

Gissela Alexandra Toscano Santamaría; Jorge Enrique Jordán Vaca; Leonardo Ballesteros; César Andrés Guerrero Velástegui

[DOI 10.35381/cm.v6i10.116](https://doi.org/10.35381/cm.v6i10.116)

Alternativa metodológica del *team building* como competencia directiva del sector alimenticio de harinas y fideos en la provincia de Tungurahua

Methodological alternative of the team building as a management competition of the meal sector of flours and flours in the province of Tungurahua

Gissela Alexandra Toscano Santamaría
alexita_0891@hotmail.com
Universidad Técnica de Ambato
Ecuador
<https://orcid.org/0000-0001-8630-060X>

Jorge Enrique Jordán Vaca
jorgeejordan@uta.edu.ec
Universidad Técnica de Ambato
Ecuador
<https://orcid.org/0000-0002-8260-4419>

Leonardo Ballesteros
leonardogballesteros@uta.edu.ec
Universidad Técnica de Ambato
Ecuador
<https://orcid.org/0000-0003-1014-9872>

César Andrés Guerrero Velástegui
ca.guerrero@uta.edu.ec
Universidad Técnica de Ambato
Ecuador
<https://orcid.org/0000-0001-8482-7205>

Recibido: 15/05/2019
Aprobado: 08/07/2019

* El Artículo es parte de los resultados del proyecto de investigación: “LAS HABILIDADES GERENCIALES DE LOS SECTORES PRODUCTIVOS DE TUNGURAHUA Y EL CUMPLIMIENTO EN EL APOORTE AL PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR”, que fue aprobado mediante resolución de Consejo Universitario: 1576-CU-P-2017, del 08 de agosto de 2017, de la Universidad Técnica de Ambato.

Gissela Alexandra Toscano Santamaría; Jorge Enrique Jordán Vaca; Leonardo Ballesteros; César Andrés Guerrero Velástegui

RESUMEN

El objetivo de esta investigación es proponer una alternativa metodológica del *Team building* como competencia directiva del sector alimenticio de harinas y fideos en la provincia de Tungurahua. El problema que se identifica es que las empresas del sector alimenticio de la provincia de Tungurahua, no poseen actividades enfocadas en el fortalecimiento y consolidación del trabajo en equipo. Además, el personal posee un bajo rendimiento en sus laborales diarias, lo cual se refleja en la productividad de las empresas. Al ser un estudio descriptivo- explicativo se utiliza la siguiente metodología: sustentada en elementos teóricos y análisis de referencias bibliográficas, se aplicó una encuesta estructurada y se validó el instrumento con el estadístico Alpha de Cronbach. Dentro de los resultados constas las fases y etapas de la alternativa metodológica y finalmente, las conclusiones del estudio, evidencian que el trabajo en equipo es de suma importancia para las empresas al generar un ambiente óptimo de trabajo.

Palabras claves: Trabajo en equipo; Competencia directiva; Sector alimenticio; Motivación; Liderazgo en equipo.

ABSTRACT

The objective of this research is to propose a methodological alternative of Team Building as a directive competence of the flour and noodle food sector in the province of Tungurahua. The problem that is identified is that the companies of the food sector of the province of Tungurahua do not have activities focused on the strengthening and consolidation of teamwork. In addition, the staff has low performance in their daily work, which is reflected in the productivity of companies. Being a descriptive-explanatory study, the following methodology is used: based on theoretical elements and analysis of bibliographic references, a structured survey was applied and the instrument was validated with the Cronbach Alpha statistic. Within the results are the phases and stages of the methodological alternative and finally, the conclusions of the study, show that teamwork is of utmost importance for companies to generate an optimal work environment.

Key words: Team building; Managerial competence; Food industry; Motivation; Team leadership.

Gissela Alexandra Toscano Santamaría; Jorge Enrique Jordán Vaca; Leonardo Ballesteros; César Andrés Guerrero Velástegui

INTRODUCCIÓN

El trabajo en equipo (*team building*) se relaciona estrechamente con la aparición de las primeras sociedades, la capacidad de interrelacionarse unos con otros para lograr una meta en común. En ese sentido, en la gestión de recursos humanos, el trabajo en equipo se considera un aspecto primordial en las empresas (Huemann, Keegan, & Turner, 2007); (Turner, Huemann, & Keegan, 2008). Puesto que, se refieren a las intervenciones formales e informales a nivel de equipo que se centran en la mejora de las relaciones sociales, el establecimiento de roles, la resolución de problemas interpersonales y de tareas que afectan al equipo (Klein et al., 2009). Por ello, el *team building* se refiere a formar parte de un equipo laboral, trabajar entre todo el personal para lograr los objetivos empresariales; también, se consolida las responsabilidades y cada integrante asume un rol dentro del equipo. De esta forma, las empresas crean sinergias fuertes con las cuales pueden lidiar con crisis económicas y de competencia, al aprovechar todos sus esfuerzos en brindar soluciones viables. Se enfocarse en el establecimiento de metas son acciones más efectivas (Beauchamp, McEwan, & Waldhauser, 2010) para el *team building*. Sin embargo, los autores (Aga, Noorderhaven, & Vallejo, 2016) añaden cuatro enfoques a considerarse para el *team building*: 1.- el establecimiento de objetivos: definiéndose tareas y plazos de entrega, involucrándose en la planificación de acción y aplicándose mediciones del desempeño y *feedback* (retroalimentación) como acciones correctivas. 2.- Definición de roles: especificándose las expectativas de sus funciones a través de la comunicación mutua y frecuente. 3.- Procesos interpersonales: a través de discusiones sobre las relaciones y los conflictos entre los miembros del equipo, con la finalidad de esclarecer los conflictos y las actividades a realizarse; enfocándose en la confianza y construyendo relaciones sólidas entre los miembros del equipo. 4.- Solución de problemas: identificándose los principales problemas en las tareas del equipo, así como la mejora en habilidades para cada una de ellas. Por tanto, las

Gissela Alexandra Toscano Santamaría; Jorge Enrique Jordán Vaca; Leonardo Ballesteros; César Andrés Guerrero Velástegui

competencias directivas se deben analizar desde los enfoques del trabajo en equipo.

La identificación de los miembros del equipo entre ellos y el conjunto de experiencias, recuerdos, creencias, valores y relaciones, permiten una integración de todos y cada uno; contribuyéndose al bienestar de todos para el logro de objetivos comunes y el desempeño del equipo como tal (Ballesteros-Pérez, González-Cruz, & Fernández-Diego, 2012); (Leal-Rodríguez, Roldán, Ariza-Montes, & Leal-Millán, 2014); (Pollack, 2019). Además, el comportamiento de cada uno de ellos está influenciado por normas de conducta sociales, principios y emociones; los cuales conllevan a un refuerzo positivo de éstas acciones y aportan al desempeño del equipo (Pollack, 2019). Entonces, las características intrapersonales también conllevan a un desarrollo óptimo del equipo, razón por la cual, se debe enfocar actividades para mitigar desacuerdos entre los miembros.

Otro aspecto primordial es la confianza, que se considera una norma significativa entre los miembros del equipo y es necesaria para un aprendizaje efectivo; que se relaciona positivamente con el capital social, que consta de: la seguridad psicológica, la seguridad, la visión compartida y la red de contactos (Savelsbergh, Poell, & Van der Heijden, 2015); (Pollack, 2019). Destacándose que, la formación de equipos se refiere a un proceso y no un evento, por eso, se debe coordinar entrevistas de gestión personal con el líder en relación con el rendimiento del equipo y actividades de formación; las cuales conllevan a cambios positivos y motivación (Dyer, 2015). De esta forma, los miembros del equipo pueden expresarse libremente sin temor a las represalias o críticas, apoyándose en recursos propios de cada individuo y en la guía del líder.

Similarmente, se complementan el trabajo en equipo con las competencias directivas pues constituyen un sistema que integra “saber”, “saber hacer” y “saber ser-estar”; las cuales se refieren a los comportamientos observables y habituales que apoyan al logro del éxito de una persona en su función directiva, con la finalidad de tomar decisiones (Cardona & Rey, 2010); (Martínez-González,

Gissela Alexandra Toscano Santamaría; Jorge Enrique Jordán Vaca; Leonardo Ballesteros; César Andrés Guerrero Velástegui

2016). Por tanto, es pertinente estudiar las competencias directivas esenciales que el personal debe conocer y practicar diariamente en sus labores; contribuyéndose en el trabajo en equipo como una sola entidad.

Además, la satisfacción del resultado de una buena obra crea un espíritu de equipo positivo y fomenta las ganas de colaborar, razón por la cual las empresas deben buscar formas de estimular, motivar a su personal, aumentar la eficacia en sus labores y en la consecución de resultados, esto les permite contar con ventaja competitiva, (Martínez, & El Kadi, 2019), siendo necesario adaptarse a las necesidades del contexto social. Así, la creación de equipos se ha identificado como un método importante para mejorar el clima psicológico en el que operan los equipos, así como el funcionamiento general del equipo (Beauchamp et al., 2010).

Adicionalmente, las empresas se ven en la necesidad de realizar constantes esfuerzos por mantener una ventaja competitiva sobre las demás, de allí la importancia de proponer fases y etapas para el trabajo en equipo, siendo pertinente trabajar en base al liderazgo sistémico, por cuanto el “líder sistémico debe proyectar integrar el talento humano de la organización al logro de metas y objetivos comunes, para esto es indispensable que cada persona aporte la mayor de sus competencias” (Aldana, Salón, & Guzmán, 2019, p. 55), esto posibilita integrar las diversas capacidades, competencias, fortalezas, de las personas para enfocarse al logro de metas comunes, mediante un trabajo cooperativo donde todos los miembros del equipo asumen con responsabilidad la labor encomendada. Destacándose, que las competencias directivas, deben estar inmersas en el trabajo en equipo para el logro de los objetivos de una empresa; pues se deben establecer las competencias necesarias de los empleados.

Los autores (Cardona, & Chinchilla, 1999) clasifican en tres grupos las competencias directivas: técnicas, gerenciales (estratégicas a través de logros económicos, eficiencia y eficacia, y de relaciones interpersonales a través del grado de compromiso y confianza) y de eficacia personal. Por otro lado, para

Gissela Alexandra Toscano Santamaría; Jorge Enrique Jordán Vaca; Leonardo Ballesteros; César Andrés Guerrero Velástegui

(Klein et al., 2009); (Bosch & Cardona, 2010); (Barrera, 2016) destacan las siguientes competencias directivas: 1.- Estratégicas: orientación al cliente, compromiso con la organización, red de relaciones, negociación, visión estratégica del negocio. 2.- Interpersonales: delegación, coaching, dirección de equipos, comunicación. 3.- Eficacia personal: autocontrol y equilibrio, cambio personal y aprendizaje, análisis de problemas y toma de decisiones, gestión del tiempo. Por ello, todas las competencias directivas se enfocan en el liderazgo, honestidad y la iniciativa, para trabajar en equipo y para motivar a sus colaboradores internos en beneficio del equipo de trabajo.

Así, el liderazgo se destaca en las competencias directivas y en el trabajo en equipo, puesto que implica el empoderamiento continuo de los miembros motivados del equipo con el fin del logro de los objetivos establecidos, a través del entusiasmo y motivación para crear una sinergia de equipo centrándose en un todo y no en metas individuales (Burke et al., 2006); (Sohmen, 2013).

El problema que se identifica es que las empresas del sector alimenticio de la provincia de Tungurahua, no poseen actividades enfocadas en el fortalecimiento y consolidación del trabajo en equipo. Además, el personal posee un bajo rendimiento en sus laborales diarias, lo cual se refleja en la productividad de las empresas. Por esta razón, el objetivo de esta investigación es proponer una alternativa metodológica del *Team building* como competencia directiva del sector alimenticio de harinas y fideos en la provincia de Tungurahua.

MÉTODOLÓGÍA

La presente investigación, se sustenta en elementos teóricos a partir del compendio, revisión, y análisis de referencias bibliográficas: libros, artículos científicos, y estudios relacionados con el objeto de estudio, para posteriormente obtener conclusiones a través del método de análisis-síntesis. Además, se considera un estudio descriptivo para especificar las propiedades, perfiles y características de la investigación, recopilándose la información necesaria de la variable de estudio. Y estudio explicativo, para conocer los resultados de la

Gissela Alexandra Toscano Santamaría; Jorge Enrique Jordán Vaca; Leonardo Ballesteros; César Andrés Guerrero Velástegui

alternativa metodológica del trabajo en equipo en el sector alimenticio. La población de estudio son 30 empresas dedicadas a la elaboración de fideos y harinas de la provincia de Tungurahua; a las cuales se les aplicó una encuesta estructurada para conocer la situación actual sobre las variables de investigación. De cada empresa se seleccionó el departamento de talento humano para llevar a cabo la recopilación de información y se validó también el instrumento con el estadístico Alpha de Cronbach, obteniéndose un resultado de 0.89 de fiabilidad del mismo.

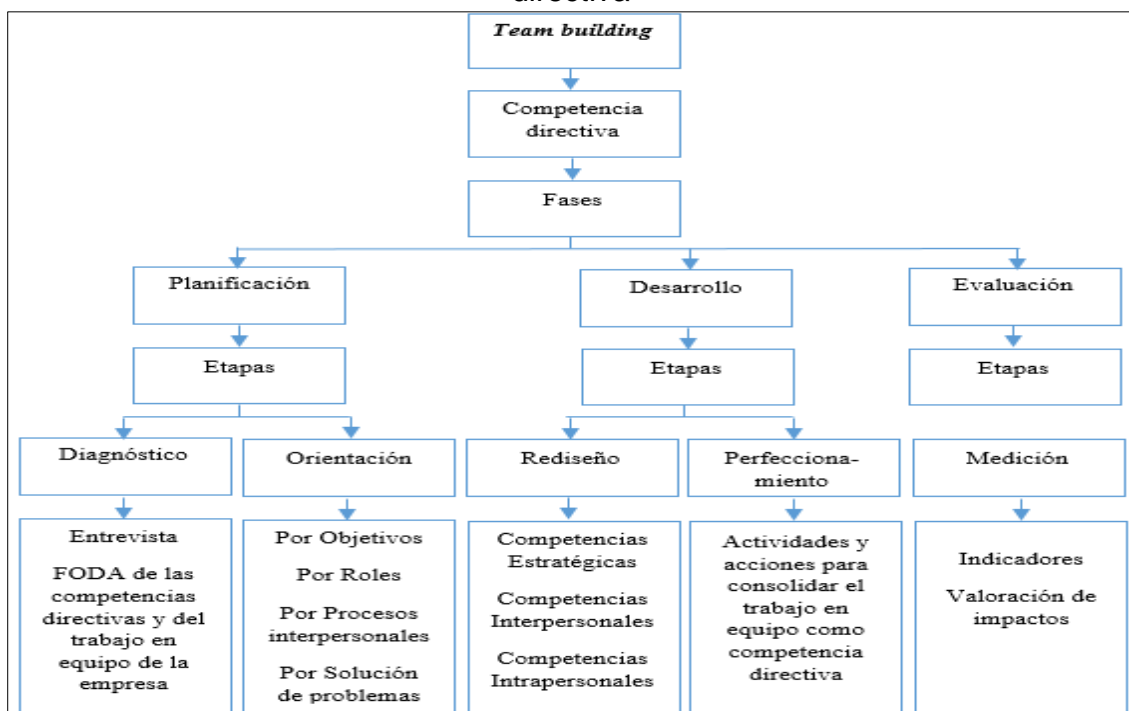
RESULTADOS

Para el desarrollo de ésta investigación, se tomó como referencia el aporte de (Rodrigo-Ricardo, González-Velázquez, & Rodrigo-Mastrapa, 2015), quienes proponen 5 fases para la gestión de competencias directivas: 1.- análisis de las competencias directivas; 2.- validación y rediseño de las competencias directivas e indicadores de medición; 3.- medición y valoración de las competencias directivas en la organización; 4.- propuesta de acciones para el perfeccionamiento y consolidación de las competencias directivas; 5.- evaluación de la gestión de las competencias directivas y determinación de impactos en la organización. Sin embargo, estos autores se centran solo en las competencias directivas, dejándose de lado y analizándose por separado del trabajo en equipo, sus enfoques y aspectos clave en el desempeño organizacional. Además, para (Klein et al., 2009); (Bosch & Cardona, 2010); (Barrera, 2016) destacan las siguientes competencias directivas: estratégicas, interpersonales y eficacia personal; pero estos autores no conjugan aspectos específicos de trabajo en equipo.

En ese sentido, la alternativa metodológica del *Team building* como competencia directiva del sector alimenticio de harinas y fideos en la provincia de Tungurahua, conlleva a las siguientes fases: 1.- planificación, 2.- desarrollo y 3.- evaluación; con las siguientes etapas respectivamente: 1.1.- diagnóstico, 1.2.- orientación, 2.1, rediseño, 2.2.- perfeccionamiento y 3.1.- medición (ver figura 1).

Gissela Alexandra Toscano Santamaría; Jorge Enrique Jordán Vaca; Leonardo Ballesteros; César Andrés Guerrero Velástegui

Figura 1. Alternativa metodológica del *Team building* como competencia directiva



Fuente: elaboración propia

FASE 1. PLANIFICACIÓN

Objetivo: Planificar la alternativa metodológica de *team building* como competencia directiva del sector alimenticio de harinas y fideos en la provincia de Tungurahua.

Etapa 1. Diagnóstico.- En esta etapa se determina que aspectos del trabajo en equipo utilizan las empresas y qué competencias directivas promueve dentro de la misma.

Se realizó una encuesta a 30 empresas dedicadas a la elaboración de fideos y harinas de la provincia de Tungurahua, de las cuales el 55% de las empresas encuestadas manifiestan están de acuerdo en que el trabajo en equipo es una competencia directiva que debe ser consolidada en las empresas para conseguir los objetivos planteados.

Además, del 100% de empresas encuestadas, referente a las competencias estratégicas y al compromiso de la organización, el 23% manifiestan que toman iniciativas beneficiosas para la organización independientemente si la conducta

Gissela Alexandra Toscano Santamaría; Jorge Enrique Jordán Vaca; Leonardo Ballesteros; César Andrés Guerrero Velástegui

es evaluada o recompensada, seguido del 17% que transmiten los valores de la organización en el área en que trabaja y otro 17% muestran orgullo de pertenecer a la empresa. Similarmente, referente a la orientación al cliente, el 16% mencionan que satisface las necesidades de los clientes de la manera más adecuada, el 14% armonizan los intereses del cliente con los objetivos de la organización y el 13% señala que la comunicación con los clientes es fluida, ofreciéndose información útil. Por otro lado, referente a la red de relaciones Networking, el 30% especifican que desarrollan un ambiente cooperativo, el 23% establece y mantiene relaciones cordiales e influyentes con gran variedad de personas clave de la empresa y un 10% tiene conocimiento sobre cómo obtener apoyos entre sus contactos.

En referencia a las competencias interpersonales y la delegación de funciones, el 16% busca ampliación del campo de responsabilidad de sus colaboradores, el 13% supervisa las tareas y los proyectos sin entrometerse en los detalles y el 10% facilitan ayuda a sus colaboradores cuando la solicitan. Además, sobre el coaching, el 20% de las empresas encuestadas señala que genera un ambiente de motivación, participación y compromiso hacia los objetivos comunes, el 17% demuestra confianza en el potencial de las personas con las que trabaja para asumir nuevas responsabilidades o adquirir nuevas capacidades. A su vez, dentro de la dirección de equipo, el 23% motiva al equipo y reconoce los éxitos ante el resto de sus colaboradores y el 16% capacita a los miembros del equipo desarrollando estrategias de mejora en el trabajo diario. En referencia, a la comunicación, el 30% de empresas escucha de manera activa y eficaz, y el 20% anima a la participación de los colaboradores para que den sus opiniones y puntos de vista, creando oportunidades para que todos contribuyan en el debate. Del 100% de empresas encuestadas, en las competencias de eficacia personal y el autocontrol y equilibrio, el 25% reacciona de manera equilibrada ante las situaciones conflictivas, sin implicarse emocionalmente y el 15% toma decisiones consistentes y acordes a las circunstancias, con equilibrio emocional y transmitiendo estados de ánimos positivos. En referencia al cambio personal y

Gissela Alexandra Toscano Santamaría; Jorge Enrique Jordán Vaca; Leonardo Ballesteros; César Andrés Guerrero Velástegui

aprendizaje, el 30% utiliza, mejora y amplía sus conocimientos y habilidades en relación con su trabajo, y el 13% promueve la adaptabilidad al cambio y aprendizaje entre sus colaboradores. Dentro del análisis de problemas y toma de decisiones, el 10% identifica métodos, recursos y revisiones en la solución de problemas y el 9% fomenta el compromiso en la toma de decisiones compartidas con el resto de colaboradores, utilizando habilidades de comunicación. Y para la gestión del tiempo, el 17% de las empresas evita las interrupciones innecesarias y el 16% rechaza las tareas que le impiden cumplir con sus objetivos.

Finalmente, en la tabla 1 se muestra la relación de las competencias directivas y el trabajo en equipo, puesto que 13 empresas manifiestan que las competencias estratégicas y el trabajo en equipo se conjugan para cumplir los objetivos organizacionales.

Tabla1. Competencias directivas y el trabajo en equipo

		¿Considera importante el trabajo en equipo como una competencia directiva?			Total	%
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo		
Competencias directivas	Competencias estratégicas	13	0	0	13	43
	Competencias interpersonales	0	7	1	8	27
	Competencias de eficacia personal	0	9	0	9	30
Total		13	16	1	30	100

Fuente: elaboración propia

Gissela Alexandra Toscano Santamaría; Jorge Enrique Jordán Vaca; Leonardo Ballesteros; César Andrés Guerrero Velástegui

Además, se realizó un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de la empresa Industrias Catedral S.A., como se muestra a continuación.

Cuadro 1. Matriz FODA de la empresa Industrias Catedral S.A.

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1: Capacitación continua de la empresa. F2: Productos de calidad, costos accesibles, variedad. F3: Realiza reuniones interdepartamentales F4: Planificación y seguimiento en el departamento de talento humano.	D1: Falta de trabajo en equipo, unión y toma de decisiones. D2: Competitividad en productos de otras empresas. D3: Falta de comunicación con en cada uno de los departamentos. D4: Medición y evaluación insuficiente del desempeño laboral.
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1: Colaboradores capacitados y aptos para su desempeño laboral O2: Gran demanda de los productos. O3: Iniciativa por parte de los colaboradores internos O4: Factibilidad de implementar mediciones al desempeño laboral	A1: Competitividad en cargos dentro de la empresa. A2: Alta competitividad de empresas en el mercado A3: Egoísmo profesional A4: Apoyo de los colaboradores internos

Fuente: elaboración propia

Etapa 2. Orientación.- En esta etapa se define cual es el enfoque para el *team building*, con el cual se va a trabajar dentro de la empresa. Los enfoques son: por objetivos, roles, procesos interpersonales y solución de problemas.

Para esta investigación se ha enfocado en el *team building* por objetivos, en donde se definen los objetivos y el periodo en que se aplicará esta alternativa metodológica.

Por este motivo, los objetivos para un periodo de tres meses son:

- Mejorar el rendimiento de los integrantes del equipo
- Mejorar las relaciones interpersonales
- Evitar los fallos debido a la falta de comunicación

Gissela Alexandra Toscano Santamaría; Jorge Enrique Jordán Vaca; Leonardo Ballesteros; César Andrés Guerrero Velástegui

- Hallar soluciones ante problemas que puedan presentarse.

FASE 2. DESARROLLO

Objetivo: Establecer los parámetros esenciales del *team building* como competencia directiva del sector alimenticio de harinas y fideos en la provincia de Tungurahua.

Etapas 3: Rediseño.- En esta etapa se definen las competencias estratégicas, interpersonales e intrapersonales necesarias para poner en práctica el *team building*.

En esta investigación se enfocarán en las siguientes competencias directivas:

- Competencias estratégicas:
 - Dirección estratégica del negocio para conocer los puntos fuertes y débiles de la empresa.
 - Orientación al cliente: para atender oportunamente al cliente, sus necesidades, deseos y expectativas.
 - Red de relaciones: para crear, desarrollar y consolidar las relaciones entre compañeros de trabajo.
 - Negociación: para llegar a acuerdos satisfactorios entre colaboradores.
- Competencias interpersonales:
 - Empatía
 - Comunicación interna
 - Trabajo en equipo
 - Guía entre colaboradores
 - Reconocimiento de éxitos
 - Resolución de problemas creativamente y con calma
- Competencias intrapersonales:
 - Aprendizaje continuo
 - Dinamismo
 - Disciplina
 - Responsabilidad
 - Honradez
 - Autoestima
 - Espíritu de servicio
 - Calidad de servicio

Gissela Alexandra Toscano Santamaría; Jorge Enrique Jordán Vaca; Leonardo Ballesteros; César Andrés Guerrero Velástegui

○ Motivación

Etapas 4: Perfeccionamiento. - En esta etapa se establecen actividades y acciones para consolidar el trabajo en equipo como competencia directiva.

Las actividades que se propone para esta investigación son las siguientes:

- La iniciación: el jefe departamental debe presentar a las personas nuevas que se incorporan al trabajo y generar una dinámica, en donde, se presenten a través de tarjetas y puedan conocerse en el ámbito personal, por ejemplo: color favorito, película, característica personal destacable.
- Juegos de solución de problemas: utilizar juegos de construcción de figuras, en donde el equipo describe como es la figura y los otros equipos deben construirla a partir de la descripción.
- Utilizar pequeñas lecturas para aportar experiencias sobre las moralejas.
- Juegos al aire libre: en donde sea necesario la formación de equipo y la cooperación entre ellos; por ejemplo: la búsqueda del tesoro perdido, donde se dividan varios equipos y en base a pistas que brinde el monitor se encuentre el tesoro.
- Juegos de adivinanzas: formándose equipos de trabajo para adivinar personajes célebres o famosos.

Todas estas actividades estarán a cargo de los jefes departamentales, los cuales deben animar a los colaboradores a participar y generar un ambiente de confianza.

FASE 3. EVALUACIÓN

Objetivo: Monitorizar los objetivos del *team building* como competencia directiva.

Etapas 5: Medición. - En esta etapa se plantean indicadores para medir las acciones de *team building* como competencia directiva.

Gissela Alexandra Toscano Santamaría; Jorge Enrique Jordán Vaca; Leonardo Ballesteros; César Andrés Guerrero Velástegui

Esta investigación propone los siguientes indicadores de medición para el sector alimenticio de harinas y fideos en la provincia de Tungurahua.

- Presentismo: número de faltas al trabajo y número de permisos.
- Utilidad: pidiendo de forma anónima que los colaboradores indiquen qué persona es la que más lo ha guiado o ayudado en el desempeño de sus labores diarias.
- Eficiencia: cumplimiento de plazos de las actividades establecidas y metas de venta.
- Iniciativa: identificar qué personas son las más proactivas a través de sus acciones diarias.

CONCLUSIONES

El trabajo en equipo (*team building*) se relaciona estrechamente con la aparición de las primeras sociedades, por ello, la capacidad de interrelacionarse unos con otros para lograr una meta en común es esencial en el ámbito empresarial. Puesto que, conjuntamente con las competencias directivas se deben relacionar desde los enfoques del trabajo en equipo para lograr un ambiente óptimo de trabajo, enfocándose en actividades que mitiguen desacuerdos entre los miembros.

Adicionalmente, las empresas se ven en la necesidad de realizar constantes esfuerzos por mantener una ventaja competitiva sobre las demás, de allí la importancia de proponer fases y etapas para el trabajo en equipo. Destacándose, que las competencias directivas, deben estar inmersas en el trabajo en equipo para el logro de los objetivos de una empresa; pues se deben establecer las competencias necesarias de los empleados.

En ese sentido, esta investigación propone una alternativa metodológica del *Team building* como competencia directiva del sector alimenticio de harinas y fideos en la provincia de Tungurahua, que conlleva a las siguientes fases: 1.- planificación, 2.- desarrollo y 3.- evaluación; con las siguientes etapas

Gissela Alexandra Toscano Santamaría; Jorge Enrique Jordán Vaca; Leonardo Ballesteros; César Andrés Guerrero Velástegui

respectivamente: 1.1.- diagnóstico, 1.2.- orientación, 2.1, rediseño, 2.2.- perfeccionamiento y 3.1.- medición.

REFERENCIAS CONSULTADAS

1. Aga, D. A., Noorderhaven, N., & Vallejo, B. (2016). Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building. *International Journal of Project Management*, 34, 806–818. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.02.012>
2. Aldana, J., Salón, M., & Guzmán, N. (2019). Liderazgo sistémico en las competencias gerenciales docentes universitarias. *CIENCIAMATRIA*, 5(8), 50-74. Recuperado a partir de <http://www.cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/87>
3. Ballesteros-Pérez, P., González-Cruz, M., & Fernández-Diego, M. (2012). Human resource allocation management in multiple projects using sociometric techniques. 30, 901–913.
4. Barrera, D. H. (2016). Competencias directivas en el sector industrial: medición del desempeño en empresas de Coahuila, México. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 9(3), 28.
5. Beauchamp, M. R., McEwan, D., & Waldhauser, K. J. (2010). Team Building: Conceptual, Methodological, and Applied Considerations. *Current Opinion in Psychology*, 16. <http://dx.doi.org/doi:10.1016/j.copsyc.2017.02.031>
6. Bosch, M., & Cardona, P. (2010). Amapofmanagerialcompetencies:A15 countrystudy. Presentado en *Academy of Management*, Montreal, Canadá.
7. Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A metaanalysis. *Leadersh. Q.*, 17(3), 288–307.
8. Cardona, P., & Chinchilla, N. (1999). Evaluación y desarrollo de las competencias directivas. *Harvard Deusto Business Review*, 89, 10-27.
9. Cardona, P., & Rey, C. (2010). Ventaja competitiva empresarial. La organización del liderazgo. *Ideas. Revista de Antiguos Alumnos del IESE*, 118, 1-3.

Gissela Alexandra Toscano Santamaría; Jorge Enrique Jordán Vaca; Leonardo Ballesteros; César Andrés Guerrero Velástegui

10. Dyer, W. G. (2015). Team Building. Wiley Encyclopedia of Management.
11. Huemann, M., Keegan, A., & Turner, J. R. (2007). Human resource management in the project-oriented company: a review. *Int. J. Proj. Manag.*, 25(3), 315–323.
12. Klein, C., Diaz-Granados, D., Salas, E., Le, H., Burke, C. S., Lyons, R., & Goodwin, G. F. (2009). Does team building work? *Small Group Res.* 40(2), 181–222.
13. Leal-Rodríguez, A., Roldán, J., Ariza-Montes, J., & Leal-Millán, A. (2014). From potential absorptive capacity to innovation outcomes in project teams: the conditional mediating role of the realized absorptive capacity in a relational learning context. *Mobilizing social networks*, 32, 894–907.
14. Martínez-González, J. A. (2016). La competencia para tomar decisiones en los directivos de las empresas turísticas. Percepciones de los futuros profesionales del sector. *Revista Turydes: Turismo y Desarrollo*, (20), 19.
15. Martínez, L., & El Kadi, O. (2019). Logística Integral y Calidad Total, Filosofía de Gestión Organizacional orientadas al cliente. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(7), 202-232. doi:<http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i7.201>
16. Pollack, J. (2019). Testing the impact of targeted team building on project team communication using social network analysis. *International Journal of Project Management*, 12.
17. Rodrigo-Ricardo, J. E., González-Velázquez, M. L., & Rodrigo-Mastrapa, J. E. (2015). Gestión de competencias administrativas en empresas. *Retos de la Dirección*, 9(2), 14-34.
18. Savelsbergh, C., Poell, R., & Van der Heijden, B. (2015). Does team stability mediate the relationship between leadership and team learning? An empirical study among Dutch project teams. *Int. J. Proj. Manag.*, 33, 406–418.
19. Sohmen, V. S. (2013). Leadership and teamwork: two sides of the same coin. *J. IT Econ. Dev.*, 4(2), 1–18.
20. Turner, R., Huemann, M., & Keegan, A. (2008). Human resource management in the project-oriented organization: employee well-being and ethical treatment. *Int. J. Proj. Manag.*, 26(5), 577–585.

Gissela Alexandra Toscano Santamaría; Jorge Enrique Jordán Vaca; Leonardo Ballesteros; César Andrés Guerrero Velástegui

REFERENCES CONSULTED

1. Aga, D. A., Noorderhaven, N., & Vallejo, B. (2016). Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building. *International Journal of Project Management*, 34, 806–818. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.02.012>
2. Aldana, J., Salón, M., & Guzmán, N. (2019). Systemic leadership in university teaching management skills. *SCIENCE*, 5 (8), 50-74. Recovered from <http://www.cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/87>
3. Ballesteros-Pérez, P., González-Cruz, M., & Fernández-Diego, M. (2012). Human resource allocation management in multiple projects using sociometric techniques. 30, 901-913.
4. Barrera, D. H. (2016). Management competencies in the industrial sector: performance measurement in companies in Coahuila, Mexico. *International Journal Administration & Finance*, 9 (3), 28.
5. Beauchamp, M. R., McEwan, D., & Waldhauser, K. J. (2010). Team Building: Conceptual, Methodological, and Applied Considerations. *Current Opinion in Psychology*, 16. <http://dx.doi.org/doi:10.1016/j.copsyc.2017.02.031>
6. Bosch, M., & Cardona, P. (2010). Amapofmanagerialcompetencies: A15 countrystudy. Presented at Academy of Management, Montreal, Canada.
7. Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A metaanalysis. *Leadersh Q.*, 17 (3), 288-307.
8. Cardona, P., & Chinchilla, N. (1999). Evaluation and development of management skills. *Harvard Deusto Business Review*, 89, 10-27.
9. Cardona, P., & Rey, C. (2010). Competitive business advantage. The leadership organization. *Idea*. *IESE Alumni Magazine*, 118, 1-3.
10. Dyer, W. G. (2015). *Team Building* Wiley Encyclopedia of Management.
11. Huemann, M., Keegan, A., & Turner, J. R. (2007). Human resource management in the project-oriented company: a review. *Int. J. Proj. Manag.*, 25 (3), 315–323.
12. Klein, C., Diaz-Granados, D., Salas, E., Le, H., Burke, C. S., Lyons, R., & Goodwin, G. F. (2009). Does team building work? *Small Group Res.* 40

Gissela Alexandra Toscano Santamaría; Jorge Enrique Jordán Vaca; Leonardo Ballesteros; César Andrés Guerrero Velástegui

(2), 181-222.

13. Leal-Rodríguez, A., Roldán, J., Ariza-Montes, J., & Leal-Millán, A. (2014). From potential absorptive capacity to innovation outcomes in project teams: the conditional mediating role of the realized absorptive capacity in a relational learning context. *Mobilizing social networks*, 32, 894–907.
14. Martínez-González, J. A. (2016). The competence to make decisions in the managers of tourism companies. *Perceptions of future professionals in the sector. Turydes Magazine: Tourism and Development*, (20), 19.
15. Martínez, L., & El Kadi, O. (2019). Integral Logistics and Total Quality, Customer Management Organizational Management Philosophy. *Interdisciplinary Arbitrated Review Koinonía*, 4 (7), 202-232. doi: <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i7.201>
16. Pollack, J. (2019). Testing the impact of targeted team building on project team communication using social network analysis. *International Journal of Project Management*, 12.
17. Rodrigo-Ricardo, J. E., González-Velázquez, M. L., & Rodrigo-Mastrapa, J. E. (2015). Management of administrative skills in companies. *Management Challenges*, 9 (2), 14-34.
18. Savelsbergh, C., Poell, R., & Van der Heijden, B. (2015). Does team stability mediate the relationship between leadership and team learning? An empirical study among Dutch project teams. *Int. J. Proj. Manag.*, 33, 406-418.
19. Sohmen, V. S. (2013). Leadership and teamwork: two sides of the same coin. *J. IT Econ. Dev.*, 4 (2), 1–18.
20. Turner, R., Huemann, M., & Keegan, A. (2008). Human resource management in the project-oriented organization: employee well-being and ethical treatment. *Int. J. Proj. Manag.*, 26 (5), 577–585.