



Estrategias gerenciales para la formación de equipos de trabajos en empresas constructoras del Caribe colombiano

Management strategies for the training of teams of works at construction companies of the Colombian Caribbean

Sonia Ethel DURAN [1](#); José Eduardo CRISSIEN Orellano [2](#); John VIRVIESCAS Peña [3](#); Jesús Enrique GARCÍA [4](#)

Recibido: 23/09/16 • Aprobado: 29/10/2016

Contenido

- [1. Introducción](#)
- [2. Fundamento Teórico](#)
- [3. Metodología Utilizada](#)
- [4. Resultados](#)
- [5. Conclusiones](#)

[Referencias Bibliográficas](#)

RESUMEN:

La presente investigación estuvo dirigida a determinar las estrategias gerenciales para la formación de equipos de trabajos en empresas constructoras del Caribe colombiano. La misma estuvo sustentada en los planteamientos teóricos referidos por: Robbins (2014), Dell'ordine (2000), Mintzberg y Quinn (2000), Daft (2004), Koontz y Wehrich, (2007); entre otros. La metodología fue de tipo descriptiva con un diseño no experimental de tipo transversal, la población estuvo conformada por treinta nueve cincuenta (39) sujetos gerentes de las empresas constructoras. La técnica de recolección de datos se llevó a cabo a través de dos cuestionarios, uno para estrategias (69) ítems, el otro para la variable Trabajo en equipo, (57) ítems, con alternativas tipo escala Likert. La validez del instrumento se obtuvo a través del juicio de 10 expertos, Para el cálculo de la confiabilidad se utilizó el método de alfa Cronbach, donde se obtuvo un valor de 0.81 y 0,80. Los resultados fueron tabulados de acuerdo a los reactivos e interpretados estadísticamente mediante frecuencia absoluta y relativa, calculando los puntajes de tendencia central y desviación estándar. Representados por tablas.

ABSTRACT:

This research was conducted to determine the management strategies for the training of teams of works at construction companies in the Colombian Caribbean. It was based on the theoretical approaches concerned by: Robbins (2014), Dell'ordine (2000), Mintzberg and Quinn (2000), Daft (2004), Koontz and Wehrich, (2007); among others. The methodology was descriptive with cross-type non-experimental design, the population was conformed by thirty nine (39) fifty subject construction companies managers. The technique of data collection took place through two questionnaires, one for strategies (69) items, the other for the variable work in team, (57) items, with alternatives type Likert scale. The validity of the instrument was obtained through the judgement of 10 experts, for the calculation of the reliability was used the method of Alpha Cronbach, where obtaining a value of 0.81 and 0.80. The results were tabulated according to the reagents and interpreted statistically using absolute and relative frequency, calculating the scores of central tendency and standard deviation. Represented by tables. It is considered the need to implement strategies that

SE considera la necesidad de aplicar estrategias que permitan la creación y función de los equipos de trabajo.
Palabras claves: Estrategias gerenciales, Equipos de trabajo, Capacitación, integración.

allow the creation and function of the work teams.
Key words: management strategies, work, training, integration equipment.

1. Introducción

Actualmente las organizaciones, tanto públicas como privadas han visto la necesidad de efectuar transformaciones, originado por el proceso de la globalización, involucrando la revisión de la misión institucional, la implantación de valores y creación de una cultura de servicio en sus empleados, repercutiendo favorablemente en su entorno; así como, la implementación de acciones estratégicas para lograr el éxito, en conjunto con actividades diseñadas para lograr brindarles a empleados una mayor satisfacción en su área laboral.

En ese contexto, una empresa debe tratar de llevar a cabo acciones que obtengan beneficios de las fortalezas internas, aprovechen las oportunidades externas, mitiguen las debilidades internas, para disminuir el impacto de las amenazas externas; en este proceso radica la esencia de las estrategias gerenciales. Igualmente, para sobrevivir en el torbellino de la dinámica actual.

En este sentido, las empresas de todo tipo y tamaño deben estar preparadas para identificar la necesidad de transformaciones, así como su capacidad de adaptación a ellos. Así mismo, el gran reto actual de la dirección y gestión de los recursos humanos radica en crear herramientas útiles para promover la eficiencia en el talento humano, de esta manera el personal puede llegar a comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarse en el proyecto de la empresa, para obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo.

Esta afirmación es especialmente cierta con respecto a las estrategias gerenciales, porque básicamente según David (2013), en la actualidad existe una mayor conciencia de la importancia de su ejecución. Además, en la ejecución de los diferentes tipos existentes, sean integrativas, intensivas, de diversificación, entre otras; se requiere de un equipo de trabajo orientado al logro de las metas, así como de los recursos exigidos para alcanzar los propósitos de las mismas.

En este orden de ideas, las estrategias gerenciales para la formación de equipos constituye un proceso que permite a una organización (comercial, de servicios, educativa, entre otras) ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Es lógico suponer que las posibilidades de triunfo de la estrategia de una organización sean mucho mayores cuando esta concuerde con la estructura planteada para su aplicación. En consecuencia, conforme esta cambia con el tiempo, también debe hacerlo la estructura.

Lo más importante en este concepto es que la perspectiva es compartida, pues la estrategia es una perspectiva compartida por los miembros de una organización, así como entre ellos a través de sus intenciones y acciones. Cuando se involucra en el contexto, se entra en el ámbito de la mente colectiva; individuos unidos por afinidades de pensamiento o de comportamiento o ambos.

Dentro de este marco, Mintzberg y Quinn (2003) definen la estrategia como el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece, la secuencia coherente de las acciones a realizar. Por ende, la aplicación y ejecución de estrategias en las organizaciones les permite ajustarse a las necesidades del entorno, generando procesos competitivos, amplios, la importancia de considerar las diferentes estrategias gerenciales de cambio para incluirlas en la formación de equipos de trabajo en las empresas privadas, de forma tal, puedan alcanzar los objetivos y las metas esperadas.

Para Hayes (2002), la idea de trabajo en equipo no siempre es fácil de entender. La mayoría de las organizaciones estructura a sus empleados en grupos de personas para trabajar juntas, aunque en ellas cada empleado tiene su labor propia; a menudo se denomina a estos grupos "equipo". Igualmente, el citado autor refiere la esencia del trabajo en equipo es la delegación de competencias.

Esta, consiste en delegar la responsabilidad en los empleados para poder concentrarse en el trabajo sin tener que estar dirigiéndose continuamente a los niveles superiores dentro de la organización. Esto supone darle al personal la autoridad necesaria para tomar decisiones día a día sobre su trabajo, a fin de otorgarles el poder suficiente para asegurar su proceso efectivo, hacer las cosas correctamente, de esta manera se lograrían los objetivos y metas de la organización.

En el contexto, de las empresas del sector construcción la creación de los equipos de trabajo no se puede tomar a la ligera los objetivos comunes. Por ejemplo, algunos de los trabajadores de un equipo de gestión pueden tener como objetivo el mantenimiento de sistemas y prácticas de trabajo eficaces, mientras que otros se habrán fijado la meta de mantener e incrementar la imagen favorable de la empresa.

En un ambiente organizacional, estos tres objetivos encajarían automáticamente, pero en el mundo real esta diversidad de objetivos puede llevar a prácticas o ideas muy distintas que habrán de ser resueltas antes de que la gestión pueda trabajar al cien por cien como un equipo. Para crear un equipo en las empresas de construcción hay que instaurar las condiciones necesarias, bajo este ámbito las personas cuando empiezan a percibir a los miembros del equipo como "nosotros", debe percibirlos como pertenecientes a una misma unidad con la cual se identifican. Por consiguiente, las estrategias gerenciales para la formación de equipos requiere considerar diversos enfoques para Hayes (2002) son el interpersonal, roles, valores, tarea, fijar objetivos, solución de problemas. Todos tienen una serie de características muy útiles y han demostrado ser muy eficaces en distintas ocasiones, aunque algunos estén más indicados para el contexto laboral moderno.

Antes estas consideraciones, en las empresas constructoras las estrategias gerenciales han de tener la relevancia requerida para la formación de equipos de trabajo en el ámbito de los enfoques descritos, por cuanto, se logran alcanzar los objetivos y metas en el términos de pertinencias en la optimización de la eficiencia en el desempeño de las funciones y actividades de los trabajadores. Razón por la cual, es relevante fijar los objetivos y metas en las empresas constructoras, ya que estos representan los resultados específicos a largo plazo que la organización busca lograr; asimismo, constituyen los componentes importantes del proceso de las estrategias gerenciales, por ello el notable significado para la formación de equipos de trabajo, producto de los alcances previstos en la ejecución de las mismas.

En ese sentido, las decisiones estratégicas gerenciales en la formación de equipos de trabajo en las mencionadas empresas requieren reflexiones sobre cambios, tanto el largo plazo contra corto plazo, altos beneficios del equipo de trabajo contra los del personal gerencial de las organizaciones. Este tipo de intercambios requieren juicios y preferencias subjetivas; en muchos casos, la falta de objetividad en la formulación de estrategias gerenciales en las empresas constructoras conduce a la pérdida de actitud competitiva y de rendimiento.

Ante esta situación, mediante entrevistas realizadas a los gerentes de las empresas constructoras objeto de estudio. Estos reconocen que las estrategias gerenciales pueden acrecentar la efectividad de sus acciones en la formación de los equipos de trabajo; en el cual factores subjetivos como las actitudes con respecto al riesgo, preocupación por la responsabilidad social y valores personales siempre afectarán las decisiones de formulación de estrategias; sin embargo, deberán permanecer lo más objetivas posibles en cuanto a la toma de estas decisiones.

Se percibió falta de comunicación entre los gerentes y empleados, lo cual hace que tengan expectativas indebidas o confusas, para continuar trabajan como unidad laboral independiente, poseen visión imprecisa de la organización, cultura individualista, toma de decisiones inapropiadas, además se toman a destiempo. Bajo estas perspectivas, la mayoría de las empresas constructoras, podrían asumir el hecho de generar un proceso de vinculación de estrategias gerenciales para la formación de los equipos de trabajo, obviamente sin dejar de lado las ya contempladas por la gerencia de la organización.

Dichas estrategias, pueden ser integrativas buscando asociarse con otros equipos con la finalidad de incrementar la participación en diferentes ámbitos; las intensivas dirigidas a desarrollar otras actividades, servicios, funciones o ampliar su radio de acción geográfico; la diversificación cuando se orientan al equipo de trabajo a realizar varias actividades, tareas y/o funciones en un tiempo determinado.

Aunado a lo anteriormente expuesto, en las estrategias gerenciales han de considerarse en los enfoques más convenientes para la formación de los equipos de trabajo, en concordancia a los objetivos de cada empresa constructora, como se ha explicado un equipo es un grupo de personas que trabajan juntas para conseguir un objetivo común. Asimismo, puede ser el desempeño de una tarea determinada o el establecimiento de un sistema que facilite el trabajo; esto significa que, al crear un equipo, hay que asegurarse que sus miembros tengan objetivos comunes y puedan trabajar

juntos para alcanzarlos, por ello las estrategias gerenciales debe adecuarse a los objetivos a ser alcanzados y el enfoque de formación en el equipo de trabajo.

Ahora bien, la inobservancia de esta situación en las estrategias gerenciales para la formación de equipos de trabajo en el sector construcción, ha propiciado la necesidad de conocer los tipos de estrategias desarrolladas en dicha formación; a propósito de precisar la pertinencia en la creación de los equipos de trabajo en las mencionadas organizaciones; así como la ejecución de las mismas en el marco de la fijación de metas, asignación de recursos y evaluación de los resultados.

De acuerdo con ello, se planteó la investigación orientada a determinar las estrategias gerenciales para la formación de equipos de trabajo en empresas constructoras del Caribe Colombiano, las cuales son importante por que las nuevas formas de pensar, actuar y gestionar de los directivos cambian, siendo necesario adoptar prácticas que llevan a las organizaciones a sobrevivir y ser competitivas en el mundo globalizado.

Además, se persigue una participación asertiva de la misma en el campo de la construcción; mediante la eficiencia del personal, al dirigir esfuerzos con el propósito de alcanzar las metas planteadas por dichas organizaciones; asimismo, proporciona tanto a los gerentes de las empresas constructoras, como al personal que labora en ellas el contacto interactivo y personalizado en los equipos de trabajo.

2. Fundamento Teórico

2.1. Estrategia

En las organizaciones deben generarse procesos de mejora, orientados al éxito empresarial, para ello se hace necesario que la mayor parte sus integrantes se encuentren alineados hacia un objetivo común, forjando la visión, misión, los valores, pero además establecer estrategias claras y compartida. En tal sentido, han de crearse las condiciones para el desarrollo del proceso de planificación estratégica, encauzadas a fomentar la coordinación del conocimiento con la información entre los directivos y el personal, sustentándose en técnicas para formular, implantar y seguir la estrategia para aprovechar al máximo el aprendizaje, así como el potencial de las personas que integran la empresa.

De acuerdo con David (2013), las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos. Todas las empresas poseen una estrategia así sea informal esporádica y sin estructurar, las empresas en su totalidad van hacia algún rumbo; sin embargo, algunas no desconocen hacia donde van y se pueden aplicar tanto a pequeñas empresas como grandes. Por otro lado Mintzberg y Quinn (2003) definen la estrategia como el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece, la secuencia coherente de las acciones a realizar. También plantean que este es un modelo, específicamente, un patrón en un flujo de acciones.

A su vez, Mintzberg, Ahlstrand y Lampell (2008) señalan al término estrategia como el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo, enfatiza la acción en donde la empresa tendría una estrategia aun cuando no tuviera planes definidos, incluso aunque nadie en la empresa dedique tiempo a establecer objetivos formales. Para ello se requiere contar con patrón de una serie de actos de la organización. Dichos actos deben ser congruentes; la congruencia puede ser resultado de la planificación formal o la definición de metas, o no serlo.

2.2. Estrategias gerenciales

A este respecto, el estudio se apoya en las nuevas corrientes gerenciales, con el intento de salir del entorno tan turbulento existente hasta ahora. En estas circunstancias aquellas empresas que consigan ser sumamente eficientes podrán sobrevivir. Aunado a ello, una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

Por otro lado, una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner en orden, además asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable, del mismo modo anticipar los posibles cambios en el entorno

y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes. Para desarrollar la variable estrategias gerenciales es importante en primer término describir el significado de gerencia.

En este orden de ideas, Robbins (2014) considera a la gerencia como un proceso que comprende las funciones de planificación, organización, dirección y control la cual se obtiene con eficacia y eficiencia, al considerar a otras personas es decir, la gerencia trabaja, se desarrolla, utilizando para ello al personal para lograr un fin determinado.

En este sentido, Dell'ordine (2007) considera que la gerencia es la responsable de dirigir las actividades que sirven a las organizaciones para el logro de sus metas, por ello, al ser bien ejecutada lleva consigo el alcance de objetivos establecidos. Por otra parte, el término gerencia se define como un proceso de organización y empleo de recursos para lograr objetivos predeterminados; por ello, el objetivo global es lograr la eficiencia máxima en sus actividades al llevar a cabo las metas asignadas, en la medida que se logre alcanzar los objetivos, se revelará el grado de eficacia de las metas trazadas.

En este sentido, Mintzberg y Quinn (2003) establecen que "las estrategias formales efectivas contienen tres elementos esenciales: las metas, las políticas y las principales secuencias de acción". Por tanto, las estrategias gerenciales, se convierten en uno de los puntos centrales de los procesos administrativos de toda organización, en la cual ha de llevar acciones integradas y sistemáticas, relacionadas en un elemento con otro.

Las estrategias gerenciales es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa. También son cursos de acción planificados y que se diferencian generalmente por el alcance y la magnitud de la acción a seguir, la cual debe estar dirigida hacia el cambio de condiciones futuras, para el logro de los objetivos.

En este sentido, las estrategias gerenciales formuladas por los mismos autores, comprenden planes de actividad tanto formales como informales, su definición por tanto es plenamente coincidente con el concepto de para quien la estrategia es una pauta en el flujo de decisiones, por lo tanto, aunque los directivos de una empresa fueran incapaces de etiquetar su propia estrategia la pauta de sus decisiones definiría su estrategia real.

Finalmente, Serna (2006) define las estrategias gerenciales, como un marco de acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización, de cada unidad de trabajo, de esta manera hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.

2.3. Características de las estrategias

En cuanto a sus características las estrategias se pueden establecer, pero además pueden ser formuladas en un momento dado, como respuesta a un contexto variable o puede ser generada después de un arduo análisis y reflexión, no obstante para que las estrategias sean eficaces deben gozar de ciertos principios los cuales serán planteados a continuación.

Cuadro 1

CARACTERÍSTICAS DE LAS ESTRATEGIAS	
Flexibilidad	Este principio debe estar inherente en la estrategia, puesto que todo plan debe ser modificado, para adaptarlo a las diferentes situaciones, se tomara en cuenta el diagnostico, como elemento que permite determinar las necesidades, seleccionando aquellas que requieren urgente solución, igualmente cuando la empresa carece de recursos materiales para cada una de las actividades que se diseñe. Estas deberán ajustarse a los recursos existentes.
Coordinación:.	La coordinación es definida como el principio de integración, organización y secuencia que debe existir entre las estrategias, actividades, recursos y tiempo, es decir, una actividad debe ser organizada en perfecta coordinación con el recurso que se utilizara para lograrla y el tiempo en que se llevara a cabo. En este sentido en las organizaciones Constructoras es competencia del supervisor fomentar las relaciones humanas armónicas y solidarias, para lograr acuerdos entre las partes y alcanzar así los objetivos

Continuidad:	La continuidad, encierra el desarrollo coherente de las actividades, es decir, una actividad es consecuencia de la otra. Igualmente las estrategias deben ser consecuencias de otras, por tanto, terminada una se forma otra, toda eventualidad que atente contra este principio, no propicia el principio de racionalidad y de planificación propiamente dicha, las metas trazadas no deben ser abandonadas. Esta discontinuidad, conlleva al rechazo o cualquier cambio que se requiera realizar en el sector construcción, pues una estrategia debe ser continua de la otra asumiendo un proceso coherente y sistemático, pues una estrategia implementada es experiencia para las otras, haciéndose más fácil el proceso.
Proactividad	La proactividad es lo contrario de inactivo, de allí que todas las estrategias deben ser proactivas, este es un elemento en el cual se apoyan ciertos rasgos personales: la responsabilidad, entusiasmo en la realización del trabajo, puntualidad y cumplimiento, capacidad de inducir a los trabajadores hacia el interés particular y colectivo.
Dominio	Otra de las características de la estrategia del gerente de hoy, es tener pensamiento sistémico y dominio que de acuerdo con Senge (2005) permite integrar las disciplinas de trabajo en equipo, modelos mentales, dominio personal y visión compartida, con el fin de analizar el lenguaje para decidir, comprender las fuerzas e interrelaciones que modelan el comportamiento de los sistemas, proponiendo transformaciones, por tanto, el gerente como líder debe generar acciones variadas.
Cohesión Social	En cuanto a las características de cohesión social debe ser un comunicador por excelencia, el cual transfiere visión a sus seguidores y los estimula para que venzan las dificultades que se presenten. Se deben promover estrategias socializantes como trabajo en equipo, dinámicas grupales, elaboración de proyectos, que permitan a todos los integrantes opinar, reflexionar, entre otros. Estas características son importantes para el logro de un buen desempeño, de allí se infiere que el gerente debe ser estratega, que evidencie habilidades, destrezas, actitudes y valores para asesorar a directores, supervisores y demás personal y lograr su colaboración para alcanzar las metas establecidas por la empresa.

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Finalmente las estrategias deben estar estipuladas en virtud del tiempo, espacio y objetivos a cumplir; en tal sentido se deben diseñar bajo un plan estructurado, por ende es concebida como un proceso orientador para proporcionar los lineamientos para definir los objetivos organizacionales, los recursos a utilizar, así como las políticas que orientaran la administración de dichos recursos.

2.4. Formación de equipos de trabajo

Un equipo de trabajo, define Hayes (2002) es un grupo de personas que trabajan juntas para conseguir un objetivo común. Puede ser el desempeño de una tarea determinada o el establecimiento de un sistema que facilite el trabajo (por ejemplo, un equipo de gestión tiene varias tareas que cumplir, pero generalmente tiene un objetivo común) A riesgo de sonar obvio, esto significa que, al crear un equipo, hay que asegurarse de que sus miembros tengan objetivos comunes y que puedan trabajar juntos para alcanzarlos.

En el mismo orden de ideas para Herriegel (2009) un grupo es cualquier cantidad de gente que comparte metas, que se comunica frecuentemente entre sí durante cierto periodo, pero que es tan pequeño como para que cada individuo se pueda comunicar con los demás, de persona a persona. Generalmente se busca que los miembros de un equipo se conozcan bien, pero esto se puede conseguir de una forma menos drástica. La prioridad principal a la hora de crear un equipo es desarrollar un sentimiento sólido y positivo de "pertenencia". Si los integrantes de un equipo no pueden identificarse los unos con los otros (si no consiguen ver al equipo como "nosotros" en vez de como un grupo de individuos), no hay manera de que el equipo funcione.

En el contexto organizativo uno de los aspectos más importantes en la creación de equipos, a menudo se pasa por alto, es el contexto en el que trabaja el equipo. Cuando se empieza a poner en marcha el sistema de equipos, muchas veces se olvida lo que pueden llegar a obstruir las estructuras organizativas tradicionales.

2.5. Características de los equipos de trabajo

A este respecto, Fernández y Winter (2003), consideran que los equipos de trabajo deben poseer las siguientes características:

Objetivos y metas, es fundamental que los miembros del equipo compartan un objetivo común, el cual debe ser comprendido completamente y aceptado por todos los miembros del equipo. Por otra parte, debe ser capaz de generar un compromiso que despierte un alto grado de involucramiento.

Tareas, deben estar claramente relacionadas con la visión y misión del equipo y con los valores organizacionales de la empresa, en una perspectiva de concatenación y alineamiento estratégico vertical. No es conveniente para la supervivencia del equipo quedarse con el solo cumplimiento de tareas asignadas sin hacer posible el empleo de una estrategia, esto permite dar un aporte y un valor agregado mediante el cumplimiento de sus tareas.

Compromiso de metas, estarán en condición de realizar un esfuerzo extra, si esto se traduce en lealtad y compromiso con las metas. Cada integrante hará todo lo posible para que el grupo logre objetivos principales, esperando que los demás hagan lo mismo.

Realismo de los objetivos, la organización debe alentarlos a que tracen objetivos ambiciosos, para permitir la sensación de satisfacción por los resultados obtenidos, como estímulo más no como ansiedad de una presión desmedida.

Anteposición de lo colectivo sobre lo individual, deben saber controlar impulsos egoístas subordinando sus fines personales a los del equipo. También deben estar dispuestos a la ayuda para que cada uno alcance los objetivos trazados, y por consiguiente, los del equipo.

Claro establecimiento de tareas y responsabilidades, es importante y necesario que mediante una clara organización, cada miembro del equipo conozca detalladamente cuales son los objetivos individuales que les competen y la relación con la meta del equipo. Por consiguiente, deben conocerse la meta de los demás integrantes, de esta manera se logra una eficaz cooperación.

Ambiente organizacional, esta genera un gran impacto en los equipos de trabajo, debe caracterizarse por crear una atmosfera que modele actitudes, ideas y conductas en las personas.

Confianza y colaboración, es un elemento fundamental para que exista comunicación abierta que permita la mejora constante del equipo esto permite la delegación de tareas para conseguir la meta estipulada. Sin la confianza el equipo no tendrá sentido, en este ámbito las ideas y los aportes de los miembros no serían considerados por los demás, siendo escaso el aporte colectivo.

Actitud hacia el mundo y los otros, se traduce en una visión positiva que permite el aprovechamiento de las oportunidades que brinda el entorno, esto se presenta entre personas que poseen confianza en sus habilidades, que conocen sus limitaciones y capaces de enfrentar las experiencias con gran positivismo, son predisposiciones psicológicas que caracterizan la personalidad de los sujetos que integran los equipos de trabajo.

Respeto de las diferencias, al prevalecer un espíritu positivo, la crítica es constructiva, no existen ataques personales, todos tienen libertad para expresar su opinión, se trata de resolver diferencias en pos de alcanzar la meta trazada por el equipo, las situaciones de conflicto se replantean como situaciones de colaboración.

Revisión constante de su accionar, el seguimiento estratégico en relación con el cumplimiento de las metas es una práctica que queda sustentada organizacionalmente al equipo, sin ser necesario que esa revisión se traduzca en un factor de tensión, sino que se aprecie como un paso hacia el mejoramiento de las labores que llevarán a alcanzar las metas planteadas.

Aprendizaje individual y grupal, se aplica la estrategia de desaprender lo que no genere valores para aprender continuamente, estimulando constantemente la formación que permite el crecimiento personal.

Comunicación para facilitar la gestión, ayuda al tráfico de ideas, conceptos, sentimientos y experiencias, consiste en la capacidad de expresarse utilizando un lenguaje directo y efectivo, que facilita el entendimiento.

Por su parte Blanchard y otros (2006), expresa que los equipos de trabajo, pueden usar su capacidad de compartir información para desarrollar altos niveles de confianza y responsabilidad, usar la clarificación de límites para crear la libertad de actuar responsablemente; usar las habilidades de autogestión para tomar decisiones de equipo y conseguir grandes resultados.

Siguiendo con lo expuesto, los equipos de trabajo, animan a todos a sentirse valorados, responsables y comprometidos con el trabajo. Así, los integrantes podrán sentirse orgullosos de utilizar sus conocimientos experiencias y motivación para conseguir resultados de alta calidad lo cual beneficia tanto al equipo como a la organización.

3. Metodología Utilizada

La investigación se califica como una investigación de tipo descriptiva, porque pretendió caracterizar la situación de las variables estrategias gerenciales y formación de equipos de trabajo en empresas constructoras en la costa del caribe Colombiano. bajo un diseño no experimental, transversal, la recolección de datos se realizó en un único momento, obteniendo de esta forma una sola medición.

La población, la misma estuvo constituida por (39) gerentes de empresas constructoras ubicadas en el caribe Colombiano. En cuanto a la recolección de datos, se utilizó dos cuestionarios uno para estrategias gerenciales y otro para la formación de equipos de trabajo, ello permitió, definir cada uno de los elementos y facilitar la medición de las variables en estudio, para determinar la confiabilidad del instrumento se aplicó el método Alfa Crombach, arrojando como resultado rtt: 0.80 y 081, consecutivamente, lo que determina que fueron altamente confiables.

4. Resultados

El análisis de los datos se hizo a través de la estadística descriptiva, los mismos fueron procesados a partir del baremo presentado consecutivamente, este se construyó sobre la base de las puntuaciones utilizadas en la escala, la cual va de 1 a 5, ubicándose en los rangos muy bajos (1- 1.79), bajo (1.80 – 2.59), medio (2.60 – 3.39), alta (3.40- 4.19) y muy alta (4.20 – 5).

TABLA 1
Aplicación de las Estrategias Gerenciales

SUBDIMENSION					ALTERNATIVAS DE RESPUESTAS									
					TD		DA		NN		ED		TD	
					fa	%	Fa	%	fa	%	fa	%	fa	%
PLAN DE ACCION	4,4	5	5	1,2										
Capacitación del empleado.	4,7	5	5	0,7	100	85,4	6	5,1	7	6	4	3,4	0	0
Equipos autogestionarios	4,5	5	5	1	90	77	13	11,1	6	5,1	4	3,4	4	3,4
Pago por desempeño	3,9	5	5	1,6	72	62	9	7	7	6	6	5,1	23	20
EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS	3,2	5	3	1,4										
Metas	3,2	3	3	1,3	25	21,3	25	21,3	26	22,2	25	21,3	6	5,1
Asignar los recursos	2,5	1	3	1,3	10	9	18	15,3	37	32	10	9	42	36
Evaluar resultados	3,8	5	4	1,2	48	41	28	24	13	11,1	26	22,2	2	2

Fuente: Duran, Crissien, Virviesca y García (2016)

La tabla 1, permite observar los resultados relacionados con la aplicación de estrategias gerenciales, dividida en dos áreas importantes, el plan de acción, para la cual se establecieron las medidas estadísticas presentando un promedio de 4,4, una moda y mediana de 5, mientras su desviación estándar es de 1,2. Integrada por tres elementos la capacitación de empleado, en este ámbito la

mayoría de la población, consideró que esto se ejecuta en la empresa, el 85,4 % de los encuestados estuvo totalmente de acuerdo, el 6% se mostró indiferente, mientras un 5,1% asumió estar de acuerdo, no obstante solo un 3,4% estuvo en desacuerdo. Ello referido a la realización de tareas de forma eficiente, por parte del empleado, el personal al poseer más habilidades, muestra ser eficiente, además si las personas con mayores habilidades, aprenden las tareas complejas más rápido. Obteniendo para ello las medidas estadísticas siguientes, 4,7 el promedio, la moda asumió un valor de 5, al igual que la mediana, por otro lado la desviación estándar obtuvo un 0,7, estimado una dispersión mínima de los puntajes con respecto al promedio.

Con respecto a los equipos autogestionarios, para cubrirlos se generaron los siguientes; los integrantes del equipo, conocen las tareas que ejecutan sus compañeros, puede apoyar, a otro miembro del equipo, en la ejecución de sus tareas asimismo pertenecer a un equipo auto dirigido, hace las tareas más flexibles.

A lo cual contestaron de la siguiente manera, un 77% considero estar totalmente de acuerdo, un 11,1% de acuerdo, el 5,1, 4 y 4% restante asumieron estar indiferente en desacuerdo y totalmente en desacuerdo respectivamente, con respecto a las medidas estadísticas se obtuvo para el promedio un 4,5, la moda y la mediana obtuvieron un puntaje de 5, y la desviación estándar tuvo el valor de 1.

El otro elemento evaluado fue el pago por desempeño; en este, las tendencias se presentan hacia aspectos positivos en virtud de que el 62% manifestó estar totalmente de acuerdo con respecto a los siguientes aspectos; recibe el empleado algún incentivo por desempeño, el pago de bonificaciones estimula la habilidad del equipo, el empleado es más productivo, al recibir incentivos por desempeño.

Por otro lado, un 20% consideró la alternativa totalmente en desacuerdo, un 7% estuvo de acuerdo, un 6% consideró la alternativa ni de acuerdo, ni en desacuerdo, mientras un 5,1% en desacuerdo, el promedio del indicador fue de 3,9, la moda y la mediana 5, finalmente la desviación estándar asumió un valor 1,6.

En cuanto a la ejecución de estrategias, esta tiene un promedio de 3,2, la moda fue de 5, la mediana asumió un valor de 3, asimismo la desviación estándar obtuvo un valor de 1,4, generando una desviación muy baja de los puntajes con respecto a los puntajes. Asimismo está integrado por 3 elementos: las metas, los resultados de las respuestas de la población se refieren a los datos siguientes: un 22,2% consideró no estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, con respecto a las alternativas totalmente de acuerdo y de acuerdo los valores fueron de 21,3% para cada una, asimismo el otro 21,3%, aunado al 5,1% afirmaron estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

En cuanto a las medidas de dispersión y tendencia central el promedio asumió un valor de 3,2, la moda y la mediana se ubicaron en 3 cada una de estas medidas, aunado al 1,3 de la desviación estándar. Ello asociado a los aspectos incluidos en el indicador tales como; se plantean las metas en función del propósito a cumplir, las metas definen el fundamento del trabajo en equipo, los equipos trabajan en forma unificada para lograr las metas.

Con respecto a la asignación de recursos, este aspecto no se cumple a cabalidad, dado que el 36% seleccionó las alternativas totalmente en desacuerdo, un 32% considero no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 15,3% estuvo de acuerdo, asimismo el 9% asumió la alternativa totalmente de acuerdo, además del otro 9% optó por estar en desacuerdo.

Ello en referencia a si la empresa le proporciona los recursos necesarios para ejecutar las actividades laborales, los recursos varían en función de las actividades formuladas, la calidad de los recursos influye en el desarrollo efectivo del trabajo.

En otro orden de ideas; el promedio del indicador se situó en 2,5, la moda asumió un valor de 1, en función de que la mayoría de las respuestas se orientó hacia la alternativa totalmente en desacuerdo, la mediana se estableció en 3, a su vez la desviación estándar 1,3.

El último indicador se denomina evaluar resultados, en este el 41% de la población encuestada contesto estar totalmente de acuerdo, un 24% consideró la alternativa de acuerdo, un 22,2 % se ubicó en la alternativa en desacuerdo, por otra parte el 11,1 % ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras el 2% totalmente en desacuerdo, cuando se le preguntó si en la empresa se evalúa la metodología utilizada para ejecutar el trabajo, se ejecutan acciones estructuradas para evaluar los resultados de las estrategias, en la empresa la evaluación de los resultados es multidireccional.

Los resultados de las medidas fueron los siguientes, un promedio de 3,8, la moda se dispuso en 5 esto arraigado a las tendencias de las respuestas cuando la población contesto en su mayoría estar

totalmente de acuerdo mientras la mediana generó un valor de 4, pero además la desviación estándar, referida a la dispersión de los datos obtuvo un valor de 1,2.

TABLA 2
Aspectos que caracterizan las estrategias

SUB DIMENSION					ALTERNATIVAS DE RESPUESTAS									
					TD		DA		NN		ED		TD	
					Fa	%	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%
Principios de la estrategia	4,2	5	5	1,2										
-Flexibilidad	3,4	2	3	1,4	48	41	8	7	18	15,3	40	34,1	3	3
Coordinación	4,7	5	5	0,7	90	77	19	16,2	3	3	5	4,2	0	0
-Continuidad	4,6	5	5	0,8	80	77	25	21,3	8	7	4	3,4	0	0
- Proactividad	4,5	5	5	0,9	75	64,1	26	22,2	10	9	6	5,1	0	0
-Dominio.	3,6	5	5	1	88	75,2	17	15	6	5,1	5	4,2	1	0,85
-Cohesión social.	3,9	5	5	1.6	70	60	8	7	9	8	6	5,1	24	21

Fuente: Duran, Crissián, Virviesca y Garcia (2016)

La tabla 2, muestra los resultados asociados a los aspectos que caracterizan las estrategias, los datos fueron agrupados por elementos, se le calculo las medidas estadísticas de tendencia central y de dispersión, arrojando como resultado, para el promedio 4,2, la moda y mediana se ubicaron en 5, mientras la desviación estándar arrojó un valor de 1,2. Entre los indicadores que componen la subdimensión, se inicia el análisis con la flexibilidad, y se consideró que las estrategias planteadas en la empresa se ajustan a las necesidades de la empresa, las estrategias se ajustan a los recursos existentes, la planificación garantiza la culminación del trabajo de manera eficiente.

Bajo este contexto los resultados arrojaron que el 41% de la población manifestó estar totalmente de acuerdo, 34,1% contestó a la alternativa en desacuerdo, un 15,3 % consideró no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. Por otra parte, el 7% de la población contestó estar de acuerdo, sin embargo solo un 3% estuvo totalmente en desacuerdo. En cuanto a los valores estadísticos asociados a las medidas de tendencias centra y de dispersión, el promedio del indicador obtuvo un valor de 3,2, la moda se concibió en 2, la mediana asume un valor de 3, asimismo la desviación estándar 1,4.

Con respecto a la coordinación, las tendencias permiten determinar que en las empresas constructoras existe coordinación, en cuanto el 77% de la población ha considerado estar totalmente de acuerdo con respecto a la existencia de coherencia entre las actividades, recursos y tiempo utilizados para cumplir los objetivos, además si la gerencia de la empresa coordina eficazmente la ejecución de la estrategia, por otra parte fomentan las relaciones efectivas entre el trabajador, con las herramientas y equipos. Aunado a ello, el 16,2% afirmó estar de acuerdo. En el mismo orden de ideas, el 4,2 y el 3% estuvieron en desacuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo respectivamente, en cuanto a las medidas de tendencia central, el promedio es de 4,7, la moda y mediana 5, además la medida de dispersión generó un valor para la desviación estándar de 0,7, concibiendo una mínima dispersión de los datos con respecto a los puntajes.

Consecutivamente se analizan los datos de la continuidad, en el cual el 77% de la población manifestó estar totalmente de acuerdo con respecto a actividades planificadas tienen continuidad, a pesar de hacer cambios en el personal., si es coherente el proceso con las estrategias, a desarrollar, por otra parte se les preguntó si cuando hay cambio de líder, se desechan las estrategias antes planteadas. Asimismo un 21,3 % respondió a la alternativa de acuerdo, un 7% estuvo indiferente, y un 3,4 % en desacuerdo. Aunado a ello se determinaron las medidas estadísticas en ella se logró obtener por datos agrupados un promedio de 4,6; la moda y mediana asumieron un valor de 5, paralelamente la desviación estándar es de 0,8.

En el mismo orden de ideas, se presentan los resultados de la proactividad, permite evidenciar que las empresas son proactivas con respecto a las estrategias utilizadas en ellas, dado que el 64,1 y

22,2% respondieron estar totalmente de acuerdo, así como de acuerdo cuando se les pregunto sobre la ejecución de las actividades se perciben altos niveles de responsabilidad, si la estrategia, promueve a los trabajadores hacia la búsqueda del interés particular, pero además si los supervisores poseen condiciones para promover el trabajo en equipo.

Por otra parte, un 9% considero estar indiferente con estos ítems, pero un 5,1% manifestó estar en desacuerdo. En los resultados referidos a las medidas de tendencia central, el promedio fue de 4,5, asimismo la moda y la mediana tuvieron un valor de 5, en cuanto a la medida de dispersión denominada desviación estándar, este se presenta en 0,9, ello significa que existe muy poca dispersión de los datos con respecto a los puntajes de los ítems

En cuanto al dominio, también obtuvo una tendencia positiva en tanto el 75,2% manifestó estar totalmente de acuerdo, a su vez un 15% considero la alternativa de acuerdo, seguido del 5,1%, 4%, así como el 0,85% quienes respondieron, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente de acuerdo. En este orden de ideas, los resultados analizados se relacionan con la posibilidad de que para fomentar el trabajo en equipo, e integran todas las áreas de la empresa, muestra el jefe inmediato dominio sobre las actividades a ejecutar, finalmente al promover transformaciones en la organización, se interrelaciona los procesos. Bajo este contexto. El promedio fue de 3,6, la media y la mediana de 5, la desviación estándar expresó su valor en 1.

Siguiendo el análisis, la cohesión social está asociado la capacidad del supervisor de integrar a los miembros del equipo, promueve la comunicación efectiva, para generar integración de equipo, pero además si este domina las técnicas de comunicación, utilizando varias formas de expresión. A ello respondieron de la siguiente manera: un 60% totalmente de acuerdo, un 21% totalmente en desacuerdo, el 8%, 7% y 5,1% indiferente, de acuerdo así como en desacuerdo, respectivamente; en el mismo orden de ideas, sus valores de tendencias central y de dispersión son el promedio 3,9, la moda y la mediana 5, aunado al 1,6 de la desviación estándar.

TABLA 3
Factores de desempeño vinculados a los equipos de trabajo

INDICADORES					ALTERNATIVAS DE RESPUESTAS									
					TD		DA		NN		ED		TD	
					Fa	%	fa	%	FA	%	FA	%	FA	%
Compromiso de metas	3,6	4	4	1,23	24	21	54	46,1	16	14	10	9	13	11,1
Establecimiento de tareas y responsabilidades	2,8	3	3	1,28	9	8	24	21	35	30	19	16,2	29	25
Ambiente organizacional	3,3	4	3	1,22	20	17,0	36	31	32	30	16	14	13	11,1
Confianza y colaboración	3,5	5	4	1,33	38	32,4	28	24	28	24	9	8	14	12
Actitud hacia el mundo y los otros	3,7	5	4	1,23	38	32,4	32	28	23	20	15	13	9	8
Aprendizaje individual y grupal	3,3	4	3	1,18	18	15,3	36	31	34	30	18	15,3	11	9,4
Comunicación para facilitar la gestión	2,7	1	3	1,38	14	12	27	23	19	16,2	27	23,0	30	26

Fuente: Duran, Crissián, Virviesca y Garcia (2016)

De acuerdo a la tabla el primer elemento se denomina compromiso de metas, los resultados fueron expresados de la siguiente manera, el 46,1% de acuerdo, además el 21% totalmente de acuerdo, con respecto a realización de esfuerzos extras, los empleados hacen lo posible para que el grupo logre los objetivos, el empleado muestra lealtad, a la organización, por otra parte un 14% considero la alternativa ni de acuerdo, ni en desacuerdo, aunque un 11,1% y el 9% manifestaron estar totalmente en desacuerdo, además que en desacuerdo, el promedio 3,6; la moda y mediana 4, en tanto la desviación estándar 1,23. Generando una baja dispersión de los datos con respecto a los puntajes.

Establecimiento de tareas y responsabilidades, para este indicador, el 30% respondió a la alternativa ni de acuerdo, ni en desacuerdo, un 25% totalmente en desacuerdo, el 21% de acuerdo, 16,2% en

desacuerdo, finalmente un 8% totalmente de acuerdo. Los valores del promedio 2,8, la moda y mediana 3, asimismo la desviación estándar 1,28. Referida esta información a los siguientes aspectos; cada miembro del equipo debe conocer detalladamente cuales son los objetivos individuales; al ejecutar las labores es necesario contar con una clara organización, se logra una eficaz cooperación entre los miembros del equipo.

Dentro de este marco del análisis, el indicador ambiente organizacional, obtuvo los siguientes resultados, 31% de acuerdo, 30% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 17% totalmente de acuerdo, el 14% en desacuerdo, mientras el 11,1% totalmente en desacuerdo, los valores de tendencias fueron 3,3, el promedio, la moda 4, así como la mediana 3, la desviación estándar 1,2, ello asociado a atmosfera de trabajo en equipo, ambiente para modelar la conducta del empleado, puede incidir en el logro de los objetivos.

Posteriormente se presenta la Confianza y colaboración, sus resultados se estimaron en 32,4% totalmente de acuerdo, un 24% de acuerdo, mientras otro 24% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, un 12% totalmente en desacuerdo, solo un 8% estuvo en desacuerdo. El promedio es de 3,5, la moda 5, mientras la mediana 4, a su vez la desviación estándar, 1,33, esta información está referida a los siguientes elementos, la comunicación abierta permite la mejora constante del equipo, delegación de tareas es básico para conseguir la meta estipulada, confianza en los procedimientos usados por el equipo de trabajo.

A continuación se presenta el indicador actitud hacia el mundo y los otros, el incluye los resultados de la siguiente manera; 32,4% totalmente de acuerdo, 28% de acuerdo, 20% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, asimismo el 13% y un 8% asumieron en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, el promedio de 3,7, la moda en 5, la mediana, la desviación estándar 1,23. Esto asociado la existencia de una visión positiva que permite el aprovechamiento de las oportunidades del entorno, los miembros del equipo poseen confianza en sus habilidades, las actitudes del personal están sujetas a predisposiciones psicológicas que caracterizan la personalidad de los sujetos que integran los equipos de trabajo.

Por otro lado, para el aprendizaje individual y grupal, el 31% de la población manifestó estar de acuerdo, el 30% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, mientras para las alternativas totalmente de acuerdo, así como en desacuerdo 15,3% para ambas, finalmente en la alternativa totalmente en desacuerdo 9,4%. Con respecto a las medidas de tendencia, los resultados fueron promedio 3,3, la moda 4, la mediana 3, mientras la desviación estándar 1,18. Esto referido a los aspectos siguientes; opción del empleado de aprender continuamente, nuevos procesos de trabajo, es estimulando para lograr el aprendizaje, la formación permite el crecimiento personal.

Finalmente la comunicación para facilitar la gestión, incluye los siguientes elementos, lenguaje claro para comunicar sus ideas, comunicación que aporta elementos positivos a la gestión del equipo, facilita la comprensión entre los miembros del equipo. A lo cual respondieron un 26% totalmente en desacuerdo, en cuanto a las alternativas de acuerdo y en desacuerdo los resultados fueron de 23% para cada una de esas opciones, mientras el 16,2% considero estar indiferente, aunado a ello solo el 12% estuvo totalmente de acuerdo.

5. Conclusiones

En función del análisis los resultados del presente estudio, surgen las siguientes conclusiones que abarcan los aspectos más relevantes de los objetivos alcanzados y estudiados. En relación a determinar el proceso de aplicación de las estrategias gerenciales en las empresas constructoras. En este ámbito el personal posee habilidades que le permiten mostrar sus capacidades, por ende se manifiesta como eficiente, además esto les permite aprender las tareas complejas más rápido.

Además como parte de la estrategia de la organización, están los equipos autogestionarios, la mayoría del personal conoce las tareas ejecutadas por sus compañeros, se constató la existencia del apoyo a los miembros del equipo, de esta manera las tareas se han hecho más flexibles. En el mismo orden de ideas, los empleados reciben incentivos por desempeño, afirmando que esto estimula la habilidad del equipo, por ende son productivos.

En cuanto a las metas en función del propósito a cumplir, definen el fundamento del trabajo en equipo trabajan en forma unificada para lograr las metas, luego en la asignación de los recursos necesarios para ejecutar las actividades laborales, los recursos varían en función de las actividades

formuladas, la calidad de los recursos influye en el desarrollo efectivo del trabajo. En este sentido también se hacen evaluación de resultados en forma objetiva, ejecutando acciones estructuradas para evaluar los resultados de las estrategias

Por otra parte la investigación permite concluir que los aspectos que caracterizan las estrategias en las empresas constructoras en el caribe colombiano, existe cierta flexibilidad en ellas, las estrategias planteadas se ajustan a sus necesidades, además a los recursos con los que cuenta, utilizando para ello planes lo cual garantiza la culminación del trabajo de manera eficiente.

También se pudo constatar que existe coordinación en los procesos estratégicos, también hay coherencia entre las actividades, recursos y tiempo utilizados para cumplir los objetivos, fomentando relaciones efectivas entre el trabajador, con las herramientas y equipos. Asimismo las estrategias utilizadas generan continuidad, hay coherencia de los procesos con las estrategias, a desarrollar, por otra parte se les preguntó si cuando hay cambio de líder, se desechan las estrategias antes planteadas.

Se evidenció que las empresas son proactivas ellas promueven a los trabajadores hacia la búsqueda del interés particular, se generan las condiciones para promover el trabajo en equipo. También existe un alto dominio, en referencia el fomento del trabajo en equipo, e integran todas las áreas de la empresa, muestra el jefe inmediato dominio sobre las actividades a ejecutar, promoción de las transformaciones en la organización, se interrelaciona los procesos-

Por otra parte, hay cohesión social de acuerdo con la capacidad del supervisor de integrar a los miembros del equipo, el mismo promueve la comunicación efectiva, para generar integración de equipo, pero además si este domina las técnicas de comunicación, utilizando varias formas de expresión.

En otro orden de ideas, no existen equipos para cumplir una función específica, no se les asigna tareas para solucionar problemas concretos, no poseen claridad de la misión a cumplir. Pero si existe en ocasiones aquellos integrados por personal calificado para ejecutar los procesos de la empresa, para el cumplimiento de los objetivos se gestionan las necesidades del cliente, además los resultados dependen de la combinación de habilidades de los integrantes de ellos.

Aunado a ello, están los equipos que dirigen, existe debilidad en su conformación, lo que incurre en un proceso inestable para las empresas, la existencia de estos en forma coherente podría ayudar el desarrollo estratégico de la organización. Por otra parte, están lo constituidos según su forma, la información permitió verificar en las empresas constructoras que ellos están constituidos por personas de la misma especialidad, conocen el estilo de trabajo de todos los miembros, asimismo poseen suficiente tiempo para establecer relaciones. Con respecto a los interfuncionales, en las empresas constructoras no están constituidos con personas de diferentes áreas de la empresa, además no están formado por diferentes especialidades, además no tienen capacidad de evaluar un proyecto de cualquier área de la empresa.

Referencias Bibliográficas

Ansoff, H. (2001). La estrategia de la empresa. España: Eunsa.

Blanchard K., Randolph A. Grazier (2006) Trabajo en equipo. Deusto, Barcelona.

Cardona P. (2008) Paradigmas del liderazgo. Claves de la dirección de personas. McGraw – Hill Madrid.

Caracciolo A. (2002) Smart: Lo fundamental y lo más efectivo acerca de los equipos. McGraw- Hill Colombia.

Daft R , (2004), Administración Sexta edición editorial Thomson-

David, F. (2013) Conceptos de administración estratégica, editorial Pearson, novena edición

Dell'ordine J, (2007), Estrategias aplicadas al aprendizaje. Revista en Ciencias Empresariales y Ambientales, N° 2, 2007.

Espinosa, B, (2004) El mundo del trabajo, pluralidad y transformaciones contemporáneas. Flacos Ecuador.

Fernández y Winter (2003) equipos de alto desempeño: un gran desafío para las organizaciones. Serie Azul Psicología y empresa. Cuadernos de trabajo número 4.

Fernández Z. (2002): "Competitividad y Stakeholders", Revista del Instituto de Estudios Económicos, nº 4, pp. 133-152.

Gabaldón, Fernando, (2003), Gerencia de Organizaciones de Servicio.: Editorial Minerva C.A., Venezuela.

Gibson, Ivancevich y Donnelly (2006). Las Organizaciones, Comportamiento, Estructura y Proceso. Buenos Aires (Argentina). Séptima Edición. Addison Wesley.

Hambrick D y Fredrickson J (2001) Administración estratégica. Editorial Thomson.

Harvard Business Essentials (2006). Estrategia, una guía para ejecutivos ocupados. Enfoques y conceptos para avanzar. España: Deusto.

Hayes, N (2002), Dirección de equipos de trabajo. Una estrategia de éxito. Dirección de negocios ediciones Paraninfo España-

Herriegel Don, Slocum Jonh, Comportamiento Organizacional, Décima Edición. Editorial THOMPSON. Año 2009. México. 460 pág.

Hill, CH, Jones G, (2007), Administración estratégica 5ta edición, Editorial Mc graw Hill. Colombia.

-Koontz, H. O'Donnel, Weihrich. (2007). Elementos de la Administración. McGraw Hill. Tercera Edición. México.

Kotler P. (2004) ten deadly Marketing Signs and Solutions. John Wiley & Sons.

Mintzberg, E. y Quinn, B.(2005). El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. Prentice hall hispanoamericana, S.A. México.

Mintzberg, H. Ahlstrand, Be. Lampell J. (2008) Safari a la Estrategia. Ediciones Garnica. Argentina.

Robbins, Stephen, y Coulter M (2014). Fundamentos del Comportamiento Organizacional. Editorial Pearson México. Décima tercera Edición.

Robbins, S DE cenzo (2007). Administración para el siglo XXI. Editorial Prentice hall. México

Senge (2005). La quinta disciplina .Editorial Granica, Buenos aires, Argentina.

Serna H, (2006) Gerencia estratégica: Planeación y gestión - teoría y Metodología, incluye guía para el diagnóstico estratégico, 3R editores Colombia.

Soler, F. (2004) equipos de alto desempeño- las cualidades de un verdadero líder.
<http://www.uch.edu.ar/RR.HH>.

Suárez, M (2001). Como administrar con métodos. SEDUPEL. Caracas

Thompson, A. y Strickland, A.J. (2005) administración estratégica 11va edición editorial McGraw- Hill. México

Villalba (2000) Menú Estratégico. Ediciones IESA. Venezuela.

-
1. Doctora en Ciencias Gerenciales. Urbe (2010).Msc. en Gerencia de Recursos Humanos Urbe 2001. Socióloga, LUZ, 1991. Investigadora en ciencias sociales, talento humano, gestión organizacional, asesora de procesos organizacionales, Docente - Investigadora - Miembro del comité Científico; Corporación Universitaria Latinoamericana. Barranquilla Colombia. Soniaduran547@hotmail.com
 2. Administrador de Empresas, ABRIL 2010, Corporación Universidad de la Costa. Barranquilla. Magister en Administración e Innovación Universidad Simón Bolívar. Barranquilla. Diplomado en Gerencia del Mercadeo, (2010)Corporación Universidad de la Costa. Barranquilla. Rector Corporación Universitaria Latinoamericana. Junio 2014- actual. pepe@crissien.com
 3. Magister en Educación (Universidad de la Costa en Colombia, 2015), Especialista en Estudios Pedagógicos (Corporación Universidad de la Costa en Colombia, 2014), Profesional en Relaciones Internacionales (Universidad del Norte en Colombia, 2010), Director de Internacionalización de la Corporación Universitaria Latinoamericana, Correo electrónico: internacionalizacion@ul.edu.co
 4. Posdoctor en Gerencia pública y gobierno y en Gerencia de las organizaciones, Doctor en ciencias gerenciales, Magister en gerencia de mercadeo, Ingeniero industrial, Docente e investigador en la Universidad Simón Bolívar, UNISIMONBOLIVAR, Barranquilla, Colombia. Correo: jesusgarcia99@gmail.com

