

**TRABAJO EN EQUIPO, NECESIDAD DE UNA GERENCIA COMPETITIVA Y MODERNA**

**AUTOR**

**CRISTIAN DAVID CASTRO SÁNCHEZ**

**Código: D0105331**

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

**Administrador de Empresas**

**Director: Luis Eduardo Gama.**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**

**FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA**

**PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS A DISTANCIA**

**2021**

**TRABAJO EN EQUIPO, NECESIDAD DE UNA GERENCIA COMPETITIVA Y  
MODERNA**

**AUTOR**

**CRISTIAN DAVID CASTRO SÁNCHEZ**

**Código: D0105331**

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

**Administrador de Empresas**

**Director: Luis Eduardo Gama.**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA  
PROGRAMA DE ADMINSTRACIÓN DE EMPRESAS A DISTANCIA**

**2021**

## **RESUMEN**

El presente artículo se presenta como requisito de grado en la modalidad diplomado de la carrera de Administración de Empresas. Para este fin, se ha construido un artículo que pretende comprender el Trabajo en Equipo y exponer cuáles han sido las prácticas más adecuadas para que el concepto de *grupo de trabajo* migre hacia lo que hoy se conoce como *equipo de trabajo* y decida establecerse ahí como el ideal al interior de las organizaciones, independientemente del sector en el que esta se mueva.

El trabajo en equipo ha permitido alcanzar altos niveles de crecimiento que pueden reflejarse en el impacto y en la productividad que se presenta en los resultados de una organización; sin embargo, los equipos de trabajo no surgen de la nada, sino que deben construirse de manera conjunta al interior de esta, mediante la generación de un clima aboral organizacional que funcione como facilitador y a través de una serie de estrategias que deben ser llevados a cabo tanto por las personas directivas de la empresa como por aquellas personas que conforman el equipo de trabajo.

## **PALABRAS CLAVES**

Trabajo en equipo. Organizaciones. Clima laboral. Toma de decisiones. Productividad.

**ABSTRACT**

This article is presented as a degree requirement of the Business Administration career. For this purpose, an article has been constructed that aims to understand Teamwork and expose what have been the best practices for the concept of work group to migrate to what is now known as work team and decide to establish itself there as the ideal within organizations, regardless of the sector in which it moves.

Teamwork has allowed to reach high levels of growth that can be reflected in the impact and productivity that is presented in the results of an organization; however, work teams do not arise from nothing, but must be built jointly within the organization, through the generation of an organizational atmosphere that works as a facilitator and through a series of strategies that must be carried out both by the company's managers and by those people who make up the work team.

**KEYWORDS**

Teamwork. Organization. Work environment. Decision making. Productivity.

## INTRODUCCIÓN

En el transcurso de los años han venido surgiendo cambios significativos a como se debe estructurar el trabajo y de qué manera se toman las decisiones, estos se han basado principalmente en el método de prueba y error, lo que les ha generado pérdidas económicas, pero les ha permitido llevar a otro nivel las organizaciones actuales. También se han dedicado una gran multiplicidad de estudiosos de las organizaciones a evaluar mediante teorías y probabilidades, cierto tipo de decisiones de alto impacto en el mundo de las organizaciones, entre estas se encontró, en algún momento, la idea de trabajar en grupo para maximizar los resultados, reduciendo los esfuerzos y brindando también la diversidad que todo trabajo requiere.

Debido a esto las organizaciones han tenido que reinventarse en múltiples momentos de su existencia para satisfacer las necesidades de un entorno que está en constante cambio; las exigencias en cuanto a la calidad, la productividad, los tiempos y la satisfacción del ser humano se incrementado cada día más, complejizando el reto para aquellas organizaciones dedicadas a proveer bienes y servicios. En razón de esto, el trabajo en equipo y el trabajo colaborativo se han posicionado como la forma para llevar a cabo tareas y cumplir objetivos de forma más efectiva.

Sin embargo, esto ha llevado a la empresa a transformarse y a implementar prácticas que faciliten el trabajo en equipo, puesto que estas han demostrado un alto desempeño organizacional y una alta productividad, mayor motivación y confianza que permitirá conseguir los mejores resultados. No sin antes analizar el clima laboral en el que se pretende desarrollar ese trabajo en equipo, que es, sin duda un factor determinante en el buen ejercicio del trabajo en equipo.

Este trabajo se propondrá exponer las practicas más adecuadas para la conformación de un equipo de trabajo que permita aumentar la productividad del equipo y de la organización en

general, la eficacia de las acciones de grupo, la satisfacción en el clima laboral; claves todas para alcanzar el éxito de una organización. Esto se presentará no sin antes abordar los principios teóricos del trabajo en equipo y los impedimentos que el trabajo en equipo ha conllevado, tanto para las organizaciones, como para las personas que laboran al interior de estas.

Esto debido a que la implementación del trabajo en equipo en las organizaciones ha permitido que se desarrollen actividades con gestiones más efectivas; actividades que permitan la colaboración de todos los integrantes del equipo, prácticas que entregarán un resultado altamente productivos, un ambiente laboral satisfactorio para todos aquellos que laboran en una organización, se promoverá la participación y la interacción de las personas miembro y se educará de manera continua, desde la experiencia propia y del compañero, sobre el correcto funcionamiento de un equipo, que genere ideas que contribuyan al mejoramiento y aportes de cambio para la organización

## **DESARROLLO**

Con la modernización de las organizaciones se han ido implementando nuevas maneras de entender las organizaciones y nuevas maneras de hacer que estas sean cada vez más efectivas. Una de ellas ha sido percatarse de que el trabajo en equipo deja mucho mejores resultados de lo que puede dejar el trabajo individualizado, no solo por la popular creencia que reza “dos cabezas piensan mejor que una” sino también porque dos cabezas identificarán de mejor manera los puntos de quiebre, los errores y los aciertos que se estén dando al interior de una empresa.

El trabajo en equipo ha sido definido por Gutiérrez (2010, citado en Aguilar, 2016) como el trabajo conjunto de un grupo de personas para lograr un objetivo en común, haciendo todas aportaciones desde el conocimiento individual a fin de configurar un conocimiento un poco más general sobre un tema o determinada área.

Para el desarrollo del presente artículo se presentará en primera instancia las generalidades sobre el clima laboral organizacional, un factor de suma relevancia cuando se pretende abordar el tema de los equipos de trabajo y que, además, será decisivo para el establecimiento de un equipo de trabajo sólido y estable. Posteriormente, se presentarán las prácticas organizacionales que permiten y facilitan la creación de equipos de trabajo funcionales, con rendimiento efectivo y alto impacto en su mercado.

### **1. El clima laboral organizacional**

Para el abordaje del trabajo en equipo, se comprenderá el clima laboral organizacional, lo que este implica al interior de una organización y cómo termina siendo un factor decisivo en el desarrollo y la productividad que se dé al interior de la organización.

El concepto clima laboral se incorpora en los años treinta por Kurt Lewin, quien decide experimentar con grupos creando atmosferas de trabajo y explicando cómo estas definían las conductas de las personas al interior de los grupos de trabajo, puesto que las personas se comportaban de maneras diferentes de acuerdo al clima laboral en el que se desempeñaban. Estos cambios van ampliamente ligados con las concepciones que tiene el individuo de sí y del medio del que se rodea. Posterior a estos estudios, fueron surgiendo inquietudes entre los estudiosos del área sobre la relevancia que tenía este clima en factores como a productividad de la empresa, el ausentismo de las personas y la motivación con la que las personas realizaban sus labores individuales. Más tarde, teóricos estadounidenses profundizarían en este estudio encontrando que el clima laboral se define a partir del sistema formal de normas y valores y del sistema informal, involucrando esto todas las dimensiones de la vida de las personas (Ganga et al, 2015).

Según Iglesias & Sánchez (2015), el clima organizacional comprende el conjunto de características medibles de una organización que perciben las personas que trabajan dentro de esta organización. El hecho de que estas características sean medibles permite a las empresas controlarlas constantemente y basarse en estos resultados para implementar mejorías en el interior que le permitan alcanzar niveles deseables respecto al clima laboral de la organización. Sobre esto, es importante tener en cuenta que el clima laboral de ninguna manera puede definirlo la organización porque este puede ser sesgado y acomodado a los resultados que necesite mostrar la empresa, así como tampoco puede interferir en los resultados de estos estudios puesto que sería la misma organización la perjudicada por esta alteración.

La consecución de un clima laboral implica una inmensa variedad de factores internos y externos que, aunque pueden ser manipulables, deben ser previamente estudiados por todas las



empresas y organizaciones. El clima laboral al interior de una empresa hace referencia al ambiente que se genera en el recinto de trabajo a propósito de las condiciones laborales que se puedan estar dando al interior de la empresa. El clima laboral es un aspecto sumamente amplio puesto que en él confluyen tanto los intereses de la empresa, como los de los trabajadores.

Diversos estudios han demostrado la importancia de generar mecanismos en el interior de la empresa que permitan la generación de un buen clima laboral entre los demás miembros del equipo de trabajo.

- Condiciones físicas: Es de vital importancia tener en cuenta las condiciones físicas del lugar de trabajo para que se dé un óptimo desarrollo de la tarea encomendada. Factores como la ventilación, la iluminación, el estado de las cosas, los ruidos molestos, los climas extremos pueden influir positiva o negativamente en el desarrollo de las tareas y el rendimiento laboral de los trabajadores. (DAFP, s.f.)
- El lenguaje: Como en todos los aspectos de la vida humana, el lenguaje juega un papel importancia por su conexión con los procesos mentales. En el caso del ambiente laboral, el hecho de cambiar la palabra trabajador por colaborador o partner, cambia drásticamente el sentido del trabajo que realizan las personas, así como referirse a los trabajadores a modo de *equipo de trabajo* motiva a las personas que hacen parte de la empresa, les integra y al integrarles, estas generan sentido de pertenencia, lo que les conduce a realizar sus labores de la mejor manera por el bienestar empresarial.
- Personal de Recursos Humanos (RH): el papel de la psicología del trabajador en las empresas será crucial cuando se trate el desarrollo de sus trabajadores y más específicamente, de garantizar un ambiente sano. Según Ortiz y Cruz (2008), “es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona el terreno

adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas”

Se hace importante la comprensión de estos aspectos debido a que serán relevantes al momento de conformar equipos de trabajo al interior de las organizaciones y dependerá del clima laboral el impacto que puedan tener estos tanto para la tarea encomendada, como para el desarrollo en general de la organización.

De igual manera, el clima laboral organizacional será indispensable para tener grupos interdisciplinarios productivos, que depositen todos sus conocimientos y disposición para la realización de una tarea. Además, este permite describir una organización y se convierte en un distintivo entre las demás organizaciones del área en que se desarrolle.

## **2. Equipos de alto impacto y rendimiento**

La creación de equipos de trabajo de alto impacto y de alto rendimiento suele ser una responsabilidad del líder de la organización o el gerente del proyecto y puede resultar una tarea compleja si no se tienen claras las necesidades de personal, los perfiles de las personas que se necesitan o van a desarrollar e proyecto, la comunicación entre las personas del equipo y los vínculos laborales que puedan generarse para afianzar el equipo de trabajo y el desarrollo de la función.

La gerencia en la actualidad implica una gran responsabilidad y asumir grandes riesgos porque, en el caso de los equipos de trabajo, debe ser el gerente encargado del proyecto específico el que debe tomar decisiones previas e iniciales como, por ejemplo: ¿qué personas formarían un equipo de trabajo interdisciplinario, efectivo, que pueda conseguir los objetivos que se persiguen con creces y que esté dispuesto a trabajar juntos en ese proyecto y similares?

Es una capacidad que, como mencionaba Arango (2012), le obliga a que domine multiplicidad de funciones en torno a la dirección de la empresa hacia los objetivos que esta se ha planteado inicialmente y su tarea será fundamental porque dará orientación y guía a los equipos, para que estos sepan qué necesitan lograr. Los gerentes son personalidades sumamente importantes al interior de una organización para poder regular los equipos de trabajo y trabajar de manera conjunta.

Sin embargo, se ha hecho necesario establecer una clara diferenciación entre el trabajo en grupo y el trabajo en equipo. Si bien ambos confluyen en que es un trabajo que implica de varias personas, los grupos de trabajo se concentran en entregar el resultado que se les ha solicitado; suelen dividirse el trabajo, lo que hace que este no sea conjunto y no se dé una retroalimentación a medida que se va construyendo el resultado, el trabajo en grupo no implica que las personas involucradas creen relaciones interpersonales mediadas por apreciaciones morales o emocionales de carácter laboral/amistoso, esto genera que las personas trabajen de manera individual y sin el carácter interdisciplinario que generalmente se persigue y termina haciendo irrelevantes los conocimientos individuales puesto que no hay una adecuada fusión de estos.

De esta misma manera, tampoco se dan espacios de toma de decisiones colectivas (Gómez, s.f.), sino que las decisiones suelen ser impuestas por uno de los miembros del equipo que ha tomado el rol de líder, que tiene un cargo superior al interior de la organización o que lleva un mayor tiempo dentro de esta.

Por otro lado, para un equipo de trabajo estos factores funcionan de maneras completamente diferentes; las personas que han construido relaciones laborales basadas en la apreciación y el reconocimiento del otro tienden a construir resultados de manera conjunta y

cooperativa con los demás miembros del equipo porque se conocen y porque eso les ha permitido también confiar en las capacidades de los demás, saber sus fortalezas y sus debilidades, así como también una comunicación abierta y directa entre los integrantes del equipo, lo que evitará en otras instancias que se generen conflictos y permitirá que los conflictos que surjan se medien y resuelvan antes de que estos puedan escalar a mayores instancias.

La comunicación es una parte elemental dentro de todo tipo de relación humana y para este caso, jugará un papel indispensable debido a que permite que los integrantes de un equipo expresen libremente sus descontentos y se permitan también felicitarse por sus aciertos o sus avances, cosa que también tiene lugar principalmente cuando existe cierto grado de empatía al interior del equipo y estos se permiten coexistir desde la validación de sí mismos y de los demás integrantes del equipo, lo que generará también que incluso las personas más inactivas de las organizaciones se sientan interesadas en trabajar de manera conjunta con los demás miembros de la empresa.

Otro asunto que también se hace relevante al momento de tratar la conformación de los equipos de trabajo será el conocer las capacidades individuales de cada uno de los integrantes y poder evaluar cómo estas pueden ser tomadas en conjunto con las de los demás integrantes. Un ejemplo sería el desarrollo de una campaña publicitaria para un producto cualquier, en la que claramente se necesitaría un publicista o afín, una persona conocedora del mercado específico que generalmente es un integrante de la empresa contratante, un diseñador gráfico o afín, un desarrollador de software y una persona especializada en los servicios que se deseen emplearse. Todo esto permitirá que las personas que trabajan al interior del equipo puedan complementarse correctamente y desempeñarse en el área que les corresponde de la mejor manera posible, cosa que no ocurre cuando se designan varias personas con las mismas capacidades en una tarea en la

que se necesitan otros tipos de capacidades porque las personas entrarían compitiendo por un puesto, lo que puede conllevar a que una persona desarrolle su labor con menor interés y entusiasmo a comparación de si desarrolla las labores por las cuáles fue contratado y en la que lleva un número indeterminado de años especializándose.

Para comprender el clima al interior de una empresa se requiere de un exhaustivo estudio que permita a la empresa elaborar un diagnóstico, donde podrá comprender sus fortalezas y debilidades respecto a la percepción de su empleado o trabajador.

Según García (s.f.), en un estudio del clima laboral deben cuestionarse variables que puedan afectar o modificar el clima laboral, entre las que se encuentran: la motivación que a empresa brinda a sus trabajadores, la estructura interna de la empresa, las recompensas que ofrece la empresa, ¿cómo se está dando el liderazgo?, los objetivos que tiene la empresa y los que tiene el trabajador, la satisfacción de los trabajadores de la empresa, la comunicación al interior de la empresa, de las áreas y de los equipos de trabajo, la capacitación que ofrece la empresa para desempeñar las tareas, las estrategias para la gestión de conflictos y la cultura organizacional.

La necesidad de realizar este estudio radica en la capacidad de este para producir y prevenir posibles situaciones futuras al interior de la empresa, como percatarse a tiempo de algún fenómeno que se esté dando en la etapa productiva o conflictos en el interior de la empresa que puedan afectar el pleno desarrollo de esta, lo que podría significar gastos, pérdidas materiales, conflictos e incluso podría generar perjuicios a mediano y largo plazo, como pérdida de productividad, nula comunicación al interior de los procesos, ausentismo laboral y desmotivación de las partes.

### 3. Los equipos de trabajo en la potencialización individual

Favorecer el incremento de las habilidades de cada uno de los integrantes de un equipo en aspectos como; su potencial, moral, conocimientos y experiencias, llevara a alcanzar objetivos y mejores resultados.

Si bien el trabajo en equipo es un trabajo colectivo, es innegable que a ese aspecto solo puede llegarse a través del fortalecimiento individual de cada una de las personas que trabajan en el equipo. De entrada, es necesario que la persona esté interesada en participar activamente y dar su mejor esfuerzo para el desarrollo de los proyectos propuestos por la organización.

Tener en cuenta las especialidades de las personas será un asunto relevante, pero no solo tenerlas en cuenta a la hora de contratarlas o de delegar funciones específicas individuales, sino cuando se conforman grupos de trabajo para que estos, en vista de estar haciendo el trabajo que les apasione se muevan a hacerlo con mayor compromiso, dedicación y esfuerzo. Sin embargo, estas individualidades en algún momento deberán ser llevadas a la construcción de equipos de trabajo altamente productivos, con buen rendimiento y un gran impacto tanto para la organización como para la empresa.

En un artículo publicado para *Entrepreneur México*, Gómez (2021) brinda diez claves para crear equipos de trabajo:

1. Construir confianza, un ambiente donde todos puedan confiar en sí mismo y en los demás, para trabajar de manera conjunta y cohesionada
2. Establecer objetivos en común para todo el equipo y que los esfuerzos de las personas puedan todos encaminarse hacia la misma dirección evitará que existan confusiones o

vacíos en el desarrollo de las tareas individuales, de forma que todos puedan aportar significativamente desde su área.

3. Crear un sentido de pertenencia hacia la organización creará en el equipo la necesidad de cuidar lo propio que, habiéndose creado un clima laboral organizacional agradable, es posible también se las personas se sientan como en casa al interior de la organización y pase a ser no solo su fuente de ingresos sino también un lugar donde se siente cómodo y seguro.
4. Involucrar al personal en las decisiones que pretendan tomar permitirá a las personas sentirse parte importante y su interés por opinar y participar activamente en todos los proyectos de la empresa. En este aspecto será necesaria la buena disposición para escuchar lo que los colaboradores tienen por decir u opinar, motivar e incentivar la participación mediante comentarios de aprobación que denoten también un interés genuino
5. Crear empatía entre los integrantes del equipo permitirá un espíritu colaborativo, un entendimiento de las labores y funciones del otro también generará un ambiente de conciencia de la tarea que el otro desempeña y un mayor entendimiento para el trabajo mancomunado.
6. Esa empatía también hará que el espíritu colaborativo haga que las partes de la organización puedan apoyarse en el desarrollo de las funciones que, habiendo adquirido un sentido de pertenencia no pertenecerán solo a una persona delegada para una función específica, sino que se entenderán como responsabilidades de todo el equipo. Por ende, las cargas serán distribuidas en todo el equipo.

7. Impulsar la comunicación al interior del equipo para que estos puedan tenerse en cuenta, las ideas que surjan y al mismo tiempo, ser retroalimentados, sanamente debatidos y crear ideas amplias, que acojan las opiniones y concepciones de las personas del equipo.
8. Potencializar la diversidad de un equipo permite a la organización obtener lo mejor de todas las percepciones para llevarlas al desarrollo de los proyectos. Esto también será elemental cuando sea necesario establecer equipos de trabajo, tener en cuenta las diversidades es clave para obtener resultados productivos.
9. Celebrar los éxitos grupales, esto no implica invisibilizar los logros individuales, pero sí verlos como una alternativa de crecimiento para el equipo en su conjunto.  
  
Reconocer los logros individuales motivará a que las personas se esfuercen también buenos resultado en el desarrollo de sus labores.
10. El liderazgo en los equipos de trabajo no se limita a una persona específica, sino que deben ser todos los líderes; el ideal es que todos mantengan una actitud de liderazgo, que permita que las personas de la organización construyan desde sus perspectivas y estén siempre activas en la empresa. Eso también creará que todo el equipo esté al pendiente de las tareas delegadas a cada integrante y no se den casos de incumplimiento en tareas.

Estas claves serán sumamente importantes para identificar equipos de trabajo de alto impacto. Sin embargo, es vital que las organizaciones hagan parte del enriquecimiento de los equipos de trabajo y específicamente de las capacidades individuales de sus miembros, este podría darse mediante las muestras de apoyo y aprobación cuando las personas deciden aportar sus ideas en la construcción de proyectos organizacionales.



No obstante, pese a las ventajas y características que se han mencionado del trabajo en equipo, siguen presentándose situaciones particulares que dificultarán este trabajo en equipo y que no son fáciles de evitar o de manejar para darles un buen tratamiento. Entre ellas, la plataforma CoWorking (2021) menciona:

- a. El hecho de que se pueden presentar niveles de preparación diferentes, que implicara que haya alguien menos capacitado para desarrollar una u otra tarea y que puede llevar a enlentecer el desarrollo de las tareas del grupo
- b. Los problemas referentes a la personalidad como la timidez o la baja autoestima, puede generar que las personas se nieguen a participar de los escenarios de toma de decisiones o de co-construcción que se den en el desarrollo de los proyectos
- c. Las personas establecen ritmos de trabajo independientemente que después deben llevar a un equipo de trabajo, por lo que es normal que vayan a tiempos diferentes y si bien, esto hace que el equipo no funcione armónicamente, es natural encontrarse con que los ideales son aspectos difíciles de perseguir y no siempre necesarios

Sin embargo, desde la empatía y la comunicación, todas estas dificultades pueden ser llevadas a buen término, sin que tengan estas que escalar a mayores instancias y puedan ser resueltas en el mismo equipo de trabajo y entre sus integrantes.

## CONCLUSIONES

En la actualidad, el desarrollo de las organizaciones ha dependido principalmente de sus empleados y las personas que son contratadas y en vista de esa dependencia, se decidió exponer las prácticas que se hacen comunes al momento de conformar un equipo de trabajo.

Partiendo de lo desarrollado en torno a las características y generalidades de los equipos de trabajo, estos son de suma relevancia y serán una herramienta efectiva para la consecución de los objetivos organizacionales. Es necesidad de las organizaciones apostarles a reformas internas en principios y valores rectores que permitan adoptar medidas que vayan en la misma ruta de construcción de equipos de trabajo en lugar de grupos de trabajo.

En la misma medida que los equipos de trabajo han ganado campo entre las organizaciones, también lo ha hecho los estudios y las apuestas por transformar el clima laboral organizacional, requisito indispensable para que pueda darse un trabajo en equipo apto, para que las partes involucradas en el equipo de trabajo puedan dar lo mejor de sí, participar activamente de las decisiones que se toman al interior de la organización, el reconocimiento de las diferencias, el facilitar un ambiente sano y el fomento del sentido de pertenencia.

Es una necesidad tanto para Colombia como para el resto del mundo la transformación de las organizaciones y la apuesta de estas por los equipos de trabajo bajo estas características e incluso mejoradas. Sin embargo, la romanización de los equipos de trabajo y el clima aboral también podría resultar perjudicial porque las organizaciones pretenden que principios como el sentido de pertenencia, por ejemplo, sean tan interiorizado por las personas que se vean en la necesidad de cumplir con horarios laborales extensos y se dediquen en horarios extenuantes al logro de los objetivos individuales de una organización o por estilo. No sobrepasar los límites de

los equipos de trabajo y el clima organizacional permitirá también que la organización pueda aportarles a alternativas como la internalización.

## REFERENCIAS

- Aguilar, H. (2016). Trabajo en equipo y clima organizacional (Tesis de grado). Universidad Rafael Landívar: Quetzal Tenango. Recuperado de:  
<http://186.151.197.48/tesiseortiz/2016/05/43/Aguilar-Hector.pdf>
- Arango, G. (2012). Trabajo en equipo factor clave del éxito empresarial en el mercado globalizado (Tesis de grado). Universidad Militar Nueva Granada: Bogotá.
- CoWorkingFY. (noviembre 2021). Ventajas y desventajas del trabajo en equipo | ¿Beneficioso o inconveniente? Recuperado de: <https://coworkingfy.com/ventajas-desventajas-del-trabajo-equipo/>
- Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP. (s.f.). El medio ambiente físico y el rendimiento de trabajo. Recuperado de: [https://www.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset\\_publisher/sqxafjubsrEu/content/el-medio-ambiente-fisico-y-el-rendimiento-de-trabajo/28585938](https://www.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset_publisher/sqxafjubsrEu/content/el-medio-ambiente-fisico-y-el-rendimiento-de-trabajo/28585938)
- Ganga, F., Piñones, M. & Saavedra, L. (2015). Clima organizacional: algunos basamentos históricos y conceptuales para la reflexión. *Revista FENopina* (73). Recuperado de:  
<http://www.fcsh.espol.edu.ec/es/clima-organizacional-algunos-basamentos-hist%C3%B3ricos-y-conceptuales-para-la-reflexi%C3%B3n-por-francisco>
- Gómez, B. (noviembre 2021). 10 claves del trabajo en equipo. *Entrepreneur México*. Recuperado de: <https://www.entrepreneur.com/article/267144>
- Gómez, C. (s.f.). Trabajo en equipo: qué es y cuáles son sus ventajas. En *QuestionPro*. Recuperado de: <https://www.questionpro.com/blog/es/trabajar-en-equipo/>

Iglesias, A. & Sánchez, Z. (2015). Generalidades del clima organizacional. En *MediSur*, 13 (3).

Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1727->

[897X2015000300002&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1727-897X2015000300002&script=sci_arttext&tlng=en)

Ortíz, P. & Cruz, L. (julio de 2008). Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora. *Psicología para América Latina* (13). Recuperado de:

[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-350X2008000200017](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2008000200017)