

**APORTES DESDE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL PARA LA
CONFORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO EN LAS EMPRESAS**

JESSICA ALEJANDRA RODRÍGUEZ PINEDA

NATALIA MONTOYA ÁLVAREZ

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

PROGRAMA DE PSICOLOGÍA

2012

**APORTES DESDE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL PARA LA
CONFORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO EN LAS EMPRESAS**

JESSICA ALEJANDRA RODRÍGUEZ PINEDA

NATALIA MONTOYA ÁLVAREZ

Trabajo de grado como requisito para optar al título de Psicóloga

Asesora

Susana María Estrada Isaza

Psicóloga, Máster en Dirección de RRHH

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

PROGRAMA DE PSICOLOGÍA

2012

Nota de aceptación

Firma del Presidente del Jurado

Firma Jurado

Firma Jurado

Medellín, enero de 2012

DEDICATORIA

A mi abuela, por ser fuente de inspiración y por acompañarme con una sonrisa cuando me sentía decaer.

A mi madre y a mi padre por ser siempre un motorcito que me impulso a ser cada día mejor y a luchar sin importar lo adversa que fuera la situación.

A mi hermanito David, por tolerarme durante todos estos años y por comprenderme durante todas esas largas horas de stress y ansiedad.

Natalia Montoya Álvarez.

A mi hija por ser la mayor motivación y por ser el motor que me impulsa cada día a seguir adelante y a luchar por ella.

A mi madre por ser el ángel que guía e ilumina mi camino para salir adelante y cumplir con todas mis metas y proyectos.

A mi abuela, papá y hermana por acompañarme durante todo este proceso, por su apoyo incondicional y por su comprensión en los momentos más difíciles.

Jessica Rodríguez Pineda.

AGRADECIMIENTOS

Queremos expresar nuestros agradecimientos inicialmente a nuestras familias por el apoyo, el amor y la motivación que nos brindaron en aquellos momentos que nos sentíamos agobiadas, gracias a la preocupación de ellos es que hoy podemos sentirnos afortunadas de estar compartiendo este triunfo con ellos.

A la institución universitaria de Envigado, por brindarnos excelentes profesores que lograron nuestra formación profesional, a nuestros compañeros de grupo que estuvieron compartiendo con nosotros durante todos estos años de carrera.

Agradecemos también a nuestra asesora Susana Estrada, por compartir con nosotras todo su conocimiento y su experiencia no solo en el área teórica sino también en el área personal. Resaltamos de ella su dedicación y compromiso en la ardua labor investigativa que sin duda contribuye de manera importante para el desarrollo de la psicología.

Así mismo a las psicólogas Martha Rendón, Adriana Orozco, Álvaro Ramírez y Natalia Cogollo, quienes con su amabilidad nos brindaron un poco de su valioso tiempo para compartirnos sus opiniones y conceptos, su aporte fue muy importante para el desarrollo de nuestro proyecto.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	12
1. TITULO	14
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	15
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
2.3 JUSTIFICACIÓN	16
3. OBJETIVOS	18
3.1 GENERAL	18
3.2 ESPECÍFICOS	18
4. MARCO REFERENCIAL	19
4.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	22
4.2 MARCO CONCEPTUAL	22
4.2.1 Psicología Organizacional.	22
4.2.2 Empresa.	22
4.2.3 Miembros multifuncionales.	23
4.2.4 Grupo.	24
4.2.5 Equipo.	25
4.2.6 Diferencias entre grupos y equipos.	26
4.2.7 Desempeño.	26
4.2.8 Equipos de alto desempeño.	27
4.3 MARCO TEÓRICO	27
4.3.1 Definición de equipos de alto desempeño.	27
4.3.2 Características de los equipos de alto desempeño.	30
4.3.3 Elementos para la conformación de EAD.	43
4.3.4 Sistema eficiente de comunicación.	44

4.3.5 Plan estratégico.	45
4.3.6 Competencias de los integrantes que conforman el equipo de alto desempeño.	50
4.3.7 Motivación al logro.	61
4.3.8 Resultados del trabajo en EAD.	70
4.3.9 Estructura organizacional propicia para EAD.	73
4.3.10 Diseños organizacionales comunes.	77
4.4 MARCO CONTEXTUAL	81
4.5 MARCO LEGAL	82
5. DISEÑO METODOLÓGICO	85
5.1 NIVEL	85
5.2 TIPO	85
5.3 DISEÑO	86
5.4 MÉTODO	87
5.5 PRESUPUESTO	87
5.6 Cronograma de actividades	89
6. ANÁLISIS DE RESULTADOS	90
CONCLUSIONES	92
RECOMENDACIONES	97

GLOSARIO

- **Apertura al cambio:** Característica que debe tener una persona para generar cambios que se pueden presentar dentro de la empresa.
- **Coaching:** Proceso interactivo que le permite a la persona encontrar lo mejor de si mismo con el apoyo de un coach (entrenador).
- **Competencias:** Son todo un conjunto de conocimientos, habilidades destrezas, actitudes que posee una persona.
- **Competitividad:** Son todas las ventajas y los valores agregados que tiene la empresa para competir en el mercado.
- **Desempeño:** Es la manera como alguien o algo trabaja y es evaluado o juzgado por su efectividad.
- **Eficacia:** Es el canal que proporciona los resultados alcanzados en función de los objetivos.
- **Eficiencia:** Es la optimización de los recursos para alcanzar los objetivos.
- **Empoderamiento:** Es un proceso por el cual una persona se empodera o apersona de algún tema o un conocimiento y que cada vez lo va fortaleciendo.
- **Empresa:** Se define como una entidad conformada por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales, para prestar u ofrecer un servicio en beneficio de la sociedad.
- **Equipo:** Un equipo es un grupo de personas organizadas para alcanzar una meta propuesta con antelación.

- **Equipo de alto desempeño:** Son equipos en los cuales los integrantes trabajan juntos de forma interdisciplinaria para un fin común.
- **Grupo:** Es una pluralidad de personas que se unen para realizar una actividad.
- **Innovación:** Es la creación o modificación de una actividad o producto con el fin del mejoramiento.
- **Liderazgo:** Capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas.
- **Motivación:** La motivación son aquellas cosas que impulsan a una persona a realizar determinadas acciones y a persistir en ellas hasta el cumplimiento de sus objetivos.
- **Productividad:** Se caracteriza por la eficacia de las personas al utilizar los recursos y lograr con los mismos los objetivos propuestos.
- **Psicología Organizacional:** la aplicación o extensión de hechos y principios psicológicos a los problemas que conciernen a seres humanos que trabajan dentro del contexto de los negocios y la industria
- **Recursos Humanos:** Es el área que tiene como finalidad ayudar a las organizaciones a obtener, desarrollar, mantener y conservar el número y el personal apto para laborar en la compañía.
- **Sinergia:** Es la integración de elementos que da como resultado algo más grande que la simple suma de éstos.

RESUMEN

En el presente trabajo se realizara un rastreo bibliográfico, guiado por aportes de la psicología organizacional, en el cual se tuvieron en cuenta antecedentes y registros acerca de Equipos de Alto Desempeño (EAD), un tema que es vital para las empresas que en la actualidad buscan ser competitivas.

A partir de lo anterior se identifican aspectos importantes a tener en cuenta para la conformación de Equipos de Alto Desempeño, para lograr esto se desarrollaron tres grandes aportes, el primero está enfocado a todo el tema genérico de los equipos de alto desempeño, incluyendo en este los elementos y las principales características para su conformación.

Un segundo aporte se relaciona con el tema de las competencias, enfocándolo así a los individuos que entran a conformar dichos equipos, mencionando características que llevan a que el desempeño de los mismos supla las necesidades organizacionales y por ende lleve a cumplir los objetivos de la empresa.

El último aporte enfatiza en las condiciones que debe tener una organización para formar equipos de alto desempeño, estas son básicas, pues son las que van a permitir que la estructura se mantenga dentro de la Compañía.

PALABRAS CLAVES: Equipo, Equipo de Alto Desempeño, Liderazgo, Motivación y Competencias.

ABSTRACT

A bibliographical tracking will be made in this paper, guided by contributions from the organizational psychology, in which backgrounds and records of High Performance Teams (HPT) topic were taken into account, a topic that is vital for companies seeking to be competitive.

Starting from the previous, important aspects are identified to take into account for the conformation of High Performance Teams, to achieve this three great contributions were developed, the first one is focused on the entire generic topic of the high performance teams, including the elements and the main characteristics for its conformation.

A second contribution relates to the topic of competences, focusing it on the individuals who come to make part of the teams, mentioning characteristics that lead their performance to supply the organizational needs and therefore lead to fulfilling the company's objectives.

The last contribution emphasizes the conditions that an organization must have to form high performance teams, these are essential, since they are those who are going to allow the structure to maintain in the Company.

KEY WORDS: Team, High Performance Teams, Leadership, Motivation and Competences.

INTRODUCCIÓN

Las empresas de hoy deben buscar nuevas estrategias que las lleven a entrar y a mantenerse en un contexto cada vez más globalizado, cambiante y por ende más competitivo que las obliga a crear e innovar cada día más en los procesos que adelanta la compañía, a partir de ahí es que se ponen al servicio los equipos de alto desempeño, siendo estos una forma optima para aumentar factores como la productividad, eficiencia, eficacia y efectividad. Puesto que el equipo de alto desempeño logra una total sinergia y sentido de responsabilidad del individuo no solo por su tarea o sus funciones específicas, sino también por la misión empresarial.

Este trabajo tiene como valor agregado una propuesta compuesta por elementos y características no solo del individuo, sino también de la organización, las cuales van a facilitar la creación de un EAD, puesto que son descritas de forma completa, dando así una muestra de la importancia de cada una dentro del contexto organizacional, proporcionando a las personas interesadas una estrategia, que si es seguida según los pasos indicados posiblemente facilite el logro de los objetivos planteados, lo que sin duda se reflejará, en un incremento en la productividad y efectividad, al igual que un excelente clima laboral y unas óptimas relaciones interpersonales guiadas por el respeto y el compromiso. No es adecuado afirmar que sea la panacea para todas las organizaciones o procesos organizacionales, es una herramienta que funcione positivamente si se presentan las condiciones que se indican, pero es de anotar que puede presentar altibajos en ciertos momentos y que además el proceso de fomentación e implementación es arduo, pero si ésta se logra, los resultados que tendrá para la Compañía serán muy beneficiosos no solo en el factor económico, sino también en la cultura y en el clima laboral, que es sin dudar una de las principales preocupaciones de las empresas de hoy.

El presente trabajo pretende ofrecer a los interesados en el tema, además de un espacio para el autoanálisis de la realidad de su Organización, elementos que le permitan fundamentar con claridad un proyecto de mejoramiento a través de la conformación de Equipos de Alto Desempeño (EAD), por lo tanto vale la pena tomarlo como una herramienta de orden práctico para apoyar los procesos de cambio y mejoramiento continuo de las empresas.

1. TITULO

Aportes desde la psicología organizacional para la formación de equipos de alto desempeño en las empresas.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En un mundo globalizado, altamente competitivo, en donde las empresas cada día deben acoplarse a los cambios y las innovaciones tecnológicas permanentes como factor crítico de éxito, las organizaciones requieren lograr transformar grupos de trabajo en equipos de alto desempeño, con compromiso, flexibilidad y en especial con facilidad de innovación y adaptación, para aprovechar los avances de la tecnología y desarrollar estrategias administrativas y de negocios a fin de alcanzar los resultados esperados a través de las personas.

Es por ello que las empresas demandan construir equipos de alto desempeño (EAD) con personas competentes, auto motivadas, con diversas aptitudes y que sean capaces de desempeñar diferentes tareas, para poder otorgarles facultades para tomar decisiones relacionadas con la planeación, ejecución y control del trabajo, con las cuales deben dar respuestas rápidas a las innovaciones, cambios del mercado y competencias claves de negocio para asegurar su supervivencia en el entorno empresarial.

Fenómenos como el neoliberalismo y la globalización exigen nuevas formas de abordar la realidad, obligan a establecer giros epistémicos que den cuenta de otras racionalidades abiertas y críticas, es allí donde las empresas empiezan a generar nuevas estrategias para lograr, desde el punto de vista de su organización interna, elementos o aspectos que hagan posible el incremento de la productividad aunado a la calidad de vida, todo ello dentro de un marco denominado alto desempeño.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Lo anteriormente planteado nos lleva al siguiente interrogante: ¿Qué aportes se pueden implementar, desde la psicología organizacional, para la conformación de equipos de alto desempeño en las empresas?

2.3 JUSTIFICACIÓN

Los equipos de alto desempeño (EAD) o también llamados: “Equipos Autónomos”, “Equipos Auto Administrados”, “Equipos Auto Dirigidos” o “Células Auto dirigidas”, constituyen un conjunto de personas que dentro de una organización tienen la responsabilidad de realizar una labor efectiva, eficaz y eficiente para un bien común, teniendo en cuenta la importancia de su labor en la empresa. Es así que nadie es visto como superior, puesto que se hace de forma participativa y equitativa, planeando, ejecutando y dirigiendo todo el trabajo para un fin común, que beneficia tanto a los empleados como a la organización.

Por lo tanto las personas toman las decisiones en pro de la organización, puesto que desde el nivel estratégico hasta el operativo, todas son vistas como personas integra y expertas en temas específicos que pueden hacer aportes importantes que el equipo logra potencializar, por esto las organizaciones están conformadas por individuos entrenados y capacitados con destrezas y habilidades, las cuales les permiten no solo producir, sino también realizar funciones administrativas, como programar, analizar estándares de calidad y hasta conocer los costos directos e indirectos de cada uno de los procesos y de los productos. Además ellos mismos inspeccionan su propio trabajo, asignando tareas, resolviendo problemas y proporcionando propuestas para mejorar sus procesos y productos y los de los demás.

En las organizaciones existe un interés por tener un alto nivel de productividad, este casi siempre está orientado por sectores, áreas o grupos, casi nunca se encuentran equipos que estén en condiciones de producir de manera integrada y colaborativa partiendo de una visión holística de la organización, lo que les permitiría interferir positivamente en los diferentes procesos. La escasa información existente sobre EAD y el poco trabajo de este tipo que se ha venido dando en las empresas, asociado a las ventajas que puede ofrecer esta dinámica de trabajo en pro de los objetivos de la organización es lo que ha hecho posible que se despierte el interés por la temática objeto de estudio.

El presente trabajo traerá beneficios a las empresas que consideren importante integrar en sus procesos productivos Equipos de Alto Desempeño, pues encontraran en este trabajo una serie de conceptos que les permitirán analizar a fondo y prever las condiciones que serán favorables para el éxito de los mismos, para la Institución Universitaria de Envigado, puesto que de esa manera quedaría esbozada parte de la misión, visión y filosofía institucional. Otro de los grandes beneficiarios serán las carreras afines, los estudiantes y nosotras como investigadoras puesto que se estaría contribuyendo con un área específica del conocimiento, permitiendo de esta forma que se pueda hacer un análisis posterior de este tipo de temáticas y ampliarlo en ocasiones ulteriores.

3. OBJETIVOS

3.1 GENERAL

Identificar los aportes desde la psicología organizacional para la conformación de equipos de alto desempeño en las empresas.

3.2 ESPECÍFICOS

- Especificar características y elementos relevantes para la conformación de los equipos de alto desempeño en las empresas.
- Detectar las competencias que deben tener los integrantes del equipo de alto desempeño para satisfacer las necesidades o los objetivos a alcanzar.
- Indagar cuales son las condiciones que debe tener una organización para formar equipos de alto desempeño.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Es importante resaltar que en la actualidad el termino de Equipos de alto desempeño cumple un papel importante, gracias a las necesidades de aquellas empresas que quieren buscar una mejora continua tanto en las bases internas como en el crecimiento del talento humano dentro de la organizaciones, a continuación se muestran algunas investigaciones que se han realizado referente al tema:

- Barrasa, A. (2010). Integrating leadership behavior and climate perceptions in teamwork: antecedents, structure, and influence on work groups innovation, satisfaction, and effectiveness in organizations. Memoria para optar al grado de doctor, Universidad complutense de Madrid, Madrid, España.

En esta tesis se proponen temas como el liderazgo, el cambio orientado en el grupo pasivo a un equipo activo, el tamaño del equipo, los procesos de grupo como potencia del equipo y la influencia del clima en la innovación, satisfacción y rendimiento como trabajo de equipos.

El primer paso de análisis fue probar la influencia del liderazgo en el proceso de la formación del equipo de alto desempeño. Los resultados obtenidos de esta investigación proveen un soporte empírico a la investigación.

- Cova, M & Oliveros, D. (2009.) Desarrollo de grupos y equipos de alto desempeño especialización del sistema de calidad. puerto Ordaz.

Esta investigación corresponde a una monografía de carácter investigativo, en la cual muestran la diferencia entre grupos, equipos y equipos de alto desempeño, resaltando así la importancia de formar los últimos en las organizaciones. Mostrando las características que se deben tener en las organizaciones para poder formarlos y la manera en que se deben implementar, presentando así paso por paso el método y el efecto de dicho en la empresa.

- Duque, M & Dávila, C. (2008). Pensar los grupos de trabajo como equipos de alto desempeño, con una mirada a las inteligencias múltiples. Monografía para optar al título de psicólogo, Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.

Es una monografía de carácter teórico en la cual se representan elementos importantes que conllevan a la creación de un equipo de alto desempeño, esto promovido por la necesidad que se ha encontrado en el medio de potencializar el recurso humano y de tener en el área laboral personal eficiente, eficaz y productivo, esto mirado desde las inteligencias múltiples una teoría que da un aporte significativo y un toque diferencial a la investigación.

Se puede resaltar conceptos importantes como lo son: grupos, equipos, equipos de alto desempeño, liderazgo, toma de decisiones y comunicación eficaz. Y proponen finalmente el activo desarrollo y la potencialización de las inteligencias múltiples siendo esto una gran estrategia de los equipos de alto desempeño posibilitando a los integrantes habilidades efectivas y prácticas en la dirección, delegación y la negociación de las diferentes labores que deban desempeñar dentro de la organización.

- García, J. (2008). Implantación de equipos auto dirigidos: el caso de industrias vinícolas Pedro Domecq planta tapones. Memoria para optar al título de Maestro en ciencias de investigación, Instituto politécnico nacional, Distrito federal, México.

En este trabajo de grado se presenta una propuesta para modificar la estructura de una organización de una jerarquía tradicional a una estructura basada en equipos auto dirigido. Esto lo realiza por medio de una comparación crítica de los enfoques teóricos del modelo del equipo eficaz y del Empowerment contra los resultados que se encontraron en la implementación de este tipo de equipos en industrias vinícolas y plantas tapones. Es importante resaltar que tomaron como base tres puntos del Empowerment y establecieron así una propuesta basada en cuatro etapas, la primera dirigida al diagnóstico y a la planeación, la segunda a la capacitación, la tercera al rediseño y la última es la reestructuración y el cambio, por medio de estos pasos se podría llegar a tener equipos auto dirigidos según los investigadores.

- Ros, J. (2006). *Análisis de roles de trabajo en equipo: un enfoque centrado en comportamientos*. Memoria para optar al título de psicólogo social, Universidad Autónoma de Barcelona, España, Madrid.

La investigación busca mostrar la forma en la cual se deben adoptar las estructuras, reformular constantemente el diseño inicial, para dar respuesta a las exigencias de un entorno cambiante, guiado por la globalización de los mercados, la exigencia de los clientes, la mayor competitividad, los ciclos de productividad y el aumento de los intangibles.

Con el propósito de dar respuesta a esta realidad teorizaron en su tesis los diferentes roles de equipo, los cuales realizan las personas durante su participación en los grupos y que contribuyen de forma positiva al trabajo en equipo.

4.2 MARCO CONCEPTUAL

En este apartado lo que se busca es exponer de forma clara y precisa la terminología más importante de la monografía, esto con el fin de facilitarle al lector la comprensión de algunos términos que en el mismo se depositan, teniendo en cuenta el contexto de la psicología organizacional y de los equipos de alto desempeño.

4.2.1 Psicología Organizacional.

Según Blum Nylor (1968) citado por Muchisky Paul. M & Thomson Learning en su libro “Psicología aplicada al trabajo” (2002) es definida como “Simplemente la aplicación o extensión de hechos y principios psicológicos a los problemas que conciernen a seres humanos que trabajan dentro del contexto de los negocios y la industria”. (p.5)

Es decir que la psicología organizacional estudia los comportamientos de los individuos dentro de la empresa y así mismo busca y propone mejoras en las actitudes que no sean aptas al contexto organizacional.

4.2.2 Empresa.

Como lo indica (Termes, 2003). En su libro ¿Qué es una empresa y quién es empresario? una empresa es: “una comunidad de personas que, aportando unas capital y otras trabajo, se proponen, bajo la dirección del empresario, el logro de un objetivo que constituye el fin de la Empresa.” (p. 241) Es así que una compañía realmente funciona cuando todos tienen y buscar lograr una meta, que va enfocada básicamente al crecimiento económico de la empresa y por ende un desarrollo económico de los empleados, pues es el capital el que facilita el sostenimiento y el posicionamiento de la misma.

4.2.3 Miembros multifuncionales.

Gautier y Vervisch (1997) indican que para formar un equipo de alto desempeño son necesarias diferentes características entre ellas esta el personal como ente principal para la creación de un EAD, y por ende se deben agrupar tanto competencias individuales como competencias colectivas: en las individuales, cada integrante debe hacer una combinación de sus propias competencias para así funcionar de forma interdisciplinar y intercolectiva pues el otro es vital en ese proceso, pues se debe escuchar al otro y tener en cuenta los conceptos que el otro presenta de forma asertiva y clara. Y por el lado de las competencias colectivas se refiere mas a características un tanto generales en las cuales se incluye el trabajar de forma armoniosa con el otro, aceptar que el trabajo que se realiza es una responsabilidad de todos, es decir implicarse en lo que sucede dentro de la organización.

De acuerdo con lo anterior un equipo debe tener unos objetivos identificados y compartidos, elevadas necesidades de coordinación, un entorno que evoluciona rápidamente y un equipo con habilidades no controladas por el líder.

A partir de lo anterior propuesto y de otras definiciones que presenta el autor es importante comprender que el termino miembros multifuncionales es muy utilizado en los equipos de alto desempeño, en la mayoría de estos se unen de cinco a quince personas que sean multifuncionales para que trabajen mancomunadamente con una estrategia formada por ellos o por el área administrativa, aunque trabajan de forma alineada la labor de cada empleado es reconocida y valorada no solo por el mismo si no también por los demás. Para que esto suceda cada integrante debe aceptar el reto de entrenar y entrenarse para alcanzar múltiples destrezas no solo físicas si no también teóricas y psicológicas, lo cual le va a ayudar para poder alcanzar y desempeñar varias labores.

4.2.4 Grupo.

Autores como (Sánchez, 2002) han dado cuenta del comportamiento de los grupos y los fenómenos adyacentes al área del contexto grupal, vale la pena resaltar un gran aporte que el realizo en el libro: “Psicología de los grupos. Teorías, procesos y aplicaciones”, en el cual definen al grupo como: “Una entidad social que desempeña un papel crítico y fundamental en las organizaciones, en cuanto que puede influir de muy diversas maneras sobre su eficacia y su productividad” (p. 5)

Es así que el sujeto no es visto como un ser que vive de forma independiente si no teniendo en cuenta también el entorno en el que vive y la relación que el mismo instaura con el entorno y con los que le habitan. Hay una real preocupación no solo por esto sino también por la calidad de la interacción y el manejo de la identidad grupal, en la cual cada sujeto tiene una identidad abierta al intercambio con el otro.

Teniendo en cuenta estos conceptos, podemos establecer que:

Un grupo se puede definir como dos o más personas que interactúan y se interrelacionan de alguna manera, sin necesidad de que haya metas u objetivos definidos entre ellos; en el cual el grado de compromiso es relativo, cada individuo debe responder de forma individual por su trabajo y es así que el trabajo es evaluado de una forma fragmentada, a pesar del individualismo que se presenta entre ellos debe existir una cohesión grupal la cual va asegurar el mantenimiento activo del grupo y esto va a crear sentido de pertenencia frente a la institución.

4.2.5 Equipo.

(Ehrlich, 2002) plantea en su libro: “Psicología de los trabajos en equipo” que hay diversas formas de trabajo que cada individuo puede tomar, teniendo en cuenta que se puede tomar la postura de facilitadores o de obstaculizador, es decir se puede hacer un buen ambiente laboral, trabajar en equipo o simplemente ser el tropiezo de los demás y del sistema. Es importante mencionar que el trabajo en equipo favorece soluciones creativas y es así que los integrantes aumentan el compromiso de frente a la organización. Algunos de los beneficios de trabajar en equipo según una investigación realizada por fortune 500 son:

- Mayor productividad
- Uso eficaz de los recursos
- Mejor solución de los conflictos
- Mejor calidad de los productos y o servicios
- Mayor creatividad e innovación
- Mejor calidad en las decisiones

Es así que el equipo Consiste en la unión de dos o más personas que interactúan y se encuentran comprometidas con metas específicas, los integrantes del equipo se reconocen y reconocen a los demás como partes fundamentales del proceso. Además estas personas trabajan de acuerdo a sus habilidades y competencias en pro de una finalidad la cual es determinada por un coordinador o líder específico.

4.2.6 Diferencias entre grupos y equipos.

Al revisar los diferentes conceptos entre el grupo se puede decir que el trabajo en equipo no se logra con el solo hecho de reunirse más de dos personas y por lo contrario se necesitan la presencia de ciertas características, habilidades y formas de trabajar determinadas.

En este mismo sentido es importante esclarecer que el grupo de trabajo deviene en equipo de trabajo en la medida en que sus miembros comparten ideas que buscan mejorar sus procesos de trabajo, responden coordinadamente a cambios que afectan a todo el grupo, promueven el respeto entre sus miembros, buscan activamente cómo mejorar los objetivos comunes, e inician acciones colectivas que redunden en un rendimiento superior, es decir cuando las personas se involucran totalmente en el fin común de la compañía.

A partir de lo anterior es importante tener en cuenta que los equipos y los grupos guardan varias diferencias, puesto que todos los equipos son grupos, pero no todos los grupos son equipos, puesto que el grupo está compuesto por personas que trabajan juntas pero que realizan tareas de forma individual en comparación a esto el equipo es un grupo de persona que no pueden realizar actividades de manera individual si no grupal

4.2.7 Desempeño.

Según (Reis, 2007) el desempeño es: “una apreciación sistemática, periódica, estandarizada y cualificada, del valor demostrado por un individuo en su puesto de trabajo, desde el punto de vista de la organización donde trabaja”, (p. 5) es así que el desempeño es medido por las organizaciones, según el nivel de productividad y eficiencia que la misma implante dentro de su estructura. A esa medición se llega a través de la evaluación del desempeño, la cual busca lograr medir el desempeño actual del empleado y de ser el caso

mostrar las medidas claves para potencializar el mismo y así lograr en última instancia el cumplimiento de las metas corporativas.

4.2.8 Equipos de alto desempeño.

Un equipo de alto desempeño está compuesto por personas que comparten conocimientos, habilidades, experiencias y que además se proponen alcanzar en consenso una meta real pero al mismo tiempo retadora, poniendo entre sí todo el esfuerzo para dar los resultados más eficientes y eficaces, en los cuales la responsabilidad es individual puesto que cada individuo debe ser autónomo para tomar las decisiones que mejor le convengan al trabajo colectivo, es así que no se da una supervisión o una orden por parte de un jefe, teniendo en cuenta que los individuos son seres con todas las capacidades para decidir y responder por los actos que elijan.

4.3 MARCO TEÓRICO

4.3.1 Definición de equipos de alto desempeño.

Un equipo de alto desempeño puede entenderse como una instancia asesora de la organización que está compuesta por personas de alto perfil que comparten conocimientos, habilidades, experiencias y que además se proponen alcanzar en consenso una meta real pero al mismo tiempo retadora, poniendo entre sí todo el esfuerzo para alcanzar los resultados más eficientes y eficaces.

Para darle sustento Al tema de equipos de alto desempeño se puede tener en cuenta una definición que se hace en el libro “liderazgo y motivación de equipos de trabajo” en el cual se define un equipo de alto desempeño como “Conjunto de personas que poseen talento y competencias complementarias y que trabajan para conseguir un objetivo común mostrando un alto nivel de compromiso. Interaccionan entre sí aceptando ciertas normas y

compartiendo emociones, participando de un sentimiento en común llamado espíritu de equipo y alcanzando un alto desempeño y excelentes resultados” (Vadillo, 2010, p.140).

Es así como en los equipos de trabajo de alto desempeño, se tiene como fundamento primordial la cooperación, la dinámica de desarrollo, un buen equipo, pero ante todo se debe tener como base primordial la pregunta ¿será que podemos progresar más?, esta pregunta es la herramienta para que el trabajo en equipo avance y puedan surgir nuevos proyectos que mejoren la productividad de la empresa como tal.

Es por ello que para formar un EAD se deben tener en cuenta varios aspectos que lo identifiquen como tal, tanto en relación a su productividad como a su función dentro de la empresa yendo siempre en pro del mejoramiento de esta.

Para este caso las competencias son conceptos primordiales para el establecimiento de un EAD, pues ayudan a identificar tanto lo que se requiere para lograr los objetivos como a las personas idóneas que aportarán ideas y propuestas para beneficio de la empresa. Las competencias pueden ser clasificadas como individuales y colectivas, entendiendo que el análisis de las competencias individuales se basan en:

Rol específico: Identificar la función de cada integrante dentro del EAD, de acuerdo con sus conocimientos, habilidades e intereses particulares.

Percepción y cooperación: Cada miembro debe tener la capacidad de aprehender las necesidades y/o dificultades de los demás integrantes para suplir o direccionar la solución desde su oficio específico.

Liderazgo: La inherente capacidad de convertirse en un líder.

Escucha activa: Tener la capacidad de escuchar a los demás integrantes y estar atento a la opinión del otro.

Y por otro lado se encuentran las condiciones colectivas las cuales van a estar siempre ligadas al objetivo y cumplimiento de las metas de la empresa, y por ello se hará referencia a ellas, en este trabajo, como competencias colectivas, entre ellas se destacan:

Unidad de criterios: Los integrantes que conforman el EAD poseen las capacidades necesarias para adoptar una perspectiva de conjunto de los problemas.

Responsabilidad compartida: Los integrantes deben ser capaces de trabajar en equipo y así mismo asumir las responsabilidades en conjunto.

Estas competencias dentro de un EAD, son muy importantes pues permiten direccionar a los integrantes del equipo hacia un fin común, que va siempre en pro de los beneficios de la organización.

En los equipos de alto desempeño las personas que los conforman toman decisiones en pro de la organización, puesto que desde el rango más alto hasta el más bajo todas son vistas como personas íntegras y que cuentan con la capacidad de hacer aportes significativos, por esto las organizaciones están conformadas por individuos entrenados y capacitados con destrezas y habilidades, las cuales le permiten no solo producir, si no también realizar funciones administrativas, como programar, analizar estándares de calidad y hasta conocer los costos de los productos. Además ellos mismo inspeccionan su propio trabajo, asignando tareas, resolviendo problemas y proporcionando propuestas para mejorar sus procesos y productos y los de los demás.

Es por esto que el EAD está conformado por aquellos individuos que puedan dar aportes en pro del cumplimiento de los objetivos de las organizaciones y que además de esto

reúnan algunas de las siguientes características: inicialmente que posean conocimientos útiles y tengan la iniciativa para proponer acciones de trabajo, por otro lado que estén siendo directamente afectados por esas acciones que se van a llevar a cabo y por último que tengan un interés real con la consecución de los resultados esperados.

La persona que cumple estas características debe ser incluida en el equipo, dándole así autonomía; credibilidad a su palabra, la cual tiene el mismo valor para todos los miembros sin importar el nivel jerárquico, proporcionando esto en los integrantes un incremento en los niveles de sentido de pertenencia y motivación en la labor que están gestionando, aunque se deben tener en cuenta todas las ideas, es vital proporcionar espacios de discusión en cada uno de los temas, tratando de no hacer censuras evitando así el malestar en los integrantes y el deterioro de los valores de los Equipos de Alto Desempeño, esto no quiere decir que no se presenten dificultades o conflictos sino que más bien a esos mismos se les debe dedicar tiempo y profundizar en ellos para identificar sus causas y poderlos resolver generando empatía y confianza entre los miembros.

En conclusión, un equipo de alto desempeño es un conglomerado de personas altamente calificadas, con conocimiento especializado en aspectos claves del objetivo a lograr, que son elegidas para analizar, repensar y proponer estrategias viables y de orden práctico para encaminar los procesos hacia el logro de los objetivos institucionales.

4.3.2 Características de los equipos de alto desempeño.

Es importante tener en cuenta que los EAD son entidades asesoras de la administración que cuentan con unas características particulares que las diferencian claramente de los grupos y de otros tipos de equipos de trabajo, por eso debe considerarse que existen unos factores sin los cuales no puede hablarse de EAD, de ahí la necesidad de retomar aspectos tanto de la organización como de la dinámica de trabajo que rige la

organización y de las personas mismas, para contextualizar y comprender mejor qué son, que requieren para ser exitosos y cómo funcionan los EAD.

A continuación se describirá cada una de esas características, las cuales son el punto de partida para el éxito de cada EAD, independientemente de la misión que se le encomiende.

4.3.2.1 Tener objetivos claros, precisos y observables. Cuando una empresa tiene objetivos estratégicos bien definidos, es una muy buena opción recurrir a la Creación de EAD, que faciliten alcanzar las metas que se proponen.

Como es evidente, un plan estratégico involucra una serie de elementos que comprometen no solo recursos económicos, sino también fuerza laboral y sobretodo conocimientos especializados en diferentes áreas. No es sensato entonces pretender que, una sola persona o un grupo limitado de líderes o jefes de área logren los resultados esperados, se requiere de un trabajo conjunto, que involucre a la organización en pleno, para ello es fundamental que se estructure un modelo de trabajo que cuente con todas las herramientas necesarias para movilizar el engranaje organizacional en pro de lograr esa visión de futuro que plantea el plan estratégico.

Es claro que las organizaciones para lograr sus metas cuentan con tres niveles de trabajo: el estratégico, conformado por la alta dirección, es el encargado de definir el rumbo que se debe tomar, establecer una visión de futuro y unas líneas de trabajo que permitan alcanzarla; un segundo nivel que puede denominarse especializado, el cual es responsable de operacionalizar y liderar los procesos para hacer viable la visión y un nivel de base, conocido como operativo que es el encargado de realizar las tareas puntuales del día a día.

En ese orden de ideas, es importante tener en cuenta que el proceso de desarrollo de la organización debe planearse en cascada, es decir, para empezar, la alta dirección debe fijar

los objetivos que quiere lograr en el plazo que se establece dentro del plan estratégico, esto debe pasar al nivel especializado, que es en el que se propone la creación de los EAD con el propósito de que pueda estructurarse la estrategia y el método adecuado para hacer realidad los resultados esperados, ellos son los responsables de establecer el “cómo hacer las cosas” y movilizar toda la fuerza laboral o nivel operativo para desarrollar los diferentes procesos.

Para que una organización sea exitosa es de suma importancia tener claro cada uno de los objetivos que se quiere lograr, todos los estamentos que la conforman deben conocer cuál es su visión y cómo van a lograr alcanzarla; es por ello que las Organizaciones deben plantear objetivos claros, precisos y observables que den cuenta de las necesidades de la empresa y así mismo amplíen su productividad y reconocimiento en el mercado.

Por lo tanto es importante tener en cuenta que los EAD se caracterizan por tener claros los objetivos, velar por que estos sean precisos y observables; mostrar resultados eficaces, eficientes y efectivos; optimizar cada uno de los recursos que se les asignan y trabajar de forma sinérgica para así llegar a tomar decisiones a través de consenso.

Los EAD son los llamados a liderar los procesos de mejoramiento, por lo tanto, ellos deben ser los primeros en alcanzar la mayor precisión en la comprensión de las implicaciones y del alcance de cada uno de los objetivos que deben alcanzar, pues son los responsables de proponer las mejores estrategias para lograrlos.

Por todo eso, para alcanzar la visión que se plantea en las empresas de hoy, es recomendable crear Equipos de Alto Despeño especializados para cada uno de los objetivos que ella implica, se espera que ellos puedan guiar cada proceso hacia el éxito, es así como una vez se tome la decisión de implementar procesos liderados por EAD, se dé a conocer a cada uno de ellos cual es el diagnostico general de la empresa y específicamente cuál es el estado de los factores económicos, sociales, administrativos, comerciales, productivos y

demás temas que sean relacionados con la meta que debe lograr cada equipo, es decir, cada equipo debe tener claro que es lo que se espera de él, en qué punto está la organización para iniciar el camino, con que herramientas puede contar y cómo serán evaluados sus logros.

Es importante, al momento de definir los objetivos que se haga un minucioso análisis de viabilidad y que se identifiquen muy bien los requerimientos que éstos implican desde los aspectos del talento humano; recursos físicos, técnicos y económicos; condiciones funcionales como trámites, procedimientos y normatividad vigente; entre muchos otros elementos.

Una vez planteados los objetivos que se quieren alcanzar, los equipos de alto desempeño tienen la tarea de orientar cada uno de ellos hacia el cumplimiento de la meta propuesta por la organización y de proponer estrategias para optimizar sus procesos internos buscando aumentar la productividad, buscando la mayor eficacia y eficiencia en proceso de mejoramiento y crecimiento de la empresa.

Los objetivos que se plantean dentro del equipo deben ser tan claros y concisos que deben dar respuesta a interrogantes como: ¿qué se quiere hacer?, ¿hasta dónde se quiere llegar?, ¿de qué manera y en cuánto tiempo se puede obtener el resultado esperado?; para que una vez se tenga claridad al respecto se pueda comenzar a trabajar en pro de su cumplimiento.

Los objetivos son el punto de partida para que los expertos que conforman cada uno de los EAD puedan proponer alternativas que serán analizadas, mejoradas y desarrolladas a través de un esfuerzo mancomunado.

Es así como el primer paso para un proceso exitoso de los EAD, consiste en la comprensión total de manera unánime de los objetivos que se le asignan; sólo cuando el

equipo en pleno logra el consenso en la comprensión de las metas que debe alcanzar puede considerarse listo para iniciar el proceso.

Los objetivos planteados por del equipo de trabajo deben estar siempre alineados con la visión estratégica de la organización, es por ello que al momento de introyectarlos al interior del mismo se debe buscar el consenso, para que entre todos los que componen el EAD puedan comprometerse y tomar decisiones claras sobre el punto al que se espera llegar.

Para concluir es importante tener en cuenta que los miembros que conforman un EAD no trabajan para objetivos personales, sino que trabajan por unos objetivos comunes que benefician tanto a la empresa como a los que pertenecen a ella.

4.3.2.2 Optimizar recursos. En la globalización la tecnología ha avanzado significativa y constantemente y es claro que seguirá con esa tendencia en un acelerado desarrollo; las empresas han tenido notoria influencia en esta era, pues es a partir de sus necesidades que se crean programas y sistemas completos para satisfacerlas, como efecto de ello es evidente que la tecnología ha llevado a que las empresas reduzcan tanto costos en sus procesos como personal para ejecutar ciertas tareas, es así que la mano de obra se ha reducido, debido a que la tecnología ha tomado fuerza trayendo al mercado aparatos altamente especializados, que hacen la función de varias personas a la vez.

Ahora las empresas buscan que una misma persona se ocupe de varias funciones simultáneamente, para obtener mejores resultados con menos recursos para maximizar las utilidades de la empresa, disminuyendo gastos, tiempo y mano de obra.

Optimizar todos los recursos de la empresa, es buscar la mejor manera de realizar una actividad, aprovechando entonces cada uno de ellos y utilizando al máximo, en el buen sentido del término, todos los servicios que cada uno puede prestar sin disminuir la calidad.

(Porret,2006), afirma que “los objetivos a alcanzar a través de la puesta en marcha de un plan de optimización es incrementar la productividad mediante la mejora del rendimiento de las personas a su servicio, así como los medios tecnológicos y organizativos, que han de dar como resultado la elevación de la rentabilidad de la empresa”. (p.392)

En términos generales es necesario comprender que la optimización de los recursos tiene que ver tanto con el máximo rendimiento de los insumos como con alcanzar el mayor nivel de desarrollo del potencial de las personas que trabajan en la organización. En ese orden de ideas es importante entender que el Ser Humano, según como lo define (Castillo, 2006) “es el principio y fin de las organizaciones actuales”, es decir, las organizaciones existen por y para las personas, por lo tanto debe considerarse al individuo como el recurso por excelencia del proceso productivo sin creer que por ello se le está degradando a nivel de objeto o simple insumo, la idea fundamental es que ningún proceso productivo puede ser exitoso si no se cuenta con el talento humano adecuado para llevarlo a cabo.

Por lo anterior vale la pena reiterar que la optimización de los recursos es un concepto integral que incluye los insumos materiales, las finanzas y de manera especial al trabajador mismo; sólo cuando el empleado logra comprender el sentido de su participación en los procesos y se compromete a aportar lo mejor de sí para administrar los insumos que tiene a su disposición puede hablarse de una verdadera optimización de los recursos.

4.3.2.3 Trabajar de manera sinérgica integrando diferentes saberes. Los EAD están conformados por un grupo de personas que comparten entre si diferentes saberes y conocimientos, sean profesionales o no, lo que importa dentro de estos equipos es que cada uno de los que los integran tenga un gran conocimiento y una gran capacidad para aportar y así mismo ayudar desde sus conocimientos específicos al desarrollo de los objetivos que tiene el equipo de trabajo de alto desempeño. Se espera que los integrantes de los equipos tengan

una actitud colaborativa y cooperativa entre sí para alcanzar los mejores resultados, sin esta no es posible lograr la integración de saberes que se requiere para que el engranaje organizacional funcione como debe ser.

Los individuos que conforman estos Equipos, deben ser personas abiertas, que tengan la capacidad de escuchar y aceptar las ideas del otro, puesto que cada uno compartirá conocimientos y saberes diferentes. Es desde allí que se posibilita que trabajen de manera sinérgica, para que se logre que la actuación sea exitosa, debe interactuarse de una forma sólida, cálida y armoniosa y que así mismo se facilite un trabajo bien complementado desde lo que hace y aporta cada uno de los integrantes.

Es por esto que todos los individuos que pertenecen al Equipo deben conocer muy bien la empresa, tener claro cuál es su misión y visión, para así enfocar cada uno de sus conocimientos y saberes a lo que la Empresa quiere lograr.

Es importante tener en cuenta que en los equipos de trabajo de alto Desempeño uno de los elementos más importantes para obtener mejores resultados es la Sinergia, la cual es entendida según (Maqueda & Llaguno, 1995), como la unión de dos fuerzas que al interactuar juntas generan un resultado mayor que la mera sumatoria de los resultados individuales. Es decir, cuando se integra diferentes saberes entre varios individuos es más factible que los resultados que se obtengan sean mayores a lo que se obtendría si el trabajo se realizara de manera desarticulada o independiente.

Un ejemplo más claro para comprender la sinergia lo presenta la sabiduría popular cuando dice que “dos cabezas piensan más que una”, es decir, cuando se tiene la posibilidad de integrar más saberes se obtiene como resultado una mayor comprensión, esto es cierto siempre y cuando las personas estén dispuestas a escuchar, analizar y construir juntos, haciendo aportes y admitiendo que estos sean mejorados entre todos, puesto que todos los

integrantes del equipo deben comprender y así mismo direccionar todos sus saberes a objetivos en común y a partir de los diferentes conocimientos pueden surgir más ideas que lleven a alcanzar los logros propuestos.

Para que un EAD pueda trabajar de manera sinérgica debe tener una buena comunicación entre todos sus integrantes, ya que todos los aportes que surjan se van a enfocar de manera más eficaz, efectiva y eficiente al cumplimiento de todos los objetivos propuestos. Es por esto que las personas que componen un EAD deben ser adecuadamente comunicativas, adaptables al cambio y tener capacidad para aceptar opiniones diferentes a la propia, además de poseer habilidades y aptitudes específicas diferentes para poderse complementar, es decir, el conjunto de todas estas características es lo que permiten que los Equipos trabajen de forma sinérgica y sean más productivos.

El éxito del trabajo sinérgico radica en la afinidad y complementariedad que ofrecen los perfiles de los participantes de un equipo, con esto se quiere expresar que si bien, las personas que hacen parte de un EAD deben estar de acuerdo con los aspectos fundamentales del proceso, cada uno de ellos debe estar en condiciones de hacer aportes particulares que al integrarse con los de sus compañeros y aplicarse al proceso van a ofrecer resultados mucho mejores.

4.3.2.4 Tomar decisiones a través de consenso. Para que un EAD sea exitoso es fundamental tener clara la idea del consenso como estrategia por excelencia para tomar decisiones, aquellos equipos de trabajo que simplemente se limitan a obedecer órdenes de un jefe o líder, sin analizar, cuestionar y controvertir, cerrados a estudiar diferentes alternativas y comprender a fondo los argumentos de otros, difícilmente llegarán a ser verdaderos Equipos de Alto desempeño.

Es necesario entender que el consenso no es la aceptación pasiva de una propuesta por parte de los integrantes del equipo, por el contrario, consiste en una aceptación a conciencia de que la decisión que se toma es la que mejores pronósticos de éxito presenta ante la tarea encomendada. El consenso implica convicción, nunca coacción, de ahí la importancia de saber escuchar, analizar, aportar, controvertir y exponer los argumentos que debe tener cada miembro del equipo.

Puesto que es, con la integración de los aportes que cada uno haga, desde sus conocimientos específicos y su capacidad de análisis, que se logra tener una visión holística de lo que se quiere lograr.

Dentro de un EAD la toma de decisiones se ve de una manera diferente a como se observa dentro de un grupo de trabajo común y corriente, pues dentro de este último, quien toma las decisiones de lo que se va a hacer y cómo se va a hacer, suele ser una sola persona, generalmente el jefe, un gerente o quien lidera todo el proceso para lograr lo que quiere la Empresa.

En el sistema de trabajo tradicional esta idea de “el jefe es quien decide” era la que primaba dentro de las Organizaciones, pues en esta época las Empresas no tenían en cuenta las ideas de las demás personas como valor principal, pues lo que importaba era que estas últimas contribuyeran a la producción de mayores cantidades bajo las directrices que les fueran impartidas.

Mientras que en la época actual las empresas ya tienen en cuenta a las personas como seres íntegros que tienen la capacidad de opinar y de brindar ideas que pueden servir para el bienestar de la Empresa. Desde esta última visión es que surge la necesidad de conformar EAD dentro de las Organizaciones, puesto que ya van a existir varias cabezas que desde sus capacidades, habilidades y conocimientos van a aportar al mejoramiento y productividad de

la Empresa y se espera que tengan la suficiente madurez para alcanzar acuerdos a partir del análisis de argumentos bien sustentados sin importar si son propios o de otro integrante del equipo de hecho, es frecuente que cuando el EAD alcanza su madurez, una propuesta suele presentar un proceso de crecimiento a través del cual se va ampliando y depurando el concepto inicial, por eso, generalmente debe darse crédito al proceso de equipo y no a un individuo como generador de la decisión definitiva.

En estos Equipos no hay una persona única que tome las decisiones de lo que se va a hacer, pues las decisiones que se toman son fruto de un consenso, es decir, que se tienen en cuenta las opiniones de todos para llegar a un acuerdo mutuo que dé respuesta a lo que se quiere lograr, teniendo claro que todos deben estar orientados hacia un mismo objetivo.

Según (Durán 2007) el consenso consiste en “tomar realmente en consideración la opinión de las personas, y de permitir que aquellas que no estén conformes con la decisión tomada, se sientan pese a todo, a gusto cuando se trate de ponerla en práctica”. De ahí el valor determinante de abrir espacios a la discusión de alternativas y a la argumentación que puedan presentar los diferentes proponentes y sus opositores o quienes puedan actuar como “abogados del diablo”, es decir, de aquellas personas que con una actitud crítica constructiva tengan la capacidad de descubrir los posibles riesgos de la idea que se plantea; así mismo es indispensable que los integrantes del grupo tengan la capacidad analítica para escuchar los argumentos de todos los participantes y a partir de ello encontrar puntos clave de acuerdo, lo que en última instancia permitirá el consenso.

Referente a lo que plantea el autor, es importante aclarar que dentro de un Equipo no es necesario que todos los integrantes deban estar de acuerdo con los demás, pero hasta las opiniones de estas personas y sus puntos de vistas toman importancia puesto que pueden generar una visión diferente, teniendo en cuenta que a pesar de no estar al cien por ciento

contentos con la decisión tomada dentro del Equipo participan en la ejecución de manera positiva una vez se ponga en práctica.

4.3.2.5 *Mostrar resultados eficientes, eficaces y efectivos.* Dentro de las características principales que los Equipos de Alto Desempeño tienen para lograr lo que la empresa requiere, es la presentación de resultados, la cual es la evidencia de qué tan eficaz, eficiente y efectivo fue el proceso que se realizó.

4.3.2.6 *Eficacia, Eficiencia y Efectividad.* Es importante tener claridad sobre estos tres términos: eficacia, eficiencia y efectividad, entendiendo la primera como la herramienta para medir los resultados alcanzados en función de los objetivos, por su parte la eficiencia es la optimización de los recursos para alcanzar dichos objetivos y por efectividad se entiende como el medio por el cual nos podemos dar cuenta si el proceso que se realizó era el adecuado para lograr los resultados.

Los autores Manuel Ríos, Jose C. Sánchez y José Sánchez García, retoman en su libro *eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación* (1997), la diferenciación entre los conceptos de eficacia y eficiencia, que hace Chiavenato (1989).

EFICIENCIA	EFICACIA
Énfasis en los medios	Énfasis en los resultados
Hacer las cosas de la manera correcta	Hacer las cosas correctas
Resolver problemas	Alcanzar objetivos
Salvaguardar los recursos	Optimizar la utilización de los recursos
Cumplir tareas y obligaciones	Obtener resultados
Entrenar a los subordinados	Proporcionar eficacia a los subordinados

Fuente: Ríos, Sánchez y Sánchez García (1997)

La eficiencia consiste en la optimización de los recursos que se necesitan para alcanzar los resultados, es decir dentro de la eficiencia se deben tener en cuenta aspectos como tiempo, costo, uso adecuado y al máximo de los recursos (sean materiales, humanos),

entre otros, para así llegar al cumplimiento de los objetivos, es decir, con la eficiencia lo que se busca es utilizar cada una de las herramientas que se tienen para cumplir todos los objetivos, minimizando costo, reduciendo tiempo y agilizando el proceso sin afectar la productividad y la calidad del resultado.

Teniendo en cuenta la definición de estos dos términos se evidencia la importancia que tienen al momento de alcanzar resultados, puesto que ellos reflejan no solo los factores económicos (cuantificables), sino también la manera de utilizar los recursos humanos, midiendo su desempeño dentro de la Compañía.

La efectividad se define, según Roberto Morales Riquelme (2008) como: “la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera” (p.116), es decir la efectividad es alcanzar todas las metas, los objetivos que se tenían planeados dentro del Equipo. Este es un factor indispensable dentro de la organización puesto que es el resultado que da muestra del trabajo realizado, es decir, da validez de que lo que se realizó fue lo que se necesitaba, en el sentido de que se pudo cumplir con lo que se quería, teniendo en cuenta entonces que todos los elementos y las características que conforman estos equipos se pudieron desarrollar de manera adecuada en el cumplimiento de los logros; optimizando recursos, lo que conlleva a tener buenos resultados.

Para resumir pueden asociarse los términos así:

- Eficacia, logro de resultados
- Eficiencia, optimización de recursos
- Efectividad, nivel de adecuación del método y los recursos empleados para alcanzar el resultado esperado.

La obtención de resultados del trabajo realizado por el Equipo de Alto Desempeño es un material muy importante para los directivos de una organización, es a partir de ellos que pueden darse cuenta si lo que se ha hecho hasta el momento si ha dado el resultado esperado, si cubre las expectativas o si por el contrario su gestión está afectando negativamente el desarrollo institucional.

Un elemento importante para dar cuenta de la eficiencia, eficacia y efectividad del proceso asignado a un EAD consiste en establecer desde el principio los indicadores de gestión, es así como puede, en cada una de las etapas del trabajo, demostrar los avances alcanzados.

Retomando el primer componente vale la pena aclarar que para lograr resultados es indispensable que el EAD tenga absoluta claridad en los objetivos y más concretamente en las metas, solo así logrará mostrar resultados que llenen las expectativas del plan estratégico que los genera.

Además de ello los resultados permiten identificar la evolución que ha tenido la empresa, su reconocimiento en el mercado, su productividad, además de identificar otros objetivos diferentes a los que ya se tenían establecidos, que permitan a la empresa seguir creciendo en el mercado.

4.3.2.7 Los indicadores de gestión. Como lo afirma Sosa Cárdenas, en su trabajo final de prácticas (2008), los indicadores son “un indicio expresado numéricamente o en forma de concepto, sobre el grado de eficiencia o eficacia de las operaciones de la entidad, una dependencia o un área. El indicador compara dos cifras o datos. Con base en su interpretación se puede cualificar una acción y orientar análisis más detallados en los aspectos en los que se presume desviaciones”. (p.13)

A partir de esto se puede dar cuenta de la importancia de los indicadores de gestión, puesto que por medio de ellos se podrá hacer un análisis más exhaustivo, de modo que dé cuenta si la empresa está en crecimiento o si por el contrario esta declinando su nivel, para así una vez se tengan mediciones de tipo cuanti-cualitativo, emprender las medidas necesarias.

Sigue diciendo Sosa Cárdenas (2008) que el uso de los indicadores de gestión “traen consigo una reducción drástica de la incertidumbre, de la angustia y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los Trabajadores”. (p.15)

Existen diferentes tipos de indicadores que son utilizados a partir de la necesidad de la empresa. Por un lado están los indicadores de cumplimiento, que están orientados como su palabra lo expresa al cumplimiento de los logros, proyectando las metas establecidas y las que se alcanzaron.

Por otro lado están los Indicadores de evaluación, están relacionados con los métodos que permiten identificar la matriz DOFA (debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades), para observar el avance que ha tenido la empresa.

4.3.3 Elementos para la conformación de EAD.

Para lograr implementar equipos de trabajo de alto desempeño en las organizaciones, de acuerdo a las características que acaban de mencionarse, se requiere de unos elementos puntuales que facilitan el desarrollo y cumplimiento de los objetivos propuestos, es por ello que cada uno de los elementos va a permitir que el Equipo de manera conjunta plantee objetivos precisos, claros y observables, establezca indicadores de gestión que den cuenta de la evolución que ha tenido el equipo, utilice las herramientas necesarias para medir que todas

las actividades que se están realizando evolucionan de acuerdo a lo programado, presupuestar y asignar los recursos requeridos para el logro de los objetivos planteados.

4.3.4 Sistema eficiente de comunicación.

Uno de los elementos más importantes de los EAD, es el sistema de comunicación organizacional, puesto que a través de este es que va a poder tener un punto de partida para dar resultados de lo que se quiere alcanzar.

Siendo la comunicación el pilar de las interacciones entre los individuos, esta es importante dentro de los EAD porque facilita la interacción, el respeto y los argumentos proporcionados sobre la opinión de cada uno. La comunicación facilita el desarrollo de forma correcta y asertiva dentro del proceso, dándole a cada uno de los participantes la seguridad y la confianza de ser escuchados, atendidos y respetados en su opinión individual.

Adicional a esto dentro de cada Equipo de trabajo de alto desempeño la comunicación ayuda a encontrar puntos comunes basándose en premisas de aceptación donde los interlocutores llegan a discutir sobre un tema hasta encontrar un consenso que les permita encontrar una opinión común dándole de esta forma una solución al interrogante inicial. Además de esto la comunicación permite coordinar los procesos para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos propuestos por el equipo, por otro lado la comunicación permite que cada integrante asuma un rol dentro de él, puesto que así todos son eficientes al momento de aportar ideas y así mismo de comparar conocimientos que direccionen a un mejor entendimiento de forma holística.

Dentro de los EAD se pueden encontrar diferentes personalidades, cada una de estas con actitudes, aptitudes, formas de pensar diferentes, saberes y competencias que lo van a hacer único, pero que cuando son expuestas frente a los demás llegan a un consenso que

permiten la integración de todas esas características para llegar a un fin que es cumplir con las metas que se tenían propuestas.

Es común que al principio cuando se conforman estos Equipos se presenten dificultades en la comunicación, debido a la personalidad y emotividad de cada uno de los que integran dicho equipo, puesto que en algunas situaciones es posible que no se esté de acuerdo con algo o con alguien del equipo. Estas dificultades son resueltas una vez se tenga una buena comunicación entre los integrantes, de manera que permita entender y aceptar la opinión del otro.

Una buena comunicación dentro de los EAD, permite diseñar a partir de lo que se quiere lograr, las estrategias para alcanzar cada uno de los objetivos, optimizando recursos, disminuyendo tiempo y así mismo aumentando productividad.

4.3.5 Plan estratégico.

Los indicadores de gestión pueden tener cierta relación con el plan o direccionamiento estratégico, en el sentido de que para implementarlo dentro de una empresa es importante tener en cuenta que antes de llevar a cabo este plan se debe crear una dirección clara la cual tiene como finalidad saber hacia dónde quieren llegar la empresa, es decir direccionar por medio de un análisis y una planificación hacia una ventaja competitiva, que sea diferenciador de las otras empresas y así mismo aumentar la productividad y abrir nuevas puertas a diferentes mercados.

Una vez se visualice la estrategia, se da paso al desarrollo del plan estratégico, el cual según lo define Saiz en su libro “El plan estratégico en la práctica” es:

El plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado “hoy” (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia de

á lo que hará los próximos tres años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permite satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés). (2003, p. 25)

El plan estratégico debe como objetivo marcar el comportamiento y las directrices para que todos los objetivos y las aspiraciones planteadas si sean cumplidas a cabalidad, por lo tanto este plan estratégico debe tener por naturaleza un corte cuantitativo en la medida que identifica los objetivos numéricos de la compañía, es decir identifica la productividad neta que la empresa debe tener, además debe ser manifiesta puesto que parte de unas líneas y unas políticas específicas que la empresa debe tener para llevar a cabo los objetivos propuestos y así mismo debe ser temporal logrando proponer un tiempo concreto que debe dar cumplimiento a la organización para así obtener que la puesta en práctica sea como se había planeado.

Así mismo el plan estratégico consiste definir lo que se pretende hacer y qué es lo que se debe hacer para conseguir lo propuesto. Este plan debe quedar plasmado en un documento donde se concreta todas las decisiones importantes y necesarias para la orientación hacia el éxito. A continuación se describe las etapas necesarias para la conformación de un plan estratégico.

4.3.5.1 Análisis de la situación. Una vez se tenga establecido que va a hacer la empresa, se entra a realizar una evaluación previa a la situación actual de esta, para así tener claro los puntos a evaluar dentro de este análisis, el cual incluye la información de los parámetros pertinentes de la empresa como: fijación estable de precios, competencia, mercado interno y externo, fortalezas y debilidades tanto del mercado competitivo como de la empresa misma.

4.3.5.2 Diagnóstico de la situación. Esta fase permite conocer la situación actual de la empresa, su evolución y desarrollo que ha traído hasta la situación actual, su desempeño, su economía, su estructura, hasta los cambios que se han hecho hasta el momento.

4.3.5.3 Declaración de objetivos estratégicos. En esta fase los objetivos estratégicos son todas las expectativas que se tiene a futuro en la medida en que sean medibles, observables y cuantificables, ya que una vez se desarrolle el plan estratégico se va a la medición.

4.3.5.4 Formular objetivos. Formular objetivos es organizar la acción a partir de tareas y planes claros, definidos a partir de un norte, de un logro investigativo o particular al cual se quiere llegar para la definición de un método mayéutico (de general a específico). Dichos objetivos deben tener un propósito más profundo que el simple hecho de mencionar, es decir, logros bien enfocados y significativos que aporten algún elemento novedoso para la población objetivo.

Para la realización de los objetivos es importante tener claro a donde es que se quiere llegar y una vez se tenga claro esto se procede a definirlos, teniendo como base que para construirlos se comienza generalmente con un Verbo, que es en definitiva el que le va a dar sentido a lo que se quiere lograr, además de ello tener en cuenta con que herramientas se cuentan para alcanzarlo.

4.3.5.5 Técnicas. (Blanchard, Radolph & Grazier 2006) en su libro “tres pasos claves para crear un equipo de alto nivel”, afirman que los objetivos deben dar respuesta a cinco preguntas claras:

“Focalizados: ¿qué estamos tratando de hacer exactamente?”

Propios: ¿Qué hay aquí para nosotros? Y ¿podemos asumir esta responsabilidad?”

Bien definidos: ¿Cómo podemos calcular y evaluar nuestro progreso?

Energizantes: ¿Este objetivo es realista y a la vez desafiante?

Con recursos: ¿tenemos claros los recursos a nuestra disposición para esta tarea?”

(p.77)

Teniendo clara la respuesta a cada una de estas preguntas se obtendrá unos buenos resultados, puesto que así ya se tiene una dirección clara hacia donde se quiere llegar, sin obstáculos que impidan el cumplimiento de cada uno de ellos.

4.3.5.6 Plantear objetivos precisos, claros y observables que debe lograr el EAD. Las personas que conforman el equipo de alto desempeño contribuyen al desarrollo de la organización, desde un enfoque interdisciplinar que da paso a la confluencia de diferentes disciplinas que son fundamentales para el cumplimiento de los objetivos de la organización. Cada uno de los integrantes debe estar enfocado siempre al mismo objetivo.

Según Blanchard, Radolph & Grazier, (2006) “los objetivos del equipo son muy importantes porque atraen a los miembros del equipo y a sus líderes hacia un dialogo que no sólo establece unos objetivos, sino que también ayuda a construir el equipo como una unidad”. (p.77)

Es por esto entonces que cuando se crean los equipos de alto desempeño se debe tener en cuenta unos objetivos claros que van a estar dirigidos hacia la productividad de la empresa, contribuyendo de una manera más eficaz y eficiente hacia esto. Dichos objetivos deben ser útiles, condescendientes y así mismo motivadores, que den respuesta a las preguntas que se tienen en cuenta en los equipos de alto desempeño, preguntas como por ejemplo ¿hacia dónde se quiere llegar?, ¿en realidad que es lo que se va a hacer?, ¿con que finalidad?, si estos objetivos son realistas o no.

Es por ellos que los equipos de Alto Desempeño juegan un papel importante en las organizaciones puesto que contribuyen de una manera más eficaz y eficiente hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos, puesto que trabajan de una manera coordinada, integra y ágil que permite una mayor productividad. Además, estos objetivos deben estar siempre direccionados hacia un mismo fin, es por ello que al momento de definirlos se debe buscar el consenso, para que entre todos los que componen el EAD tomen decisiones claras hacia donde se quiere llegar.

4.3.5.7 Estrategias corporativas. Artemio Milla Gutiérrez, Socio-Director de la página del lector, en un artículo llamado “que es exactamente el concepto de estrategia corporativa”, plantea las estrategias corporativas como “aquella que está relacionada con el objetivo y alcance global de la organización para satisfacer las expectativas de los propietarios y otros interesados”. Es decir deben dar respuesta a todas las necesidades de la empresa, para así mismo dar respuesta a todas las necesidades del mercado.

4.3.5.8 Planes de actuación. Dentro de este se encuentra el plan que integra los objetivos, expectativas, políticas y cada una de las cosas que se van a realizar para tener un plan estratégico coherente.

4.3.5.9 Seguimiento. Es de suma importancia puesto que ejerce un control sobre el desarrollo y la aplicación de cada una de las estrategias planteadas en el plan estratégico, para así ir observando paso a paso de qué forma están evolucionando las estrategias.

4.3.5.10 Evaluación. Esta fase es el proceso que va a permitir medir los resultados, y así mismo observar como cada uno de los objetivos se están cumpliendo a cabalidad. De igual manera la evaluación permite hacer una comparación con el objetivo planteado al inicio con la realidad.

4.3.5.11 Establecer los indicadores de gestión y diseñar las herramientas necesarias para su medición. Es importante tener en cuenta que dentro del plan estratégico se deben establecer unos indicadores de gestión que den cuenta de la proyección y ejecución del proyecto que se va a llevar a cabo, para ello es importante seleccionar que tipo de indicador se va a utilizar y con que finalidad.

Los indicadores de gestión pueden ser diversos, unos por un lado van a medir la eficacia del proyecto, es decir el logro de los resultados y por otro lado pueden medir la eficiencia con la que se ejecuta el proyecto.

Para llevar a cabo la medición de estos indicadores de gestión se deben diseñar unas herramientas necesarias para esto, las cuales son diseñadas dependiendo del proyecto o la meta que se quiere lograr, es así que esta herramienta se busca cuando ya se tenga claro que indicador se va a evaluar y a donde se quiere llegar.

4.3.6 Competencias de los integrantes que conforman el equipo de alto desempeño.

Hacer parte de un Equipo de Alto Desempeño (EAD) implica una serie de condiciones que son en última instancia las que definen el éxito o el fracaso en el logro de los objetivos que se le delegan a éste. Ya se han mencionado las características generales que tienen los EAD como grupo, esto requiere el cumplimiento de unos elementos particulares de los individuos que han de conformar el equipo, factores que son los que permitirán la complementariedad, cohesión y sinergia necesarias para la adecuada evolución del proceso, por eso ahora se procederá a analizar detenidamente el perfil de las personas que pueden conformar un EAD; para ello se parte del modelo de competencias por considerarlo claro, práctico y eficaz para identificar aquellas características individuales que permitirán la óptima integración de los miembros de un EAD y por lo tanto, permitirán predecir el éxito del proceso que se le encomiende.

Para comprender mejor el sentido de las competencias en este contexto, es vital aclarar que los miembros que conforman un Equipo de Alto Desempeño (EAD) son multifuncionales y por ello se cita en este punto a (Gautier y Vervisch,1997) los cuales indican que para formar un equipo de alto desempeño son necesarias diferentes características, entre ellas está el componente humano como ente principal para la creación de un EAD, y por ende se deben agrupar tanto competencias del ser, del saber y de las relaciones, es importante mencionar que las del Saber y en las del Ser se centra la atención en la individualidad y en las relacionales en la capacidad de interactuar con otros.

A continuación se pretende hacer un recorrido por las competencias más relevantes de los integrantes de un equipo de alto desempeño, con el fin de esclarecer la temática que se debe manejar en pro de una formación efectiva y eficaz en la creación y el mantenimiento de un equipo de alto desempeño.

A continuación se describen y explican las competencias más relevantes que debe tener cada miembro de un EAD:

4.3.6.1 Aceptación de las ideas del otro. O como lo nombra (Alles, 2005), en su libro *Gestión por competencias: el diccionario “comunicación para compartir conocimientos”*, definiendo ésta como: “La habilidad de comunicación personal que asegure una comunicación clara dentro del grupo, con el propósito de alentar a los miembros del equipo a compartir información. Implica valorar y fomentar las contribuciones de todos los miembros del equipo en materia de compartir conocimientos”, (p.238) teniendo en cuenta la anterior definición es importante notar que dentro de un equipo de alto desempeño, esta competencia debe estar claramente identificada en todos los integrantes puesto que deben comprender que todos trabajan de una forma conjunta y que todos son parte vital e importante del proceso que se lleve a cabo. En el EAD cada integrante puede tomar la

iniciativa y puede generar grandes ideas, lo importante es que los otros comprendan, acepten o critiquen de forma constructiva lo que se les propone, no se trata entonces de aceptar por aceptar lo que dice alguien, si no que más allá del hecho de aceptar, deben tener la capacidad para ser críticos al escuchar y si es el caso hacer una contrapropuesta para la situación que se trate. A partir de lo anterior se pueden generar disgustos o inconvenientes pero lo importante es que el líder se encargue de propiciar un ambiente laboral, en el que todos estos aspectos puedan ser tratados con respeto, para contar siempre con una comunicación asertiva y productiva, que permita resolver las dificultades que se generen beneficiando tanto al individuo como al equipo, conservando buenas relaciones entre los integrantes, lo que favorece el proceso y a la Compañía generando un buen clima laboral, lo cual da como resultado productividad y eficiencia, en otras palabras, un EAD se caracteriza por la sinergia, la cual es el resultado de promover una interacción respetuosa, cordial y enriquecedora entre los integrantes del equipo, ello implica la aceptación de ideas diferentes a las propias por convicción, no por evitación de conflictos;- no hay nada más eficaz que trabajar con un equipo que tenga sinergia-.

De acuerdo con lo anterior un equipo debe tener unos objetivos identificados y compartidos, elevadas necesidades de coordinación, un entorno que evoluciona rápidamente y un equipo con habilidades no controladas por el líder.

A partir de lo anteriormente propuesto es importante comprender que el termino miembros multifuncionales es muy utilizado en los equipos de alto desempeño, en la mayoría de estos se unen de cinco a quince personas que sean multifuncionales para que trabajen mancomunadamente con una estrategia formada por ellos o por el área administrativa, aunque trabajan de forma alineada la labor de cada empleado es reconocida y valorada no solo por el mismo si no también por los demás. Para que esto suceda cada integrante debe

aceptar el reto de entrenar y entrenarse para alcanzar múltiples destrezas no solo físicas si no también teóricas y psicológicas, lo cual le va a ayudar para poder alcanzar y desempeñar varias labores.

Estos miembros no solo conocen si no que también se identifican con la misión, la visión, los objetivos y los valores corporativos, todo con el fin de saber el horizonte de la compañía y además su aporte dentro de la misma. De esta forma cada integrante puede crear estrategias que van enfocadas a la innovación, la rapidez y la flexibilidad, estos son valores básicos y fundamentales de los equipos de alto desempeño.

Es vital reconocer que las organizaciones son las personas que trabajan en ellas, ya que es por éstas que existe y crece la empresa y que éstas personas no son entes que trabajan de forma alienante, si no personas que se encuentran en un constante aprendizaje interdisciplinario lo cual puede llevar a la creación de procesos y productos dentro de la organización.

4.6.6.2 Capacidad analítica. Como define (Alles, 2009) es: “la capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar”. (p. 183)

La capacidad analítica como competencia de los integrantes de un equipo de alto desempeño, juega un papel vital, pues es gracias a ésta que los integrantes pueden tomar las mejores y más sabias decisiones, pues no solo se encargan de criticar las decisiones de los otros si no que analizan todas las opciones que le presenta el medio, para de ahí poder tomar la más útil y viable en cada caso particular. Es de destacar que para comprender una situación que se presente dentro del ámbito organizacional, el integrante debe tener la paciencia y la tranquilidad para identificar las partes que componen la situación en las cuales se incluye los pro y los contra de la situación problematizadora y de ahí poder organizar de forma sistémica

la mejor de las alternativas, además, los integrantes que harán parte de esa nueva estrategia, deben tener coomorvilidad con otras competencias como lo es la innovación y la creatividad, puesto que sin estas no abría nada.

4.6.6.3 Pensamiento estratégico. Es según (Alles, 2005) en su libro Gestión por competencias: el diccionario:

La habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro. (p.268)

Esto es sin dudar uno de los elementos o de las competencias más notorias que deben surgir en los integrantes de un equipo de alto desempeño, pues estos deben manejar esa clara habilidad de tomar las decisiones de forma estratégica, mirando así todos los puntos de vista que le atañen, tomando en cuenta los pro y los contra de su elección y comprendiendo que esa decisión que tome o deje de tomar, es algo que va a movilizar internamente todos los procesos que se realizan dentro de la organización; al poder tomar las decisiones la persona debe asumir riesgos, los cuales deben ser controlados, no por un jefe o superior, sino mas bien por todos los conocimientos técnicos que él mismo tenga sobre el área específica en que trabaja, pues de lo contrario, el integrante no tendría la autoconfianza necesaria para abordar un negocio desde la perspectiva más amplia, es así que éste debe estar capacitado para ver más allá de lo que se observa a simple vista y encontrar en cada situación lo favorable y lo desfavorable de la misma. Por ende el integrante debe proponer la estrategia con todos los pormenores, incluso debe garantizar un cumplimiento a futuro, es decir el miembro del equipo debe poner objetivos claros y firmes con el fin de alcanzar una meta, la cual ya debe

haber sido analizada con antelación desde diferentes posturas y movimientos; sin un objetivo no es posible crear una estrategia en una Compañía, por que como dijo Séneca: “no existen vientos favorables para el que no sabe a qué puerto quiere llegar”. Lo mismo sucede en un EAD, si no se sabe que se va a hacer, para donde se va, cómo se va a lograr y donde se va a hacer, posiblemente no se logre hacer nada o lo que se haga perderá el rumbo en cualquier momento y el que direccionó dicho proyecto entrara a los mas húmedos territorios de la pérdida, lo que incitara a un vacío colectivo, pues como se ha mencionado con antelación dentro de un equipo de alto desempeño, las actuaciones de una sola persona, influyen en todo lo que hacen los demás.

Además de lo anterior es de notar que el pensamiento estratégico también va enfocado al pasado, presente y futuro de una organización, es así que el integrante toma una situación problematizadora, que afectó o afecta la organización ya sea de forma positiva o negativa y a partir de ahí, empieza a trabajar, estableciendo de forma clara y oportuna el impacto de sus acciones no solo a largo plazo, sino también a mediano y corto plazo, con el fin de poder tener los estándares claros y las finalidades exactas de sus acciones, sean cuales fueren. Y poder así en cualquier momento optimizar lo positivo o disminuir de forma efectiva lo que no funciona de la manera más adecuada, permitiendo así un desarrollo cambiante y orientado de los procesos que se realizan dentro de la empresa.

4.6.6.4 Profundidad en el conocimiento de los productos. Es vital en este punto citar a Alles (2009) en su libro: Diccionario de preguntas. La trilogía: las preguntas para evaluar las competencias más utilizadas, en el cual define esta competencia como: “Capacidad para conocer los productos y/o servicios de la organización y evaluar la factibilidad de su adaptación a los requerimientos, preferencias y necesidades de los clientes. Implica la capacidad para relacionar las ventajas de los productos o servicios que se ofrecen con las

necesidades de los clientes, y presentar propuestas o soluciones que agreguen valor”. (p.187).

A partir de la anterior definición es importante resaltar que los integrantes que pertenecen a un equipo de alto desempeño, deben tener conocimientos específicos del tema que tratan, pues es esto lo que va a generar buenas ideas en torno a la mejora de procesos o procedimientos, mayor satisfacción por parte del empleado en realizar su labor y además aumento en la productividad, la eficacia y eficiencia de los empleados en su puesto de trabajo. En las organizaciones al seleccionar un empleado se busca que cumpla con ciertos requisitos, entre los cuales se encuentran el conocimiento del área de desempeño, pero dentro de las empresas que instauran los equipos de alto desempeño, este conocimiento debe ser mucho más profundo, pues a estos se les exige que sean innovadores, creativos y flexibles y para poder lograr esto debe haber un conocimiento previo suficiente del tema que se va a trabajar. En el EAD, a pesar de tener ese conocimiento, los integrantes deben ser personas que no solo se centren en sus conocimientos previos, si no que tengan apertura y flexibilidad, para poder incorporar nuevos conocimientos, aportados por los otros y que pueden llevarlos de forma más ágil al éxito no solo individual, sino también grupal.

4.6.6.5 Flexibilidad. Según el libro dirección estratégica de recursos humanos, gestión de competencias de (Alles, 2008): La flexibilidad es:

La capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad está asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar creencias y formas de interpretar la realidad, está vinculada estrechamente con la capacidad para la revisión crítica. (p.91)

Los integrantes de un equipo de alto desempeño deben tener altos porcentajes de flexibilidad pues la mayoría de las estructuras que se proveen y que se implementan, son nuevas y juegan un papel importante en la parte de la inducción dejando de lado todos los supuestos clásicos que se presenten. Hay una flexibilidad desde la estructura pues en esta no se maneja la jerarquía, si no que es más bien un proceso horizontal en el cual todos los aportes de los integrantes juegan un papel importante, único y necesario. Todas las personas que se incluyan en un EAD, deben caracterizarse por estructuras poco rígidas pues en este equipo la innovación y la creatividad juegan un papel muy importante del cual se desprende la flexibilidad que va enfocada a la adaptación al cambio. Este ultimo termino es vital, para que se logre debe haber una mirada abierta pero también critica que posibilite la adaptación a los nuevos retos organizacionales, debe ser abierta, pues se busca que haya un giro en la mirada y en las perspectivas y no un apego a las viejas creencias, porque se debe ver lo nuevo como algo positivo y con apertura, pero a la vez debe ser crítica, los individuos no se deben acomodar como autómatas a lo nuevo que se les presenta, si no que deben examinarlo, revisarlo y de ser el caso, si se considera que es lo mejor para ellos y para el grupo, aceptarlo e integrarlo en la estructura.

4.6.6.6 Liderazgo Participativo. Según Alles en su libro Gestión por competencias: el diccionario: El liderazgo es:

La capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos. Es líder de líderes. Esto implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso, comunicando la visión de la empresa, tanto desde una posición formal como desde una informal de autoridad. En un sentido amplio, el “equipo” debe considerarse como cualquier grupo en el que una persona asume el papel de líder. (p.122)

Es frecuente que en los EAD la persona que ejerce el liderazgo cambie de acuerdo a los objetivos a lograr y a los diferentes momentos evolutivos de los equipos.

Para concatenar la anterior idea es importante mencionar (Stogdill,2006) en su libro: “liderazgo, gerencia y carisma” , en el cual indica que el liderazgo es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un equipo y de influir en las decisiones que estos tomen, esto tiene cuatro implicaciones básicas: inicialmente es involucrar empleados, seguidores, área administrativa y miembros del grupo en el propósito; en segundo lugar, se deben equiparar las responsabilidades para que cada miembro pueda ser partícipe de su propia función, de esta forma el líder pone su ego, su orgullo, su necesidad y su agenda a un lado y permite de esta forma que las necesidades, el orgullo, la agenda y las creencias del equipo sean la prioridad. En tercer lugar el líder principal debe tener la capacidad de influir en la conducta de sus colaboradores facilitando de esta forma un óptimo desempeño de sus labores; la última de estas implicaciones básicas es la realización de un buen feedback, es decir ser capaz de reconocer a los empleados sus meritos o incentivarlos cuando la situación lo amerite.

La influencia del líder debe ser asociada más a un proceso de facilitación que dirección, el líder hace las veces de instructor, guía o entrenador, animando de esta forma a los colaboradores a fijar metas, a incrementar el rendimiento, la efectividad y la eficiencia en los procesos, y motivando o suprimiendo conductas específicas, que beneficien o entorpezcan el trabajo en equipo. Es así que en el liderazgo se puede ver una clara dinámica relacional entre los que aspiran a liderar y lideran y los que eligen seguir a aquellos individuos que lideran, para que lo anterior ocurra por parte del líder deben haber valores específicos en especial el de la honradez, una excelente visión a futuro, la capacidad de motivar e incrementar la competitividad, si un individuo cuenta con estos atributos va a contar con mayor facilidad con un grado de liderazgo positivo en el cual el individuo es escogido por sus seguidores y no impuesto por otra instancia organizacional, para esclarecer un poco estos atributos se pueden definir de la siguiente forma:

Honradez: el líder debe crear un ambiente de confianza en el cual los demás crean sin condiciones y con total seguridad la palabra del que les habla. Teniendo así principios éticos que demuestren un ser leal e íntegro.

Visión de futuro: los seguidores de los líderes necesitan una clara seguridad de que el líder sabe hacia dónde va, que es lo que quiere lograr y como lo quiere lograr, es decir necesitan saber que el líder se preocupa por el futuro y lo venidero. Una visión no solo a corto o mediano plazo si no también a largo plazo.

Capacidad de motivación: Es una característica que se relaciona mucho con la anterior, es decir con la visión a futuro, es vital que el líder no solo sepa lo que se quiere, sino que también lo sepa comunicar de forma alentadora, creando así un compromiso con los seguidores en el cual cada uno ponga toda la actitud y las ganas para alcanzar el objetivo que los reúne y de esa forma trabajar como un verdadero equipo de alto desempeño.

Competencia: El líder debe ser una persona con un alto nivel de habilidades y conocimientos, esto va a propiciar en los seguidores una imagen positiva de él y va a ser visto como un claro ejemplo que vale la pena seguir. Es así que se debe tomar el tiempo para conocer aspectos fundamentales como son: la estructura del negocio y su funcionamiento, para que desde ahí pueda tomar decisiones acertadas en pro del bienestar de la Compañía y de los empleados.

Es así que toma importancia el tema del liderazgo participativo, pues es el que va a permitir cooperación entre los integrantes, facilitando así mayor productividad para la Compañía que implemente el trabajo a través de EAD y también mayor satisfacción para el empleado, pues éste sentirá que puede realizar su trabajo de forma adecuada sin la supervisión y el mandato constante de un superior, pero con el compromiso de hacer aportes significativos a un equipo. Y por ende, el miembro del equipo de alto desempeño se hace

responsable de sus actos y los introyecta y no se dedica a responsabilizar al jefe por el error en sus actuaciones, como generalmente pasa en un equipo donde se trabaje con la metodología del liderazgo autocrático o autoritario.

Cabe en este momento mostrar la diferencia del liderazgo participativo y del liderazgo autoritario, puesto que llevan a resultados incomparables; por su parte, manejar un liderazgo autoritario, demanda necesariamente la participación de un superior autócrata, que se dedique todo el tiempo a mandar a sus empleados, ordenándoles así lo que deben y no deben realizar y además de eso como lo deben hacer, de esta forma los empleados asumen actitudes de la sumisión, puesto que tienen que hacer lo que los jefes o superiores ordenen sin opinar ni hacer aportes, solo mostrando los resultados que estos esperan, en este proceso la iniciativa y la pro actividad del empleado es casi nula, pues pueden temer al rechazo de sus superiores por el hecho de opinar y no hacer el trabajo como ellos lo indican, pues son los jefes los que tienen un conocimiento absoluto del producto y de los pasos que se deben seguir para el cumplimiento de los mismos. Lo mencionado anteriormente se ha manejado y dirigido por muchas compañías durante el transcurso de los años, pero lo que se busca en la actualidad teniendo en cuenta temas tales como productividad, resultados, eficiencia y eficacia, es girar este modelo al nuevo paradigma del liderazgo de tipo participativo, en el cual el equipo tiene más sinergia y más contacto y busca así generar resultados de forma participativa guiados por los principios corporativos y propios, un liderazgo en el cual el superior más que dirigir busca influir en el empleado, proponiendo una idea en la cual el empleado puede aportar nuevas formas de llevarla a cabo y tornarse participativo y comprometido con la labor, pues no lo hace por una orden autocrática si no, que él mismo va guiando el proceso buscando el camino al éxito corporativo y personal.

Es así que un equipo de alto desempeño debe incluir el tema del liderazgo participativo, es esta capacidad la que va a permitir el cumplimiento de los objetivos del EAD y por ende el líder se debe orientar a la capacitación del empleado para poder liberarlo y darle toda la autonomía de trabajar, es así que el líder no le ordena al empleado si no que más bien se encarga de inspirarlo a dar todo de sí y alcanzar las metas propuestas.

4.3.7 Motivación al logro.

En el manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones de (Gan & Triginé, 2006) se expone que la motivación al logro es: “La preocupación por el trabajo bien realizado, competir o superar un estándar de excelencia, marcarse objetivos ambiciosos, plantearse retos. Capacidad para soportar la presión y trabajar bien bajo la misma. Dinamismo, búsqueda de oportunidades” (p. 79)

Después de planteada la anterior definición es importante entonces mencionar que el termino motivación se ha utilizado de forma indiscriminada para dar a conocer el agrado o el desagrado que tiene un empleado por su empleo, pero el termino va más allá, pues trae consigo temáticas claves como lo son : la motivación externa, motivación interna, factores motivacionales, el medio en el que se genera, entre muchas más; para aclarar mejor lo anterior, se pretende en este escrito definir el concepto de motivación y sus características generales para poder finalmente mostrar el tipo de motivación que es importante implementar en los equipos de alto desempeño. Dando así una explicación clara de lo anterior. Varios autores han definido el tema, cabe en este momento mencionar uno de los autores que ha analizado a fondo el tema.

(Chiavenato, 2009) en especial en lo que plantea en su libro comportamiento organizacional, en el capítulo 9, hace una amplia definición acerca de la motivación, entendiendo esta como un proceso psicológico que se da por medio de una necesidad o un

objetivo que se tiene claro, y que por medio de la persistencia de los individuos es que se tiene como finalidad el cumplimiento del mismo.

La motivación además de ser un proceso psicológico es un proceso fisiológico, es una necesidad que activa un comportamiento o un impulso que va a estar orientado al objetivo o a un incentivo. Esta motivación fisiológicamente surge de una presión interna que impulsa al organismo a crear un estado lleno de energía, que hace que el organismo actúe siempre en pro del cumplimiento de las metas.

Cada ser humano tiene su propia motivación y con diferentes grados que van cambiando con el transcurso del tiempo, es decir, cada vez a la persona, de acuerdo al recorrido de su vida, le van surgiendo motivaciones sea en su ámbito laboral, personal o con cada circunstancia que se le presenta.

Según el autor la motivación tiene unas características que interactúan entre sí, por un lado encontramos las necesidades, que significan una carencia interna de la persona, la persistencia que es la que da un tiempo para que las metas sean cumplidas, donde se mantiene un esfuerzo por lograr los objetivos.

Todo ser humano puede estar motivado por diferentes factores sean sociales, económicos o personales, lo que es importante tener en cuenta es que estas motivaciones son cambiantes y que lo que hoy podía ser motivante mañana ya no lo es.

Es desde allí entonces, donde se puede hacer una conexión de la motivación con los equipos de trabajo de alto desempeño, puesto que en este caso la motivación está reflejada en el cumplimiento de un objetivo pero de manera grupal, todos los miembros que conforman este equipo están direccionados siempre a una misma meta y con un mismo fin por lo tanto

cada uno de los miembros debe de estar muy motivado, para que tengan un desempeño óptimo y eficaz.

Después de lo anterior es notable mencionar que no es la única teoría que ha surgido sobre el tema de la motivación y por ende a continuación se describirán otros autores que la investigaron y propusieron algunas teorías.

Maslow, (1991) en su teoría conocida como la jerarquía de las necesidades, propone una pirámide constituida por diferentes necesidades que la persona busca satisfacer, ellas se presentan en un orden de importancia de acuerdo a la fuerza que ejercen en el individuo, siendo las primeras las necesidades primarias o fisiológicas, las que se consideran indispensables para preservar la vida, sólo cuando estas necesidades son satisfechas, la persona procede a motivarse por otras necesidades, por eso Maslow presenta la motivación como una escala jerárquica y explica que, cuando una necesidad se satisface pierde el efecto motivador y la persona para a interesarse por una necesidad más compleja, es claro que en la escala se deben cubrir primero las básicas para poder cubrir las últimas, es decir que si la primera necesidad no está satisfecha, no se alcanzaran las superiores, es así que cada una es prerequisite de la siguiente, cabe en este momento mostrar la pirámide para ejemplificar mejor de que se trata:



Fuente: Maslow (1991)

En el primer eslabón se encuentran las necesidades fisiológicas básicas, entre las cuales se incluyen : la alimentación, el agua, el sueño, el sexo y el reposo, después de satisfechas estas primeras, que son básicas, se podrá llegar a un segundo escalón, en el cual se incluyen las necesidades de seguridad, en éste encontramos entonces: la autonomía, la libertad, la protección y el abrigo, estas se pueden lograr cubrir en el trabajo cuando el empleado siente que tiene un trabajo estable, se sienta protegido y se sienta con permanencia en el mismo, después de cubrirlas llegara a la mitad de la pirámide, en la cual se incluye la necesidad social, que es esa necesidad de ser aceptado por otros y pertenecer a un grupo: familia, amigos, grupos sociales y comunidad, esto va enfocado a la necesidad de afiliación y de compartir con otras personas las propias experiencias y los sentimientos que surgen en el día a día, si en el trabajo se da un ambiente de camaradería y una buena interacción con los superiores se facilitara laboralmente satisfacer el tercer escalón de la pirámide y así poder llegar al cuarto, que se basa en la necesidad del ego en la cual se incluyen las necesidades

estéticas que tienen que ver con belleza, armonía y comodidad. Luego de suplirla se llegara a la cúspide en la cual encontramos la necesidad de auto realización, en la cual encontramos la educación, el crecimiento personal, los pasatiempos e incluso la religión, como se expone en su libro, pocas personas logran llegar a la cúspide de esta pirámide y la mayoría llegan al tercer y cuarto escalón, es por esto que la empresa debe enfocarse a cubrir todas las necesidades para poder tener empleados motivados y mucho más productivos, eficientes y eficaces. El miembro del equipo debe tener una alta tendencia a cubrir necesidades estéticas y de autorrealización.

Herzberg (1966) propone dos factores en su teoría, que son: los intrínsecos y los extrínsecos, dice que los factores intrínsecos se basan en: culminar una tarea, libertad, autonomía, reconocimiento y progreso y dice que ellos son factores motivacionales que estimulan el rendimiento de los empleados; mientras que los factores extrínsecos como: el salario, el puesto de trabajo, la seguridad de empleo y las políticas corporativas entre otras, no son factores motivacionales sino mas bien factores que llevan a la no insatisfacción de un empleado en una organización. Y así mismo dice que lo contrario a la satisfacción no sería la insatisfacción, puesto que dotar un puesto de condiciones necesarias para realizar las tareas no genera motivación en el empleado, sólo logra que se aplaque un poco el descontento de los empleados, es decir, que éstos estén no insatisfechos, eso no implica que estén satisfechos y mucho menos que estén motivados y felices en su trabajo.

Es claro mencionar que a pesar de que las teorías que se mencionan tienen diferentes conceptualizaciones y diferentes aspectos, entre ellas hay un aspecto común y es el hecho de que querer tener al empleado a gusto con su trabajo para que este sea más productivo y genere mayor filiación con la empresa, es de notar que la motivación es individual y que no todos los empleados van a ser motivados por lo mismo, esto se debe a que no todas las

características motivacionales internas de las personas son iguales y que estas mismas pueden variar con la edad y con la experiencia del individuo. Teniendo claro que la motivación es un factor intrínseco al individuo, es decir, es un sentimiento individual e intransferible, puede afirmarse que lo que la empresa ofrece al empleado son condiciones laborales (el CMT se refiere a ellas como condiciones motivacionales externas), frente a las cuales el empleado tiene una respuesta que está determinada por sus propios intereses, es decir, las condiciones que son muy importantes para que un trabajador se sienta bien en su cargo pueden no ser tan determinantes para otro. Sin embargo es de anotar que toda empresa tiene la responsabilidad de asignar los elementos necesarios suficientes para que las personas puedan cumplir a cabalidad con las tareas y responsabilidades que se les asignan.

En el libro *Desempeño y productividad: contribuciones de la psicología ocupacional*: de (Toro, 1992), se mencionan las siguientes condiciones de motivación internas:

Logro: Se puede observar por la constante necesidad que tiene la persona por realizar algo magnifico, por el empeño que impone para alcanzar las metas y ser mejor que los otros, manejando así un alto nivel de competitividad consigo mismo y con los demás, es una persona que tiende a esforzarse más de la cuenta y da más resultados de lo que le piden sus superiores, puesto que el mismo se auto exige.

La motivación al logro es entonces una característica vital e indispensable para los integrantes que van a formar un equipo de alto desempeño, pues esto va en pro de las necesidades que tiene el perfil del equipo, siendo así necesario que el individuo aporte lo mejor de sí, proyecte y vea la meta y que además de esto, realice todo lo necesario para alcanzarla, es esa necesidad de lograr las cosas lo que lo vuelve tan productivo, tan efectivo y tan eficaz y finalmente esto es lo que espera la empresa al conformar equipos de alto desempeño.

Poder: Esta característica de motivación interna se puede ver en personas que busquen dominar, ser autoritarias e influir en los otros, son individuos que por lo general controlan a los otros y pueden ser vistos en la mayoría de ocasiones como líderes autócratas o autoritarios.

Esta característica debe ser más bien escasa en los integrantes del equipo de alto desempeño, pues en estos equipos el poder, tanto como la responsabilidad, es compartido y no hay nadie que se pueda adueñar de él, es así que una persona con estas características en un Equipo de alto desempeño puede afectar e imposibilitar el desarrollo del mismo y así mismo el integrante puede sentirse desmotivado por la falta de control y de poder en el EAD.

Afiliación: Esta característica de motivación interna se puede ver claramente en esas personas que dirigen sus acciones y las enfocan en la conservación de las relaciones interpersonales, se preocupan mucho por el clima organizacional y tienden a ser personas conciliadores. Son personas que se motivan más por conservar una amistad laboral que por producir en el trabajo, desgastan mucha energía en procesos de socialización.

Esta característica debe estar en los equipos de alto desempeño pero de forma intrínseca pues los EAD como su nombre lo indica se guían por el desempeño y por ende por el logro de objetivos y es así que las relaciones interpersonales se tornan como una condición per se para el proceso. El equipo de alto desempeño requiere buenas relaciones interpersonales pero no gasta energía ni tiempo en fomentarlas, pues estas se deben presentar con naturalidad y deben estar instauradas desde la formación de los mismos. Esta tendencia facilita la aceptación de las ideas de otro, la conciliación en caso de posibles conflictos y la confianza para proponer alternativas entre otros, por lo tanto es una tendencia deseable en los miembros del equipo, por eso se espera que al ser evaluada la persona logre mínimo puntuar en el promedio.

Auto-realización: Se caracteriza por que los individuos exponen de manera frecuente y reiterativa sus habilidades personales en el trabajo y buscan por medio de este crecer a nivel laboral y personal.

Los integrantes del equipo de alto desempeño deben ser personas que tengan estructuras muy fuertes y que además, su motivación no vaya enfocada exclusivamente al crecimiento personal, pues aunque este se da, no es el objetivo vital del equipo mismo, es algo que se da por añadidura, es algo inherente al proceso mismo del trabajo del equipo.

Reconocimiento: Son personas que se sienten motivadas cuando reciben aceptación y admiración por parte de los otros, personas con altas necesidades de aprobación y que por ende necesitan ser reconocidas constantemente por los otros y que estos mismos le señalen la importancia de los actos y los conocimientos que tienen.

Dentro de los Equipos de alto desempeño, el tipo de motivación que se acaba de mencionar no debe hacer parte fundamental de la motivación del integrante, pues cada persona sabe sus habilidades y no depende de ser aprobado o aceptado por los otros.

En el libro “Desempeño y productividad: contribuciones de la psicología ocupacional” (Toro, 1992), se mencionan también las condiciones motivacionales externas, en las cuales incluyen:

Supervisión: Incluyen a los empleados que para sentirse motivados necesitan constantemente una retroalimentación tanto positiva como negativa de los superiores. En el equipo de alto desempeño por la misma dificultad de la existencia de las jerarquías, es complicado ese tipo de actuaciones y por ende en los Equipos de alto desempeño, no se motiva de esta forma a los empleados. Los miembros de un EAD deben tener suficiente capacidad de auto monitoreo para saber qué y cómo deben ejecutar las tareas que les son

encomendadas; en estos equipos no hay una línea de autoridad que sea responsable de todos, por el contrario, todos deben aportar y tener suficiente autocontrol para que el proceso fluya como es debido.

Grupo de trabajo: El empleado se siente motivado cuando en el ámbito laboral se le permite compartir con compañeros del trabajo y trabajar en equipo, es un empleado al que no le gusta la individualidad y si esto sucede fácilmente se puede sentir desmotivado con el ambiente laboral. Esta característica debe ser inherente en los equipos de alto desempeño, pues los integrantes todo el tiempo participan en actividades en común y tienen contacto con los demás integrantes.

Contenido del trabajo: Cuando la Compañía le provee autonomía y liderazgo sobre un trabajo que representa retos y nuevos conocimientos, el empleado se siente motivado y esto le facilita alcanzar mayores niveles de productividad. Esta característica es fundamental en los equipos de alto desempeño, pues cada integrante tiene un área específica, aunque no desconoce las demás, es importante evaluar que esa área específica en la cual se encuentra el integrante, sea de su agrado, pues así se va a sentir motivado y va a generar mejores resultados.

Salario: El individuo se siente motivado con aumentos salariales, pues es esto lo que le genera mayores niveles de desempeño, este es un factor externo que se puede manejar no solo aumentando el salario, si no también retribuyéndole al empleado su esfuerzo con recompensas variables como viajes, asistencia y participación en congresos o cualquier actividad que le genere un beneficio real y visible frente al tema.

Promoción: Motivar externamente por el medio de la promoción, es un método que va enfocado a la posibilidad de que los empleados avancen y puedan llegar a ocupar otros cargos jerárquicamente más altos dentro de la organización, es vital aclarar que esta es su

principal motivación, no les interesa tanto el salario, si no el estatus que representa un ascenso organizacional. Es vital mencionar que no en todas las empresas se pueda motivar de esta forma, pues en ocasiones los cargos son establecidos y cuentan con una persona que lo ocupa y en muchas ocasiones es complicada la presencia de una vacante.

4.3.8 Resultados del trabajo en EAD.

4.3.8.1 Responsabilidad compartida. En los EAD, como en todos los equipos que tienen que tomar decisiones al interior de la organización, los integrantes comparten la responsabilidad sobre las mismas, de ahí la importancia de que se logre tomar decisiones mediante el consenso, pues no es lógico que al socializar algo, personas del EAD manifiesten desacuerdo con las conclusiones, mucho menos que evadan la responsabilidad sobre los efectos posteriores del trabajo, cuando se trabaja en equipo la responsabilidad es de todos y cada uno debe asumirla como propia.

Es clave en este momento citar el libro “Como crear un equipo de alto rendimiento en su empresa” (Buchholz & Roth, 1992) en el cual hablan del tema y mencionan las características que influyen en un equipo de Alto desempeño, en el que la responsabilidad es compartida, dice que:

Todos los integrantes del equipo de alto desempeño deben funcionar conjuntamente, pues de todos depende el éxito de la productividad y por ende deben ayudarse mutuamente, pues si alguno de ellos falla, el resultado no será el adecuado y todos habrán fallado.

El individualismo en este punto es muy escaso pues todos trabajan conjuntamente y esto es lo que el líder debe proponer en pro de una sana convivencia y unos resultados óptimos.

Para concluir es vital tener en cuenta que implementar la responsabilidad compartida es un paso vital para la conformación de un equipo de alto desempeño, pues es esa autorresponsabilidad lo que va a permitir fomentar valores personales y finalmente corporativos, como lo son la iniciativa y la pro actividad. Los individuos cuando se auto responsabilizan de sus actos se empeñan por lograr los mejores resultados mientras que cuando son obligados de una forma autocrática a seguir los principios del líder o del superior se sienten presionados y pocas veces dan todo de sí; por ende es importante que los empleados entiendan que de su trabajo depende todo y que el mismo tiene todos los meritos y todas las habilidades para hacerlo, pues esto llevara a que el empleado genere autoconfianza y tome riesgos cuando es necesario.

4.3.8.2 Productividad. Como define (Alles, 2009) en su libro: Diccionario de preguntas. La trilogía: las preguntas para evaluar las competencias más utilizadas, la productividad es: “la capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente, en el tiempo y con la calidad requeridos, agregar valor y contribuir a que la organización mantenga e incremente su liderazgo en el mercado”. (p.335)

Según lo anterior podemos establecer que la competencia de la productividad se refiere a la capacidad que tiene un individuo para utilizar los insumos en el menor tiempo posible en pro de unos objetivos ya establecidos, es decir que una persona es productiva cuando utiliza el menor tiempo y los menores recursos posibles para alcanzar una meta propuesta con antelación. Haciendo de esta forma el trabajo más económico, rápido y sencillo, aliviando cargas económicos, temporales (tiempo) y logísticos, aspectos que son vitales en el área laboral, puesto que las empresas constantemente están buscando disminuir precios para poder tener altos grados de utilidad.

Cada vez se requieren en las Compañías personas más productivas, que tengan la capacidad de innovar y de crear estrategias que ayuden a que la Compañía crezca y ahorre dinero, estas son precisamente las personas que se necesitan en un equipo de alto desempeño, ya que este les proporciona la autonomía de ser creativos y propositivos, puesto que el ser humano más que un simple empleado es visto como un ser con potencial, el cual se debe cuidar y cultivar.

4.3.8.3 Innovación y creatividad. Es clave mencionar la definición que realiza (Alles, 2009) “Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto, en la organización y/o los clientes, con el objeto de agregar valor a la organización.” (p.137)

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede resaltar que la innovación se refiere a la capacidad de crear, transformar, producir o construir cosas nuevas partiendo de algunas ya preexistentes esto con el fin de mejorar productos o servicios que se realizan en los diferentes ámbitos laborales. Satisfaciendo de esta forma las diferentes demandas del medio y ampliando el conocimiento empresarial en bases tecnológicas impuestas por el mercado global.

Una persona innovadora debe contar con valores tales como:

Talento, singularidad, diversidad: En una empresa donde se utilicen equipos de alto desempeño, lo último que se necesita es tener una masa de personas que piensen y actúen igual, puesto que una de las principales características es la de la apertura al cambio, la de innovación ya que se buscan personas diversas que sean propositivas y singulares. La organización como tal debe dar la opción a los empleados de seguir su propio camino de manera auténtica y con pocas o nulas restricciones pues son estas las que minimizan la creatividad y por ende la innovación de los empleados.

Apertura mental: Es importante la apertura mental no solo de los empleados sino también de la empresa como tal, si la empresa deja de lado los dogmas y las creencias erróneas que la llevan a perpetuar procesos y funcionar con bases anteriores, el empleado podrá entonces proponer ideas diferentes, visualizar nuevos cambios organizacionales y más que esto, llevarlos a cabo sin prejuicios ni limitantes.

Flexibilidad, adaptación, aceptación: Capacidad que tienen los individuos para adaptarse de manera clara y segura a un cargo y de aceptar las normas que en él se imparten. Esto es de vital importancia en los equipos de alto desempeño pues va a facilitar la mantención de los mismos.

Para complementar lo anterior, es vital mencionar el aporte que hace (Arbonies, 2009), dice que la innovación destruye de forma positiva cosas que se encontraban instauradas dentro de una organización, facilitando las cosas por medio de nuevas teorías y nuevas rutinas, la innovación es así un proceso que en muchas ocasiones puede ser incluso doloroso, pues llega a cambiar lo que se manejaba proponiendo nuevos conceptos.

4.3.9 Estructura organizacional propicia para EAD.

Para que los EAD sean exitosos es importante que la organización tenga las siguientes características, partiendo de la definición que hace (Robbins, 1996) sobre los elementos que determinan la estructura organizacional, donde plantea que para identificar una organización debe tenerse en cuenta el nivel en que se encuentra en cada uno de los siguientes aspectos:

4.3.9.1 Centralización y descentralización. Desde la teoría de (Robbins, 1996) la toma de decisiones se puede manejar en una organización de forma centralizada o descentralizada, la primera va enfocada a un manejo concentrado en un solo punto de la

organización, mientras que en la segunda no solo el gerente puede tomar decisiones si no también los empleados, siendo así esto una responsabilidad compartida por todos.

Teniendo en cuenta lo anterior es importante reportar que dentro de un equipo de alto desempeño se maneja el nivel de toma de decisiones basado en la descentralización, puesto que el poder no se encuentra centrado únicamente en el gerente, por ende los empleados pueden tener la capacidad y el empoderamiento para tomar decisiones según su área y su conocimiento específico. Esto facilita que los empleados se sientan parte de la organización y por ende se adhieran a ella, esta debe tener altos niveles de flexibilidad y de confianza en el empleado, pues es este quien maneja su trabajo y quien va a garantizar la productividad y la eficiencia en los procesos organizacionales.

4.3.9.2 Formalización. Según (Robbins, 1996) “La formalización es el grado en el que las tareas en la organización están estandarizadas”. (p.431) Es así que la formalización se refiere a un trabajo muy estructurado y esquematizado, en el cual la libertad de acción del empleado es muy poca, puesto que este solo debe cumplir las órdenes y el protocolo impuesto por el jefe o superior, en este esquema la creatividad y la innovación es prácticamente nula, generalmente este esquema se utiliza mucho en organizaciones centralizadas y jerárquicas, pues en estas se utiliza el viejo modelo donde el jefe es el único que dirige y los empleados cumplen ordenes.

Lo contrario a lo anterior sería la poca o nula formalización, que se enfoca al nivel de desestandarización de las tareas en los diferentes puestos, es decir que a pesar de que cada persona debe cumplir un objetivo, esta misma tiene toda la autoridad para manejar el tiempo, el producto, las acciones, en general el procedimiento, garantizando obviamente un cumplimiento eficiente y eficaz, es un modelo en el cual debe primar la creatividad, la

innovación y la independencia, pues son los empleados mismos los que manejan y mejoran los diferentes procesos.

Es importante a partir de lo anterior notar que no hay una forma correcta o incorrecta de realizar las acciones, puesto que las dos son importantes, hay organizaciones que a pesar de ser poco formalizadas, tienen cargos que son formalizados y viceversa.

Según lo mencionado se puede entonces entender que hay cargos que permiten que la labor se dé de forma poco formalizada, por ejemplo en el caso de un diseñador gráfico, pues las funciones de él se enfocan a la generación de nuevos aportes y nuevos proyectos y por ende debe ser creativo, independiente e innovador; mientras que en el caso de una digitadora, la cual tiene como única función digitar cierta cantidad de documentos por día, la generación de ideas se encuentra en un nivel mucho más bajo y por ende el cargo se puede ver desde una postura formalizada, ya que la generación de ideas es casi nula. Lo que quiero hacer entender con lo anterior es entonces que dentro de una empresa puede primar la formalización o la poca formalización, pero pueden darse variaciones según el cargo y las funciones del empleado.

Dentro de un equipo de alto desempeño es importante que prime como estructura la poca formalización, pues en este se necesitan personas que puedan ser creativas e innovadoras y no empleados que necesiten que les den pasos o diseños de cargos para poder realizar su trabajo. Obviamente puede haber cargos que demanden cierto tipo de formalización en las funciones, pero se espera que cada uno de los integrantes tenga la libertad y la autonomía para manejar su cargo y distribuir su tiempo y sus acciones para cumplir de forma efectiva las funciones genéricas pertenecientes a su labor.

4.3.9.3 Departamentalización. (Robbins, 1996), describe la departamentalización como la agrupación de las tareas correspondientes luego de haber sido divididas en la etapa de la especialización, con la finalidad de que sean agrupadas de modo que sean comunes.

La departamentalización toma importancia dentro de las organizaciones puesto que logra reunir personas que tienen saberes, conocimientos y habilidades en común, para así poder realizar las funciones de la empresa y tener mayor eficiencia en el cumplimiento de estas, es decir, la departamentalización lo que busca es agrupar a los empleados a partir de sus habilidades con el objetivo de alcanzar economías de escala y tener una buena eficiencia. Como dice el adagio “que dos cabezas piensan más que uno” y más si son varios individuos especializados en un mismo tema, esto permite agilidad, innovación e ideas diferentes.

Un ejemplo claro de esto se pueden observar en la mayoría de las empresas, puesto que están divididas por departamentos, como área contable, gestión humana, contratación, área administrativa, etc.

Existen diferentes formas de dividir por departamentos, por ejemplo dividir de acuerdo a el producto es desde este punto que el autor dice que “la principal ventaja de esta forma de agrupamiento es la mayor responsabilidad por el desempeño del producto, puesto que todas las actividades relacionadas están regidas por el mismo gerente”. (Robbins, 1996, p.428)

4.3.9.4 Cadena de mando. Según (Robbins, 1996) es: “una línea continua de autoridad que se extiende de la parte superior de la organización hasta el ultimo escalafón y aclara quien reporta a quien”, (p.429) es decir, que una empresa está organizada de manera jerárquica, en la cual se establece unos grados de autoridad para cumplir responsabilidades de acuerdo a las posiciones de mando que hay en la compañía.

Para entender mas este concepto es indispensable desglosar términos como autoridad y unidad de mandos, entendiendo la primera como un derecho que tiene una persona en una posición gerencial para dar órdenes y hacer que estas se cumplan a cabalidad. Y por otro lado la unidad de mandos la cual afirma que solo de se debe tener un superior que esté a cargo de la responsabilidad.

En los equipos de alto desempeño esta cadena de mandos pierde importancia dado a que en estos Equipos todos los integrantes que los conforman tienen la capacidad de liderar y asumir las responsabilidades, es así que no hay una jerarquía, ni una persona que determina quien hace y como se hace el proceso, puesto que entre todos toman decisiones y hacen aportes para el cumplimiento de los objetivos a alcanzar.

4.3.10 Diseños organizacionales comunes.

4.3.10.1 Estructura simple. Según (Robbins, 1996) es: “una estructura caracterizada por un grado escaso de departamentalización, tramos amplios de control, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización”. (p.433) Es decir que la empresa que tenga dicha estructura carece de distribución y que además de eso el poder tiende a centrarse en una sola persona, persona que por lo general es el gerente que a su vez también es el dueño. Esta estructura se ve más en pequeñas empresas o en los inicios de las mismas.

La estructura simple cuenta con beneficios gracias a su simplicidad y sencillez, permitiendo así tomar decisiones mas rápidas y de forma más flexible, puesto que solo se busca a una persona (gerente) para que autorice o no un movimiento corporativo. Y es esa misma persona la única que se hace responsable de las decisiones que toma y de las repercusiones de las mismas. Estas ventajas pueden ser muy competitivas para pequeñas empresas, puesto que el poder y el control se manejan de forma muy directa y los movimientos de los diferentes empleados no tienen que ser escalados, teniendo en cuenta que

todo lo maneja una sola persona. Pero cuando la empresa crece y aumentar su nivel de servicios y productos y por ende de empleados, es complicado mantener esta estructura, puesto que una sola persona no puede manejar tantas cosas a la vez y necesitara en cualquier momento re direccionar a los empleados a otras áreas o incluso a donde otras personas. Es así que si una empresa crece y no cambia su estructura posiblemente genere poca efectividad, poca eficiencia y su éxito en el mercado decline por completo, puesto que esperar a que una sola persona tome las decisiones de un grupo grande de empleados, tiende hacer lento y poco sostenible.

La estructura mencionada anteriormente no es muy apta para los equipos de alto desempeño, puesto que en estos el poder y el liderazgo no se centran en una sola persona, ya que todos los integrantes tienen capacidades específicas y tienen además la autorización y las habilidades para tomar decisiones en los diferentes momentos.

4.3.10.2 Burocracia. Según (Robbins, 1996) “La estructura de las tareas operativas mas rutinarias que se consigue mediante especialización, reglas y regulaciones muy formalizadas, tareas agrupadas en departamentos funcionales, autoridad centralizada, márgenes de decisiones que sigue la cadenas de mandos”. (p.434) Las compañías que se guían por la estructura burocrática tienen claros procesos de trabajo que son estandarizados lo cual genera en la organización linealidad y control sobre el trabajo de los diferentes empleados. Este sistema tiene amplias ventajas entre las cuales encontramos el orden en la departamentalización, pues cada departamento cuenta con personal especializado en una tarea y por ende todas las personas del departamento hablan el mismo lenguaje, por ende esto permite altos niveles de productividad y de eficiencia dentro de la organización. Además de lo anterior cada empleado consulta las decisiones a un jefe o superior, el cual tiene el suficiente conocimiento para dar una respuesta oportuna y veraz dependiendo del caso que se

le sea escalado. A pesar de las anteriores ventajas es importante incluir los aspectos que no son tan positivos de esta estructura, puesto que es posible que se generen discusiones por la lucha genérica entre departamentos, ya que la empresa funciona como un engranaje y si una parte no funciona de forma adecuada o se detiene por al menos un segundo, las demás estructuras quedan inmóviles ante dicha situación, lo que puede generar disgustos entre las mismas.

Otra gran dificultad que se observa en dicho esquema, es que las personas que lo integran son muy rígidas y sistemáticas y además están preparadas solamente para enfrentar casos ya conocidos, en especial los casos que están sistematizados en la normatividad corporativa, por ende cuando les llega un caso nuevo, es difícil que los empleados lo puedan resolver, puesto que estos no tienen la mente abierta, ni la creatividad para resolverlos, es así que salirse de la norma o del esquema para este tipo de empleados es un total caos dentro del proceso que se maneje.

Esta estructura no tiene una cabida relevante en los equipos de alto desempeño, entendiendo que la burocracia no es un aspecto útil en los mismos, puesto que estos están guiados por un liderazgo de tipo participativo en el cual todos los integrantes pueden tomar decisiones, ya que estas no están centradas en un único departamento. Son además personas que no están muy guiadas por las estructuras y mucho menos por la rigidez en los procesos, pues las mismas tienen la capacidad de innovar y de crear estrategias rápidas en situaciones diversas.

4.3.10.3 Estructura Matricial. Según (Robbins, 1996) es: “estructura que crea líneas dobles de autoridad y combina la departamentalización de funciones y productos”. (p. 435) Es una estructura en la cual el empleado tiene dos tipos de jefes, es decir el jefe del departamento y el gerente del producto, lo cual permite que la toma de decisiones y que los

procesos que se manejen sea mucho más seguros y confiables. Pero a pesar de lo anterior se pueden dar diferentes situaciones de ambigüedad puesto que el empleado en ocasiones no sabe si debe informar a sus dos jefes o solamente a alguno frente a cierto tipo de situación, esto genera dudas y conflictos en los individuos, pues en ocasiones hay grandes sentimientos de inestabilidad. Además de eso como cada departamento tiene personas especializadas en ciertas áreas, al tener las personas un mismo conocimiento, tienden a tener una lucha constante por el poder y por el conocimiento, lo cual puede manejar un ambiente y un clima laboral pesado y arduo de manejar.

4.3.10.4 Especialización. Según (Robbins, 1996) esta consiste en que: “las tareas de la organización están divididas en puestos de trabajo”. (p.426) Es decir que dentro de una organización existen diversas actividades en las cuales no solo una persona va a realizar todo el trabajo que requiere la empresa, sino por el contrario diversos individuos van a realizar diferentes actividades, cada uno enfocado en una actividad específica.

Si las organizaciones hacen una división de las actividades a realizar dentro de la empresa entre los integrantes que la conforman, se podrá aumentar la productividad y eficiencia de las destrezas de cada uno de los integrantes, teniendo en cuenta que cada uno realizará una función en pro a cumplir con las metas propuestas, a demás de crear la necesidad de proponer nuevos proyectos.

La especialización dentro de los EAD asumen un nivel alto, dado a que cada uno de los integrantes que los conforman asumen un rol diferente dentro de estos, pero siempre enfocados hacia un mismo fin, es por ello importante que en estos equipos todos los individuos tengan un conocimiento y un saber diferente, lo cual permite ahondar desde varias perspectivas y diferentes ramas un mismo tema.

Esta especialización permite al equipo no solo incrementar la productividad sino que también permite una organización y estructuración adecuada de las tareas a realizar, dado a que la carga no va a ser solo para una persona sino que todos van a tener funciones y tareas que los van a implicar dentro del desarrollo y cumplimiento de los objetivos de la empresa.

4.4 MARCO CONTEXTUAL

Para contextualizar el tema de Equipos de Alto Desempeño se realizó un rastreo bibliográfico sobre diversas tesis que se adelantaron en diferentes lugares del mundo, a continuación se mencionarán, el título, lugar donde fue realizada y una descripción del contexto en que se realizó.

La primera tesis que utilizamos como referente para sustentar el presente trabajo fue: “Integrating leadership behavior and climate perceptions in teamwork: antecedents, structure, and influence on work groups in innovation, satisfaction, and effectiveness in organizations”. Esta fue realizada en Madrid España, por D. Ángel Barrasa Notario, el cual hizo la misma para optar al título de Doctor dentro de la facultad de psicología social de la universidad Complutense de Madrid, en el año 2010.

A partir del anterior antecedente se logró encontrar otra investigación que guarda gran similitud por su objeto de estudio y por las conclusiones a las que llegaron, es de notar que se realizaron en diferentes lugares, pues esta fue realizada en Puerto Ordaz en Junio del 2009 por Delkys Oliveros y Monica Cova, los cuales realizaron el mismo con la finalidad de especializarse en sistemas de la calidad del comportamiento organizacional.

Adicional a las dos investigaciones anteriores, esta investigación “análisis de roles de trabajo en equipo: un enfoque centrado en comportamientos” , hace un aporte adicional y significativo en el tema de los EAD, pues demuestra por medio de una investigación de

campo la importancia de formar EAD, basándose en la teoría de los roles y en conceptos básicos como liderazgo, este aporte fue realizado por Joan Anton Ros Guasch en julio del 2006 con el objetivo de obtener el título de doctor en la universidad Autónoma de Barcelona.

Para continuar con la contextualización de los antecedentes, se hace necesario mencionar la monografía de María Isabel Duque Álzate y Cristian Dávila Avalos, dos estudiantes de la universidad de Antioquia de Medellín, que realizaron este trabajo con el fin de graduarse como psicólogos en el 2008, la monografía se titula “Pensar los grupos de trabajo como equipos de alto desempeño, con una mirada a las inteligencias múltiples”

Para finalizar es importante mencionar un trabajo de grados que se realizó en la unidad profesional interdisciplinaria de ingeniería y ciencias sociales y administrativas de la ciudad de México, D.F. en el año 2008, cual fue realizada por Julia García Solís y titulada como “implantación de equipos auto dirigidos: el caso de industrias vinícolas de Pedro Domecq planta tapones.

4.5 MARCO LEGAL

Según la Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos año 1891, se citan aquí las notificaciones y actos administrativos concernientes a los procesos de desempeños.

CAPÍTULO IV, DE LA PUBLICACIÓN Y NOTIFICACIÓN DE LOS ACTOS ADMINISTRATIVOS

Artículo 72: Los actos administrativos de carácter general o que interesen a un número indeterminado de personas, deberán ser publicados en la GACETA OFICIAL que corresponda al organismo que tome la decisión. Se exceptúan aquellos actos administrativos referentes a asuntos internos de la administración. También serán publicados en igual forma los actos administrativos de carácter particular cuando así lo exija la Ley.

Como la evaluación del desempeño es un acto interno de la administración es de carácter particular de cada organización y no es regulada por esta ley.

En caso que los resultados de la evaluación del desempeño el trabajador sientan que sus derechos son menoscabados entra en juego la ley orgánica del trabajo año 1997, que cita lo siguiente.

CAPÍTULO I, DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 2º: El Estado protegerá y enaltecerá el trabajo, amparará la dignidad de la persona humana del trabajador y dictará normas para el mejor cumplimiento de su función como factor de desarrollo, bajo la inspiración de la justicia social y de la equidad.

Artículo 3º: En ningún caso serán renunciables las normas y disposiciones que favorezcan a los trabajadores.

Parágrafo Único: La irrenunciabilidad no excluye la posibilidad de conciliación o transacción siempre que se haga por escrito y contenga una relación circunstanciada de los hechos que la motiven y de los derechos en ella comprendidos. La transacción celebrada por ante el funcionario competente del trabajo tendrá efecto de cosa juzgada.

Con lo antes expuesto por esta ley se quiere demostrar que de presentarse el caso que un trabajador sea evaluado de una manera discriminatoria tomando en cuenta factores tales como sexo , edad ,color y religión el mismo puede ampararse en el seno de esta ley.

LEY DEL PSICÓLOGO (LEY 1090): Partiendo de lo decretado por el Congreso de Colombia en la LEY No. 1090, “Por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de psicología, se dicta el código deontológico y bioética y otras disposiciones”, se hace pertinente resaltar lo estipulado en el CAPITULO VII; De la Investigación Científica, la

Propiedad Intelectual y las Publicaciones; del TITULO VII (Del Código Deontológico y Bioética para el ejercicio de la Profesión de Psicología), que es tenido en cuenta para efectos del presente proceso de investigación.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1 NIVEL

La investigación cualitativa como la define (Strauss & Corbin,2002) “Una investigación es cualitativa en tanto produce hallazgos a los que no se llega por medio de procedimientos estadísticos y otros medios de cuantificación, el proceso no matemático de interpretación tiene como objetivo descubrir conceptos y relaciones en los datos y luego organizarlos en un esquema explicativo teórico”. Es decir que es una investigación que no se basa en la cuantificación de datos, pero si se refiere al proceso no matemático de interpretación, el cual busca organizar datos con el fin de dar un resultado de tipo explicativo teórico. Entre esos datos se incluyen Observaciones, entrevistas, películas, documentos o videos.

Según lo anterior el presente trabajo investigativo es cualitativo en la medida en que se fundamenta en la caracterización del fenómeno o problema, mas no en la cuantificación de variables que lo afectan.

5.2 TIPO

Una investigación descriptiva según (Hernández, Fernández & Baptista, 1988)

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así —y valga la redundancia— describir lo que se investiga. (p. 127)

Nuestro trabajo es descriptivo dado que se tomó diferentes conceptos teóricos referentes al tema de equipos de alto desempeño y se describieron de tal forma que apoyaron y sustentaron el trabajo investigativo, ahondando en el tema para lograr la creación de las estrategias que servirán de apoyo para las empresas que estén interesadas en la implementación de equipos de alto desempeño.

5.3 DISEÑO

Según (Hernández, Fernández & Baptista, 1988) un diseño no experimental es “El que se realiza sin manipular deliberadamente variables”. (p. 158) Es decir se trata de una investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

Es así que no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. En la investigación no experimental las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene control directo sobre dichas variables, no puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

Nuestra investigación es de diseño no experimental dado que parte de una propuesta de trabajo que no ha sido sometida a un proceso de validación previo y que además de esto no se puede modificar la información ya existente sino que se tiene en cuenta el conocimiento que existe acerca de equipos de alto desempeño para crear estrategias para la implementación de equipos de alto desempeño en las organizaciones, es así que no se construye situaciones intencionalmente sino que por el contrario se utiliza la realidad y el conocimiento ya descrito para enriquecer las bases teóricas.

5.4 MÉTODO

El método inductivo según (Méndez, 1995) expone que: “La inducción es ante todo una forma de raciocinio o argumentación. Por tal razón conlleva un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencia premisas verdaderas. Tiene como objetivo llevar a conclusiones que estén en “relación con sus premisas como el todo lo está con las partes.” (p.63)

Esta investigación es de índole inductiva dado que parte de lo particular (necesidad observada en una empresa) para llegar a lo general (elaborar estrategias aplicables a las organizaciones que puedan verse beneficiadas del trabajo de equipos de alto desempeño). Además se retoman una serie de elementos que se han observado en el trabajo en equipo y se considera que pueden estructurarse y mejorarse para aplicarlos a los procesos productivos a través de la implementación de estrategias que apunten al alto desempeño.

5.5 PRESUPUESTO

Presupuesto Global del trabajo de grado				
RUBROS	FUENTES			TOTAL
	Estudiante	Institución – IUE	Externa	
Personal	\$2'000.000	\$2'000.000	\$0	\$4'000.000
Material y suministro	\$300.000	\$0	\$0	\$300.000
Salidas de campo	\$200.000	\$0	\$0	\$200.000
Bibliografía	\$100.000	\$0	\$0	\$100.000
Equipos	\$0	\$0	\$0	\$0
Otros	\$100.000	\$0	\$0	\$100.000
TOTAL				\$4.700.000

Descripción de los gastos de personal						
Nombre de estudiante s.	Función en el proyecto	Dedicación h/semana	Costo			Total
			Estudiante	Institución IUE	Externa	
Jesica Rodríguez	Investigadora	40 Semanal (320 horas)	\$1'000.000	\$1.000.000	\$0	\$2.000.000
Natalia Montoya	Investigadora	40 Semanal (320 horas)	\$1'000.000	\$1.000.000	\$0	\$2.000.000
TOTAL						\$4'000.000

Descripción de material y suministro				
Descripción de tipo de Material y/o suministro	Costo			Total
	Estudiante	Institución – IUE	Externa	
Impresión	\$90.000	\$0	\$0	\$90.000
Transporte	\$100.000	\$0	\$0	\$100.000
Fotocopias	\$70.000	\$0	\$0	\$70.000
Alimentación	\$40.000	\$0	\$0	\$40.000
TOTAL	\$ 300.000			\$ 300.000

Descripción de salidas de campo				
Descripción de las salidas	Costo			Total
	Estudiante	Institución – IUE	Externa	
Visitas a Bibliotecas Universidades	\$ 130.000	\$0	\$0	\$ 130.000
Traslado sitio de asesoría	\$70.000	\$0	\$0	\$70.000
TOTAL				\$200.000

Descripción de material bibliográfico				
Descripción de compra de material bibliográfico	Costo			Total
	Estudiante	Institución – IUE	Externa	
Libros	\$100.000	\$0	\$0	\$100.000
TOTAL				\$100.000

Descripción de equipos				
Descripción de compra de equipos	Costo			Total
	Estudiante	Institución – IUE	Externa	
Computador portátil	\$0	\$0	\$0	\$0
Internet	\$0	\$0	\$0	\$0
TOTAL				\$0

Descripción de otros gastos financiados				
Descripción de otros gastos	Costo			Total
	Estudiante	Institución – IUE	Externa	
Anteproyecto	\$100.000	\$0	\$0	\$100.000
TOTAL				\$100.000

5.6 Cronograma de actividades

ACTIVIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
	Revisión de avances																
Marco conceptual																	
Revisión Metodología																	
Marco teórico y revisión bibliográfica																	
Panel de expertos																	
Presentación de conclusiones y recomendaciones																	
Informe final-borrador																	
Correcciones y apartados especiales (abstract, resumen, introducción, etc.)																	
Presentación definitiva normas APA																	
Revisión final, sustentación y entrega del trabajo																	

6. ANÁLISIS DE RESULTADOS

(Barrasa, 2010)	(Cova & Oliveros, 2009)	(Duque & Dávila, 2008)	(García, 2008)	(Ros, 2006)
<p>-El objetivo de esta investigación, era el impacto que provee el liderazgo dentro de los equipos, siendo este el tema principal que abordaron, para lograrlo utilizaron diversas herramientas para la medición de variables, las cuales dieron un resultado positivo frente a la tesis, afirmando así que las organizaciones realmente si necesitan lideres que tengan la capacidad de analizar la situación y determinar así los pasos a seguir frente a las diferentes situaciones.</p> <p>-A partir de la investigación se puede llegar a concluir que las transformaciones en la actualidad demandan la creación de un diseño basado en las estructuras, pues esto es lo que va a</p>	<p>-En esta tesis se retoman diversos conceptos básicos sobre la temática concerniente a los EAD, definiendo así términos como grupos, equipos, diferencias entre los mismos y las características que se deben tener para lograr formar un EAD, es así que esta se relaciona mucho con nuestro tema de estudio ya que comparten similitudes en el objetivo.</p> <p>-A partir de esta investigación se puede llegar a concluir que los equipos para llegar hacer EAD deben tener una perfecta armonía entre los cambios tecnológicos y el clima organizacional, pues estos forman un pilar que va producir eficacia y efectividad.</p>	<p>-En el desarrollo del trabajo se pudo observar que estudiar la formación y el funcionamiento de los equipos de alto desempeño tiene un auge notorio durante las últimas décadas, esto gracias a que los mismos juegan un papel importante y necesario dentro de las organizaciones dado que logran incrementar la productividad dentro de la misma.</p> <p>-De los principales conceptos examinados dentro de esta investigación fueron: las técnicas para el trabajo en grupos y equipos, identificación de atributos y comportamientos de EAD, etapas de la formación de equipos, los roles en el equipo y las inteligencias múltiples.</p> <p>- Es de notar que esta investigación se asemeja a la</p>	<p>-Esta investigación se hace con el fin de implementar los equipos de alto desempeño dentro de una población de industrias vinícolas, para lograr esto se basan en un estudio y un muestreo que los lleva a la proposición de un plan estratégico frente a las necesidades vistas dentro de la compañía.</p> <p>-Dentro de los objetivos de la investigación, se encuentra la identificación de los factores que afectan la formación de EAD y a partir de estos resultados realizaron una propuesta basada en una metodología de pasos a seguir para la formación de los mismos, esta investigación se vuelve</p>	<p>-Esta investigación se basó en la consecución de un grupo de personas entre las cuales se encontraban médicos, ingenieros, enfermeros, empleados de banca, asesores financieros, abogados, psicólogos gerentes, directivos y estudiantes, a partir del estudio de esta muestra lograron concluir que las organizaciones deben adaptar sus estructuras al mundo globalizado, puesto que cada integrante de la organización tiene un papel importante dentro de los procesos que adelante la empresa y por ende debe tener la capacidad de tomar decisiones y de liderar. }</p> <p>-Es importante notar que esta tesis tomo como fundamentación la teoría de los roles, la cual expone</p>

(Barrasa, 2010)	(Cova & Oliveros, 2009)	(Duque & Dávila, 2008)	(García, 2008)	(Ros, 2006)
<p>facilitar eficiencia y efectividad en los procesos que adelanta la empresa.</p> <p>-El estudio llega a concluir que no solo se deben tener personas con alto nivel de liderazgo, puesto que para lograr un trabajo óptimo, debe existir un clima organizacional adecuado, el cual permita que todas las personas tengan la capacidad de liderar y de asumir las responsabilidades de sus decisiones.</p>	<p>Es importante resaltar que a esta conclusión también llegó (Barrasa, 2010) y a pesar de que estas dos investigaciones se hicieron en diferente contexto la correlación que demuestran es muy alta.</p> <p>-Otra de las conclusiones que se puede resaltar de la investigación, se relaciona con la eficacia y la productividad ya que como ellos informan estas aumentan cuando se trabaja por medio de la estructura de los EAD.</p>	<p>nuestra dado que ambas tocan temas muy similares e importantes dentro de la formación de los EAD, como lo son: liderazgo participativo, responsabilidad compartida, comunidad de propósitos, visión de futuro, buena comunicación, concentración en la tarea y respuesta rápida, entre otros.</p> <p>-Esta investigación se basa en el tema de las inteligencias múltiples, dándole gran importancia al mismo y llegando a plantear que entre las condiciones de los EAD, se debe incluir las inteligencias múltiples, pues son estas las que logran potencializar y orientar las emociones y habilidades.</p>	<p>muy a fin con la nuestra, puesto que nuestro objetivo principal se basaba en la conformación de EAD en las organizaciones.</p> <p>-Uno de los aportes de esta investigación, fue la propuesta que realizaron, puesto que la misma indica que es necesario realizar un diagnóstico inicial del proyecto y si es el caso rediseñar el mismo por medio de herramientas que permitan un óptimo desarrollo de los EAD.</p>	<p>que hay diversos roles enfocados al liderazgo y que cada individuo tiene un rol primario y unos roles secundarios, pero es así que el conjunto de los mismo contribuye a la eficiencia de un EAD, pues en este lo más importante es la sinergia y los resultados del equipo, dejando de lado la individualidad.</p>

CONCLUSIONES

- Las empresas en la actualidad, se han encontrado con un mundo cada vez más globalizado y por ende más cambiante, el cual impulsa y crea la necesidad en las empresas de innovar en sus procesos, es desde esta posición que se presenta la teoría de los Equipos de alto desempeño, como una forma clave para aumentar la productividad y la eficiencia en los procesos que adelanten, puesto que este sistema se encarga de lograr una total sinergia y compromiso en los empleados frente a las funciones, no solo que le conciernen a cada individuo, sino a todo el equipo de trabajo, es así que todo funciona de forma mancomunada, siendo esta una de las principales ventajas que tiene la implementación o la conformación de los EAD.
- Los equipos de alto desempeño como valor agregado dentro de las organizaciones, buscan a partir de unos elementos y características, obtener un trabajo efectivo, eficaz y eficiente, que permita contribuir a una mayor productividad, es así que uno de los elementos primordiales dentro de estos equipos es la motivación, pues es ésta la que lleva a que el ser humano forme parte activa de un equipo y se identifique con el mismo, para así poder favorecer el cumplimiento no solo de las metas individuales, sino también las metas de la Compañía.
- El ser humano necesita espacios en los que pueda crecer y desarrollarse tanto en la parte profesional o laboral como en la parte personal, uno de esos espacios es el trabajo, el cual es una oportunidad no solo económica sino también de desarrollo psicosocial, pues es en el contexto organizacional que el individuo adquiere y mantiene diversas relaciones, las cuales son mediatizadas por las normas de la

compañía. Es desde ahí que una de las principales características que se sugieren tener en cuenta para la creación de un equipo de alto desempeño se basa en la búsqueda constante de un adecuado ambiente laboral el cual va a permitir finalmente un aumento en la productividad.

- Otro factor importante a tener en cuenta en el montaje y desarrollo de EAD consiste en la capacidad de adaptación de las personas al cambio, que implica el asumir retos y nuevos proyectos para la empresa, por eso la psicología organizacional se convierte en una fuente de información y de intervención que ofrece herramientas para la optimización del trabajo de los EAD.
- Se recomienda que las personas que conformen un equipo de alto desempeño, posean una capacidad de tomar decisiones frente a diferentes procesos que maneja la organización, dado que todos los empleados son vistos como personas capaces de analizar y liderar dichos procesos, por eso es importante que estén conformados por individuos entrenados y capacitados no solo en tareas operativas, si no también administrativas, dándoles la oportunidad de conocer el funcionamiento general de la compañía en la que trabajan.
- Se propone a partir de los resultados arrojados en la investigación, que los miembros que conforman un EAD sean personas con competencias del ser, del saber y del hacer, como lo son: aceptación de las ideas del otro, capacidad analítica, pensamiento estratégico, profundidad en el conocimiento de los productos, flexibilidad, apertura al cambio, motivación al logro, innovación y creatividad. Todas son importantes dentro del equipo de alto desempeño entendiendo así que estas aportan al mantenimiento de

un adecuado clima laboral, rodeado de excelentes relaciones interpersonales no solo con los pares sino también con gerentes y altos mandos.

- Dentro de un equipo de alto desempeño es importante considerar la creatividad y la innovación como fuente principal para el crecimiento de esta, por eso es importante que la organización posea un nivel de formalización medio, el cual permitirá tener claros los objetivos que se quieren alcanzar, establecer metas viables y tiempos adecuados para su logro, al tiempo que facilite una flexibilidad en los métodos que se emplean para lograr dichos objetivos, es así que los pasos y la estructura rígida no permiten nuevos cambios, que en ocasiones son los que llevan a la empresa a altos niveles de competitividad. Por ende es necesario guardar un sano equilibrio que permita avanzar en una misma dirección.
- Se sugiere que la empresa promueva un adecuado clima laboral, pues este le va permitir a los empleados aumentar su sentido de pertenencia y de adherencia a la compañía. Es por ello importante que tanto la empresa como las personas que laboran dentro de la misma, fortalezcan un lazo guiado por el compromiso y el respeto tanto de los deberes como de los derechos que implican la unión laboral.
- El crecimiento de una Compañía es vital para el funcionamiento de la misma y para la permanencia en el mercado, es así que desde la psicología de las empresas se propone una estructuración y una organización óptima en compensación con las necesidades de la misma, una forma clave para mantenerse en el mercado es la conformación de los equipos de alto desempeño, pues estos entran a jugar un papel muy importante

proveyendo resultados altamente competitivos, a partir de habilidades y competencias como: el liderazgo participativo, la motivación al logro, la sinergia, el empoderamiento, la responsabilidad compartida, la flexibilidad al cambio, entre otros.

- Para que un EAD sea exitoso debe tener características que permitan el cumplimiento de las metas y de los objetivos que se plantean las empresas, es así que se hace necesario inicialmente tener unos objetivos claros, precisos y observables, que no solo sean conocidos por la gerencia y los altos mandos, si no que sean compartidos con todos los empleados, integrando los diferentes saberes y así mismo logrando un consenso en la toma de decisiones que permita la eficacia, eficiencia y efectividad en el cumplimiento de los objetivos.
- Es pertinente implementar los indicadores de gestión dentro de los EAD, puesto que dan cuenta de la evolución que ha tenido el equipo, las fallas que se han presentado y esto da un punto de partida para el cambio y las mejoras necesarias para tener un óptimo proceso. Es de anotar que no siempre se va mantener una efectividad al 100% en el proceso, es por eso que se propone mantener una supervisión constante no solo del gerente o el administrador, sino de todos integrantes que conforman el EAD, pues todos asumen la responsabilidad y la participación mancomunada dentro del mismo.
- Es importante que la empresa cuente con una estructura con características específicas que permitan el buen desarrollo de los EAD, para que esto suceda se sugiere que la empresa tenga una estructura descentralizada en la cual el poder no sea de una sola persona, pues todos tiene la capacidad de dar aportes valiosos para los cambios que

se proyecten, esto se da por medio de la integración armónica entre las diferentes áreas de la organización, es decir, la departamentalización.

- Si bien, los EAD son una opción de trabajo con grandes oportunidades de éxito es necesario tener claro que esta metodología de trabajo no es la panacea, no funciona adecuadamente en todas las empresas o para cualquier tipo de objetivos, es fundamental considerar, antes de conformar y dar rienda suelta al trabajo de los EAD analizar a fondo la cultura organizacional, los recursos de que se dispone, el compromiso institucional con el proceso y las competencias de los integrantes para lograr resultados.

RECOMENDACIONES

Cuando una empresa tenga interés en conformar equipos de alto desempeño, es aconsejable que tenga en cuenta los siguientes pasos:

1. Análisis del plan estratégico de la empresa:

Para implementar un plan estratégico dentro de una empresa es importante tener en cuenta que antes de llevar a cabo este plan se debe crear una dirección estratégica la cual tiene como finalidad saber hacia dónde quieren llegar la empresa, es decir direccionar por medio de un análisis y una planificación hacia una ventaja competitiva, que dé un gran diferenciador a las otras empresas y así mismo amentar la productividad y abrir puertas a diferentes mercados.

Una vez se tenga la dirección estratégica se da paso entonces a el plan estratégico el cual según lo define (Saiz, 2003) “ el plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado “hoy” (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia de á lo que hará los próximos tres años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permite satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés)”. (p.25)

El plan estratégico debe como objetivo marcar el comportamiento y las directrices para que todos los objetivos y las aspiraciones planteadas si sean cumplidas a cabalidad, por lo tanto este plan estratégico debe tener por naturaleza un corte cuantitativo en la medida que identifica los objetivos numéricos de la compañía, es decir identifica la productividad neta que la empresa debe tener, además debe ser manifiesta puesto que parte de unas líneas y unas políticas específicas que la empresa debe tener para llevar a cabo los objetivos propuestos y

así mismo debe ser temporal ya que se tiene un tiempo estipulado y concreto que debe dar cumplimiento a la organización para así obtener que la puesta en práctica sea como se había planeado.

Así mismo el plan estratégico consiste definir lo que se pretende hacer y qué es lo que se debe hacer para conseguir lo propuesto. Este plan debe quedar plasmado en un documento donde se concreta todas las decisiones importantes y necesarias para la orientación hacia el éxito.

Un plan estratégico tiene varias etapas:

- **Análisis de la situación,** Una vez se tenga establecido que va a hacer la empresa, se entra a realizar una evaluación previa a la situación actual de esta, para así tener claro los puntos a evaluar dentro de este análisis, el cual incluye la información de los parámetros pertinentes de la empresa como: fijación estable de precios, competencia, mercado interno y externo, fortalezas y debilidades tanto del mercado competitivo como de la empresa misma.
- **Diagnóstico de la situación,** esta fase permite conocer la situación actual de la empresa, su evolución y desarrollo que ha traído hasta la situación actual, su desempeño, su economía, su estructura, hasta los cambios que se han hecho hasta el momento.
- **Declaración de objetivos estratégicos,** en esta fase los objetivos estratégicos son todas las expectativas que se tiene a futuro en la medida en que sean medibles, observables y cuantificables, una vez se desarrolle el plan estratégico se va a la medición.

Estrategias corporativas, Según Artemio Milla Gutiérrez, Socio-Director de la pagina del lector, en un artículo llamado “que es exactamente el concepto de estrategia corporativa”, estas se pueden definir como “aquella que está relacionada con el objetivo y alcance global de la organización para satisfacer las expectativas de los propietarios y otros interesados”. (p.3) Es decir deben dar respuesta a todas las necesidades de la empresa, para así mismo dar respuesta a todas las necesidades del mercado.

- **Planes de actuación**, dentro de este se encuentra el plan que integra los objetivos, expectativas, políticas y cada una de las cosas que se van a realizar para tener un plan estratégico coherente.
- **Seguimiento**, es de suma importancia puesto que ejerce un control sobre el desarrollo y la aplicación de cada una de las estrategias planteadas en el plan estratégico, para así ir observando paso a paso de qué forma están evolucionando las estrategias.
- **Evaluación**, esta fase es el proceso que va a permitir medir los resultados, y así mismo observar como cada uno de los objetivos se están cumpliendo a cabalidad. De igual manera la evaluación permite hacer una comparación con el objetivo planteado al inicio con la realidad.
- **Diagnóstico de la realidad empresarial** El diagnóstico de la realidad empresarial es una herramienta esencial en la conformación de equipos de alto desempeño, puesto que nos da unas bases reales de cómo está la empresa en la actualidad, su funcionamiento, si ha tenido cambios relevantes o si se ha sostenido desde el principio sin ninguna modificación.

Este diagnóstico hace un recorrido por toda la conformación de la empresa como tal y así mismo del la conformación del equipo de alto desempeño en la organización, teniendo en

cuenta todos los factores implicados en esta, factores como: económicos, social, organizacional, para así ir direccionando todo este diagnostico a una realidad empresarial.

Ivandimitrie Moyasevich B, (p.1) en un artículo llamado “Temas de ingeniería Industrial” afirma que el objetivo principal del diagnostico empresarial es “visualizar, detectar y explicar la situación actual de la empresa, con sus síntomas y causas con los efectos que produce”. Por ende este diagnostico es un punto fuerte en la realización del equipo de alto desempeño ya que ayuda a encaminar y orientar los objetivos hacia su mejoramiento y cumplimiento.

2. Definición de la necesidad de conformación de equipos de alto desempeño

Es importante crear equipos de trabajo de alto desempeño dentro de las empresas, puesto que estos a partir de una gran interdisciplinariedad de saberes y conocimientos de las personas que conforman el EAD trabajan para un bien común. Es por ello que es importante en la organización estos equipos puesto que crean un método eficaz y eficiente para alcanzar cada uno de los objetivos planteados dentro de la empresa, al igual que es importante porque puede servir como medio para amentar la productividad de la empresa de forma integral.

3. Identificación de los objetivos de trabajo del equipo de alto desempeño:

Una vez se conforme el equipo de alto desempeño, se conozca el diagnostico real de la empresa, sus factores económicos, sociales, organizacionales, se plantea por consiguiente cada uno de los objetivos necesarios del EAD, con la finalidad de orientarlos hacia el cumplimiento de cada una de las metas que se tienen propuestas en la organización y así mismo aumentar la productividad, dando mayor eficacia y eficiencia al proceso de mejoramiento y crecimiento de la empresa.

4. Planteamiento de metas y logros esperados:

Durante la implementación de un plan estratégico dentro de una empresa es importante tener claro hacia donde se quiere llegar, cuales van a ser las metas y los logros que desean cumplir, es así que se debe tener en cuenta tiempo de ejecución, herramientas con las que se cuentan, recursos tanto personales como materiales, para así poder hacer una proyección hipotética hacia donde se quiere llegar.

Plantear metas dentro de un Equipo ayuda a proyectar y a aumentar la motivación de los empleados, es así que no solo se busca el beneficio de la empresa sino también de los empleados, es por esto que las metas van a estar orientadas tanto a la empresa y al crecimiento de esta como al personal que trabaja allí.

5. Definir indicadores de gestión para la medición del desempeño individual y grupal:

Es importante tener en cuenta que dentro del plan estratégico se deben establecer unos indicadores de gestión que den cuenta de la proyección y ejecución del proyecto que se va a llevar a cabo, para ello es importante seleccionar que tipo de indicador se va a utilizar y con que finalidad.

Los indicadores de gestión pueden ser diversos, unos por un lado van a medir la eficacia del proyecto, es decir el logro de los resultados y por otro lado pueden medir la eficiencia con la que se ejecuta el proyecto.

Para llevar a cabo la medición de estos indicadores de gestión se deben diseñar unas herramientas necesarias para esto, las cuales son diseñadas dependiendo del proyecto o la

meta que se quiere lograr, es así que esta herramienta se busca cuando ya se tenga claro que indicador se va a evaluar y a donde se quiere llegar.

6. Identificación de aspectos claves para el éxito del trabajo del EAD:

Para lograr tener un equipo de alto desempeño es vital la identificación de los aspectos que nos encaminen no solo a la creación, si no también al mantenimiento mismo de ellos en las organizaciones, para lograr esto es vital que cada compañía tenga en mente y en proyección, términos como la motivación no solo de carácter individual, si no también grupal y debe tener en cuenta que el factor motivante varia dependiendo de las personas, es así que debe encontrar la forma correcta y especifica para lograr que este factor se conserve durante la estadía de los empleados en la compañía, pues un empleado motivado y satisfecho, es un empleado que esta enfocado al cumplimiento de los objetivos y en este caso del real éxito del equipo de alto desempeño. Además de este aspecto es importante mirar en las particularidades de cada compañía el funcionamiento no solo de los empleados si no también revisar el área administrativa con el fin de enfocar y de girar la mirada para una misma dirección, pues si todos jalonan hacia el mismo lugar mas fácilmente se lograrán los objetivos y las metas tanto corporativas como individuales de los empleados.

7. Análisis de los perfiles necesarios para lograr un equipo eficiente:

Antes de crear un equipo de alto desempeño es vital analizar el perfil individual para cada cargo, tanto con características técnicas como con características de la personalidad, pues esto es lo que va a facilitar la empatía de las personas en el equipo y en especial esa sinergia que se necesita para que este funcione. Se tienen en cuenta aspectos como lo son: liderazgo compartido, empatía, sentido de pertenencia, respeto a la diferencia, aceptación del otro, comunicación asertiva, entre otros aspectos, es importante anotar que no es totalmente necesario que los integrantes cumplan con todas las competencias al 100%, pues no

necesitamos gente perfecta pero si por lo menos personas que estén dispuestas y abiertas al cambio y que tengan además las competencias necesarias para poderlas potencializar y mejorar de forma constante y efectiva. Después de tener las características básicas se logra el perfil individual, el que debe ser evaluado no solo al inicio de la formación del equipo de alto desempeño si no también en el transcurso del tiempo, pues esto va a facilitar un trabajo y unos logros eficientes y perdurables.

8. Planteamiento de la metodología de trabajo para el logro de los objetivos del equipo:

Para lograr los objetivos en un equipo de alto desempeño es vital plantear un horizonte, es decir un proceso para llegar a cumplir unos objetivos institucionales, los cuales obviamente deben conocer todos los integrantes de los mismos, para lograr alcanzar esas metas se debe plantear una metodología de trabajo que va mas enfocada a la auto programación, pues cada integrante debe responsabilizarse de su propio cargo y en especial de sus funciones sin dejar nunca de lado la importancia y la necesidad del trabajo en equipo pues sin esta unión no existiría jamás un equipo de alto desempeño.

Es así que se trabaja en unión y en pos del alcanzar una meta común pues esta es creada por todos los integrantes del equipo de alto desempeño y por ende es conocida por todos, estas metas serán las encargadas de guiar el camino y el lugar al cual todos quieren llegar. El encargado de liderar este proceso es cada integrante, pues cada uno se debe apropiarse de lo que hace y fomentar en todos esta ardua labor, así esto generara que cada uno de ellos se sienta orgulloso de su oficio y por ende le otorgue amor, respeto y en especial logre crear un lazo de pertenencia tan grande que lo logre hacer sentir parte vital de la compañía esto se obtiene con un empeño y un apoyo constante de la organización, pues esta debe valorar y motivar constantemente a sus empleados, pero si es el caso también debe

enseñar y retroalimentar sobre las actividades que no se estén logrando alcanzar como se había propuesto.

9. Plan de seguimiento al proceso del equipo de alto desempeño:

No se trata solo de crear o fomentar un equipo de alto desempeño en una organización, pues este por si solo puede presentar dificultades graves y es por ende que se debe evaluar constantemente, esto va a permitir hacer correcciones a tiempo y evitar una caída del proceso. El plan de seguimiento se realiza de forma particular para cada compañía, dependiendo obviamente de las necesidades y de los perfiles que la conforman, pero generalmente el plan de seguimiento debe incluir temas como lo son: desempeño, eficiencia, eficacia, productividad y resultados, estos nos orientan un poco acerca de lo favorable o desfavorable que ha sido la implementación del equipo de alto desempeño, es vital en este proceso aclarar que se habla de desfavorable pues no toda empresa cuenta con las características para la implementación del mismo, aunque es de notar que para evitar esto se han realizado los pasos anteriores.

10. Evaluación permanente de objetivos parciales del equipo:

Después de creado el plan de seguimiento es vital establecer fechas con el fin de poder evaluar los objetivos parciales del equipo de alto de alto desempeño, cada institución debe buscar un periodo claro para evaluar, algunas pueden considerar que esta se debe realizar mensual, mientras que para otras puede ser trimestral o semestral o incluso anual, el tiempo va a depender entonces de la compañía y del numero de empleados que conformen dicho equipo. El evaluar constantemente va a permitir resaltar las fortalezas para que sigan creciendo y para que todos tengan mas claro lo que se debe hacer y va a permitir de igual manera definir los aspectos a mejorar con el fin de poder poner en marcha el siguiente paso, es decir implementar medidas correctivas al proceso del trabajo.

Si no evaluamos difícilmente vamos a conocer el estado del proceso y si no conocemos el estado del proceso difícilmente podemos esperar resultados y si no sabemos cuales son los resultados pues no se podrá corregir o cambiar lo que no funciona o incluso resaltar lo que marcha a la perfección, por eso es vital este paso para la mantención del mismo.

11. Implementación de medidas correctivas al proceso de trabajo:

Por ultimo hay que reconocer que los procesos anteriormente mencionados no garantizan un resultado de un 100% de excelencia en los equipo de alto desempeño, pues todo va depender por un lado de la manera en que sean realizados y por otro lado por el control que lleve el personal que los implemente. Además no se puede negar que puede haber dificultades y por eso este punto toma importancia, pues si el personal encargado se encuentra atento a todo el proceso se podrá encontrar las dificultades o los aspectos a mejorar y dependiendo de esto se podrán implementar las medidas correctivas que lo lleven nuevamente a la efectividad.

REFERENCIAS

- Alles M. A. *La evaluación de desempeño alineada a la estrategia*. Recuperado de:
http://www.xcompetencias.com/perfomancela/_evaluacion_de_des1.htm.
- Alles, M. A. (2009) *Diccionario de competencias. La trilogía. Las 60 competencias más utilizadas*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Alles, M. A. (2009) *Diccionario de preguntas. La trilogía. Preguntas para evaluar las competencias más utilizadas*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Alles, M. A. (2009) *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión de Competencias*. Buenos Aires: Editorial Granica, segunda edición.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional. En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas. Cómo Crear Equipos que Realmente Funcionen*. Recuperado de:
<http://www.eumed.net/libros/2007a/231/66.htm>.
- Angel, L. A. (2009). *La disciplina de la innovación: Rutinas creativas*. Editorial Díaz de Santos.
- Arias, H. (2008). *Gestión humana para la excelencia*. Colombia: Editorial Universidad Cooperativa de Colombia.
- Barrasa, A. (2010). *Integrating leadership behavior and climate perceptions in teamwork: antecedents, structure, and influence on work groups* in *novation, satisfaction, and*

effectiveness in organizations. Memoria para optar al grado de doctor, Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España.

Bernandez, M. (2006). *Tecnología del desempeño humano., estados unidos, editorial itson*
Global Business Press

Bernandez, M. (2007) *Desempeño organizacional: conceptos y herramientas para la mejora, creación de incubación de nuevas organizaciones. ., estados unidos, editorial itson*
Global Business Press

Blanchard, K. (2007). *El liderazgo de máximo nivel*. Barcelona: Editorial empresa viva.

Blanchard, K; Randolph, & Grazier P. (2006). *Tres pasos claves para crear un equipo de alto nivel*. Barcelona: Editorial: Alienta Editorial.

Brunet, I & Vidal, A. (2004). *Empresa y Recursos Organizativos*. España: Editorial pirámide.

Buchholz, S. y Roth T. (1992). *Como crear un equipo de alto rendimiento en su empresa*.
Editorial Atlántida, Intermedio.

Burns, J. M. (1978). Leadership. (2006). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones de Federico Gan y Jaume Triginé*. New York: Harper and Row. Editorial Díaz de Santos

Castañares, J. *Equipos de Alto Desempeño Cómo Lidar con Ellos*. Caribbean International
University N.A Recuperado de:

<http://direccionestrategica.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Equipos%20de%20Alto%20Desempeno.pdf>.

Castillo Aponte, J. (2006). *Administración De Personal*. Bogotá: ECOE Ediciones.

Castro, M. *Haga de su equipo un Equipo de Alto Desempeño*. Recuperado de:
<http://winred.com/management/haga-de-su-equipo-un-equipo-de-alto-desempeno/gmx-niv116-con10704.htm>.

Chiavenato, I. (2005). *Introducción a la teoría de la administración*. España: Editorial McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. España: Editorial McGraw-Hill.

Cova, M & Oliveros, D. (2009.) *Desarrollo de grupos y equipos de alto desempeño especialización del sistema de calidad*. Puerto Ordaz

Duque, M & Davila, C. (2008). *Pensar los grupos de trabajo como equipos de alto desempeño, con una mirada a las inteligencias múltiples*. Monografía para optar al título de psicólogo, Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.

Durán, A. (2007). *La Empresa un Striptease*. Barcelona: Edición Gestión 2000.

Ehrlich, M. I. (2002). *Psicología de los trabajos en equipo*. Editorial Trillas Sa De Cv.

Gan, F y Triginé J. (2006). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. España: Ediciones Díaz de Santos.

García, J. (2008). *Implantación de equipos auto dirigidos: el caso de industrias vinícolas Pedro Domecq planta tapones*. Memoria para optar al título de Maestro en ciencias de investigación, Instituto Politécnico Nacional, Distrito Federal, México.

Gautier, B y Vervisch M. (1997). *Equipos de alto rendimiento: ¿sueño o realidad?, coaching directivo para el desarrollo profesional de personas*.

Gómez Castañeda, O. R. (2006). *Liderazgo, Gerencia y Carisma*. En: Contribuciones a la Economía Recuperado en: <http://cie.uprrp.edu/cuaderno/ediciones/11/c11art1.htm>

Guillermo B. y Gustavo S. *Equipos autodirigidos*. Recuperado de: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010060/Lecciones/MODULO2/equipautodirigi.htm>.

Harvard Deusto Business Review (200) - No. 96, May.-Jun. Gestion (Bogota) - Vol. (06), No. 05, Oct.-Nov. 2003

Harvard Deusto Business Review (2006). Barcelona No. 151, Nov.

Hernández Sampieri, R; Fernández Collado, C. y Baptista Lucio P. (1988). *Metodología de la investigación*.

Hernández, C; Martínez, R & Martínez, V. (2006). *Equipos de alta implicación: una orquesta bien organizada*. Editorial escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing (Esic).

Ishikawa, K. (2007). *¿Qué es el control Total de Calidad?* Colombia: Editorial Versalles.

Juran, J. M ; González, O. M & Gryna, F. M. (2007). *Análisis y Planeación de la Calidad*. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.

Lapid, G. (2006). *Eneagrama y éxito personal: aprenda a utilizar el eneagrama en su trabajo*. Bogotá: Editorial Urano.

Maqueda J. y Llaguno J. I. (1995) *Marketin estratégico para empresas de servicios*. España: Diaz de Santos.

Maslow. A. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.

Méndez Álvarez, C. E. (1995). *Metodología: guía para elaborar, diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas*. Buenos Aires: McGraw-Hill

Milla Gutiérrez, A. (s.f.) *Que es exactamente el concepto de estrategia corporativa*.

Recuperado de: http://www.altairconsultores.com/DOCUMENTOS/PAGINA_LECTOR/27_ALTIR31_QUE_ES_EXACTAMENTE_EL_CONCEPTO_DE ESTRATEGIA.pdf

Morales Riquelme. R. (2008) *Efectividad*. Recuperado de: <http://efectividad-umayor.blogspot.com/>

Morales, R. (2008). *Efectividad*. Recuperado de: <http://efectividad-umayor.blogspot.com/2008/08/s-in-duda-la-efectividad-dentro-de-una.html>

Mosley, D. (2005). *Supervisión, la práctica del empowerment desarrollo de equipos de trabajo y su motivación*. México: Editorial Thomson.

Moyasevich I. D. *Creador del Modelo CIPOD (Lima - Perú)* www.moyasevich.cjb.net - idmb98@yahoo.com

Muchinsky, P. (2002). *Psicología Aplicada al trabajo*. México: Editorial Paraninfo.

O.C. Ferrell y Hrtiline. M. (2006). *Estrategias de marketing*. Editorial: Cengage Learning.

O'Connor, J. y Lages A. (2005). *Coaching con PNL*. Barcelona: Editorial Urano, S.A.

Palomo Vadillo, M. T. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de alto desempeño*. Madrid: Esic.

Peretti, J. (1997). *Todos Somos Directores de Recursos Humanos*. Barcelona: Editorial Gestión 2000.

Peters, T. (2005). *El círculo de la innovación*. España: Editorial Deusto

Porret, M. (2006). *Recursos Humanos*. Madrid: Esic editorial.

Quesada, G. *Contratación de Adultos*. Recuperado de:
http://www.grupokaizen.com/mck/Contratacion_de_Adultos.pdf

Quesada, G. *Historia del Empowerment*. Recuperado de:
http://www.grupokaizen.com/mck/Historia_del_Empowerment.pdf

Quesada, G. *Términos en las Células Autodirigidas o Equipos de Alto Desempeño*.
Recuperado de:
http://www.grupokaizen.com/lg/Terminos_en_Celulas_Autodirigidas.pdf

Reis, P. (2007). *Evaluación del desempeño*. Editorial Verlag Dashöfer

Rios, M. y Sanchez, José. (1997). *Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación*.

Robbins, S. P. (1996). *Comportamiento organizacional*. Editor Prentice Hall.

Ros, J. (2006). *Análisis de roles de trabajo en equipo: un enfoque centrado en comportamientos*. Memoria para optar al título de psicólogo social, Universidad Autónoma de Barcelona, España, Madrid.

Sainz de Vicuña, J. M. (2003). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: Editorial ESIC.

Salazar Triviño G. y Molano Camacho M. (2000). *Coaching en Acción*. Editorial: Mc Graw Hill.

- Sánchez, J. C. (2002). *Psicología de los grupos*. España: McGraw- Hill Interamericana.
- Sector, P. (2002). *Psicología industrial y organizacional, investigación y práctica*. México: Editorial manual moderno.
- Strauss, A. y Corbin, Juliet (2002). *Bases de la investigación cualitativa: técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*.
- Termes, R. (2003) *¿Qué es una empresa y quién es empresario?* Madrid, editorial Eilea S.A.
- Thomas, M. (2004). *Máster de Recursos Humanos*. Barcelona: Editorial Deusto.
- Toro Álvarez, F. (1992). *Desempeño y productividad: contribuciones de la psicología ocupacional*. Editorial Cincel.
- Vicuña, A. (2003). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: Editorial ESIC.
- West, M. (1994). *El trabajo eficaz en equipo*. Barcelona: Editorial Paidós.
- Zepeda, F. (1999). *Psicología organizacional*. México: Editorial Pearson.