

**COMPETENCIAS EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO DE ALTA GERENCIA**

**DAVID ARMANDO LÓPEZ MOYA**

**Tutor: OSWALDO HEREDIA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN  
TALLER DE GRADO II  
BOGOTÁ D.C.  
2009**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>4</b>
<b>1. Planteamiento del problema.....</b>	<b>5</b>
<b>2. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....</b>	<b>6</b>
<b>3. OBJETIVOS.....</b>	<b>7</b>
<b>3.1 Objetivo General .....</b>	<b>7</b>
<b>3.2 Objetivo específicos    7</b>	
<b>4. Descripción por capítulos .....</b>	<b>8</b>
<b>5. Metodología .....</b>	<b>11</b>
<b>6. Marco de referencia .....</b>	<b>11</b>
<b>6.1 Marco teórico.....</b>	<b>11</b>
<b>7. Restricciones.....</b>	<b>43</b>
<b>8. Recursos .....</b>	<b>43</b>
<b>9. Cronograma de actividades.....</b>	<b>44</b>
<b>10. Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>46</b>
<b>11. Bibliografía.....</b>	<b>49</b>

## INTRODUCCION

El ser humano, desde que nace esta sometido a convivir entre personas con algún fin, empezando por el entorno familiar, siguiendo por el social, laboral y tantos entornos en los que estamos obligados a participar activamente, lo que quiere decir, que nuestras raíces son de trabajar en equipos, con una función clara dentro de estos, con unos objetivos a corto, mediano y largo plazo y con la motivación de encontrar la meta esperada.

Los equipos de trabajo, se conforman con el objetivo de hacer realidad metas, trabajando consecutivamente con objetivos claros, a los cuales deben aportar el máximo de su habilidad competitiva para que de esta manera se vea recompensado el trabajo de los demás, ya que si trabajan todos de la misma forma el resultado será productivo y optimo.

En un equipo de trabajo se nivelan cargas, se comparten conocimientos y habilidades y todos aportan ideas desde su especialidad para que el resultado final este sin defectos, sin puntos débiles.

Es como un equipo de fútbol, durante toda la extensión del terreno se debe trabajar fuerte para cumplir con la meta que es el gol, sin descuidar la defensa que debe estar fortalecida para que el trabajo de los que están arriba con el objetivo de meter un gol valga la pena y haciendo que en el medio campo la comunicación sea fluida para que el balón suba y baje sin contratiempos y este esté en poder del equipo la mayoría de tiempo posible.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Hoy en día es necesario el trabajo en equipo, para la consecución de objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo, dentro de la organización, por tal razón es primordial que se suplan deficiencias de personas en equipos de trabajo de alta gerencia. A pesar de existir estudios e investigaciones realizadas en la última década, persisten vacíos y problemas en cuanto a las características, que deben cumplir los miembros de equipos de trabajo de alta gerencia para el buen desempeño de funciones y buen desarrollo de roles.

Cuando buscamos la formulación de un problema, en realidad plasmamos la intención de trabajo que se tiene, en una pregunta clara que nos oriente en la consecución de nuestro problema identificado al comienzo de esta investigación.

Luego de una investigación descriptiva, se encontró que en realidad no existe un documento el cual plasme completamente, información útil para ser utilizada en el área de competencias en equipos de trabajo de alta gerencia. Por tal razón con esta investigación, buscamos plasmar en un solo documento, información que resuelva muchas dudas, a partir de investigaciones y publicaciones hechas en los últimos diez años.

¿Cuáles son los vacíos, problemas, avances y descubrimientos en el área de competencias de miembros de un equipo de trabajo, definidos y publicados en los últimos diez años?

## **2. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

Las competencias se han tomado como punto de referencia, para analizar y evaluar el potencial de las personas que van a formar parte de un equipo de trabajo; ya que por medio de estas se confrontan las características y habilidades, de cada colaborador, en relación a su entorno laboral.

Detectando particularmente las fortalezas de los miembros de equipo, es posible delegar en ellos objetivos claros y medibles a la hora de evaluar su desempeño, conociendo de antemano la posibilidad que tienen en desenvolver estos roles, para aportar a los objetivos particulares con el fin de cumplir con el objetivo general del equipo del cual hacen parte; de esta manera se hace mas fácil el proceso de conformación de equipos de trabajos eficientes, pero en la realidad, se encuentran problemas y vacíos en características competitivas particulares de los miembros de equipo, las cuales dificultan el proceso que pretende conformar equipos de trabajo eficientes.

Es importante identificar los vacíos y los problemas en cuanto a características que deben poseer miembros de un equipo de trabajo, ya que por medio de estos se llegará a proponer medidas, que formen equipos competitivos de alta gerencia.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL:**

- Resumir en un documento los avances, descubrimientos, y vacíos encontrados acerca de las competencias en los equipos de trabajo de alta gerencia en las investigaciones publicadas en los últimos diez años.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Investigar publicaciones hechas en la última década acerca de las competencias de las personas, parte fundamental de equipos de trabajo.
- Analizar resultados encontrados por investigaciones hechas en los últimos años.
- Comparar distintos puntos de vistas teóricos, sobre las competencias en equipos de trabajo.
- Identificar y analizar los procedimientos que se están tomando en cuenta, para formar equipos de trabajo eficientes.
- Determinar las características adecuadas para identificar un buen miembro de equipo de trabajo.

## **4. DESCRIPCIÓN POR CAPITULOS**

### **EL CAPITAL Y EL TALENTO HUMANO**

#### **EL EQUIPO INTELIGENTE**

- Trabajo en equipo y equipo de trabajo
- Qué competencias necesitan tener los integrantes de un equipo

#### **LAS COMPETENCIAS Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL**

- El desarrollo de los altos directivos<sup>1</sup>:
- El impacto de la formación de habilidades interpersonales

### **COMO FORMAR EQUIPOS DE TRABAJO COMPETITIVOS**

#### **CARACTERÍSTICAS DE EQUIPOS ALTAMENTE COMPETITIVOS**

- Tener un propósito claro.
- Tener una comunicación efectiva hacia adentro y hacia afuera.
- Voluntad de aprender de los demás.
- Participación en el grupo
- Orientación a la solución de problemas.

---

<sup>1</sup> Creación propia basada en Baruch Yehuda, Hunt John W Developing top managers: The impact of interpersonal skills training, *The Journal of Management Development*; 2003; 22, 7/8; ABI/INFORM Global

- Búsqueda de la excelencia.
- Celebración de los logros.
- Involucrar a todas las personas relevantes.
- Equipos multidisciplinarios para problemas multidisciplinarios
- Búsqueda de la innovación.
- Descontento con el status quo.
- Compromiso.

### **Clasificación de los equipos:**

- Equipo Tradicional
- Equipos funcionales
- Los equipos pueden ser permanentes o temporales
- Los equipos autodirigidos
- Los equipos interdisciplinarios

### **EXISTEN CUATRO MODALIDADES PARA LA TOMA DE DECISIONES**

### **EQUIPOS DE TRABAJO EFICIENTES, EL MULTISKILLED**

### **IMPORTANCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO EN LA ORGANIZACIÓN**

- Los Roles de los participantes
- La comunicación
- Liderazgo
- Compensación
- Compromiso

### **VENTAJAS DEL TRABAJO EN EQUIPO**

### **DESVENTAJAS DEL TRABAJO EN EQUIPO**

## **LAS COMPETENCIAS EN LOS EQUIPOS VIRTUALES**

- RETOS DE LOS EQUIPOS VIRTUALES DE TRABAJO
- COMPETENCIAS NECESARIAS PARA MIEMBROS DE UN EQUIPO VIRTUAL

## **GERENCIA COMPETITIVA PARA EL FUTURO.**

- Liderazgo

## **5.METODOLOGIA**

El presente trabajo se va guiar por medio de una investigación descriptiva, haciendo la revisión bibliográfica, clasificándola, analizando avances y desarrollos en el tema de competencias, para finalmente depurar esta información y plasmarla en un solo documento.

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	<b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b>	<b>HERRAMIENTAS</b>
Identificar y analizar los procedimientos que se están tomando en cuenta, para formar equipos de trabajo eficientes.	Base de datos. Bibliografía.	Textos relacionados a características competitivas. Portal de Internet

Investigar publicaciones hechas en la última década acerca de la competitividad de las personas.	Base de datos. Bibliografía.	Textos relacionados a características competitivas. Portal de Internet.
Analizar resultados encontrados por investigaciones hechas en los últimos años.	Base de datos. Bibliografía.	Textos relacionados a características competitivas. Portal de Internet
Investigar publicaciones referentes a equipos de trabajo con personas definidas como competitivas.	Base de datos. Bibliografía.	Textos relacionados a características competitivas. Portal de Internet
Comparar distintos puntos de vistas teóricos, sobre las competencias en equipos de trabajo.	Base de datos. Bibliografía.	Textos relacionados a características competitivas. Portal de Internet

## **6 MARCO DE REFERENCIA**

### **6.1 MARCO TEORICO**

#### **EL CAPITAL Y EL TALENTO HUMANO**

“La competencia surge de la iniciativa humana.

Las maquinas no son competitivas si su operador o programador no tiene ganas, conocimientos y habilidades para usar la capacidad de la maquina de tal forma que le ayude a reducir costos y aumentar la productividad y la calidad de los servicios que ofrece al mercado”<sup>2</sup>.

La maquina en realidad, es una herramienta al servicio de las personas, con la función de hacer mas ágiles, fáciles y con menos riesgo algunos trabajos; pero el verdadero motor de la maquina es quien esta detrás de ella manejándola, es esta persona quien tiene el conocimiento y la habilidad para sacar un provecho especifico.

---

<sup>2</sup> Vallejo Mejía, Pablo Competencia y estrategia empresarial, Pág. 235

“Todos los programas de mejoramiento continuo para ofrecer mejor calidad en los productos y en los servicios tanto en los clientes externos como en los clientes internos de la empresa, se centran en la gente, en los colaboradores de la empresa”<sup>3</sup>.

La verdadera razón por la que se busca un mejoramiento, es la gente, que en un momento dado, sean las personas que le sirven a una organización o las que la rodean, las que se vean beneficiadas por los avances de calidad.

“El personal motivado ayuda a mejorar los procedimientos y aportan nuevas ideas para los programas de mejoramiento continuo. Todas las empresas competitivas desean tener colaboradores competentes con conocimientos, habilidades experiencia y motivación para lograr los objetivos o metas del plan estratégico. La correcta identificación de las fortalezas y debilidades en materia de los otrora llamados recursos humanos de la empresa, es de vital importancia para iniciar un proceso de planificación estratégica del plan de negocios de la empresa”<sup>4</sup>.

Todo grupo de personas con el objetivo de llevar a cabo una tarea, realiza su proceso de transformación hacia el equipo promoviendo la investigación y la solución de tareas, deberes, productos y metas, viéndose así el desempeño del trabajo en equipo.

---

<sup>3</sup> Vallejo Mejía, Pablo Competencia y estrategia empresarial, Pág. 235

<sup>4</sup> Vallejo Mejía, Pablo Competencia y estrategia empresarial, Pág. 235

Spencer Spencer, autor norteamericano define competencia de la siguiente manera. “Competencia es una característica subyacente en un individuo que esta causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación” (Alles, 2002-2003, p.20)<sup>5</sup>

Característica subyacente hace referencia, a que en su personalidad existe una competencia que puede dar a conocer comportamientos en situaciones y desafíos laborales, los cuales duran un largo periodo de tiempo.

Para Spencer Spencer, las competencias se clasifican en:

Competencia de logro y acción:

Es la competencia, que posee aquel que se fija metas claras; por lo tanto, se orientan al cumplimiento del logro, lo cual conlleva, a que sean personas con una preocupación absoluta por el orden, la calidad y la precisión de cada proceso; Además son personas con iniciativa, interesadas en la investigación y en la búsqueda de información.

Competencias de ayuda y servicio:

Esta competencia caracteriza a personas con alto nivel de comunicación, las cuales manejan de buena manera las relaciones interpersonales y a las personas expuestas a manejar público, personal o cliente.

Competencias de influencia:

Esta competencia destaca el sentido a la construcción de relaciones y el sentido de conciencia organizacional lo cual influencia al impacto constante.

Competencias gerenciales:

---

<sup>5</sup> Alles Martha, Gestión por competencias. El diccionario, 2a ed. Buenos Aires: Granica, 2002-2003.

Quien posee esta competencia se caracteriza por tener liderazgo en los trabajos realizados en equipos, cooperar y dirigir a las personas que se encuentran bajo su liderazgo, con la intención de desarrollar personas igualmente competentes.

Competencias Cognoscitivas:

Estas competencias las poseen quienes han tenido experiencias profesionales, técnicas o de dirección de proyectos y quienes tienen la virtud de hacer razonamientos conceptuales analíticos.

Competencia de eficacia personal:

Se caracteriza por producir confianza en quien posee la competencia, tener autocontrol y un comportamiento flexible ante los fracasos.

La autora francesa, Claude Levy-Leboyer, hace un aporte igualmente acerca del tema de competencias, en el que las describe de la siguiente manera.

- Las competencias son comportamientos; algunas personas disponen mejor de ellas que otras, incluso son capaces de transformarlas y hacerlas mas eficaces para una situación dada.
- Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana de trabajo y en situaciones de evaluación. Esas personas aplican íntegramente sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y los conocimientos adquiridos.

Las competencias son un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir mejor las misiones profesionales prefijas. (Alles, 2002-2003, p.26)<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Alles Martha, Gestión por competencias. El diccionario, 2a ed. Buenos Aires: Granica, 2002-2003.

Esta profesora de psicología, da su opinión acerca de las competencias, afirmando que son comportamientos y rasgos de personalidad, expuestos en la cotidianidad, caracterizando cualidades profesionales.

Para Levy-Leboyer,

“Las competencias individuales y competencias clave de la empresa están en estrecha relación: Las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las competencias individuales, al igual que, a otra escala, las competencias individuales representan una integración y una coordinación de savoir-faire, conocimientos y cualidades individuales” (Alles, 2002-2003, p.27)<sup>7</sup>.

Esto se puede interpretar como que las competencias individuales son propiedad de cada individuo y las competencias que las empresas poseen, son desarrolladas por los individuos que son colaboradores de las organizaciones y a la vez son quienes poseen el conocimiento necesario para dar capacidad a las empresas dándoles el mejor uso.

Para la francesa, Nadine Jolis<sup>8</sup>, las competencias tienen importancia para el área de recursos humanos, puesto que son herramientas que evalúan en medio de procesos el personal, comprendiendo de esta manera el perfil mas detallado entre diferentes clases de personas.

Contextualización:

---

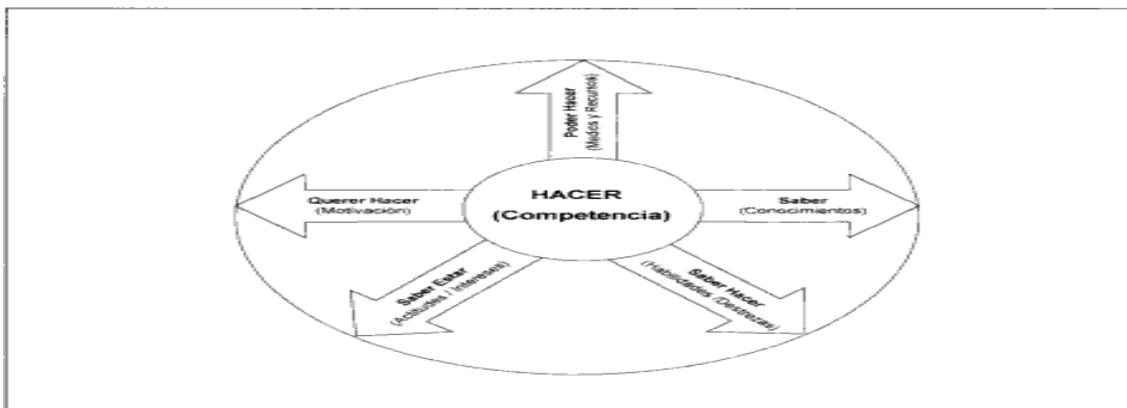
<sup>7</sup> Alles Martha, Gestión por competencias. El diccionario, 2a ed. Buenos Aires: Granica, 2002-2003.

<sup>8</sup> Creación propia basada en Alles Martha, Gestión por competencias. El diccionario, 2a ed. Buenos Aires: Granica, 2002-2003.

Las organizaciones han creado y practicado diferentes posturas para llevar acabo con sus colaboradores una de estas es la burocracia, la cual se define como: “Diseño de las organizaciones que se basa en la especialización del trabajo, una jerarquía de autoridad especifica, un conjunto formal de reglas y procedimientos, y criterios rígidos de promoción y selección” (Sección productos y servicios, 2008)<sup>9</sup>.

A lo largo de diferentes estudios podemos ver que la burocracia ha sido parte fundamental en las organizaciones, vamos a ver los pilares en la que esta se maneja; los trabajos de Taylor, que dan lugar a la organización científica del trabajo, los trabajos de Fayol, sobre la estructuración de las organizaciones en unidades funcionales y los trabajos teóricos de Weber, que describió dicha forma racional de organización y que analizo el término de legitimidad de la autoridad” (Berrocal, Pereda, p.20, 2006)<sup>10</sup>

Ahora miremos las competencias contextualizadas, para esto veremos los componentes de las competencias<sup>11</sup>.



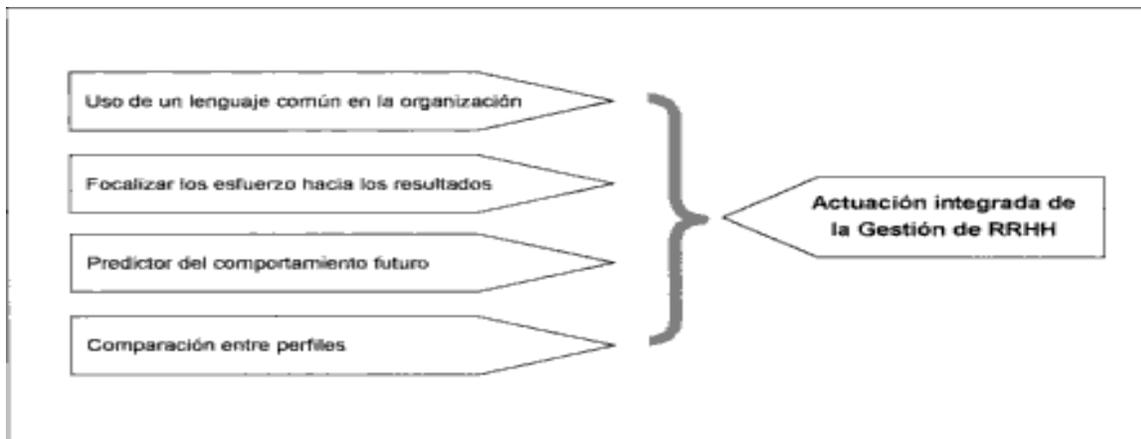
FUENTE: Berrocal Berrocal Francisca, Pereda Marín Santiago, P.79, Editorial Ramón Areces, 2006

<sup>9</sup> Sección productos y servicios, (en línea), disponible en <http://www.gerenciaynegocios.com/diccionarios/administrativo/glossary.php?word=BUROCRACIA>, recuperado: 5 noviembre de 2008

<sup>10</sup> Berrocal Berrocal Francisca, Pereda Marín Santiago, Editorial Ramón Areces, 2006

<sup>11</sup> Berrocal Berrocal Francisca, Pereda Marín Santiago, P.80, Editorial Ramón Areces, 2006

Ventajas del enfoque de competencias<sup>12</sup>:



**FUENTE:** Berrocal Berrocal Francisca, Pereda Marín Santiago, P.80, Editorial Ramón Areces, 2006

## EL EQUIPO INTELIGENTE

El equipo inteligente debe desarrollar autocontrol y auto evolución. El autocontrol es posible lograrlo cuando hay acuerdos de comportamientos de integrantes y el colectivo; la auto evolución es posible encontrarla, cuando se definen competencias, que deben ser tenidas encuentra como capacidades que permiten el medio para construir un objetivo.

El equipo inteligente está en la obligación de llevar de manera paralela, los objetivos del equipo, con los objetivos de la organización, creando esto a partir de un proceso de construcción de competencias comunicativas.

---

<sup>12</sup> Berrocal Berrocal Francisca, Pereda Marín Santiago, P.80, Editorial Ramón Areces, 2006

En conclusión, el éxito o el fracaso en los negocios es el resultado de las competencias que tienen las personas para trabajar en equipo.

### **Trabajo en equipo y equipo de trabajo**

No es lo mismo equipo de trabajo que trabajo en equipo.

En el artículo escrito por Jon R. Katzenbach se habla del funcionamiento de los equipos de trabajo de alta dirección en las empresas de hoy, en las que se implementan equipos de toda clase, en todas las áreas de desempeño.

Se refleja claramente que las empresas están fallando en cuanto a que se genera una cultura, en la que los miembros de esta se centran en la parte superior de la jerarquía corporativa y dejan de trabajar como un verdadero equipo, en la que toda la cadena jerárquica debe desempeñar funciones claras.

Es totalmente indispensable que el equipo superior que existe en las organizaciones, esté ligado con los equipos que están ubicados debajo de ellos y manejen un lenguaje similar para que la comunicación sea la mejor posible con el fin de encajar una idea concreta sobre el apoyo que necesita el liderazgo de su grupo y seguir disciplinadamente pensamientos y acciones para lograr el mayor potencial de rendimiento.

Rendimiento es la cuestión clave en los equipos, ya que se diseñan con el fin de que estos rindan por la competitividad depositada en el equipo, es aquí en donde el liderazgo debe tener muy en cuenta la conciencia colectiva de que los resultados reales deben estar simplificados en el rendimiento.

La disciplina en los equipos es un elemento definitivo, para obtener resultados de rendimiento positivos y no se debe olvidar la definición que nos da el autor, acerca

de lo que es un equipo cuando dice que es un pequeño número de personas con habilidades complementarias que están comprometidos con un propósito común con unos objetivos de desempeño, y con un enfoque para que sean responsables de cada una de las labores que les compete, porque seguramente si alguno de estos no da lo mejor de sí, estará perjudicando a un equipo completo.

Como conclusión el autor dice que para crear y mantener equipos de trabajo de alto nivel es necesario contar con un liderazgo notorio, el cual mantenga una misión específica para cada integrante del equipo y este genere un enorme valor a la consecución de actividades y resultados.

Pienso que el autor toca temas, que en realidad se palpan en las organizaciones y estoy de acuerdo en que el liderazgo es pieza fundamental para que un equipo de trabajo se encamine en un objetivo clave, en el cual se complementen los unos con los otros, generando rendimiento, lo cual debe ser el resultado de cada miembro de el equipo, porque para cada objetivo que requiera una organización es necesario que exista valor en los procesos los cuales aporten de manera positiva a los proyectos.

## Qué competencias necesitan tener los integrantes de un equipo

“Entonces, para generar equipos comprometidos se deben desarrollar ciertas competencias en sus miembros. Todos los integrantes del grupo deben cumplir su rol sin perder el foco y la noción de equipo. Los miembros de un equipo de trabajo necesitan estas competencias:

Empatía, lealtad y confianza consigo mismo y con los demás, autoconocimiento y autorreflexión; sentido de responsabilidad, autodeterminación, optimismo, iniciativa y tenacidad, inquietud de superación, capacidad de autoevaluación” (Stamato; Cómo armar un equipo de trabajo eficiente con personas que tienen puntos de vista diferentes; 2001 – 2007)<sup>13</sup>.

Peter Senge, en el libro *La quinta disciplina*, toca el tema del aprendizaje de los equipos: “...la unidad fundamental de aprendizaje de las organizaciones modernas son los equipos y no las personas... el aprendizaje en equipo se inicia en el diálogo, es decir, la capacidad de los miembros de un equipo de entrar a pensar juntos auténticamente” (Stamato; Cómo armar un equipo de trabajo eficiente con personas que tienen puntos de vista diferentes; 2001 – 2007)<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> Stamato Silvia, Cómo armar un equipo de trabajo eficiente con personas que tienen puntos de vista diferentes; 2001 – 2007 (en línea), disponible en <http://www.sht.com.ar/archivo/Management/equipo.htm>, recuperado 1 de noviembre de 2008.

<sup>14</sup> Stamato Silvia, Cómo armar un equipo de trabajo eficiente con personas que tienen puntos de vista diferentes; 2001 – 2007 (en línea), disponible en <http://www.sht.com.ar/archivo/Management/equipo.htm>, recuperado 1 de noviembre de 2008.

En otras palabras, lo esencial de competencias de equipo es el aporte que cada miembro hace, formando un material de aprendizaje muy fuerte y competitivo superando así el aporte individual.

### **LAS COMPETENCIAS Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL**

“Al coeficiente intelectual debe adicionársele el coeficiente emocional que evidencia las actitudes personales y sociales. El “poder” hacer, que se deriva de la educación formal, el entrenamiento y la experiencia, se combina con el “querer” hacer representado por competencias tales como motivación para el logro, deseo de asumir responsabilidad y honestidad en el accionar” (Alles, 2002-2003, p.30)<sup>15</sup>.

Es posible afirmar que cumpliendo o adquiriendo este tipo de competencias en el perfil personal, se agregará valor a procesos, ya que la productividad será mas alta satisfaciendo de esta manera a los interesados en una persona que tenga estas competencias.

---

<sup>15</sup> Alles Martha, Gestión por competencias. El diccionario, 2a ed. Buenos Aires: Granica, 2002-2003.

## **El desarrollo de los altos directivos<sup>16</sup>:**

### **El impacto de la formación de habilidades interpersonales**

Las organizaciones invierten bastantes recursos en la gestión de competencias de sus colaboradores empresariales, ya que las competencias de las personas son un valor y un talento que toda organización quiere poseer, porque el talento humano es el patrimonio mas grande de toda organización.

Los encargados de la formación de colaboradores y encargados de aplicar pruebas de desempeño de competencias, afirman que las pruebas que evalúan estas habilidades son engañosas, porque se ha visto que los resultados no indican siempre la realidad ya que esta prueba permite ver el desempeño que se tiene antes y después de la evaluación.

Se diseño un estudio en una escuela de negocios, con el fin de evaluar habilidades interpersonales de altos directivos, dicha evaluación se basó en características de subordinado la cual después de haber sido realizada, condujo a una capacitación; los resultados demuestran un impacto valioso en algunas competencias del personal.

Los resultados obtenidos en estas pruebas, para conocer habilidades en personal de alta gerencia, son un aporte importante el que se le hace a las organizaciones para medir este tipo de intangibles, los que se consideran mas necesarios para conocer el tipo de personal con el que se cuenta y de aquí poder generar los mejores equipos de trabajo acorde a las necesidades de cada organización.

Una de las limitaciones que tiene este proceso es que en algunos casos no coinciden los resultados de dichas pruebas con la realidad, por lo que es

---

<sup>16</sup> Creación propia basada en Baruch Yehuda, Hunt John W Developing top managers: The impact of interpersonal skills training, *The Journal of Management Development*; 2003; 22, 7/8; ABI/INFORM Global

necesario seguir evolucionando estas pruebas de medición de competencias y habilidades.

Esta investigación es importante ya que el talento humano es, o debe ser la preocupación en primer lugar de las organizaciones ya que de aquí vendrán las buenas ideas, los buenos desempeños, la eficacia y la armonía en cada uno de los procesos realizado por estos equipos de personas nominados a ocupar los cargos de las empresas.

Clasificación de las competencias según diferentes autores	
Autor	Clasificación
Aubrun y Orifiamma (1990)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competencias referidas a comportamientos profesionales y sociales.</li> <li>- Competencias referidas a actitudes.</li> <li>- Competencias referidas a capacidades creativas</li> <li>- Competencias referidas a actitudes existenciales y éticas</li> </ul>
Boyatzis (1992)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competencias esenciales o umbral.</li> <li>- Competencias diferenciales o diferenciadoras.</li> </ul>
Spencer y Spencer (1993)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competencias de logro y acción.</li> <li>- Competencias de ayuda y servicio.</li> <li>- Competencias de influencia.</li> <li>- Competencias gerenciales.</li> <li>- Competencias cognoscitivas.</li> <li>- Competencias de eficacia personal.</li> </ul>
Bunk (1994)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competencias técnicas.</li> <li>- Competencias metodológicas.</li> <li>- Competencias sociales.</li> <li>- Competencias participativas.</li> </ul>
Mertens (1997)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competencias genéricas.</li> <li>- Competencias específicas.</li> <li>- Competencias básicas.</li> </ul>
Pereda y Berrocal (2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competencias estratégicas o genéricas.</li> <li>- Competencias específicas (comunes y técnicas)</li> </ul>
HayGroup (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competencias de gestión personal.</li> <li>- Competencias de gestión del equipo de trabajo.</li> <li>- Competencias de influencia.</li> <li>- Competencias cognitivas.</li> <li>- Competencias de logro.</li> </ul>
Escuela de Negocios IESE (Fernández, Avella y Fernández, 2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competencias de tipo técnico o de conocimiento.</li> <li>- Competencias estratégicas.</li> <li>- Competencias intratéticas.</li> <li>- Competencias de eficacia personal.</li> </ul>

**FUENTE:** BlancoPrieto, Antonio, Trabajadores competentes: Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias, ESIC Editorial, 2007

## COMO FORMAR EQUIPOS DE TRABAJO COMPETITIVOS

“Crear equipos de trabajo o potenciar los ya existentes, constituye un verdadero karma para los directivos de empresas. Realizar un autodiagnóstico y aplicar determinadas pautas, pueden ser de mucha utilidad para todos los integrantes”.

El hombre por ser el único con el don de la palabra y tener capacidad para organizarse fue definido según Aristóteles como, “un animal político”.

Por naturaleza el ser humano es un ser sociable lo que ha permitido la evolución al transcurrir la historia. En las organizaciones, los equipos de trabajo tienen como objetivo el alcanzar metas, aunque no siempre las cumplen, en consecuencia de no ser equipos de trabajo productivos y esto puede ocurrir porque en el momento de haberse creado el equipo de trabajo no se tuvo la visión de crearlo con el potencial más efectivo.

“un equipo es un grupo de personas que comparten determinadas metas, objetivos y ciertos métodos y recursos- que pueden ser económicos o de conocimiento-, para alcanzarlos. El psicólogo agrega, que igualmente debe existir una ideología compartida que impida los conflictos”<sup>17</sup> Según Carlos Melo, psicólogo organizacional de la Universidad de Chile.

---

<sup>17</sup> [www.empresariosyemprendedores.cl](http://www.empresariosyemprendedores.cl)

Quienes puede hacer posible el trabajo en equipo, en un grupo de trabajo en el que las personas tienen diferentes características y personalidades, con las que integran así un equipo eficaz, saben que tienen un potencial adicional a la que una sola persona podría llegar a obtener.

## **CARACTERÍSTICAS DE EQUIPOS ALTAMENTE COMPETITIVOS**

**1. Tener un propósito claro.** Todos los miembros del equipo deben saber exactamente cuál es el objetivo a alcanzar. Así sabrán cómo pueden contribuir al logro del objetivo y podrán focalizar su energía y trabajo en ello.

Este punto es el mas importante para saber en que dirección se mueve el equipo y tener clara la función de cada cual y de esta manera todos contribuir al trabajo colectivo e ir acumulando trabajo el cual debe ir ligado para cumplir el fin específico y el objetivo general por el cual están unidos trabajando.

**2. Tener una comunicación efectiva hacia adentro y hacia afuera.** Un intercambio ágil de la información permite asegurar que se adoptarán oportunamente las decisiones correctas y no existirán dudas en los miembros del equipo respecto a qué deben hacer, cuándo, cómo y por qué.

Con una comunicación adecuada, se disminuye el espacio a dejar inconclusas las emisiones que se hacen y se evita que el mensaje se pierda y no tenga la respuesta deseada; si tenemos, un contacto permanente y en forma clara con nuestro equipo de trabajo, tendremos la mejor herramienta para que el eslabón no se rompa en ninguna parte de la cadena de comunicación que tenemos entre los que trabajan por un mismo fin.

**3. Voluntad de aprender de los demás.** Todo proyecto es una iniciativa única. Por ello es importante que los integrantes del equipo tengan voluntad de aprender nuevas técnicas o métodos para ser aplicados en el proyecto. Sino, existirá la tendencia a repetir métodos de trabajo ya conocidos, los cuales no necesariamente serán los mejores.

Cada miembro del equipo debe tener la disposición constante de aprender cosas nuevas, de desarrollar ideas y soluciones nuevas sin olvidar que cada proyecto, es un reto nuevo y por esta razón tendrá salidas y soluciones diferentes a otras que ya se hallan probado en otros proyectos; además los compañeros de equipo siempre pueden aportar grandes conocimientos y enseñanzas al resto de grupo los cuales hay que oír y analizar y de esta manera llegar a un punto de discernimiento que permita que esa idea sea valiosa para todos en general y sobre todo que sea de ayuda para la consecución de nuestro objetivo.

**4. Participación en el grupo.** Para que los miembros del equipo del proyecto se perciban como parte de éste, es fundamental que cada uno de ellos tenga una participación activa: los miembros del equipo no solo deben tener tareas específicas a realizar, sino que deben sentirse involucrados en la discusión de los problemas y en las decisiones que se adopten.

Se les debe inculcar a los miembros de equipo una cultura de pertenencia para que aporten bajo la presión de aportar, porque son elementos claves e importantes dentro de la cadena dispuesta a cumplir el objetivo y estos deben ser concientes para ser productivos y liderar también ideas dentro del proceso y la meta por la cual luchan.

**5. Orientación a la solución de problemas.** La dinámica del equipo debe tener una orientación a la solución de problemas y no a la búsqueda de culpables. Esto genera un ambiente de solidaridad y confianza que contribuye significativamente a la motivación de los miembros del equipo. Que ello ocurra depende fundamentalmente del estilo de liderazgo del gerente.

En los equipos de trabajo se debe trabajar, con solidaridad y pertenencia, haciéndonos cargo de los logros e inconvenientes de todos, asumiéndolos con propiedad porque el objetivo y el equipo de trabajo, es uno solo.

**6. Búsqueda de la excelencia.** No sólo en aspectos técnicos, sino también en lo referente a las relaciones entre sus integrantes y con otros involucrados, la responsabilidad por el trabajo y sus resultados.

Cuando se busca la excelencia, es porque de cada miembro del equipo depende el resultado que se vea a futuro, lo que quiere decir que si el nivel de los que trabajan es alto, medio ó bajo, así mismo será el resultado para el colectivo del grupo.

**7. Celebración de los logros.** La celebración de los éxitos alcanzados es otro factor que contribuye a la motivación de los integrantes del equipo. Cuando se alcancen hitos importantes, y si estos se han logrado con la calidad esperada, el celebrar este logro como equipo hace que cada uno de los miembros de éste sienta que ha contribuido a algo bueno e importante. Estas celebraciones son también una oportunidad para que el gerente de proyecto destaque en forma especial a quienes han contribuido al éxito alcanzado más allá de lo esperado.

**8. Involucrar a todas las personas relevantes.** Cuando es necesario solucionar un problema y existen varios miembros del equipo que poseen conocimientos que pueden ayudar a solucionarlo, la tarea debe ser abordada por el equipo. Nadie es capaz de entender o resolver un problema solo.

El equipo de trabajo tiene como fin, reducir las dificultades al máximo posible y ver con rapidez las soluciones para hacer del equipo de trabajo un equipo productivo.

**9. Equipos multidisciplinarios para problemas multidisciplinarios.** Cuando el problema se relacione con distintos ámbitos funcionales (por ejemplo, finanzas, recursos humanos y operaciones), la búsqueda de una solución debe ser abordada por un equipo que incorpore representantes de las distintas áreas funcionales.

Cuando se conforma un equipo, se busca que este sea el más competitivo, eficaz y productivo, por tal razón, la escogencia del talento humano debe ser muy precisa y deben cumplir con competencias que desarrollen al equipo, competencias que den garantía a la consecución de objetivos y un portafolio de competencias y disciplinas que sean útiles en el objetivo que se busca.

**10. Búsqueda de la innovación.** El intercambio de ideas que se produce en un equipo multidisciplinario genera nuevas formas de ver y solucionar los problemas. Por ello un equipo de estas características es la mejor forma de innovar en la forma de ejecutar proyectos.

Siempre existirá la innovación en los equipos de trabajo que estén bien conformados, ya que sobre el proyecto que se este realizando encontraremos nuevas ideas y soluciones, lo que nos hará innovar.

**11. Descontento con el status quo.** Queremos cambiar paradigmas. Si un proyecto se ejecutó siempre de acuerdo a una determinada metodología y queremos buscar nuevas y más eficientes formas de llevarlo a cabo, la capacidad innovadora de un equipo es la mejor forma de hacerlo.

Siempre tendremos que cambiar paradigmas y procesos, porque el medio cambia constantemente, no es estático, por tal razón la innovación es muy importante para dar nuevas soluciones y mejores.

**12. Compromiso.** Al trabajar en equipo los integrantes de éste sienten un compromiso no sólo con el trabajo a realizar, sino también con sus compañeros. El compromiso es adquirido por los integrantes del equipo, desde el momento en que empiezan a integrar el equipo, porque de este dependerá el desempeño, el interés y el real compromiso por el esfuerzo que sus compañeros hacen también en el equipo de trabajo por cumplir las metas.

### **Clasificación de los equipos:**

Los equipos tienen características particulares para laborar y según los objetivos a seguir es que cada equipo se debe ubicar para ser el más eficaz.

Equipo Tradicional: Es un equipo rígido, con una estructura vertical de arriba hacia abajo, con políticas para todo y con una burocracia y jerarquía.

Equipos funcionales: Es un equipo con un jefe y subordinados a su disposición; este es un modelo típico en las organizaciones militares y en la actualidad se maneja mucho en el interior de las organizaciones. El organigrama de esta clase de equipos es de tipo pirámide.

Los equipos pueden ser permanentes o temporales: En estos equipos, los miembros comparten diferentes disciplinas y conocimientos, porque su fin o meta

requiere de conocimientos distintos para su consecución. Estos equipos son conocidos y llamados también equipos interdisciplinarios.

Los equipos autodirigidos: Su característica es tener un grupo de empleados responsables, con iniciativa de seguir un proceso de trabajo completo, o una parte que envía un producto o servicio a un cliente interno o externo.

Los integrantes de este equipo, trabajan juntos para hacer un trabajo con eficiencia y eficacia, tienen la competencia de ser autónomos y responsables por gerenciar y gerenciarse a sí mismos.

Los equipos interdisciplinarios: Conformado por individuos de diferentes departamentos de la organización con diferentes habilidades las cuales se complementan unas con otras contribuyendo al mismo proceso y sirviendo a los mismos clientes.

**Existen cuatro modalidades para la toma de decisiones:**

- Por mandato: Es una persona con poder de toma de decisiones que otorga responsabilidades a otras para que estas trabajen.
- Por consulta: Cuando una serie de personas escogen a una específica para que tome decisiones.
- Por delegación: Es aquella persona que se vale de otras para captar información y con esta, tomar una decisión basada en datos ya investigados.

- Por consenso: Este es un proceso de decisión que no solo busca el acuerdo de la mayoría, sino que busca el objetivo a resolver.

## **EQUIPOS DE TRABAJO EFICIENTES, EL MULTISKILLED**

“El control y regulación de estos equipos aportará a la organización. Uno de los objetivos básicos es la delimitación de tareas por parte de los componentes, para ello, las capacidades de cada uno de ellos condicionaran su tarea. Otro aspecto importante en estos equipos de trabajo es escoger correctamente el número total de participantes, ya que la acumulación de personas no siempre asegura éxito.”<sup>18</sup>

Estos equipos específicos tienen la gran cualidad de tener la capacidad de responder ante objetivos y retos grandes, ante la diversidad de necesidades que se encuentren por resolver, por lo tanto son personal con la capacidad de resolver tareas, con una flexibilidad que hace posible responder a perfiles diferentes al propio.

Este personal es muy útil para el equipo completo porque tiene dispuesto siempre para ofrecer capacidades de asumir distintos objetivos planteados.

---

<sup>18</sup> [www.infoasenterprises.com/esp/2008](http://www.infoasenterprises.com/esp/2008)

La eficiencia de los equipos, depende de la motivación que tenga quien integra un equipo, cuando las tareas se realizan con motivación habrá una consecución de éxitos de manera unida, porque el mejor resultado será el relacionado de las sinergias positivas surgidas dentro del grupo; la fuerza de todos, hará una gran suma de partes individuales, las cuales darán el mejor resultado.

### **IMPORTANCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO EN LA ORGANIZACIÓN**

El ser humano, por naturaleza responde, como un ser gregario ante la sociedad, puesto que siempre esta en la búsqueda de grupos de personas con los cuales tenga empatía en diferentes aspectos los cuales motivan a una agrupación como la familia, la religión la sociedad, los estudios y otros grupos mas.

Cuando se integra un equipo humano se esta siempre en la búsqueda de alcanzar logros y triunfos, por ejemplo se busca salir victorioso de un torneo, ganar un concurso, hacer que el desempeño en el trabajo que cumpla sea sobresaliente ante los demás. En este punto, se denota la razón de ser de un equipo, la razón de su creación y la importancia de tener las personas adecuadas para obtener resultados óptimos.

Los aspectos claves en cuanto a la importancia de trabajar en equipo es fundamentada por, los roles de los participantes, la comunicación, el liderazgo, la compensación y el compromiso.

- **Los Roles de los participantes:** Son los conocimientos, experiencia, pericia o habilidades de los integrantes del equipo. Estas son herramientas

para la consecución de resultados en la labor específica que se compromete a desempeñar.

- **La comunicación:** Es un punto importante el cual permite mantener la conexión del equipo y establece un clima organizacional adecuado, permitiendo condiciones claras de emisión y recepción de mensajes en el núcleo de el equipo de trabajo.
- **Liderazgo:** Es un aspecto que permite motivar y animar a los integrantes al tener claridad en las metas que se persiguen. Los líderes son aquellos que visualizan el objetivo y transmiten a todos el impulso requerido para que el desempeño no decaiga sino que por el contrario se incremente.
- **Compensación:** El reconocimiento en público, las felicitaciones de sus compañeros de equipo, bonificaciones, triunfos y la compensación económica justa, hacen que cada integrante de el equipo rinde a gran escala porque tiene un estímulo de compromiso fortalecido con su equipo.
- **Compromiso:** el compromiso surge en el momento en que se vincula los integrantes del equipo, unos con otros y esto lo asocian con el fin por el que están reunidos, saben que del desempeño personal que cada uno tenga de si mismo, depende que el trabajo de los demás tenga valor y que la meta objetivo sea realizable con éxito.

”Las metas claras y compartidas son el mejor aliciente para que el equipo trabaje de modo conjunto, armónico y decidido”.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup>[www.degerencia.com](http://www.degerencia.com)

Debemos tomar por patrones de medición en nuestro equipo de trabajo, indicadores de gestión, que inducirán a la creación de nuevos retos colectivos, que implica la necesidad de mejorar cada vez más. Una manera de promover el trabajo en equipo tiene que ver con los indicadores de gestión que se han definido para el equipo, es conveniente que todos los conozcan y revisen los resultados, es una manera de crear retos colectivos y que implica un esfuerzo por mejorar cada vez más el tablero de resultados.

La formación de los equipos de trabajo inicia desde el proceso de selección, así que es necesario definir las competencias del cargo y establecer las funciones que desempeñará el candidato para identificar los requerimientos reales del trabajo en equipo.

Se recomienda que el proceso de selección de quienes integrarán los diferentes equipos de trabajo en la organización incluyan experiencias tipo Outdoor, simulaciones, juego de roles, etc., que permitan evidenciar esta competencia en situaciones que se aproximan a la realidad que tendrá que vivir en el cargo.

Los integrantes de equipos de trabajo tienen se caracterizan por:

- Conocimiento de la razón de ser del equipo en el cual participan.
- Interés por el equipo de trabajo.
- Contribución al logro esperado.
- Sentido de pertenencia con la organización.
- Saben de su responsabilidad en su gestión.
- Apoyan al equipo completo cuando hay problemas de cumplimiento de metas.
- Motivar al equipo.

El hecho de ser gregarios nos obliga a trabajar con otras personas, conformando equipos orientados a la consecución del logro.

### **Ventajas del trabajo en equipo:**

1. Es más fácil la consecución de objetivos.
2. Contribuye al funcionamiento del equipo en la consecución de objetivos.
3. Agrega valor a en el proceso de desarrollo.
4. Cada integrante pone al servicio del equipo sus competencias.
5. Comparte metas y objetivos de trabajo.

### **Desventajas del trabajo en equipo:**

- El tener que interrelacionarse con otros en ocasiones es fuente de conflicto para algunos de los miembros del equipo.
- Muchas veces puede evitarse la responsabilidad personal porque se toma al equipo como excusa frente a los resultados negativos.
- Se dan problemas de comunicación por lo que el acertar en las decisiones se dificulta muchas veces.

## LAS COMPETENCIAS EN LOS EQUIPOS VIRTUALES

En los equipos virtuales las competencias de cada una de las personas que lo conforman son vitales, para que este se desempeñe ínter disciplinariamente y con autonomía absoluta, dando resultados óptimos en respuesta a las metas planeadas.

La tecnología hace posible que existan equipos virtuales de trabajo, pero son las personas quienes los hacen, eficientes, y que signifiquen gratas experiencias laborales por medio de competencias que tienen adquiridas, a partir de sus conocimientos, experiencias, personalidad y educación.

Un equipo virtual es exitoso cuando se comprende que este tiene las mismas necesidades que un "equipo cara-a-cara": Estructura, dirección, claras estrategias de comunicación, entrenamiento, habilidades para el desarrollo de problemas a distancia, y un liderazgo compartido.

Es indispensable que el equipo virtual comparta valores culturales y que cada uno de sus miembros tenga una excelente comunicación entre sí para gestionar una buena labor haciendo del equipo, uno productivo.

El equipo de debe tener claro, cuáles son los objetivos que quiere y debe lograr, si son en realidad importantes para el equipo y para cada uno de sus miembros y evaluar luego cómo el equipo debe trabajar virtualmente para lograr esos objetivos.

## RETOS DE LOS EQUIPOS VIRTUALES DE TRABAJO

“Por trabajo virtual me refiero al tele trabajo, al trabajo a distancia; al trabajo que se realiza desde lugares diferentes a la oficina, como la casa, un cibercafé, un aeropuerto, un restaurante, desde las instalaciones del cliente; o el trabajo que se hace a través de Internet en la misma empresa”.<sup>20</sup>

“Hace una década los equipos virtuales de trabajo eran prácticamente inexistentes, pero las tecnologías de información, la globalización de la economía y un mercado necesitado de respuestas más rápidas, han estado cambiando dramáticamente los formatos de trabajar”.<sup>21</sup>

### COMPETENCIAS NECESARIAS PARA MIEMBROS DE UN EQUIPO VIRTUAL

La gente que mejor se desempeña en ambientes virtuales de trabajo se caracteriza por:

Aprovechan la tecnología para resolver las diferentes situaciones dadas por consecuencia de la distancia, cuentan con una excelente comunicación oral y escrita, es de su agrado hacer parte de una comunidad virtual, lucha por lograr los objetivos compartidos del equipo, obtienen resultados tangibles, tiene autonomía y liderazgo de sus actos y de los de su compañero de equipo, pueden complementar sus áreas de interés con otras diferentes.

---

<sup>20</sup> Jiménez, Juan Carlos. **Retos de los equipos virtuales de trabajo** Mayo 2007

<sup>21</sup> Jiménez, Juan Carlos. **Retos de los equipos virtuales de trabajo** Mayo 2007

## **GERENCIA COMPETITIVA PARA EL FUTURO.**

“Los japoneses reconocen que en realidad solo existen dos requisitos para el liderazgo. El primero es aceptar que el rango no confiere privilegios sino que acarrea responsabilidades. El segundo es reconocer que los líderes de una organización tienen que imponerse a sí mismos aquella congruencia entre hechos y palabras, entre conducta y creencias y valores expresados, que denominamos “integridad personal”<sup>22</sup>.

### **Liderazgo**

“¿Qué es, entonces, el liderazgo, sino es carisma ni característica de personalidad? Lo primero que hay que decir es que es trabajo, cosa que han recalcado una y otra vez los líderes más característicos: Julio César, por ejemplo, McArthur, o el mariscal Montgomery, o, para valerme de un ejemplo de los negocios Alfred Sloan, el hombre que creó y dirigió la General Motors de 1920 a 1955”<sup>23</sup>.

La base del liderazgo eficaz está en analizar cuidadosamente la misión de la organización, definirla y fijarla de manera clara y visible.

---

<sup>22</sup> Drucker Peter, Gerencia para el futuro

<sup>23</sup> Drucker Peter, Gerencia para el futuro Pág. 118

“El líder fija metas y prioridades, establece las normas y las mantiene. Transige, por supuesto; los líderes eficientes saben muy bien que ellos no controlan el universo. (Solo los falsos líderes, los Stalins, los Hitlers, los Maos, sufren de ese delirio de grandeza.) Pero antes de aceptar una transacción, el líder eficiente ha pensado, muy detenidamente que es lo acertado y lo deseable. Su primera tarea es ser el clarín que de un toque inequívoco”<sup>24</sup>.

### **Hay que ganarse la confianza.**

“Un requisito final del conductor es que sepa ganarse la confianza de los demás; de lo contrario, no habrá seguidores y la única definición de un líder es una persona que tiene seguidores”<sup>25</sup>.

Confiar en el líder es tener la convicción que el líder es sincero. Es creer en su integridad. El liderazgo eficaz, no se basa en ser listo; se basa principalmente en ser consecuente.

---

<sup>24</sup> Drucker Peter ,Gerencia para el futuro Pág. 118

<sup>25</sup> Drucker Peter ,Gerencia para el futuro Pág. 120

TABLA DE CONTENIDO CON ARTICULOS DIFERENCIADOS

	INPUTS			PROCESSES			OUTPUTS		
<b><u>BIBLIOGRAFÍA Y AÑO</u></b>	Competencia	El capital y el talento humano	Competencias necesitan tener los integrantes de un equipo	Componentes de las competencias en los equipos	El desarrollo de los altos directivos en equipos	Formación de equipos de trabajo	Características esperadas a obtener en un equipo	Eficiencia en el equipo de trabajo	Liderazgo en los equipos de trabajo
Alles Martha, Gestión por competencias. El diccionario 02-03	X								
Creación propia basada en Alles Martha, Gestión por competencias 02-03	X								
Berrocal Berrocal Francisca, Pereda Marín Santiago 06				X					
Stamato Silvia, Cómo armar un equipo de trabajo eficiente con personas que tienen puntos de									

vista diferentes 01-07			X						
Creación propia basada en Baruch Yehuda, Hunt John W Developing top managers: The impact of interpersonal skills training, <i>The Journal of Management Development</i> 03						X			
<a href="http://www.empresariosyemprendedores.cl">www.empresariosyemprendedores.cl</a> 08							X		
<a href="http://iaap.wordpress.com">http://iaap.wordpress.com</a> 08								X	
<a href="http://www.infoasenterprises.com">www.infoasenterprises.com</a> 08									X
Vallejo Mejía, Pablo Competencia y estrategia		X							

empresarial									
Drucker Peter ,Gerencia para el futuro									<b>X</b>

## **7.RESTRICCIONES**

No existen restricciones debido a que la investigación es de carácter descriptiva, por otro lado se cuenta con la biblioteca de la Universidad.

## **8.RECURSOS**

### **ELEMENTOS TÉCNICOS**

Se va a dar uso de un computador.

### **ELEMENTOS FINANCIEROS**

No se necesita dinero ya que es una investigación descriptiva, salvo fotocopias, e impresiones.

### **ELEMENTOS HUMANOS**

El tutor, ya que es fuente de gran ayuda para la consecución de objetivos en esta investigación de carácter descriptivo.

## **9.CRONOGRAMA**

	ENERO			FEBRERO			MARZO			ABRIL			MAYO			JUNIO
ACTIVIDADES	12	19	26	2	16	23	2	16	23	13	20	28	11	18	25	8
Investigar publicaciones hechas en la última década acerca de las competencias de las personas, parte fundamental de equipos de trabajo.																
Corrección Definitiva objetivo específico																
Analizar resultados encontrados por investigaciones hechas en los últimos años.																
Corrección Definitiva objetivo específico																
Comparar distintos puntos de vistas teóricos, sobre las																

competencias en equipos de trabajo.														
Corrección Definitiva objetivo específico														
Identificar y analizar los procedimientos que se están tomando en cuenta, para formar equipos de trabajo eficientes.														
Corrección Definitiva objetivo específico														
Determinar las características adecuadas para identificar un buen miembro de equipo de trabajo.														
Corrección Definitiva objetivo específico														
Entrega Taller de Grado II														

## **10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

- El equipo ideal es un sistema vivo orgánico, que se caracteriza no por las luchas de poder sino por la asociación de sus integrantes en el momento de compartir y complementar sus competencias, para hacer que el equipo tenga el mejor comportamiento con los mejores resultados.

La gestión empresarial de los empresarios colombianos debe enfocarse a conocer los modelos disponibles de competencias y competitividad, adaptar esos modelos a las necesidades de la industria y aplicar los nuevos métodos a la práctica diaria, sin desconocer que hoy por hoy debemos hablar de ser competitivos ante el mundo porque la globalización no tiene en cuenta fronteras, lo que quiere decir que tenemos un mercado abierto, en el que debemos rivalizar.

**Los empresarios deben emprender acciones en pro de las competencias de sus trabajadores así:**

- Invirtiendo en equipos modernos de producción y reemplazar los equipos obsoletos con el propósito de mejorar la productividad, capacitando a los operarios para hacer de estos equipos los mas óptimos.
- Desarrollar una actitud gerencial basada en el concepto de competencias, para satisfacer las necesidades del mercado interno de una manera más eficiente y más eficaz.

- Reemplazar paulatinamente la mano de obra por trabajadores calificados para crear un ambiente competitivo.
- Actualizar permanentemente la mezcla de productos y orientar la producción hacia bienes con un valor agregado alto; de esta manera los trabajadores tendrán un status competitivo para rendir como lo exigen unas normas mínimas.
- Desarrollar una actitud nueva frente al proceso de apertura a la competencia.

**Los trabajadores deben buscar:**

- Los trabajadores, con el apoyo de las empresas, deben procurar obtener un status mas alto, especializándose en tareas específicas y ser competitivos en lo que se desempeñan día a día.
- Dar valor agregado a su trabajo y siempre buscar obtener un nuevo y mejor conocimiento para de esta manera eliminar al máximo la competencia externa, estando en un nivel altamente competitivo.

## 11. BIBLIOGRAFIA

- Alles Martha, Gestión por competencias. El diccionario, 2a ed. Buenos Aires: Granica, 2002-2003.
- Baruch Yehuda, Hunt John W, Developing top managers: The impact of interpersonal skills training, *The Journal of Management Development*; 2003; 22, 7/8; ABI/INFORM Global
- Berrocal Berrocal Francisca, Pereda Marín Santiago, Editorial Ramón Areces, 2006
- BlancoPrieto, Antonio, Trabajadores competentes: Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias, ESIC Editorial, 2007
- Drucker Peter ,Gerencia para el futuro/2003
- [www.degerencia.com/ trabajo en equipo](http://www.degerencia.com/trabajo-en-equipo)
- <http://chasqui.comunica.org/content/view/428/127/>
- <http://www.gerenciaynegocios.com/diccionarios/administrativo/glossary.php?word=BUROCRACIA>
- <http://www.sht.com.ar/archivo/Management/equipo.htm>
- Vallejo Mejía, Pablo, Competencia y estrategia empresarial 1996
- [www.empresariosyemprendedores.cl/articulo](http://www.empresariosyemprendedores.cl/articulo)
- [www.infoasenterprises.com/esp/2008](http://www.infoasenterprises.com/esp/2008)
- Jiménez, Juan Carlos. Retos de los equipos virtuales de trabajo Mayo 2007

