Recuperado de <http://www.finmex.com.mx>

Gómez Mujica A. (2003). Acerca del trabajo en grupos o equipos. La Habana: Centro Nacional de Rehabilitación Julio Díaz.

KOONTZ, H. WEIHRICH, H. (1998). Administración, una perspectiva global. Editorial Mc Graw Hill. Onceava edición. México

Leiva Melo D. (2014). Estrategias para fortalecer el trabajo en equipo de las docentes del nivel de preescolar del Gimnasio campestre cristiano. Proyecto de grado. Recuperado de [http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/11491/Diana%20Jackeline%20Leiva%20Melo%20\(tesis\).pdf?sequence=1](http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/11491/Diana%20Jackeline%20Leiva%20Melo%20(tesis).pdf?sequence=1).

Leon Fandiño, J. (2013). Aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional. Tesis de Investigación. Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/9641/1/7709562.2013.pdf>

Paredes Saavedra M. (2011). Cohesion de equipos de trabajo y clima laboral percibido por los empleados de la universidad Montemorelos. Resumen de tesis de posgrado. Recuperado de <http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/jspui/bitstream/123456789/257/1/Tesis%20Paredes%20Saavedra.pdf>

Paz Quiñones H. (2004). La comunicación y el trabajo en equipo. Degerencia.com. Recuperado de [http://www.degerencia.com/articulo/la\\_comunicacion\\_y\\_el\\_trabajo\\_en\\_equipo](http://www.degerencia.com/articulo/la_comunicacion_y_el_trabajo_en_equipo).

Redacción Mundo Ejecutivo. (2016). Claridad, La clave de un equipo efectivo. Mundo Ejecutivo, Octubre. Recuperado de <http://mundoejecutivo.com.mx>

Rico R, Alcover de la Hera, C.M, Tabernero C. (2009). Efectividad de los equipos de trabajo, una revisión de la última década de investigación. Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones, volumen (26). Recuperado de [www.copmadrid.org/webcopm/publicaciones/trabajo/tr2010v26n1a4.pdf](http://www.copmadrid.org/webcopm/publicaciones/trabajo/tr2010v26n1a4.pdf)

Toro Suarez L.Y, La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales. Trabajo de Grado Especialización Alta Gerencia. Recuperado de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13939/2/LUZ%20YOLANDA%20TORO%20SUAREZ%20%20TRABAJO%20FINAL.pdf>

Torrelles C, Coiduras J, Isus S, Carrera F. X, París G y Cela J. M. (2011 Diciembre). Competencia de trabajo en equipo: Definición y Categorización. Profesorado, Volumen (15). Recuperado de <http://www.ugr.es>