



Eva María Flores López

Tecnológico Nacional de México Campus  
Iztapalapa II (México)

eva-flores-lopez@outlook.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-3363-2762>

Recibido: 03 de abril de 2023

Aceptado: 15 de mayo de 2023

Fecha de publicación: 24 de noviembre de 2023



Esta obra está bajo una licencia internacional  
Creative Commons BY-NC-SA 4.0

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10197130>

Sección: General

**ΨE**  
Psicología  
y Educación

## ¿Cuándo trabajar en equipo y bajo qué condiciones? Una propuesta para discernir desde una institución pública de educación superior

### Resumen

El objetivo principal de la investigación es identificar la idoneidad del trabajo en equipo, en contraste con la del trabajo desarrollado de manera individual. Este estudio se fundamenta primordialmente en el comportamiento organizacional (en adelante CO). Los principales referentes en los que se basa son Idalberto Chiavenato, quien aporta un enfoque del CO dividido en cuatro niveles jerárquicos; Stephen Robbins y Timothy A. Judge, quienes contribuyen al cuestionamiento respecto a la conveniencia del trabajo en equipo; así como Don Hellriegel y John W. Slocum Jr., quienes proporcionan una breve guía respecto al adecuado uso de equipos. También se examina literatura reciente, publicada (en el mayor de los casos) entre 2017 y 2022, la cual reflexiona en torno a las habilidades personales y sociales consideradas indispensables para el trabajo en equipo, así como las condiciones que debe tener una organización para ejercer el trabajo colaborativo.

Para cumplir con el propósito, se analizan dos dimensiones del trabajo: el colaborativo y el individual. Se argumenta que, a pesar de que la estructura de una organización sea piramidal, es posible dinamizarla a través de la estructura de equipo. Asimismo, se sostiene que es indispensable que los altos mandos y sus colaboradores tengan habilidades directivas y sociales o sean capacitados en ellas.

**Palabras clave:** trabajo colaborativo e individual, ventajas, desventajas

## **Teamwork? When and under which conditions? A proposal to decide at a higher education public institution discretion**

### **Abstract**

*The main objective of this research is to identify the aptness of teamwork by contrasting individual work development. This paper is based mostly on the organizational behavior (CO). The main references on what it relies are: Idallberto Chiavenato, who sets the CO focusing divided in four levels of hierarchy. Stephen Robbins and Timothy A. Judge, who contribute by questioning the convenience of teamwork. Don Hellriegel and John W. Slocum, Jr., both who provide guidelines about the proper use of teams. In addition, most of the literature published between 2017 and 2022 was revised. This paper focus on the personal and social abilities approaches considered essentials for proper teamwork. Moreover, the conditions that an organization must have to develop collaborative work properly.*

*To reach the purpose, two work dimensions are analyzed: collaborative and individual work. It is concluded that, even though the structure of an organization is pyramidal, it can be possible to dynamize it by the team structure. However, all of these will be possible if it is supported by the bosses and the collaborators who either have leadership abilities and people skills or be trained on it.*

**Keywords:** *Team and individual work, advantages, disadvantages*

### **Introducción**

¿Existen directivos que antes de encomendar una actividad o tarea a sus colaboradores, reflexionen sobre la conveniencia de realizarla usando equipos o individuos? ¿Los altos mandos de las instituciones educativas u organizaciones han sido capacitados en habilidades directivas? Se aborda la pertinencia e idoneidad del trabajo en equipo en contraste con la del trabajo desarrollado de forma individual, así como las condiciones apropiadas que deben tener tanto la organización como los colaboradores para desempeñar actividades en equipo de forma eficaz y eficiente.

De igual forma, se plantean los beneficios e inconvenientes que representa el trabajo en equipo, porque por paradójico que parezca, el trabajo colaborativo sí conlleva ciertos aspectos desfavorables para las organizaciones, sean éstas públicas o privadas. Además, se propone la conveniencia del trabajo en equipo contra la del individual bajo ciertos contextos, de modo que el área directiva de cualquier institución educativa u organización opte por la alternativa que considere viable para la realización de las actividades y el cumplimiento de los objetivos.

A lo largo de trece años de experiencia como docente, jefa de departamento y presidente de la academia de Administración en el Instituto Tecnológico de Iztapalapa II (en adelante ITI II), he observado que en mi centro de trabajo existe desconocimiento por parte de directores, subdirectores y jefes de departamento, acerca de la viabilidad o pertinencia del trabajo en equipo, así como de las técnicas y los principios elementales

para trabajar de forma colaborativa y para desarrollar equipos de trabajo, en razón de que no se han impartido cursos de capacitación que propicien estas dinámicas.

La mayoría de las ocasiones, la alta dirección (desde la dirección hasta las subdirecciones) comenta sobre la importancia del trabajo en equipo, incluso los altos mandos instan a trabajar de esta manera, sin embargo, desconocen cómo propiciarla. Se presupone que, por trabajar en grupo, las personas se están desempeñando como equipo, en consecuencia, es importante aprender a identificar cuándo la meta u objetivo requieren que se ejecute por medio de un equipo o un grupo y cuándo de manera individual.

Por lo tanto, el texto se organiza con base en el desarrollo de las siguientes premisas. En la primera parte, se exponen las condiciones individuales y organizacionales requeridas para que el desempeño de un equipo sea efectivo. En la segunda, se plantean las ventajas y desventajas que representa el trabajo colaborativo. Finalmente, se discierne sobre la idoneidad de las actividades en equipo en contraste con las individuales.

Esta propuesta de investigación resulta relevante por dos motivos: el primero es que contribuye a llenar un vacío en el campo del conocimiento administrativo, en el que es preciso reparar, porque los distintos autores que han abordado el tema han relegado la inconveniencia del uso de equipos y los beneficios de las actividades individuales. La segunda razón es que brinda elementos para implementar el trabajo colaborativo en estructuras altamente jerarquizadas. Entonces,

el estudio ayuda a la mejora continua de las organizaciones, dado que facilita y clarifica la toma de decisiones pertinentes para la asignación de equipos y la consecución de las metas.

A lo largo de esta investigación se analizará el caso del ITI II, fundado en 2009. Éste se localiza en la sierra de Santa Catarina de la alcaldía Iztapalapa, Ciudad de México. Es una institución pública de educación superior e inclusiva, que pertenece al sistema educativo Tecnológico Nacional de México, el cual está conformado por 254 planteles localizados alrededor de la república mexicana.

La oferta educativa del ITI II consta de tres ingenierías: Administración, Logística y Tecnologías de la Información y Comunicaciones (en adelante TICs). En la carrera de ingeniería en TICs, también se imparten clases a estudiantes sordos. La matrícula total oscila entre los 661 y 697 estudiantes y se tiene una plantilla docente de 34 profesores, de los cuales la tercera parte ejerce cargos directivos, principalmente de mandos medios. Asimismo, la edad promedio del cuerpo académico y el personal directivo-administrativo es de 38 años y proceden de distintos estados del país (Instituto Tecnológico de Iztapalapa II, s.f., pp. 11, 17-18).

En lo concerniente a la estructura organizacional del Tecnológico, ésta es de corte burocrático, tradicionalista y piramidal (Instituto Tecnológico de Iztapalapa II, s.f.), más adelante se profundiza en las características del organigrama mecanicista. El personal de la alta dirección del ITI II tiene en su mayoría un perfil profesional orientado a las ingenierías, y sólo un número muy reducido

posee formación en administración de empresas o áreas afines, además de que no ha sido capacitado en competencias gerenciales, a pesar de ser consideradas indispensables para desempeñar actividades de gestión y liderazgo, pues “las habilidades directivas son importantes porque permiten al directivo saber conducir, ser capaz de proveer y anticiparse a diversas situaciones del entorno, que puedan constituir oportunidades o amenazas para la institución educativa” (Solis, 2018, p. 27).

No es conveniente carecer de habilidades directivas, porque cuando se presenta una actividad catalogada como importante, se presupone que se requerirá de la participación de un equipo de trabajo para atenderla, debido a que los directivos y el personal no suelen cuestionarse si formar equipos es la opción adecuada.

En ese sentido, es importante aprender a identificar, cuándo la meta u objetivo requieren que se ejecute por medio de un equipo y cuándo de manera individual. Los beneficios del trabajo colaborativo son significativos y sumamente convenientes cuando se determina que es viable esta elección, aunque no se soslaya el hecho de que la formación de equipos requiere de una gran disposición, conocimientos, habilidades, tiempo, presupuesto y tolerancia para lograr la integración y el adecuado desarrollo de éstos.

Como ya se señaló, este estudio deriva de las funciones que la presente autora ejerce en el ITI II, las cuales me llevaron a considerar oportuno investigar sobre la pertinencia del trabajo en equipo. Esta pesquisa se basa en un trabajo empírico, de

corte cualitativo y transversal. Se fundamenta en teorías, categorías y conceptos propios del CO, por lo cual, cabe mencionar que no fue necesario un modelo experimental ni variables ni tampoco fue preciso recoger datos.

Así, para la realización de esta investigación, se consultaron diversas fuentes de información documentales que abarcan artículos científicos, tesis doctorales y de maestría, así como libros impresos y electrónicos con una vigencia (en el mayor de los casos) de 2017 a 2022. Asimismo, se tomó en consideración el contexto y la problemática del ITI II, junto con la experiencia laboral de esta autora.

Para los lectores no familiarizados con el CO, conviene aclarar que éste consiste en el “estudio y aplicación sistemática del conocimiento sobre la forma en que la gente –como individuos y grupos– actúa en las organizaciones. Se esfuerza por identificar formas en que la gente puede actuar con mayor eficacia” (Newstrom, 2007, p. 3).

### **1. Condiciones individuales y organizativas requeridas para que el desempeño de un equipo sea eficaz y eficiente**

El CO se divide en cuatro niveles jerárquicos. El primer nivel, perspectiva intermedia: grupos y equipos; el segundo, microperspectiva: personas o individuos; el tercero, macroperspectiva: el sistema organizacional; y el cuarto, perspectiva heterogénea: el ambiente externo del sistema (Chiavenato, 2017). Este apartado analiza las características que los individuos deberían tener para desempeñarse como miembros eficientes de un equipo.

## 1.1 Segundo nivel. Personas: Habilidades personales e interpersonales del individuo para el trabajo en equipo

Se presenta una propuesta sobre las habilidades personales y sociales que son consideradas valiosas e indispensables para el trabajo en equipo, contribución que permitirá tener en claro las competencias que el colaborador debe poseer para ser un miembro aún más funcional. En ese sentido, Fernández (2022) plantea la existencia de cinco "C": complementariedad, confianza, comunicación, coordinación y compromiso. De igual manera, menciona dos saberes más, el liderazgo y la colaboración (pp. 79-81).

Por su parte, Durán (2018) coincide con Fernández al referirse a habilidades necesarias, como la comunicación, el compromiso y la confianza, e incorpora la delegación y gestión de reuniones, la motivación y la inteligencia emocional (p. 12).

Rangel (2018) reflexiona acerca de la formación de equipos, porque esta integración no depende únicamente de los conocimientos de sus miembros, depende también de las habilidades y el tipo de personalidad que cada uno de ellos posea, pues éstas se complementan. El trabajo en equipo se conforma por procesos que, a medida que transcurre el tiempo, van creando responsabilidades en los participantes; además, el liderazgo que surge al interior se comparte y quien lo ejerce reconoce los esfuerzos de todos (p. 4).

Cabe mencionar que "las habilidades interpersonales de un sujeto se relacionan con su éxito personal y social, así como con su éxito y competencia profesional, en ocasiones incluso

dejando en un segundo plano a las habilidades técnicas, cognitivas e intelectuales" (Lázaro, 2019, p.15).

En relación con los saberes que los individuos deben disponer para ser hábiles miembros de un equipo, éstos abarcan las competencias tanto técnicas o duras (*hard skills*) como las interpersonales, sociales o blandas (*soft skills*); ambas desempeñan un papel importante para cumplir una meta. Una vez abordadas las condiciones individuales, se plantean los requisitos que las organizaciones deben tener para facilitar el trabajo colaborativo.

## 1.2 Condiciones organizativas

Este tema se centra, primero, en el tercer nivel del CO, la macroperspectiva, que abarca al sistema organizacional. Posteriormente, se examina el primer nivel, llamado perspectiva intermedia, éste contempla grupos y equipos.

### 1.2.1 Tercer nivel. Macroperspectiva del co: El sistema

"La dinámica de la organización macroperspectiva del CO está compuesta por el diseño organizacional, cultura organizacional, cambio y desarrollo organizacional, organizaciones de aprendizaje y conocimiento corporativo" (Chiavenato, 2017, p. 278). Sin embargo, sólo se alude al diseño organizacional (en adelante DO), porque, según Hellriegel y Slocum (2009), éste es un proceso por medio del cual se define y elige el tipo de estructura (organigrama) que se empleará. Asimismo, el DO puntualiza las funciones, actividades y

responsabilidades a desempeñar, con lo cual se determinan los patrones y flujos de comunicación, así como las relaciones de autoridad que habrá entre los individuos y equipos. El DO es de suma importancia en las entidades porque permite elegir el tipo de estructura con el que operará la organización y tal elección tendrá una repercusión sobre el comportamiento de las personas.

En función del organigrama, es posible distinguir el modelo mecanicista u orgánico. Estos modelos de diseño permiten entender la forma en la que se organiza, distribuye y coordina el trabajo y la manera en que se delegan las funciones y comunican las instrucciones dentro de una organización pública o privada. A continuación, se explica cómo Hellriegel y Slocum (2009) definen ambos modelos.

### **1.2.1.1 Modelo mecanicista**

Las organizaciones que implementan el modelo mecanicista son aquellas que esperan de sus colaboradores un comportamiento determinado, en esencia, por las reglas, normas y procedimientos previamente establecidos. La toma de decisiones, responsabilidades, funciones, niveles de autoridad y mando están delimitadas (p. 433).

### **1.2.1.2 Modelo orgánico**

En cambio, las organizaciones que usan este modelo son aquellas en que el nivel de mando, toma de decisiones, funciones y responsabilidades no están altamente centralizadas ni jerarquizadas. El nivel de especialización en los puestos de trabajo no es alto; se pide que los empleados tengan

conocimientos generales y diversos. Este modelo es más flexible y se espera que los colaboradores se autorregulen. En el modelo orgánico existen reglas y reglamentos, pero no son tan rígidos y se emplean de forma moderada o baja. Esta estructura se utiliza con la finalidad de aumentar la satisfacción laboral y propiciar la eficiencia gerencial (p. 434).

### **1.2.1.3 Nuevos modelos de organización**

Existen modelos aún más recientes, cuya finalidad es lograr que las organizaciones sean más eficaces. Se habla de la estructura en forma de red y la estructura de equipo. En esta investigación enfoca la atención únicamente en la estructura de equipo, debido a que se encuentra en concordancia con el tema en discusión.

Según Chiavenato (2017), la estructura y concepto de equipo es una de las inclinaciones más recientes en las empresas. Utilizar equipos es una estrategia cada vez más común para organizar el trabajo y emplearlo como su sistema de coordinación principal. La peculiaridad de los equipos es que, al ser una medida que permite la coordinación e integración entre personas de distintos perfiles, elimina las barreras entre departamentos, además, desconcentra la toma de decisiones y, para lograrlo, los colaboradores deben ser tanto generalistas como especialistas, lo cual se convierte en un gran desafío para los individuos y las organizaciones.

La estructura de equipo se puede ampliar y usar en toda la organización, o bien, aplicarse de manera focalizada para administrar una unidad de negocio, un área o un departamento.

De igual forma, los equipos pueden conformarse por miembros que pertenezcan a otros equipos. con ello, se tiene el beneficio de participar simultáneamente en más de uno. En las empresas grandes que aún tienen modelos burocráticos, la estructura organizativa de equipo funciona como un complemento, dado que permite aumentar la eficiencia de la estandarización de procesos y acelerar el modelo típico de organización.

Como se puede inferir de acuerdo con las estructuras antes expuestas, depende del tipo de organigrama elegido la manera en la que se gestionan los recursos en su totalidad. La estructura organizacional facilita o dificulta la estrategia con la que se pretenden lograr los objetivos planteados, por ejemplo, en el caso de las empresas que usan organigramas burocráticos, el trabajo en equipo no forma parte de su dinámica de interacción, por lo que se corre el riesgo de no vislumbrar esta práctica, aunque para ello se puede realizar una integración. Tal como propone Rangel (2018), en la actualidad es fundamental trascender las estructuras burocráticas y de trabajo individual que están siendo reemplazadas y rebasadas por configuraciones descentralizadas, horizontales y más participativas cuyas unidades gozan de mayor autonomía e interconexión. Añade que los equipos son una parte formal y reconocida de una organización y son una separación del diseño jerárquico tradicional (pp. 3-5).

### **1.2.2 Primer nivel. Perspectiva intermedia: Grupos y equipos**

Desde la perspectiva intermedia del CO, se toma en consideración la definición de grupo para

diferenciarlo de un equipo. Los tipos de grupos son formales e informales, sin embargo, esta investigación sólo se centra en el grupo formal. En esta misma perspectiva intermedia, se abordan los equipos de trabajo y las principales diferencias entre un grupo formal y un equipo. Esta distinción permitirá conocer si se está trabajando realmente en equipo o simplemente en grupo.

Según Robbins y Judge (2017), por grupo formal se entiende aquel que fue nombrado y determinado por el organigrama. Un grupo formal se concibe también como ese en el que sus miembros se interrelacionan para transmitir información, datos, y para decidir en beneficio de cada uno de ellos, con el fin de elevar el desempeño de las áreas de responsabilidad que les fueron asignadas.

Por otra parte, un equipo es un conjunto reducido de personas que tienen competencias complementarias, que además comparten responsabilidades y compromisos. Asimismo, se asocian e interactúan para lograr objetivos en común (Chiavenato, 2017).

El equipo es más que un conjunto de personas. Es un grupo de individuos facultados para interrelacionarse, los cuales son conscientes de la forma de ser de los demás integrantes, y toman en cuenta tanto los aspectos positivos como los negativos. Poseen también la madurez de autoperibirse y percibir a los otros como miembros de una unidad. Por lo tanto, los resultados obtenidos serán mayores en cantidad y calidad, comparados con la suma de los esfuerzos individuales (Durán, 2018).

En referencia a las distinciones entre grupo y equipo de trabajo

se puede decir que la principal diferencia de los equipos con los grupos de trabajo se encuentra en el nivel de interdependencia de los miembros y de tareas, lo que abre espacios para la cooperación y el aprendizaje e incrementa el compromiso organizacional. (Rangel *et al.*, 2018, p. 4)

En este sentido, “todo equipo es un grupo, pero ningún grupo es un equipo. En el fondo, el equipo es un grupo súper mejorado, un tipo especial de grupo” (Chiavenato, 2017, p. 175).

En suma, es sustancial y favorable para el *ITI* II, o para cualquier organización, diferenciar entre un grupo formal y un equipo de trabajo, dado que esta distinción les permitirá asignar de forma correcta y, en consecuencia, efectiva la estrategia más conveniente para realizar la actividad que se requiera.

### **1.2.3 Condiciones organizacionales para trabajar en equipo**

En alusión a las condiciones organizacionales que promueven y desarrollan el trabajo en equipo, es importante tener en cuenta que, al contar con éstas, será más fácil propiciar e implementar la estructura de equipo, aunque el organigrama sea de corte mecanicista y tradicional.

En tal sentido, un grupo de trabajo forma parte de un todo: de la organización y, en consecuencia, se ve afectado por las influencias ajenas a él. Dichas influencias son las siguientes, según Chiavenato (2017):

1. Estrategia de la organización. Definida y decidida por parte de la directiva de la empresa, quien a su vez determina los objetivos globales y los medios para su consecución. Existen diversas estrategias, como pueden ser: expandir los negocios, mejorar de la calidad, reducir los costos, entre otros. La repercusión de la estrategia elegida se ve reflejada en el poder otorgado a los distintos grupos de trabajo, ya sea por los recursos asignados o la importancia concedida a algunas áreas.
2. Estructura de autoridad. Se refiere a la asignación de las personas en función de las dependencias en la estructura organizativa, a la toma de decisiones y a la autonomía otorgada a los grupos para que éstos tengan claridad respecto a qué decisiones podrán tomar de forma autónoma. La estructura define el lugar que ocupa el grupo dentro de las posiciones de la organización, permite identificar al líder formal y las relaciones puntuales con otros grupos.
3. Reglas formales. Es la determinación de las funciones, directrices y actuaciones manifestadas en reglas, procedimientos y políticas cuya finalidad es homogenizar el proceder de los colaboradores, lo cual tiene como ventaja que la conducta de los empleados es más coherente y previsible, aunque les, les resta autonomía y libertad.
4. Asignación de recursos. Refiere a cómo serán destinados medios como: tiempo, materias primas, equipo, presupuesto.

Estos elementos dependen de la cantidad con la que cuente la organización, si es vasta, los equipos recibirán los recursos en proporción, sin embargo, si son limitados, se hará frente al mismo problema.

5. Procesos de selección de personal. Antes de ser miembro de un grupo se es individuo, por lo tanto, desde la selección del personal, las organizaciones deben definir las características requeridas de quienes formarán parte de estos grupos.
6. Sistemas de evaluación del desempeño y recompensas. La organización establece las metas de desempeño que podrían ser muy particulares y específicas. Finalmente, los grupos están conformados por personas, y su proceder se verá influenciado por la manera en que se evalúa su actuación, rendimiento y las condiciones estimadas como significativas y merecedoras de recompensa.
7. Cultura de la organización. Especifica, por medio de normativas, los comportamientos considerados aceptables e inaceptables. Los integrantes de los grupos deben aceptarlos si desean permanecer dentro de la organización.
8. Condiciones físicas del trabajo. Son las particularidades del área de trabajo que se le han asignado al grupo, éstas pueden ser: instalaciones, dimensión y distribución del área de trabajo, colocación de mobiliario, iluminación, ventilación y comodidades. Estas características pueden favorecer o

dificultar el trabajo y la interacción entre grupos.

Las organizaciones deben considerar que la implementación del trabajo en equipo conlleva la asignación de distintos recursos para lograr que dichos equipos sean eficientes y eficaces, por lo cual "los equipos deben contar con los recursos necesarios para realizar su trabajo, esto incluye recursos materiales y humanos, así como el apoyo de la organización que permita a sus miembros poner en práctica sus decisiones" (Rangel *et al.*, 2018, p. 6).

Los factores como la estrategia empleada, la selección del personal, los recursos tanto humanos como financieros y materiales, las reglas, los sistemas de evaluación, desempeño y la estructura elegida por el IIII o por otra organización son elementos que inciden de forma positiva o negativa en los grupos y en los equipos.

#### **1.2.4 Efectividad y eficiencia en los equipos**

Se plantea que es necesario considerar tanto la efectividad como la eficiencia en los equipos para poder identificar los elementos fundamentales que afectan el desempeño de éstos, con el objetivo de tomarlos en cuenta en caso de utilizar equipos para organizar las actividades en el IIII o en otra organización.

##### **1.2.4.1 Equipos de trabajo efectivos**

Después de consultar diversas fuentes de información, se identificaron diez factores sustanciales que influyen en la productividad y

efectividad de los equipos. Estos factores son: “sistemas de recompensa, liderazgo, formación y aprendizaje, metas, desigualdad salarial intragrupos, tamaño del equipo, motivación, modelos de efectividad, mediciones del equipo, y tecnologías de información” (Rojas *et al.*, 2017, párr. 2).

Ruíz y Sánchez (2021) plantean que hay que reflexionar en torno a los siguientes conceptos para que los equipos de trabajo sean efectivos: tamaño, tiempo de interacción, tipo de organización, liderazgo y comunicación. En relación al tamaño del equipo: cuanto más son los integrantes de un equipo, mayor será la probabilidad de que aparezcan subequipos que no sean formales. Por lo tanto, los equipos con un menor número de integrantes tienden a colaborar de mejor forma, existe una mayor sinergia, se comparte más información, hay una mayor reciprocidad, más apoyo, empatía y respaldo, además los recursos pueden emplearse de forma óptima.

La cantidad de tiempo de interacción se refiere a un tiempo minúsculo en el que los integrantes conviven; por otro lado, en cuanto al tipo de organización, los miembros del equipo pueden ser parte de distintas organizaciones, departamentos, unidades de negocio, sectores y tener carreras profesionales diferentes, lo que importa es la confianza que exista entre ellos. En lo que respecta al liderazgo, es posible que aparezcan distintas maneras de liderar, en las que interactúan tres elementos: la importancia de influir y entusiasmar, la importancia de preservar relaciones interpersonales efectivas y la importancia de decidir.

En cuanto a la comunicación, es muy probable que ésta pueda afectar a un equipo, debido a que por medio de ella se recogen datos, se comparte e intercambia información, así como saberes, y con esto se promueve una toma de decisiones colaborativa en beneficio de las partes involucradas, por lo que se estimula el *empowerment* y el cumplimiento de labores.

#### **1.2.4.2 Equipos de trabajo eficientes**

Según Rangel *et al* (2018), luego de haber realizado una exhaustiva revisión bibliográfica de tipo cuantitativo respecto a los equipos, las organizaciones deben establecer las siguientes particularidades para ser eficientes:

- Liderazgo. Centrado en el tipo transformacional, necesario para generar en los integrantes del equipo la motivación requerida para la consecución de las metas y la satisfacción personal de los colaboradores. Asimismo, tal liderazgo proporciona realimentación del desempeño laboral, genera un clima de confianza y recompensa al equipo por los logros obtenidos. Del liderazgo se desprenden tanto la coordinación como el manejo del conflicto. Coordinación. Se refiere a la colaboración entre los integrantes del equipo, las tareas y los recursos asignados en concordancia con el plan de trabajo. Manejo del conflicto. El líder y sus integrantes deben procurar afrontar y resolver de forma conciliadora e integradora las diferentes

posturas y opiniones que surjan, pues de esta manera se logrará solucionar los conflictos y evitar así las conductas impositivas.

- **Autonomía.** Un equipo de trabajo es autónomo cuando se le permite tomar decisiones. En ocasiones, los jefes no tienen la confianza para delegar la toma de decisiones en los colaboradores y ello trae como consecuencia que se genere un clima de desconfianza. Para propiciar la autonomía en los equipos, se puede iniciar delegando actividades sencillas y evaluar los resultados, en caso de que sean los esperados se puede ir aumentando el grado de responsabilidad, para así generar un mayor empoderamiento y una verdadera autonomía.
- **Comunicación.** Las personas que conforman los equipos son singulares y tienen distintos tipos de personalidad, lo cual conlleva a que se comporten y expresen de maneras muy diferentes. El líder del equipo debe estar atento a dichas expresiones y generar una comunicación fluida en la que todos los miembros participen. En la comunicación se integran las interdependencias de tareas, de los miembros y los roles. Interdependencias de tareas y miembros. Es la capacidad que cada integrante del equipo posee para cumplir los objetivos personales y de equipo, con la sensibilidad necesaria para encontrar un equilibrio entre ambos objetivos y al mismo tiempo mantener relaciones interpersonales sanas.

**Roles.** Es importante que se conozcan las funciones que cada persona tiene en el equipo, así como los tipos de roles que existen al trabajar de forma colaborativa, y que además se exprese lo que se espera de los miembros del equipo para saber identificar, conducir y guiar el comportamiento de los individuos para no afectar el desempeño del equipo.

- **Sinergia.** El trabajo en conjunto, los distintos tipos de formación, de habilidades, de competencias y la forma en que el equipo se coordina, el grado de motivación y la orientación que tenga éste en relación con los objetivos, la misión y visión de la empresa, así como la capacidad de aprendizaje que demuestren, es lo que dota de riqueza al trabajo colaborativo.
- **Clima laboral.** En las organizaciones, un clima laboral adecuado o positivo es la base que permite que el individuo y los equipos se sientan bien y en confianza. Un clima sano permite la valoración y recompensa de habilidades. Además, la formación de los colaboradores es un objetivo prioritario para los directivos, por lo cual, el desempeño de la organización se eleva.
- **Sentido prioritario de los objetivos.** Se logra a causa del alto sentido de pertenencia al equipo, sus miembros muestran mucha más empatía que en equipos donde no hay un alto nivel de cohesión, por lo que resulta menos complicado equilibrar los objetivos individuales con los del equipo.

- **Tamaño.** Es una variable significativa, pues de acuerdo a estudios realizados en el siglo XX, se identificó que un equipo conformado por muy pocos, o bien, muchos miembros generan resultados desfavorables en su desempeño.
- **Aptitudes.** Compuesta tanto por la formación como por la experiencia que se tiene, además del intercambio de saberes en la interacción laboral. Para ser parte de un equipo, es indispensable que se posean conocimientos técnicos y habilidades individuales, toda vez que estos factores contribuyen a la eficiencia. **Competencias.** Se hace referencia a las habilidades personales y profesionales. Cuando éstas se fortalecen sirven para que un equipo alcance un alto rendimiento. Tenerlas en consideración es útil para elegir a hábiles miembros de equipo. Entre las competencias fundamentales, se mencionan las siguientes: tácticas, técnicas, interpersonales y cognitivas. **Conocimientos.** Se relaciona con lo que cada individuo sabe, conoce y tiene como experiencia, lo cual lo hace diferente a los demás integrantes. Esta diversidad contribuye a la eficacia de los equipos.

Se observan como parte de las características individuales más importantes para desempeñarse como integrante de un equipo, la comunicación, la sinergia (entendida como la suma del trabajo conjunto de todos los miembros), la

complementariedad de los distintos integrantes en función de sus aptitudes, competencias y conocimientos.

En los párrafos anteriores, se identificaron elementos coincidentes entre los estudios utilizados, sin importar si tratan sobre la efectividad o eficiencia. Se repite el tamaño del grupo, la autonomía en la toma de decisiones (*empowerment*), la comunicación, el liderazgo y sus componentes como la coordinación y el manejo del conflicto, la motivación, la formación y aprendizaje, así como las aptitudes, conocimientos y habilidades de los integrantes que, aunque son parte de las condiciones individuales, como ya se abordó en el apartado previo, dado su impacto, se retoman.

## **2. Planteamiento de las ventajas y desventajas que representa el trabajo en equipo**

En esta sección, se exponen los beneficios e inconvenientes fundamentales que conlleva el trabajo colaborativo. Se podría presuponer que el trabajo en equipo no tendría por qué implicar desventajas, sin embargo, sí existen. Los siguientes autores han compilado las principales conveniencias y dificultades.

Según Ruíz y Sánchez (2021), uno de los beneficios que representa el trabajo en equipo es que implica un mayor entusiasmo, compromiso, más innovación y aumenta los resultados y la comunicación, aunque como desventaja se señala que no es tarea fácil instruir a los empleados para trabajar en equipo, puesto que implica capacitarlos para desarrollar actividades y además enseñarles sobre los procesos internos que se gestan.

El trabajo en equipo optimiza el rendimiento de una organización, sin embargo, también representa una gran desilusión para los directivos y empleados. El trabajo colaborativo es complejo y conlleva un alto grado de coordinación, puede presentarse ambigüedad en los roles a desempeñar y enfrentamientos personales.

Si el trabajo colaborativo no se implementa de forma adecuada, se corre el riesgo de que sólo se generen grupos que obstaculicen la gestión de las actividades, por lo que se pueden presentar serias dificultades, las cuales se agrupan en tres categorías:

1. Líderes sin capacitación y sin consciencia de la importancia de su rol.
2. El uso de las tecnologías de la información y comunicaciones en un entorno donde el tiempo y el espacio ya no son un impedimento.
3. La adaptación al cambio. En la actualidad, las organizaciones tienen que modificar las maneras en las que organizan sus recursos y se adaptan a las nuevas modificaciones y exigencias externas, por ejemplo, flexibilizar las estructuras organizacionales.

De acuerdo con Rangel *et al.* (2018), la gran diversidad en los perfiles, conocimientos, habilidades, experiencia y formación de los integrantes de un equipo permite resolver de forma más rápida, creativa e innovadora los retos a los que se enfrentan, propiciando con ello un mayor sentido de bienestar en los integrantes del equipo.

Los equipos de trabajo poseen un objetivo y responsabilidades en común, que permiten a los miembros preservar la interacción necesaria para cumplir con dicho objetivo. Así, se maximizan las fortalezas de cada uno de ellos y, en consecuencia, se crea mayor interdependencia.

Existe una comunicación fluida que permite al equipo adaptarse a los cambios de forma más ágil y eficaz, en comparación con un individuo que trabaja de forma aislada con un sinnúmero de conexiones en la organización.

Ser parte de un área de trabajo suele ser benéfico para un individuo, dado que lo ayuda a satisfacer las necesidades de pertenencia, aumentar su seguridad, promover su desarrollo tanto personal como laboral y ayudarlo a ser más creativo.

Los equipos son más ágiles que las estructuras jerárquicas típicas y cumplen de forma más eficaz metas u objetivos en función de las necesidades actuales. El trabajo colaborativo es una herramienta efectiva y poderosa para las organizaciones, ya que es una respuesta a las exigencias tanto internas como externas. En ese marco, por exigencias externas, se engloban la competitividad y las nuevas tecnologías, mientras que las exigencias internas abarcan trabajadores más motivados y dispuestos a laborar en equipo.

Se puede señalar que en algunas ocasiones los equipos no logran ser la solución efectiva para la consecución de las metas u objetivos planteados por la empresa, por lo que ocasionan un desgaste mental, físico y emocional en los integrantes. Se suele buscar el beneficio personal y soslayar el colectivo. Esta manifestación tiene su origen en

nuestra cultura individualista, por lo cual resulta difícil adaptarse al trabajo en equipo.

Como beneficio principal “trabajar en equipo puede ayudar a comprender las capacidades, restricciones y razonamientos de los miembros del equipo en diferentes situaciones, lo que nos da una ventaja cuando surgen problemas o cuando se trata de mejorar los procesos” (Quezada *et al.*, 2020, p. 775).

Según Durán (2018) uno de los principales inconvenientes del trabajo en equipo es que se requiere de más tiempo para realizar una tarea, se manifiesta el ego, no hay una clara asignación de responsabilidades, algunos individuos se aprovechan y se esconden en el trabajo de otros, surgen problemas entre las personas, se presta poca o nula atención a los detalles, se integran microgrupos por simpatía y bajo desempeño.

Una vez explicadas las ventajas y desventajas que representa el uso de equipos, se prosigue a discutir la viabilidad del trabajo colaborativo.

### **3. Idoneidad del trabajo en equipo contra la del trabajo desarrollado individualmente: una propuesta para discernir**

En este último apartado, Robbins y Judge (2017) exponen que no en todas las ocasiones el trabajo en equipo es la opción más conveniente para el desempeño de las actividades dentro de una organización. Además, Hellriegel y Slocum (2009) proponen una brevísima orientación referente a cuándo usar equipos. Ambas contribuciones son minúsculas, sin embargo, son sumamente significativas y enriquecedoras para la discusión y

el discernimiento del tema en cuestión: “Cuándo trabajar en equipo y en qué condiciones”.

#### **3.1 Fortalezas y debilidades en la toma de decisiones en grupo e individualmente**

En relación con la toma de decisiones, surge la siguiente interrogante: ¿las elecciones de los grupos son mejores que las individuales? A continuación, se exponen tanto sus fortalezas como sus debilidades.

Si comparamos la toma de decisiones realizada por un grupo y por un individuo encontramos que, según Robbins y Judge (2017), los grupos producen más información y saberes más completos debido a la variedad en los distintos perfiles de sus integrantes, por lo que ofrecen perspectivas múltiples, en consecuencia, las decisiones son heterogéneas. Existe un mayor grado de aceptación y respaldo de las decisiones o soluciones tomadas en grupo en comparación con las decisiones realizadas individualmente porque se tomó en consideración el punto de vista de las personas.

Cuando un grupo toma decisiones, éste tarda más tiempo en decidir, comparado con lo que demora un individuo. En el grupo pueden surgir presiones cuando la persona tiene puntos de vista distintos a los del grupo; en el afán de seguir perteneciendo a éste, el individuo opta por conformarse con las decisiones que el grupo tome. Las discusiones del grupo podrían verse influenciadas y dominadas por algunos de sus miembros.

En relación con las aptitudes de los integrantes, si ellos no están lo suficientemente capacitados para desarrollar las funciones

encomendadas, el desempeño de los resultados estará por debajo de lo esperado. Finalmente, la responsabilidad en un grupo no está claramente definida a diferencia de la responsabilidad de una actividad específica que realiza un individuo.

### 3.1 Conflictos de grupo

Respecto a los conflictos de grupo, de acuerdo con Robbins y Judge (2017), un estudio realizado en Corea reveló que las diferencias y problemas derivados de las tareas logran mejorar el rendimiento del grupo, no obstante, los problemas causados por las relaciones interpersonales pueden afectar el desempeño del equipo.

Otra inconveniencia del uso de grupos para organizar el trabajo en una empresa o institución pública es el pensamiento de grupo, el cual se puede definir como:

Una disfunción que se observa en grupos muy cohesionados, concepto desarrollado por Irving Janis quien lo define como un "deterioro de la eficiencia mental, la conciencia y el juicio moral, debido a las presiones de un grupo". En esencia, el pensamiento de grupo se deriva de las presiones ejercidas sobre sus integrantes para crear conformidad y consenso. Los grupos logran el consenso, pero no hacen una evaluación realista de las opciones de acción derivadas de las decisiones y terminan por descartar aspectos que no son populares o que no tienen el respaldo de la mayoría. (Chiavenato, 2017, p. 167)

### 3.2 Conveniencia del trabajo en equipo en contraste con la del desarrollado individualmente

De acuerdo con Helrriegel y Slocum (2009), para solucionar los problemas, alcanzar metas y llevar a cabo las distintas tareas que una organización enfrenta, se debe tener presente que algunos de estos obstáculos van a requerir de la intervención tanto de individuos como de equipos en función de los niveles de cooperación que exista entre ellos.

Si la organización no identifica cuándo usar equipos o cuándo individuos, el costo de una decisión errónea será elevado, en virtud de que elegir un equipo de forma incorrecta ocasiona que el tiempo de cada individuo se desaproveche, las personas se aburran y la motivación de éstas disminuya. Por el contrario, si de manera equivocada se opta por individuos en lugar de equipos, las repercusiones que se tendrán son descoordinación, poca creatividad y muchos errores.

En consecuencia, se recomienda que se usen equipos cuando

- la diversidad de información, experiencia y enfoques que se encuentran en los equipos sea importante para la tarea a realizar;
- la aceptación de las decisiones tomadas es crucial para la implementación efectiva por parte de los miembros del equipo;
- la participación sea importante para reforzar los valores de la representación frente al autoritarismo y demostrar respeto por cada uno de los miembros en todos los procesos del equipo; y

- los miembros del equipo dependen unos de otros para desempeñar sus puestos. (Helrriegel y Slocum, 2009, p. 324)

En cuanto a la dinámica de trabajo, según Rangel *et al.* (2018), si las tareas a realizar son poco o escasamente complicadas, no existe un alto grado de incertidumbre y la toma de decisiones no es constante ni compleja, no será necesario que las realice un equipo, pues el grupo puede ejecutarlas por medio de un enfoque *tayloriano* en el que cada individuo realice las funciones correspondientes a su departamento o área de incumbencia y trabaje de forma tanto rutinaria como sistematizada, compartiendo información para la resolución de problemas y el logro de sus propias metas. Aunque se trabaje en grupo y exista interacción entre sus integrantes, esto no significa que se esté promoviendo y desarrollando el trabajo en equipo.

Si bien es cierto que cuando las tareas a desempeñar se tornan complejas y se requiere que los individuos participen por medio de la contribución de sus habilidades y conocimientos y se precise de un liderazgo distribuido, la dinámica de grupo cambiará a la del trabajo en equipo.

Por último, para emplear un equipo en lugar de un grupo o un individuo "se justifica en razón de que sus resultados son siempre mayores que cuando trabaja cada persona por separado" (Rangel *et al.*, 2018, p. 5).

## Conclusiones

El problema del que partió la investigación es que, en el III II, la alta dirección propone

trabajar en equipo, sin embargo, no se tienen los conocimientos específicos para propiciar y desarrollar equipos colaborativos ni tampoco se sabe identificar cuándo es conveniente organizar y coordinar el trabajo por medio de esta estrategia o de manera individual. Además, se desconoce cómo hacerlo, pues se presupone que al solicitarle a los colaboradores que trabajen en equipo éstos lo harán, por consiguiente, los empleados se organizan por medio de grupos de trabajo y es así como se concibe que se integran en equipo.

La formación profesional de los directivos del campus suele orientarse al perfil de las ingenierías, sus profesiones no se centran en áreas como la administración y/o dirección de empresas, y son pocos quienes tienen una preparación adicional en habilidades directivas o blandas. Asimismo, el personal de mandos medios y bajos del campus no ha recibido cursos de capacitación en campos como el trabajo en equipo ni en el fomento y desarrollo de habilidades sociales o interpersonales (*softskills*). Por estas razones, el marco teórico utilizado sirvió como una orientación en relación con el problema de investigación: Cuándo trabajar en equipo y en qué condiciones.

El primer apartado trató sobre las condiciones individuales y organizacionales que propician un mayor desempeño al implementar equipos en las organizaciones. Se expusieron las distintas competencias personales que cada individuo debe poseer, o bien, desarrollar para funcionar como un miembro ágil al integrarse a un equipo. A su vez, se analizaron las condiciones organizativas que el campus o cualquier otra institución educativa o

empresa deben tener para propiciar y maximizar los resultados del trabajo en equipo.

El segundo apartado abordó tanto las ventajas como las desventajas que conlleva el trabajo en equipo para, así evaluar su viabilidad. Finalmente, la tercera sección correspondió a la idoneidad del trabajo en equipo contra la del trabajo desarrollado individualmente. Se cuestionó la viabilidad del trabajo en equipo en contraste con el trabajo individual, tomando en cuenta para ello la complejidad, dificultad y los tiempos de ejecución de las actividades a realizar, la complementariedad de perfiles de los colaboradores y los problemas a resolver, así como los beneficios que aportan las tareas efectuadas por un individuo.

En cuanto a la preferencia del trabajo en equipo, es importante mencionar que no en todas las situaciones es conveniente organizar el trabajo o las actividades por medio de equipos, dado que primero se debe conocer cuáles son las características interpersonales más relevantes que un colaborador debe poseer para ser un integrante funcional, entre las que más destacan son: la comunicación, la coordinación, el compromiso, la confianza, la inteligencia emocional y la predisposición al trabajo colaborativo.

En consideración con las condiciones que el ITI II, o cualquier organización de tipo debe reunir para propiciar el trabajo en equipo, ha quedado claro que, aunque la estructura organizativa sea piramidal, tradicionalista, mecanicista y burocrática, sí es posible dinamizarla y dotarla de mayor flexibilidad por medio de la integración del trabajo en equipo, ya que esta forma actual

de resolver problemas complejos y cumplir objetivos puede servir como un complemento a este organigrama.

Respecto a cuándo trabajar en equipo, se concluye que es recomendable hacerlo cuando la tarea a realizar o problema a resolver es complejo, tiene altos niveles de interdependencia, los resultados de ésta son mayores y mejores que si se trabaja individualmente o en grupo, se quiere lograr consenso entre los empleados, se precisa de una mayor creatividad, se necesita de colaboradores con perfiles distintos y complementarios, existe un elevado flujo de comunicación horizontal, el personal directivo posee habilidades gerenciales, ya sea porque son innatas o han recibido capacitación, la alta dirección está dispuesta a otorgar los recursos que sean necesarios y cuando en la organización se dispone de una cultura colaborativa.

Por otra parte, el trabajo desarrollado de forma individual también tiene sus beneficios y no debería considerarse negativo, es complicado que esto no suceda, pues el trabajo en equipo está en boga, no obstante, el trabajo individual también aporta beneficios, como un mayor grado de concentración y una mayor eficacia en la consecución de objetivos particulares. Sin embargo, existen muy pocas fuentes de información que documenten sus beneficios. Se sugiere a la alta dirección de una institución que no se presuponga o evalúe que el trabajo individual es contraproducente.

Sucede algo similar con el trabajo en grupo, las fuentes de información revisadas se inclinan más por destacar los beneficios del trabajo en equipo,

a pesar de que el trabajo en grupo también tiene ventajas y puede ser conveniente. Habría que agregar que el trabajo en grupo es viable si la actividad a desempeñar o meta a cumplir requiere compartir información sin pedir un mayor nivel de interacción y comunicación y que todos los participantes en el grupo tengan bien definido que sus objetivos individuales deben cumplirse para que se logre la meta principal. De esta manera es como el trabajo en grupo se convierte en una opción idónea.

Una vez conocidas e identificadas las condiciones requeridas para trabajar de manera colaborativa, es relevante que la alta dirección, más allá de saber distinguir cuándo emplear equipos o individuos, se capacite en la formación y desarrollo de equipos, el cual es un tema independiente a la viabilidad.

Anteriormente, en las instituciones educativas públicas, la formación directiva no era considerada importante como lo ha sido en las organizaciones privadas, sin embargo, en la actualidad ha cobrado relevancia la formación que la alta dirección debe tener para mejorar su desempeño. En este sentido, "el proceso de las habilidades directivas tiende a desarrollar las habilidades técnicas y conceptuales que permite mejorar la gerencia de los directivos dentro de las instituciones" (Ochoa, 2021, p.15).

Con base en la investigación realizada, se recomienda a la alta dirección tomar cursos de capacitación en habilidades gerenciales o blandas (*softskills*), que generalmente incluyen entre los temas el trabajo en equipo, pues de acuerdo con "investigadores de temas gerenciales

como lo son las actividades del directivo o gerente enuncian al trabajo en equipo como una de esas" (Ayoví-Caicedo, 2019). De este modo, ellos como líderes serían quienes promuevan e implementen entre sus empleados nuevas formas de trabajar y de relacionarse.

En este sentido, se sugiere a la dirección del III que los directivos de mandos medios y el personal administrativo de mandos bajos sean capacitados en el desarrollo de habilidades interpersonales o sociales para facilitar el proceso del trabajo en equipo, dado que ellos integrarían los equipos y es indispensable que sepan cómo relacionarse como se espera que lo hagan.

En lo que respecta a las contrataciones, se propone que el personal de nuevo ingreso cuente con las habilidades interpersonales necesarias para el trabajo colaborativo, o bien, tenga el potencial y la predisposición para desarrollarlas, pues de este modo su incorporación y adaptación sería menos compleja.

### **Conflicto de interés**

La autora declara que no existe ningún conflicto de interés.

## Referencias bibliográficas

- Ayoví-Caicedo, J. (2019). Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La Investigación y Publicación En ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*, 4(10), 58-76. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i10.39>
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw Hill.
- Durán, A. (2018). *Trabajo en equipo*. Editorial ELEARNING S.L. Edición 1.0.
- Fernández, M. (2022). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Paraninfo.
- Hellriegel, D. y Slocum Jr., J.W. (2009). *Comportamiento organizacional*. Cengage Learning.
- Instituto Tecnológico de Iztapalapa II. (27 de mayo de 2023). Informe de rendición de cuentas 2020. <https://iztapalapa2.tecnm.mx/IRC%202020%20TecNM%20campus%20Iztapalapa%20II.pdf>
- Instituto Tecnológico de Iztapalapa II. (27 de mayo de 2023). Organigrama. <https://iztapalapa2.tecnm.mx/Estructura%20Organizacional.pdf>
- Lázaro, M. L. (2019). *Desarrollo de habilidades sociales y de trabajo en equipo en el contexto universitario. Aprendizaje cooperativo y entrenamiento en habilidades sociales* [tesis de doctorado, Universidad de Extremadura]. Repositorio institucional Dehesa. <https://dehesa.unex.es:8443/handle/10662/9276>
- Newstrom, J.W. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. McGraw-Hill Interamericana.
- Ochoa, A.G. (2021). *Trabajo en equipo y clima organizacional en la Unidad Educativa "Salitre" Guayaquil, Ecuador, 2020*. [tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/60162>
- Quezada, M., Quevedo, M., Torres, M. (2020). Trabajo en equipo, Comunicación y Desempeño laboral en las Organizaciones del sector público. *KOINONIA*, 5(3), 748-778. <https://fundacionkoinonia.com.ve/ojs/index.php/revistakoinonia/article/view/920>
- Rangel Carreño, T.L.L., Lugo Garzón, I.K. y Calderón, M.E. (2018). Revisión de Literatura de Equipos de Trabajo: Enfoque Cuantitativo, Características e Identificación de Variables que Afectan la Eficiencia. *Ingeniería Solidaria*, 14(24), 1-17. <https://doi.org/10.16925/in.v14i24.2164>

- Robbins, S.P. y Judge, T.A. (2017). *Comportamiento Organizacional*. Pearson.
- Rojas, M., Jaimes, L. y Valencia, M. (2017). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *Revista Espacios*, 39(6), 11. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n06/18390611.html>
- Ruíz, Y.E. y Sánchez, A.F. (2021). Caracterización de las actividades de trabajo en equipo en una empresa. *Revista Perspectiva Empresarial*, 8(2), 122-138. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=672271875011>
- Solis Caldua, E.V. (2018). *Habilidades directivas en el desempeño laboral en instituciones educativas de la Red N° 24, Comas, 2018* [tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UN. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/22592>