Retos y Desafíos basado en la capacitación de la empresa "Carefusion"

Jennifer Roedan jennifer_roedan@hotmail.com

1. Introducción
2. Conceptos generales de "equipos de alto rendimiento"
3. Formación de los equipos de trabajos de Alto Rendimiento
4. Estrategias que fomentan el trabajo en equipo
5. Competencias que deben tener los equipos
6. Liderazgo
7. Teoría de la motivación de Maslow
8. Diferentes teorías motivacionales que inciden en la formación de Equipos de Alto Rendimiento
9. Características generales de la empresa
10. Estrategias de cambio implementadas por la empresa como respuestas a los retos y desafíos
11. Impacto positivo de la empresa después de la implementación de Equipos de Alto Rendimiento
12. Conclusión
13. Bibliografía

Introducción

La capacidad de trabajar en equipo es uno de los aspectos que más valoran las empresas en sus profesionales. Por ello, la creación de equipos de trabajo de alto rendimiento se ha convertido en una prioridad para muchas organizaciones.

Hay pocos temas tan complejos como la dirección de equipos. Pero la obtención de mejores resultados depende, cada vez más, de saber liderar los equipos. Esto es mucho más real en tiempos de crisis, pues ante entornos cambiantes, el liderazgo individual es insuficiente. Las crisis las superan los equipos conjuntados, focalizados, comprometidos y bien liderados. El éxito en la función directiva requiere, por tanto, entender qué es, cómo debe formarse y cómo debe liderarse un equipo para conseguir la unidad y la motivación que lo conduzca a la excelencia.

Aunque un buen equipo puede formarse por casualidad, no durará mucho tiempo si no sigue ciertas normas básicas de funcionamiento. Estas normas se parecen más a las del arte que a las matemáticas, porque son el resultado de comportamientos e interpretaciones y no de fórmulas lógicas. Aprender a dirigir o a trabajar en equipo exige una práctica guiada, pues los miembros aportan visiones parciales, comportamientos diferentes y, a veces, intereses enfrentados. Por eso, el líder debe adquirir las herramientas y los hábitos adecuados para conseguir la cohesión de un verdadero equipo. Esto, de por sí, ya es un reto.

Uno de los aspectos más importantes de la implementación de "Equipos de Alto Rendimiento" es que hoy en día, el entorno de las industrias competitivas, exige cada vez, mayor productividad, mejor calidad, acortar el tiempo de respuestas y reducción de costos. En un entorno de equipo, la gente es dirigida por su mutua visión de la organización, del propósito de la empresa, y de las metas.

La utilidad de esta implementación ha sido totalmente impactante. Durante décadas, expertos en Management y grandes directores de empresas se han dedicado a estudiar cómo formar equipos de trabajo de alto desempeño; los resultados, en muchos casos, han sido extraordinarios, generando beneficios notables en productividad, innovación, rentabilidad y compromiso.

Típicamente, un equipo de alto desempeño es necesario, y se forma por una razón específica, los miembros a menudo son considerados como los mejores y más brillantes para producir resultados extraordinarios. Los equipos de alto desempeño abordan cuestiones complejas (por ejemplo, mejorar un proceso de fabricación para reducir defectos, incrementar la satisfacción del cliente y propulsar las ventas, además de muchos otros factores que tienen el potencial de producir un impacto positivo significativo en la organización).

Una serie de factores típicamente encontrados en la gestión de los recursos humanos afecta la viabilidad y eficacia de los equipos de alto desempeño y el modo en que trabajan en conjunto, desde la contratación de personal, pasando por las asignaciones de tareas y hasta la capacitación y la comunicación, junto con las características de un equipo de alto desempeño y un sólido liderazgo de equipo, ejemplifican el carácter único del equipo de alto desempeño. La complejidad de nuestro mundo actual y la siempre creciente demanda, para continuar aprendiendo nuevas habilidades, es la base de las necesidades de las organizaciones basadas en equipos.

Complejidad que se constituye en un desafío para la egresa, problema en Carefusion radica en la aplicación de políticas inadecuadas en un contexto de la empresa u organización sin la motivación a sus trabajadores y la falta de profesionales capacitados para afrontar tales retos en el ambiente laboral.
Este trabajo consta de un objetivo general que enfatiza a adaptar los desafíos de los "Equipos de Alto Rendimiento" en la empresa Carefusion. Varios objetos ayudan a lograrlo, para lo cual se propone diferenciar las distintas etapas en la evolución de los equipos de alto rendimiento y las Habilidades que son requeridas por el líder; enumerar las características que poseen los equipos de Alto Rendimiento y su influencia dentro de la empresa Carefusion; Identificar las barreras que afectan a la efectividad de los equipos de Alto Rendimiento; Desarrollar las habilidades para la toma de decisiones de los Equipos de Alto Rendimiento y la búsqueda de mecanismo para su aceptación en la empresa; Determinar los obstáculos de formación de "Equipos de Alto Rendimiento" en Carefusion; Identificar los roles y responsabilidades del Equipo de Alto Rendimiento intrínsecamente de la empresa y las acciones a seguir para su aplicación y Moderar situaciones de Conflicto en el Equipo de Alto Rendimiento y cómo manejarlas de forma positiva sin afectar los intereses de la Empresa.
El tipo de investigación que se trata el trabajo es de campo y de observación; las técnicas se basan a nivel grupal y videos centrados en el objeto de la consulta, optimizar el trabajo en equipos y mejorar la atención del cliente.
La población seleccionada para trabajar la investigación será de un 20% del personal, es decir 60 empleados de ambas nóminas operativas como administrativas en los departamentos de Finanzas, Calidad, Ingeniería, Mantenimiento, Materiales, Producción, Recursos Humanos, y los Operadores.
La muestra que se presentó es solo del personal administrativos de la empresa Carrefusion, tanto como hombres y mujeres. Se presentan los datos en gráficos estadísticos como resultado de la investigación hecha.

CAPITULO I

Conceptos generales de "equipos de alto rendimiento"

1.1.- Definición y características de Equipo de Alto Rendimiento

Toda organización es fundamentalmente un equipo constituido por sus miembros. Desde el nacimiento de ésta, el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto; o sea, el de formar un equipo de trabajo.
En lo relativo a equipo de alto rendimiento, este es definido por un conjunto de personas con habilidades y capacidades diferentes, que trabajan juntos para lograr un objetivo común, logrando mejorar sus resultados de manera continua. Para una organización estos equipos necesitan entenderse como una estrategia de negocio.
Igualmente cuando se habla de Equipos de Alto Rendimiento, inmediatamente surge el pensamiento de algo perfecto, sincronizado y de gran alcance, que se traduce en estrategias para funcionar bien, los valores de los individuos se potencian y a la larga se consigue lograr un resultado mucho mejor. Un "Equipo de Alto Rendimiento" es aquel equipo que ha alcanzado los objetivos propuestos de una manera excelente en términos de eficacia y de eficiencia. Más adelante analizaremos con más detalle esta definición por tratarse de una definición genérica.
Anna Rubí (Responsable de Rubí Consultants) establece las siguientes consideraciones para los "Equipos de Alto Rendimiento". Para lograr que nuestro actual equipo se convierta en un High Preformance Team tenemos que diseñar un programa de mejora continuado que incluya los siguientes elementos:

- La fase en la que se encuentra nuestro equipo; desarrollo, evaluación...
- Los objetivos comunes a prever, programar y planificar así como las actividades que se van a abordar.
- La asignación consensuada y con claridad de tareas, proyectos y responsabilidades: objetivos individuales.
- La aportación de cada persona al equipo y del equipo a la organización.
- La actuación del equipo acorde con la cultura de la organización.
- El seguimiento de los objetivos conseguidos por el equipo.
- Las variables y criterios utilizados para recompensar la eficacia de los resultados de un equipo experimentado.
- Sinergia grupal: los valores del equipo.
- El rol del líder en un equipo maduro.
- Cómo conseguir un equipo capaz de autodirigirse.

- Cómo dotar al equipo de la necesaria flexibilidad ante cambios y conflictos. [1]

Para sustentar la importancia de un equipo de alto rendimiento en una organización se exponen algunas características esenciales.[2]

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

Es tener actitud de servicio donde los miembros del equipo deciden, voluntariamente, subordinar parte de su libertad e intereses particulares a un objetivo.

En este esfuerzo se integran las capacidades diversas de cada elemento, dividiendo las tareas de acuerdo a funciones específicas y logrando resultados plurales.

El trabajar en equipo es la mejor forma de conseguir el fin de un proyecto, ya que si se optará por hacer las cosas de manera individual tomaría más tiempo.

Hay que tener claro que los grupos no se crean para reducir el esfuerzo individual, sino para potenciarlo, con ciertas condiciones, y para cumplir objetivos concretos en un ambiente de interacción y colaboración integral.

Una forma de afrontar activamente el persistente cambio en las compañías es mediante la consolidación de equipos de alto rendimiento.

Trabajar así es clave no sólo de un excelente rendimiento empresarial, sino de un óptimo clima en la organización, que permite eficacia en la coordinación del trabajo y solución de problemas.

Cada día es más frecuente que en las empresas se constituyan estas modalidades de trabajo para realizar una determinada tarea; los grupos suelen ser multidisciplinarios y cada uno está liderado por la persona idónea para resolver un problema concreto.

El factor más importante del equipo, y que no debemos desaprovechar, es la madurez de cada integrante del grupo y su trato con el resto; hay que generar confianza para dar oportunidad a todos de cooperar con ideas, puntos de vista y, por qué no, que opinen libremente en el área laboral y extralaboral.

También es claro que no hay equipo ideal debido a que los grupos están conformados por personas con diferentes habilidades, expectativas y formas de ser. La suma de talentos deberá enfocarse a la elección de gente que apoye al equipo, ya sea por experiencia o habilidades.

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

Construir un equipo cohesionado es difícil, pero no complicado. La sencillez es clave. En teoría es sencillo, pero en la práctica requiere disciplina y perseverancia para no caer en alguna de las cinco disfunciones que puede impedir a un equipo llegar a altas cotas en la consecución de resultados.

a) Ausencia de confianza:

La confianza es la seguridad que tienen los miembros del equipo de que las intenciones de sus compañeros son buenas. Dentro del grupo no hace falta ser protector ni cauteloso.

Solución: Buscar la aportación más significativa de cada uno y su área de mejora.

Papel del líder: Demostrar su propia vulnerabilidad. Arriesgar a perder la cara ante el equipo, porque en esto hay que ser sincero, no fingir. Crear un ambiente donde no se pena la vulnerabilidad.

b) Temor al conflicto:

Las grandes relaciones requieren conflictos productivos para crecer. Pero en el trabajo suele ser tabú. Afrontar los conflictos ahorra tiempo. Los acalorados debates se libran sin resentimientos

Solución: Reconocer que el conflicto es productivo. Tener valor para sacar a la mesa asuntos sensibles. En el momento álgido, subrayar la importancia de lo que se está haciendo.

Papel del líder: Evitar ser “superprotector” para que no se perjudique a nadie. Debe permitir que la solución surja con naturalidad, aunque sea a través de la confusión, y parezca que no está actuando como líder.

c) Falta de compromiso:

El compromiso depende de la claridad y la aceptación. Se escuchan todas las opciones, pero todos apoyan la decisión que haya tomado el grupo.

---

[1] Bénédicte Gautier y Marie - Odile Vervisch. Coaching Directivo, para el desarrollo profesional de personas y equipos. (1997).

[2] Katzenbach, Jon R. Smith, Douglas K., (1996). Sabiduría de Los Equipos, Madrid (España) Editorial, Díaz de Santos.

Solución: Revisar las decisiones clave adoptadas al final de un encuentro. Establecer fechas límite para las decisiones y su respeto con disciplina. Aclarar el peor escenario de la decisión tomada.
Papel del líder: Debe de sentirse cómodo ante la idea de que se haya tomado una decisión equivocada. Tiene que presionar para que se examinen los asuntos y se tomen decisiones. No valorar en exceso el consenso.

d) Falta de responsabilidad:

Responsabilidad es la disposición de los miembros a pedir cuenta por los desempeños y conductas.
Solución: Publicar las metas que tiene el grupo y el resto de la compañía, explicar brevemente las directrices de como debe comportarse cada uno. Revisiones sencillas y regulares del avance y seguimiento.
Papel del líder: Alentar y permitir que el equipo sirva de principal mecanismo de exigencia. Evitar ser la única fuente de disciplina, pero saber que es el árbitro final.

e) Falta de atención a los resultados:

Tendencia a ocuparse de algo distinto a las metas colectivas. Despistarse de la contribución al equipo.
Solución: Declarar públicamente el éxito que se pretende y vincular las recompensas a logros específicos.
Papel del líder: Establece la pauta con su propio compromiso. Ser desinteresado y objetivo en recompensas y reconocimientos.

No es lo mismo un grupo de personas que trabajan juntas que un equipo de alto rendimiento. Cuando hay un equipo de alto rendimiento se identifica porque se confía en la labor del resto tanto como el de uno mismo, se participa en conflictos comprometiéndose con decisiones conjuntas, centrándose en conseguir logros colectivos

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

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

La mayoría de las grandes ideas son hoy el fruto del trabajo de grupos de personas que interactúan de forma dinámica para llegar a resultados en su trabajo. Y aunque muchas veces los nuevos descubrimientos lleven el nombre de una persona en específico detrás está el trabajo de unos cuantos colaboradores que de una forma u otra ayudan a traer al mundo esa nueva idea.

Variados experimentos se han realizado y han demostrado que el trabajo en grupo favorece la creatividad y el espíritu de trabajo.

Cuando los animales están juntos trabajan más. Las hormigas por ejemplo construyen sus nidos a una velocidad 3 veces mayor cuando trabajan en grupos. Hay un ejemplo muy típico relacionado con un ave a la que se le dio comida para que saciara su hambre, la misma aprovechó la oportunidad y cuando se pensó que estaba satisfecha se le juntó una segunda ave que había permanecido sin comer 24 horas, y ante la presencia del nuevo compañero la primera ave, muy a pesar de que todos pensaban que estaba satisfecha, comió hasta 2/3 de la cantidad que anteriormente había engullido.

Estos mismos efectos se producen en los grupos humanos y a ellos se deben los mayores esfuerzos que hacen las personas cuando trabajan en grupos.

Entonces vale preguntarse ¿por qué hay grupos? Hay grupos por la "sencilla" razón de que todos y cada uno de sus miembros creen que pueden llenar una o varias necesidades en colaboración con los demás, que solos no podrían llevar a cabo.

Hay que tener en cuenta que sólo se pertenece a un grupo mientras se crea que le ofrece más ventajas estar dentro que fuera de él.

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

- Ver los problemas como retos.
- Ser optimista en el sentido de que los problemas tienen solución
- Percibir que se tiene una fuerte capacidad para enfrentar los problemas.
- Estar dispuesto a invertir tiempo y esfuerzo en su solución.

Una orientación negativa al problema implica ver los problemas como amenazas.

- Creer que son insolubles.
- Dudar de la propia habilidad para solucionarlos.
- Frustrarse y estresarse cuando se encuentran frente a un problema.

En resumen y de forma más importante, una orientación positiva al problema induce al sujeto a enfrentarse a él, mientras que la orientación negativa le prepara para evitarlo.

6. Búsqueda de la excelencia. No sólo en aspectos técnicos, sino también en lo referente a las relaciones entre sus integrantes y con otros involucrados, la responsabilidad por el trabajo y sus resultados. Hoy que se habla de la excelencia, se recuerdan algunas frases que aunque bastante antiguas se mantienen hasta nuestros días. El filósofo Aristóteles dijo: "con respecto a la excelencia, no es suficiente el conocerla, debemos tratar de tenerla y usarla".

En la búsqueda de la excelencia para el Mejoramiento Continuo, se debe pensar como nuevos filósofos de la sociedad de negocios actual.

Esta debe ser la meta de hoy: tener excelencia y usarla. Urge ver un poco más lejos en el camino. Abrir los ojos a nuevas y mejores formas de lograr constancia en el propósito. Proveer directrices que deban seguirse en busca de la excelencia para el Mejoramiento Continuo.

La meta en la búsqueda de la excelencia retrocede rápidamente a los primeros tiempos, porque su propósito descrito en una sola palabra es: supervivencia , la sobre vivencia de la sociedad costarricense en una competitiva economía mundial, la sobre vivencia de la forma de vida, como se conoce hoy día.

La calidad de vida depende de una amplia productividad industrial, su habilidad para agregar valor a los productos y a los procesos.

Es cierto que se están haciendo algunos negocios en una economía mundial altamente competitiva pero se ha perdido terreno en productos tradicionales.

También es cierto que se ha reaccionado positivamente a la competencia haciendo algunos ajustes en la forma en que se hacen negocios y reduciendo algunas barreras.

Siempre habrá algo que deba hacerse para mejorar la calidad de los productos y la eficiencia de las operaciones. La excelencia debe lograrse en todas partes.

El propósito de la búsqueda individual o colectiva del Mejoramiento Continuo es sobrevivir en un mundo altamente competitivo.

La nueva excelencia es grande y compleja y nos presenta cuatro dimensiones: perspectiva, dirección, integración y equipo de trabajo, de las cuales hoy analizaremos las dos primeras.

a) Perspectiva:

Se ha recorrido un largo camino desde los "tiempos y movimientos". Hoy la VISIÓN se ha ampliado y la perspectiva es clara. Hoy la atención está en el cliente que requiere algo más que el producto del trabajo.

Hoy se habla del flujo, en materiales, ideas, gente y clientes. Hace un tiempo se veía la manufactura como una serie de procesos distintos y separados. Hoy se ve fluyendo, como algo dinámico, una combinación compleja de gentes, materiales y tecnologías las cuales deben ser cuidadosamente administradas para lograr la máxima productividad.

Las expectativas de hoy son mucho más grandes que años atrás. La perspectiva debe ser global más que individual, más hacia la organización que orientada a tareas específicas. Se espera que se deba estar a tono con la estrategia de la empresa, se debe guiar en las condiciones cambiantes del mercado y ayudar a desarrollar la capacidad para competir efectivamente en esta larga carrera.

Se deben traspasar las fronteras tradicionales, pasando de los estándares establecidos del pago por destajo y de incentivos a aspectos más importantes como la motivación y el equipo de trabajo. Hacer uso más amplio de las ciencias conductistas, tratando de determinar porqué la gente trabaja y que los motiva, estudiando las implicaciones socio-técnicas de la combinación máquina/hombre y aprendiendo más acerca de cómo la gente se comporta y reacciona en grupo.

Hoy se requiere mayor involucramiento en la planeación de negocios sofisticados, sirviendo como consultores de docenas de funciones por toda la organización. Ayudando a definir la misión, analizando riesgos, o bien en decisiones de hacer o comprar.

Se debe hacer uso intensivo del "estado del arte" de las computadoras, modelando precisas y económicas formas de comparar el valor de los diferentes procesos.

Se debe trabajar con nuevos conceptos de flujo de materiales en la búsqueda de la excelencia en manufactura.

Toda su capacidad debe ser desarrollada para lograr la demanda de permanentemente ampliar la perspectiva para lograr: concepto global, organizacional, orientado al mercado y a algo que definitivamente

produce resultados y que se ha llamado la ventaja competitiva, la habilidad para crear un producto superior en calidad, presentación, costo y entrega.
Mark Twain decía acerca de la perspectiva: "El mundo luce diferente para cada uno, pero lo que hace toda la diferencia es como el mundo lo mira a usted".

b) Dirección

Se necesita estar en el camino correcto y en la correcta dirección. Esta es la segunda dimensión de la excelencia para el Mejoramiento Continuo.
La dirección debe darse junto a algo que se llama VISIÓN, que es el estado ideal de la organización o cualquier función dentro de ella. En dónde se quiere estar y el papel que se quiere tener.
Hay que utilizar la planeación estratégica, y técnicas de dirección en la creación de la visión, así como involucramiento del personal. Esto hace de la visión una poderosa herramienta, porque cada uno esta comprometido con ella. Pero el gran valor de la visión implica una dirección hacia el Mejoramiento Continuo.
Se señalan ocho elementos en este modelo del Mejoramiento Continuo: flujo de materiales, liderazgo, calidad, administración, disponibilidad del proceso, innovación, gente e información.
En la visión estas dimensiones deben estar balanceadas sinergéticamente con vista al mejoramiento continuo.
Se debe crear un modelo de "Estado Ideal", que pueda ser comparado con el estado actual y ver que necesita ser mejorado.
Debe empezarse con un proceso formal de organización que continuamente señale dónde se está y en dónde se quiere estar, estableciendo las variaciones a través del estado actual y el análisis del estado ideal. Luego se evalúa y prioriza esas variaciones en términos de los mayores beneficios. Finalmente se crea un plan de mejoramiento y equipos de implantación para reducir la brecha.
Debe jugarse un papel clave en este proceso, involucrándose en cada paso desde crear el modelo de excelencia hasta identificar y priorizar problemas, guiando y trabajando con los equipos de mejoramiento continuo.
Este proceso se encuentra en la dirección correcta por varias razones. Primero: está basado en una filosofía de Mejoramiento Continuo y en una creencia en la posibilidad de perfeccionamiento. Segundo, es una herramienta práctica. Tercero se logra una importante contribución.
Cuando se está comparando en donde se está con en donde se quiere estar, las diferencias realmente saltan a la vista.
Cuando se atacan estas diferencias con buena ingeniería industrial (o Reingeniería), buena definición de problemas y Priorización, se concentra en agregar valor al problema, y se está en la dirección correcta, realmente se está obteniendo oro en lugar de solo prospectos.

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

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

9. Equipos multidisciplinarios para problemas multidisciplinarios.

Se puede definir un equipo multidisciplinar como: un conjunto de personas, con diferentes formaciones académicas y experiencias profesionales, que operan en conjunto, durante un tiempo determinado, abocados a resolver un problema complejo, es decir tienen un objetivo común. Cada individuo es consciente de su papel y del papel de los demás, trabajan en conjunto bajo la dirección de un coordinador. Una buena analogía podría ser la de una orquesta sinfónica, donde cada músico está íntimamente relacionado con todos los demás, y bajo la batuta del director, obtienen el resultado final de su trabajo.
La composición de equipos multidisciplinares es muy variada, tanto en número de disciplinas involucradas como en el número de miembros de cada especialidad. En el comienzo de una actividad, al planificar la misma, siguiendo uno de los esquemas conocido, como por ejemplo el del ((marco lógico)), u otro semejante, se define como estará formado el equipo de personal destinado a afrontar el problema.
Cuando el problema se relacione con distintos ámbitos funcionales (por ejemplo, finanzas, recursos humanos y operaciones), la búsqueda de una solución debe ser abordada por un equipo que incorpore representantes de las distintas áreas funcionales.

10. Búsqueda de la innovación. El intercambio de ideas que se produce en un equipo multidisciplinario genera nuevas formas de ver y solucionar los problemas. Por ello un equipo de estas características es la mejor forma de innovar en la forma de ejecutar proyectos.
Las empresas son innovadoras porque desarrollaron una cultura de la innovación, lo cual es un factor que ayuda a mantener el liderazgo.
Para la empresa líder, innovar es un proceso costoso, que luego sus seguidores pueden imitar, alcanzando costos menores; pero cuando lo logren, no estarán imitando la última tecnología, ya que la líder estará en condiciones de lanzar otra novedad, manteniéndose a la vanguardia.
La innovación es, además de una capacidad, un proceso continuo de cambios y rupturas en el ámbito de la empresa, que determina si puede o no ser verdaderamente competitiva. Para esto tiene que darse la posibilidad de mantener y seguir una idea creativa a lo largo de toda la estructura.
En resumen, la Innovación es la creatividad de las ideas (capacidad de las personas), en el marco de una organización que las difunde, de una estructura que permite que la idea se aplique en el marco de una cultura que lo propicia.
Esta reflexión es fundamental, las grandes innovaciones son producto de las potencialidades creativas de los miembros, por lo que podemos decir que hay tantas manifestaciones de creatividad como personas, lo que pone creativa a una persona no es más que un determinado estado interior. Esto es así porque cada uno será movilizado al pensamiento creativo por distintas causas, lo que se deriva en que es difícil que haya creatividad sin motivación.
11. Descontento con el status quo. Queremos cambiar paradigmas. Si un proyecto se ejecutó siempre de acuerdo a una determinada metodología y queremos buscar nuevas y más eficientes formas de llevarlo a cabo, la capacidad innovadora de un equipo es la mejor forma de hacerlo.
12. Compromiso. Al trabajar en equipo los integrantes de éste sienten un compromiso no sólo con el trabajo a realizar, sino que también con sus compañeros.
Ahora recorre nuevamente estos doce puntos pensando en tu equipo deportivo favorito, y piensa si cumple con cada uno.
Asimismo Katzenbach coincide con K. Smith al considerar que el trabajo en equipo necesita de:

- Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.
- Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.
- Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común.
- Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor.

En este orden Fainstein Héctor plantea que existen distintos aspectos necesarios para un adecuado trabajo en equipo, entre ellos se puede mencionar:
a) Liderazgo efectivo, es decir, contar con un proceso de creación de una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses de los integrantes de la organización, desarrollando una estrategia racional para acercarse a dicha visión, consiguiendo el apoyo de los centros fundamentales del poder para lograr lo anterior e incentivando a las personas cuyos actos son esenciales para poner en práctica la estrategia.
b) Promover canales de comunicación, tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación.[3]
c) Existencia de un ambiente de trabajo armónico, permitiendo y promoviendo la participación de los integrantes de los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño.
En sentido general, los equipos comparten identidades, metas y objetivos comunes, éxitos y fracasos, cooperan y colaboran, establecen tareas específicas para cada miembro, toman decisiones colectivas y desempeñan diferentes funciones de acuerdo con sus conocimientos y características personales. Por ello, no deben ser individualistas, deben ostentar un alto grado de compromiso y tomar decisiones por consenso y no por imposiciones.
Por otra parte existen equipos eficientes para las organizaciones deberán proveer:
Ambiente de apoyo: un ambiente propicio, con posibilidades de apoyo. Los integrantes se ayudan entre ellos para su propia creación, para definición de sus papeles y su posterior crecimiento sobre bases de colaboración, confianza y compatibilidad.

---

[3] Germán Donnola, IG, **Equipos Competitivos, Desarrollo de Equipos de Trabajo**.(JCI Argentina)

Claridad del papel: un equipo de trabajo no es capaz de trabajar como tal hasta después que sus integrantes conocen las funciones de aquellos con quienes interactúan.
Metas superiores: los gerentes tienen la responsabilidad de mantener a los equipos de trabajo orientados a la tarea global. Las políticas de control y los sistemas de recompensas fragmentan el esfuerzo individual y desalientan el trabajo en equipo.

Liderazgo adecuado: algunas tareas en equipo presentan curvas de desempeño similares al ciclo de vida de un producto. Para prevenir estancamientos, es necesaria la entrada de nuevos miembros y la relación adecuada líder - equipo de trabajo.

Papeles de los miembros de un equipo

Con relación a los roles que los miembros de un equipo de alto rendimiento deben asumir. William Shakespeare dijo: "el mundo es un escenario, los hombres y mujeres son simplemente actores". Si se utiliza la misma metáfora, puede decirse que los miembros de un equipo de trabajo son actores, cada uno se desempeña un papel particular. Muchos autores denominan indistintamente papel, perfil o rol a la forma en que actúan los integrantes de un equipo. En todos los casos, se refieren a un conjunto de patrones esperados de comportamiento, propios de alguien que ocupa una posición determinada en una unidad social. La comprensión del comportamiento de cada miembro de un equipo se simplifica de forma impresionante si cada uno escoge un papel y lo actúa con regularidad y consistencia.

Con relación a las actitudes de los miembros el autor reconoce que los individuos que desempeñan un papel de forma positiva: apoyan y animan, armonizan y median, defienden, estimulan e incentivan en cambio sostiene las actuaciones negativas son las más comunes, por lo tanto promueven la inhibición y la obstrucción, desarrollando con frecuencia la burla, la prepotencia y el egoísmo.

Por otra parte se deduce que, en determinadas ocasiones, se requiere que las personas dentro de las organizaciones actúen en diversos papeles, tanto dentro de los puestos de trabajo como fuera de ellos, tomando en consideración que uno de los aspectos principales en la comprensión del comportamiento de un individuo es la identificación del papel que desempeña. Para ello existen diferentes técnicas. En ese sentido se considera que los miembros de un equipo obtengan puntuaciones más altas en aquellos papeles que se ajustan mejor a su personalidad. Por tanto cualquier combinación es posible y válida para un individuo.

La literatura especializada propone múltiples clasificaciones para las funciones que realizan los miembros de un equipo en dependencia de sus características personales, intelectuales, sociales y psicológicas. En el presente trabajo, se asume las referencias planteadas por Shakespeare la primera como suficientemente explícita y con un alto nivel de detalle y la segunda, más generalizadora. Esta última propone aunar los diferentes papeles, especialmente si los equipos de trabajo son pequeños.

Para tales fines, cada cierto tiempo se debe aplicar el cuestionario porque, es oportuno aclarar, las personas cambian su comportamiento en relación con la situación que viven. Esto permite adecuarse a determinados contextos de trabajo, estudio e investigación. En los grupos pequeños, sus miembros interpretan generalmente diferentes papeles, así trabajan con cierta comodidad. No obstante, debe considerarse que existen papeles que se relacionan y otros que son incompatibles.

Igualmente parte del hecho de que una premisa necesaria para el desarrollo del equipo es “el conocimiento de las personas que lo conforman“. Ello posibilita un desarrollo más equilibrado y eficaz; no sólo desde el punto de vista de su preparación y grado de conocimiento, sino, además, por su contribución al equipo. En este sentido, se recomienda la utilización de ciertas herramientas, que incluyen con frecuencia test psicométricos, para descubrir las características más sobresalientes de sus miembros y determinar entonces cual será su papel en el equipo. El papel más fuerte es el que debe priorizarse a la hora de designar y completar los puestos en un grupo de trabajo.

Luego de someterse el equipo de trabajo a un estudio de las características personales, intelectuales y socio-psicológicas de sus miembros, es posible determinar si un individuo puede desempeñar un papel específico o varios a la vez dentro del equipo. Su actitud diaria ante cada nueva situación permitirá una mejor definición.

Un momento clave para una mejor definición es la respuesta inmediata que cada miembro de manera individual ofrece a una situación o interrogante nueva.

Formación de los equipos de trabajos de Alto Rendimiento

Susan Ledlow plantea cinco cuestiones a considerar a la hora de poner en práctica propuestas de

aprendizaje para que funcionen eficientemente y permitan el desarrollo del aprendizaje colaborativo. En ese sentido, define como aquel que se desarrolla a partir de propuestas de trabajo grupal. Para hacer referencia al trabajo en equipo, considera necesario establecer previamente la diferencia entre grupo y equipo de trabajo. Señala que un grupo es "un conjunto de personas que se unen porque comparten algo en común". Lo que comparten puede ser tan insignificante como el deseo de subir a un ómnibus. En cambio, señala Ledlow, un equipo es "un grupo de personas que comparten un nombre, una misión, una historia, un conjunto de metas u objetivos y de expectativas en común". Para que un grupo se transforme en un equipo es necesario favorecer un proceso en el cual se exploren y elaboren aspectos relacionados con los siguientes conceptos:

Cohesión, Asignación de roles y normas, comunicación, definición de objetivos e interdependencia.

a) La cohesión: se refiere a la atracción que ejerce la condición de ser miembro de un grupo. Los grupos tienen cohesión en la medida en que ser miembro de ellos sea considerado algo positivo y los miembros se sienten atraídos por el grupo.

En los grupos que tienen asignada una tarea, el concepto se puede plantear desde dos perspectivas: cohesión social y cohesión para una tarea.

b) La cohesión social: se refiere a los lapsos de atracción interpersonal que ligan a los miembros del grupo. La cohesión para la tarea se relaciona con el modo en que las aptitudes y habilidades del grupo se conjugan para permitir un desempeño óptimo. Existen actividades para la formación de grupos con un componente de diversión o juego que pueden ser de gran utilidad para promover la cohesión social. Algunos ejemplos son: diseñar un logotipo u otra clase de identificación del equipo, compartir información sobre sus primeros trabajos, o promover actividades que revelen las características en común de los integrantes. Para desarrollar la cohesión para las tareas, resulta útil realizar actividades que permitan a los miembros del grupo evaluar sus respectivas habilidades, fortalezas y debilidades.

c) La asignación de roles y normas: con el transcurso del tiempo, todos los grupos asignan roles a sus integrantes y establecen normas aunque esto no se discuta explícitamente. Las normas son las reglas que gobiernan el comportamiento de los miembros del grupo. Atenerse a roles explícitamente definidos permite al grupo realizar las tareas de modo eficiente. Cuando se trabaja en el aula con grupos, en muchas oportunidades los roles y las normas que rigen su funcionamiento son impuestas por el docente. Sin embargo, puede resultar positivo realizar actividades en las cuales se discutan y acuerden los roles y normas del grupo para garantizar su apropiación por parte de los integrantes. En este sentido, muchos docentes proponen a los grupos que elaboren sus propias reglas o establezcan un "código de cooperación". Respecto de los roles, algunos sugieren que los alumnos identifiquen cuáles son los roles necesarios para llevar adelante un tarea y se encarguen de distribuirlos entre los miembros del equipo.

d) La comunicación: Uno de los mayores problemas que se presentan en todas las empresas es el unir a un conjunto de personas para que cumplan con un propósito organizacional. Todas ellas posen necesidades, intereses, conocimientos, experiencias, expectativas y otras series de motivaciones diferentes. La función del administrador es consolidar esta variedad de expectaciones en una misma de bien común y amalgamarlos en un equipo que sienta y viva el mismo horizonte soportado en un mecanismo de comunicación que fluya e irrigue todas las fibras del grupo.

Una buena comunicación interpersonal es vital para el desarrollo de cualquier tipo de tarea. Los grupos pueden tener estilos de funcionamiento que faciliten o que obstaculicen la comunicación. Se pueden realizar actividades en donde se analicen estos estilos. Algunos especialistas sugieren realizar ejercicios donde los integrantes deban escuchar a los demás y dar y recibir información.

Son frecuentes los problemas de comunicación que se presentan en un equipo de trabajo, generalmente debido a la personalidad y emotividad de cada uno de sus integrantes. Estas dificultades individuales y grupales deben ser identificadas por el líder y analizadas por todos oportunamente de manera seria y responsable. Los principios mencionados en el gráfico anterior utilizado o arraigado en forma negativa por líderes o participantes constituyen barreras que afectan la comunicación y el alcance de logros por parte de los equipos de trabajo. Otras actitudes y comportamientos de comunicación que generan entropía al interior del grupo son:

- El infantilismo
- El sentimentalismo
- La histeria
- El egocentrismo

La aplicación de la Ventana de Johari permite y facilita el descubrimiento individual y grupal de estos y otros problemas que pueden llevar al deterioro de las relaciones en el equipo. Lo anterior demuestra que el arte y

la técnica de la comunicación suponen una profunda ACTITUD DE CAMBIO. Este cambio debe ser promovido por el líder o administrador que, si es necesario, se asesorará de sicólogos o especialistas en el tema.[4]

Estrategias que fomentan el trabajo en equipo

Las nuevas tendencias laborales y la necesidad de reducir costos, llevaron a las empresas a pensar en los equipos como una forma de trabajo habitual.
De esta manera, alcanzar y mantener el éxito en las organizaciones modernas requiere talentos prácticamente imposibles de encontrar en un solo individuo, razón por la que surgió este estilo de trabajo.
Pero para que funcione bien el trabajo en equipo, se necesitan desarrollar ciertas conductas y definir detalladamente las metas, cómo se quiere cumplir y cuándo las entregan.
Algunas estrategias que fomentan el trabajo en equipo:
Entregar toda la información para que el equipo funcione: debe brindarse toda la información requerida, o indicar dónde o con quién hablar para obtenerla. La información debe ser siempre fidedigna y útil.
Generar un clima de trabajo agradable: incluye tanto aspectos físicos como psicológicos.
En lo físico es importante que el lugar en donde se funcione sea relativamente cómodo, sin interferencias, y que cuente con elementos para el trabajo. Como lo usual es que los equipos se reúnan para compartir los avances individuales, es importante que exista una pizarra o una cartulina donde las personas puedan mostrar lo que han hecho y estimular, de esa manera, la discusión grupal.
En lo psicológico, se deben emplear las habilidades de comunicación interpersonal - es decir, atención, respeto y comprensión del otro- así como una buena planificación de reuniones. También es importante recompensar los avances, tanto individuales como grupales, expresando verbal y corporalmente la satisfacción: "Ese es un buen trabajo", "estamos avanzando más rápido de lo que suponía".
Definir claramente los tiempos para lograr la tarea: Aunque parezca algo obvio, es bueno recordar que una manera de darse cuenta de los avances del equipo es mediante la clara definición de plazos para cada tarea. Es recomendable recordar a tiempo los días de reunión y las fechas de término de los plazos, así como lograr que todos estén de acuerdo en los días y horas de tales reuniones. [5]

1.3.1.- Rol del líder en los equipos

El Líder ha de convencer y conmover, ha de ser capaz de actuar, debe tener la visión y capacidad de conseguir lo adecuado.
Este cambio o evolución de los sistemas no puede ser posible sin la debida participación de uno o más gestores de cambio en la organización. Estamos hablando del Líder o de los Líderes; en definitiva, estamos hablando de Liderazgo Organizacional. Tampoco puede ser hecho sin la participación de personas que desean ser consideradas como tal:
"Los seres humanos aborrecen ser mal tratados. Ansían ser tratados como personas, poseer autodeterminación, tener control sobre su destino, triunfar, asumir responsabilidad, tomar sus propias decisiones con autonomía e iniciativa, y que los demás reconozcan sus capacidades", dijo Abraham Maslow.
Este líder del que habla, debe existir o surgir para superar momentos definitorios y clave para la subsistencia de la organización. El líder es aquel que se requiere para poder enfrentar y facilitar los nuevos desafíos a los que se ve enfrentada la Dirección u administración de la organización, es aquel que tiene la habilidad de convencer y motivar a las personas, es aquel que surge como respuesta a las necesidades de las personas para superar las dificultades, la incertidumbre laboral y para el logro de sus objetivos.
Cuando se plantea la necesidad de realizar cambios en los procesos de negocios dentro de una organización, surgen reacciones contrarias en forma inmediata. La gente no gusta del cambio cuando desconoce que es lo que hay detrás del mismo.[6]

---

[4] Hellriegel, D. Slocum, J.W. Woodman, R.W. Comportamiento Organizacional. Thomson Editores, 1999. México.

[5] http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/wequch.htm 04 Agosto 2006

[6] M.T. Palamo, María Teresa (2008), **Liderazgo y Motivación de Equipos de trabajo**. Pozuelo Alarcon,

La administración debe tener mucho cuidado en no apresurarse en imponer instrucciones sin analizarlas previo a su implementación; sobreestimar el grado al cual se pueden forzar cambios y subestimar la dificultad para impulsar a las personas para producir este cambio puede ser una muy mala experiencia.
Las personas se niegan, implícitamente o explícitamente, a colaborar en el desarrollo e implementación de nuevas políticas o estilos de hacer las cosas, cuando hay incertidumbre. La situación se vuelve más crítica cuando parte de la jefatura toma la misma actitud; y peor aún, se esta jefatura es un líder para un gran número de subordinados. Esto último es crítico, la jefatura debe ser un aliado más que un opositor. Por lo tanto, esto debe ser resuelto y para lograrlo, se plantean dos (2) alternativas son:
1.- La imposición de la jerarquía para un cambio de actitud de la jefatura renuente.
2.- El convencimiento de la jefatura por negociación o diálogo para lograr un cambio por convicción y no por imposición.
Se analiza la primera alternativa, se tiene una instrucción u orden directa del mando superior; se acepta sí o sí. Es el orden jerárquico el que se impone, el poder sobre el poder. Por ejemplo, un gerente general sobre un gerente o un gerente sobre un supervisor; que puede ser perfectamente el caso planteado. En algunas tendencias, podría ser considerado como un líder que base su influencia en los demás en una comunicación unilateral descendente. Ciertamente, no es este el tipo de líder que más pudiera gustar; pero, a veces es necesario, sobretodo en ambientes difíciles en donde hay mucha resistencia al cambio.
Para la segunda alternativa, se requiere capacidad o poder de convencimiento, habilidad para desarrollar una buena comunicación bilateral, inteligencia para involucrar socio-emocionalmente y competencia para lograr los objetivos.
También es posible que se pueda dar una combinación armónica de la Primera (1ª) y Segunda (2ª) Alternativas. Sin embargo, no se va a discutir esta Tercera (3ª) Alternativa en el presente Ensayo Cuarta (4ª).
Una vez superada la resistencia de la jefatura señalada, debería comenzar un espiral de trabajo conjunto con un objetivo común, con una visión común del futuro organizacional, el que incluye su futuro y el de sus subordinados.
Con esto, el camino hacia el logro de los objetivos, aún cuando es ripioso, es menos dificultoso. Por lo mismo, esto lleva a suponer que el esfuerzo común de la Administración y la Supervisión (jefaturas), por metas comunes, debiera tener una mayor probabilidad de ser logrado.
Sin embargo, nada será posible de lograr, si el líder no basa su éxito colectivo en el respeto y consideración de las personas a quienes llega y lo rodean; “hoy día el factor decisivo es cada vez más el hombre mismo”.
El respeto por el líder no se adquiere ni se compra, se gana con esfuerzo y tiempo. La sinceridad en la comunicación y el respeto por los demás es fundamental; aprender a escuchar y entender a quien se escucha permite crear un diálogo que finalmente puede llegar a transformarse en un compromiso entre las partes.
El líder que se tiene, este líder que sabe estar con la gente, con los empleados u operadores, se ha ganado la confianza de ellos por mérito, por su esfuerzo de años, por respeto a las personas y sus familias. Pero esto no significa que no sea fuerte o no tenga carácter cuando haya que tenerlo; muchos tienden a confundir y pensar en esto como un signo de debilidad y se equivocan en sus apreciaciones.
Este líder, del que se habla, debe tener varios atributos:

- Conocer los valores de la organización, conocer y hacer realidad su misión y valor, velar por expectativas y metas de desempeño, ser un foco de creación de valor.
- Carácter de un miembro; es quien dirige, pero también es uno más.
- Organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones.
- Ser integro, creativo, auténtico (sincero), inspirador, organizador.
- Buscador del bien común y trabajo en equipo.
- Ser honesto y comprometerse con la causa.
- Ser responsable, ejemplar, carismático, emprendedor.
- Ser capaz de crear aspiraciones y convertirlas en hechos, con credibilidad y aptitud.[7]

El líder es el que moldea o da forma a la estructura de cada grupo. Con su conducción el líder puede o no

---

Madrid, 5ta Edición

[7] M.T. Palamo, María Teresa (2008), **Liderazgo y Motivación de Equipos de trabajo**. Pozuelo Alarcon, Madrid, 5ta Edición

formar grupos de personas para función como equipo de trabajo.
El líder basado en el lema gobierna con éxito el grupo de trabajo pero no produce equipos, sólo agrupa personas para realizar una tarea.
El buen líder con su accionar desarrolla equipos de trabajo, utilizando la mezcla adecuada de lealtad, motivación y confianza que todo ser humano necesita para creer y emprender en pos de los objetivos grupales.
La diferencia entre un grupo de personas y un equipo de trabajo la determina la eficiencia de una empresa.
El sentimiento de pertenecer a un equipo de trabajo perdura a través del tiempo, y aunque uno haya dejado de pertenecer a ese equipo, ese sentimiento de lealtad se mantiene.
Si las reglas claras conservan la amistad, entonces en un equipo, las reglas claras fomentan y mantienen la lealtad mutua entre el líder y seguidores.
Ese es el desafío de los empresarios. Con su emprendimiento motivan a sus seguidores, con sus acciones determinan el accionar de los grupos, con su capacidad de hacer se transforman en modelos empresarios.
Un líder de equipos de trabajo debe ser una persona tranquila, sensata y que se preocupe por su tarea.
Su comportamiento debe responder a las siguientes pautas:
Iniciación: el líder inicia, facilita o resiste nuevas ideas y prácticas.
Calidad de socio: el líder se mezcla con el grupo, interactúa e intercambia servicios personales con los miembros.
Representación: el líder defiende al grupo contra el ataque, manifiesta los intereses del grupo y actúa en nombre de éste.
Integración: el líder subordina el comportamiento individual, estimula una atmósfera agradable, reduce los conflictos y promueve al ajuste individual al grupo.
Organización: el líder estructura su propio trabajo, el de los otros miembros y las relaciones entre ellos en realización de las tareas.
Dominio: el líder limita el comportamiento de los miembros o del grupo en acción, toma decisiones y expresa opiniones.
Comunicación: el líder suministra y obtiene información de los miembros, y muestra conocimientos de cualquier materia relacionada con el grupo.
Reconocimiento: el líder expresa aprobación o desaprobación de la conducta de los miembros del grupo.
Producción: el líder fija niveles de esfuerzo o cumplimiento y estimula a los miembros en cuanto a su rendimiento.
El líder ideal tiene el apoyo de los miembros de su equipo en cada dimensión de su actividad[8]

Competencias que deben tener los equipos

Para poder implementar una buena capacitación de “Equipos de Alto Rendimiento” se tiene que tener en cuenta seis competencias fundamentales que no se pueden obviar. Estas son:

- Misión y valores
- Trabajo en equipos
- Orden y limpieza
- Puntualidad y productividad
- Responsabilidad
- Calidad

Unidas a estas competencias también se encuentran las:
Competencias individuales, Con referencia a la Competencia Individual, se puede decir, siguiendo a Le Boterf
"El operador competente es aquel que es capaz de movilizar, de poner en acción de manera eficaz las diferentes funciones de un sistema, integrándo y movilizando un conjunto de recursos tales como conocimientos, capacidades, habilidades, en un contexto determinado, en un medio determinado, en unas condiciones de trabajo determinadas, teniendo en especial consideración el concepto de unión bipolar entre entorno e individuo."
Según Nuttin, individuo y entorno no constituyen dos polos aislados sino una unión funcional y bipolar. "De ahí que un individuo puede manifestarse competente en un puesto de trabajo, en determinado entorno, en

[8] www.degerencia.com/articulos.php?artid=431www.wikilearning.com/...**rol_del_lider**.../16302-5

determinada organización, mientras que no aflorará esa competencia en medios o circunstancias u organizaciones diferentes".
Si rendimiento de la empresa va a depender de la capacidad de movilizar y combinar los recursos en competencias de todos los actores que la componen se llega entonces al concepto de Red de Competencias y aún más, a una Malla de Competencias que debe incluso trascender el propio ámbito de la empresa.
Para obtener rendimiento destacado no cabe dudas en cuanto a la necesidad de buscar el máximo desarrollo de las competencias individuales, colectivas y mallas de competencias tomando en consideración las estrategias de la organización, las que están fuertemente ligadas a las competencias claves del negocio.
Las cuales se encuentran ligadas a cuatro exigencias, las cuales se encuentran ligadas a cuatros exigencias:

- Haber integrado la competencia técnica de cada uno; esto es saber describir con exactitud el oficio y las oportunidades profesionales de los demás miembros del equipo.
- Haber desarrollado la capacidad de escucha y estar atento a lo que dice el otro. Ser consciente del eco que determinada intervención puede suscitar en uno.
- Integrar en la propia identidad, la especificidad del otro. Por ejemplo, como responsable de métodos, haber asimilado las dificultades del responsable de marketing y poder anticiparlas en las propuestas que formula el servicio de métodos.
- Estar dispuesto como responsable a convertirse en un verdadero líder.

Competencias colectivas
En consideración a las nuevas realidades empresariales, a la rapidez de los cambios que nos obligan a vivir entre un pasado crecientemente inútil y un futuro cada vez más impredecible, la noción de competencia trasciende a las exigencias de las tareas, debiendo necesariamente adaptarse a las exigencias de flexibilidad de un sistema.- El capital de las competencias trasciende ampliamente las competencias individuales.
Corresponde pensar en términos de competencia colectiva, ligada a misión y valores de la organización y que aúna, según Le Boterf, diferentes aspectos, tales como una imagen operativa común, un código y lenguaje comunes, un saber cooperar, etc.., y donde la empresa misma debe ser considerada como un sistema de competencias que no se obtiene por una simple adición de competencias parciales, sino tomando en consideración una visión en conjunto de sus relaciones múltiples.

- Desempeño realizado de forma unilateral y a modo de juicio del pasado se pasa fundamentalmente a una Gestión del rendimiento, realizada en forma consensuada, con la autoevaluación del trabajador y con instancias de diálogo que buscan la planificación, el análisis del trabajo, la fijación de metas y objetivos, el análisis de los resultados, el entendimiento y establece un compromiso de desarrollo y de evaluación de competencias;
- De un sistema de Selección con perfiles ligados a tareas se pasa a un sistema con perfiles ligados a competencias;
- De un sistema de Capacitación basado fundamentalmente en oferta de cursos, con poca incorporación de nuevas tecnologías, sin una visión de navegación profesional, movilidad y reconversión, ni de incorporación de la formación en el propio trabajo, se pasa a la capacitación como;
- Proceso sistémico para mejorar los estándares de desempeño y los resultados del negocio;
- Con alumnos como clientes responsables de la gestión de su propio aprendizaje y supervisores responsables de facilitar el desarrollo de las competencias y la profesionalización de su equipo. Además de capacitar a las personas teniendo en cuenta las competencias que requiere el puesto de trabajo así como la puesta al día de esas competencias para evitar la obsolescencia, es necesario facilitar la navegación, introduciendo un sistema de orientación profesional que permita diseñar itinerarios de profesionalización.

Se las puede describir de la siguiente manera:

- Los miembros del equipo poseen las competencias para adoptar una perspectiva de conjunto de los problemas.
- Están dispuestos a aceptar la responsabilidad del conjunto.
- Son capaces de trabajar en equipo.
- Están dispuestos a asumir conflictos productivos.

Por otra parte, la situación propicia para el nacimiento de un equipo de alto rendimiento es aquella que se

presta a compartir el liderazgo.
En esta perspectiva:

- Los objetivos se encuentran identificados y son compartidos.
- Las necesidades de coordinación son elevadas.
- El entorno evoluciona rápidamente.
- Los miembros del equipo poseen habilidades no controladas por el líder. [9]

Liderazgo

El liderazgo es un tema crucial hoy en día as organizaciones y empresas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de si para el bienestar de la organización o empresa. Al hablar de organizaciones y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo.
El diccionario de la Lengua Española (1986), define el liderazgo como “la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad”. Por otra parte el Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos".
Otras definiciones consideran a "el liderazgo como un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas"; o bien “el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes”, con capacidad para tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. Es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).
Esto implica que haya una persona (líder o no) que pueda influir y motivar a los demás (seguidores). De ahí que en los estudios sobre liderazgo se haga énfasis en la capacidad de persuasión e influencia. Tradicionalmente, a la suma de estas dos variables se le ha denominado carisma. Sin embargo, los estudios actuales en psicología y sociología han concluido que el carisma no tiene la importancia que históricamente se le había otorgado y que hay otros factores que son más determinantes a la hora de construir el liderazgo

1.5.1.- Tipos de Liderazgo

En la opinión de expertos en desarrollo organizacional, existen pocos tipos de liderazgo.
En opinión de otros, Wendell, F. y Bell, C no es que existan varios tipos de liderazgo: el liderazgo es uno y, como los líderes son personas (individuos con características personales definidas), las clasificaciones corresponden a la forma como ejercen o han adquirido la facultad de dirigir, circunstancia que no necesariamente implica que sea un líder.
Tres tipos de liderazgo que se refieren a formas variadas de autoridad:

- **Líder tradicional:** es aquél que hereda el poder por costumbre o por un cargo importante, o que pertenece a un grupo familiar de élite que ha tenido el poder desde hace generaciones. Ejemplos: un reinado.
- **Líder legal:** es aquél que obtiene el poder mediante una persona o un grupo de personas, con capacidad, conocimientos y experiencia para dirigir a los demás. El término legal se refiere a las leyes o normas jurídicas. Un líder legal es simplemente aquél que cumple con la ley. Para ser un líder, es requisito inevitable que cumpla con ella.
- **Líder legítimo:** el término líder legal está mal empleado. Podríamos pensar en "líder legítimo" y "líder ilegítimo". El primero es aquella persona que adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales, mientras que el líder ilegítimo es el que adquiere su autoridad a través del uso de la ilegalidad. Al líder ilegítimo ni siquiera se le puede considerar líder, puesto que una de las características del liderazgo es precisamente la capacidad de convocar y convencer, así que un "liderazgo por medio de la fuerza" no es otra cosa que carencia del mismo. Es una contradicción per se.[10]

---

[9] www.asimetcapacitacion.cl/**alto_rendimiento**.htm

[10] Águila López, José. Gestión del Líder (2003). Barcelona, Editorial Ariel, S.A., 1era Edición.

Lo único que puede distinguir a un líder es que tenga seguidores: sin seguidores no hay líder.

1.5.2.- Importancia del liderazgo en la formación de Equipos de Alto Rendimiento.

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobre administradas y sublidereadas. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado-, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líder eficaces – con habilidad para desatar el entusiasmo y la devolución --, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes.

- En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; sino hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.
- En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.
- El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.
- El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MC Gregor Burns argumenta que el líder que para por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.
- Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
- Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
- Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
- Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

1.5.3.- Características de un líder

El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.

La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta, baja, aspecto, voz, etc.), sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.[11]

Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.

Caracteristicas

Capacidad de comunicarse. La comunicación es en dos sentidos. Debe expresar claramente sus ideas y sus instrucciones, y lograr que su gente las escuche y las entienda. También debe saber "escuchar" y considerar lo que el grupo al que dirige le expresa.

1. Inteligencia emocional. Salovey y Mayer (1990) definieron inicialmente la como -la habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar

[11] Lussier, Robert N., Achua, Christoper F.. Liderazgo, (2005), México, D.F., International Thomson Learning, Editores

esta información para guiar el pensamiento y la acción.- Los sentimientos mueven a la gente, sin inteligencia emocional no se puede ser líder.

2. Capacidad de establecer metas y objetivos. Para dirigir un grupo, hay que saber a donde llevarlo. Sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente. Las metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo. De nada sirve establecer objetivos que no se pueden cumplir.
3. Capacidad de planeación. Una vez establecida la meta, es necesario hacer un plan para llegar a ella. En ese plan se deben definir las acciones que se deben cumplir, el momento en que se deben realizar, las personas encargadas de ellas, los recursos necesarios, etc.
4. Un líder conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo. Por supuesto también sabe cuales son sus debilidades y busca subsanarlas.
5. Un líder crece y hace crecer a su gente. Para crecer, no se aferra a su puesto y actividades actuales. Siempre ve hacia arriba. Para crecer, enseña a su gente, delega funciones y crea oportunidades para todos.
6. Tiene carisma. Carisma es el don de atraer y caer bien, llamar la atención y ser agradable a los ojos de las personas. Para adquirir carisma, basta con interesarse por la gente y demostrar verdadero interés en ella; en realidad, en el carisma está la excelencia. Se alimenta con excelencia, porque es lo más alejado que hay del egoísmo. Cuando un líder pone toda su atención en practicar los hábitos de la excelencia, el carisma llega y como una avalancha cae un torrente sobre el líder.
7. Es Innovador. Siempre buscará nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Esta característica es importante ante un mundo que avanza rápidamente, con tecnología cambiante, y ampliamente competido.
8. Un líder es responsable. Sabe que su liderazgo le da poder, y utiliza ese poder en beneficio de todos.
9. Un líder esta informado. Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan como se maneja la información. Un líder debe saber como se procesa la información, interpretarla inteligentemente y utilizarla en la forma más moderna y creativa.[12]

Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.[13]

Teoría de la motivación de Maslow

Maslow elaboró una teoría de la motivación con base en el concepto de la jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano. Maslow convive esa jerarquía por el hecho de que el hombre satisface sus necesidades durante su vida. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas ocupan el predominio de su comportamiento. De acuerdo con Maslow, las necesidades humanas tienen las siguientes jerarquías:

Necesidades sociales: una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y seguridad, la motivación se da por las necesidades sociales. Estas tienen relaciones con la necesidad de compañía del ser humano, com. Su aspecto efectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades la de comunicarse con otras personas, la de establecer amistad con ellas, la de manifestar y recibir efectos, la de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de el, entre otras.

Necesidades de estima: Maslow describió dos versiones de necesidades de estima, una baja y otra alta. La baja es la del respeto de los demás. La necesidad de estatus fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, apreciación, dignidad e incluso dominio. El alta comprende las necesidades de respeto por uno mismo, incluyendo sentimientos tales como confianza, la potencia, maestría, independencia y libertad.

Necesidades de autorrealización: que se convierten en lo ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar desarrollar al máximo el potencial de cada una de las sensaciones autosuperadora permanente. Son ejemplos de ella autonomía, independencia, autocontrol.

1.6.1.- Teoría de la modificación de la conducta de B. F. Skinner:

B.F. Skinner, dice que todos somos producto de los estímulos que se recibe del mundo exterior. El refuerzo

[12] **Chiavenato, Idalberto** (1993)

[13] www.cehlider.org Centro Humano de Liderazgo.www.conorg.com/pa/liderazgo.htm Liderazgo.

positivo consiste en las recompensas por el trabajo bien efectuado, produciendo cambios en el comportamiento, generalmente, en el sentido deseado. No solo forma el comportamiento, si no que además enseña.
El refuerzo negativo está constituido por las amenazas de sanciones, que en general produce un cambio en el comportamiento pero en forma impredecible e indeseable.
Los entendidos en el tema consideran que los gerentes y administradores conocen muy poco acerca del refuerzo positivo y que este podría ser utilizado para interesar las actividades a las personas. Oros autores consideran que el mejor factor para lograr un alto desempeño es la motivación intrínseca, la cual se opondría a la teoría del refuerzo. Una postura intermedia considera que ambas posturas se complementan.

1.6.2.- Teoría de la existencia, relación y progreso de Alderfer:

Clayton Adelfer, llevó a cabo una revisión de la teoría de las necesidades de Maslow, la cual se convertiría en su teoría ERG existencia, relación y crecimiento (growth, en ingles). La revisión efectuada por el autor tuvo como resultante la agrupación de las necesidades humanas en las tres categorías mencionadas.

Existencia: agrupa las necesidades más básicas consideradas por Maslow como fisiológicas y de seguridad.

Relación: estas necesidades requieren, para su satisfacción, de la interacción con otras personas, comprendiendo la necesidad social y el componente externo de la clasificación de estima efectuada por Maslow.

Crecimiento: representado por el deseo de crecimiento interno de las personas. Incluyen el componente interno de la clasificación de estima y la de autorrealización.

Pueden operar al mismo tiempo varias necesidades. Variables tales como antecedentes familiares y ambiente cultural pueden alterar el orden de las necesidades, ejemplo de esta situación son culturas como la japoneses que anteponen las necesidades sociales a las fisiológicas.

Diferentes teorías motivacionales que inciden en la formación de Equipos de Alto Rendimiento

Diferentes teorías y modelos han estudiado la motivación y cómo esta influye en el comportamiento del individuo y en la formación de Equipos de Alto Rendimiento. Algunas de ellas se han centrado en las necesidades y postulan que los impulsos internos que se generan en el individuo cuando una necesidad no ha sido satisfecha genera un comportamiento de búsqueda tendente a encontrar metas especiales que si se consiguen, satisfarán la necesidad y atenuarán la tensión.

Por tanto, se puede decir que los empleados motivados se hallan en un estado de tensión y que para aliviarla toman algunas medidas. Cuanto más intensa sea la tensión, mayor será el esfuerzo, hasta que consigue satisfacer la necesidad y la tensión se reduce.

En el ámbito laboral, el esfuerzo reductor de tensión ha de dirigirse a la obligación de las metas organizacionales. Es, por consiguiente, necesario que las necesidades del individuo sean compatibles y acordes a las metas de la empresa. Cuando esto no es así, es posible que el individuo realice un alto grado de esfuerzo que va contra los intereses de la organización.

1.7.1- Teoría de la Equidad:

El término equidad se define como la porción que guarda los insumos laborales del individuo y las recompensas laborales. Según esta teoría las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben.

En otras palabras mas simples la teoría de la equidad es el justo equilibrio entre un empleado con respecto a los insumos (trabajo duro, nivel de habilidad, la tolerancia, el entusiasmo, etc.) y un empleado de los resultados (salario, beneficio, activos intangibles, como el reconocimiento, etc.) según la teoría, la búsqueda de este equilibrio, sirve para garantizar una solida y productiva relación que se logra con el empleado.

En este aspecto **Stacey Adams** plantea desde "La teoría de la Equidad sostiene que la motivación, desempeño y satisfacción de un empleado depende de su evaluación subjetiva de las relaciones entre su razón de esfuerzo – recompensa y la razón de esfuerzo – recompensa de otros en situaciones parecidas". Las comparaciones pueden ser sobre distintos aspectos como salario u otros. Según esta teoría cuando una persona entiende que se ha cometido con ella una injusticia se incrementa su tensión y la forma de darle solución es variando su comportamiento. **Richard A. Cosier y Dan R. Dalton** en "Equity Theory and Time" señalaron al respecto: "las relaciones de trabajo no son estáticas y que las injusticias generalmente

no existen como fenómenos aislados o que ocurren una sola vez, y que más allá de cierto umbral la gente no tolerará más acontecimientos injustos".[14]

1.7.2.-Teoría de la Expectativa:

En este caso David Nadler y Edward Lawler dieron cuatro hipótesis sobre la conducta en las organizaciones, en las cuales se basa el enfoque de las expectativas:

- La conducta es determinada por una combinación de factores correspondientes a la persona y factores del ambiente.
- Las personas toman decisiones conscientes sobre su conducta en la organización.
- Las personas tienen diferentes necesidades, deseos y metas.
- Las personas optan por una conducta cualquiera con base en sus expectativas que dicha conducta conducirá a un resultado deseado.

Estos son base del modelo de las perspectivas, el cual consta de tres componentes:

1. esperan ciertas consecuencias de su conducta.
2. Las expectativas del desempeño-resultado: Las personas o poder para motivar, concreta, que varía de una persona a otra.
3. Valencia: El resultado de una conducta tiene una valencia
4. Las expectativas del esfuerzo-desempeño: Las expectativas de las personas en cuanto al grado de dificultad que entraña el buen desempeño afectará las decisiones sobre su conducta. Éstas eligen el grado de desempeño que les darán más posibilidades de obtener un resultado que sea valorado.

1.7.3.- Teoría del Reforzamiento:

Es la llevada a cabo por el psicólogo B. F. Skinner. En esta se explica que los actos pasados de un individuo producen variaciones en los actos futuros mediante un proceso cíclico que puede expresarse así:

A modo de síntesis puede citarse lo siguiente con respecto a esta teoría:

"Enfoque ante la motivación que se basa en la Ley del Efecto**,** es decir, la idea de que la conducta que tiene consecuencias positivas suele ser repetida, mientras que la conducta que tiene consecuencias negativas tiende a no ser repetida."

Es un planteamiento conductual que argumenta que los refuerzos condicionan el comportamiento, es decir, un administrador que motive a sus empleados alentando los comportamientos deseados, que recompensen la productividad, el alto desempeño y el compromiso, y que desalienten los comportamientos no deseados, como el ausentismo, el deterioro del desempeño y las ineficiencias.

La teoría del reforzamiento no toma en cuenta el estado interno e los individuos, únicamente se centra en lo que ocurre cuando el individuo lleva a cabo alguna acción.

Sin embargo, en su forma pura, la teoría del reforzamiento no considera el aspecto de los sentimientos, las actitudes, las expectativas y otras variables cognoscitivas que se sabe que tienen un impacto sobre el comportamiento.

Si bien es cierto esta teoría no es, en sentido riguroso, una teoría sobre la motivación, sí brinda un gran instrumento de análisis acerca de lo que controla el comportamiento. Por esto no se puede ignorar el hecho que el reforzamiento posee una gran aplicación como instrumento motivacional; aún no tome en cuenta sentimientos, actitudes, expectativas y otras variables cognoscitivas que impactan el comportamiento.[15]

1.7.4 Teoría Establecimiento de Metas

En tal sentido el profesor (Williams, J. y Williams, M. 1991) recapitulando los trabajos realizados desde los años 60 en los Estados Unidos destacan la importancia del establecimiento de metas, considerándola como la definición de objetivos concretos para la obtención de un determinado rendimiento futuro.

Así en otras búsquedas bibliográficas se destacan las investigaciones realizadas por J. D. Clements y C. D. Botterill, así como R. N. Singer, H. K. Hall y A. T. J. Byrne, y E. A. Locke, plantean que el establecimiento de metas ayuda a los practicantes a tomar conciencia de cuales son las metas tanto desde el punto de vista parcial como el objetivo final de sus acciones, focaliza la atención y regula sus esfuerzos.

Cuando hablamos de motivación nos referimos a aquellos factores de la personalidad, variables sociales y de conocimiento que entran en juego cuando un sujeto realiza una tarea y que dirigen su conducta hacia una o unas metas fijadas.

---

[14] Paul Muchinsky (2007). **Psicología aplicada al Trabajo**, 8va. Edición, Editor Thomson

[15] J. Balderston. Como organizar y simplificar el trabajo administrativo

Los autores, sus puntos de vista, y consideramos el establecimiento de metas beneficia el rendimiento mediante cuatro atributos, del proceso de la motivación.

1. Un programa de metas atrae la atención del sujeto. Le permite dirigir y regular su personalidad en el curso de la actividad.
2. Cumple un papel activador, moviliza recursos para que el sujeto realice los esfuerzos necesarios.
3. Incrementa la persistencia. El sujeto se siente comprometido a trabajar, esforzarse durante el tiempo necesario para alcanzar la meta, resistir el gasto o costo afectivo y cualquier cosa que tenga que padecer en el transcurso de sus acciones por lograr los objetivos.
4. Estimula la creatividad compulsando a seleccionar las soluciones a los problemas que conlleva obtener la meta.

Muchas cualidades de la voluntad tal como la perseverancia, determinación y valor pueden verse beneficiadas mediante el establecimiento de metas.

Siete pasos para el establecimiento de metas.

1- Identificación del objetivo(s)

Aunque parece muy elemental, hay dos aspectos fundamentales en la identificación de objetivos que generalmente son descuidados:

- Deben ser específicos y mensurables
- Deben establecerse positivamente

2 -Identificación de los beneficios y los beneficiarios

Ya identificados los objetivos se procede a determinar cuáles serán los beneficios que obtendrá la organización, su gente, sus accionistas, sus clientes, sus proveedores y todos los agentes con los que tenga contacto. Al alcanzar metas se estarán dando pasos hacia un mejor estado, ya sea en el nivel de inventarios, en las ventas anuales, en la reducción de desperdicios en los procesos, etc. Sea cual fuere el ámbito en el que se establezcan las metas siempre habrán beneficios y siempre habrá alguien que obtenga estos beneficios, si son generales perfecto, pero si son particulares hay que identificarlos y enlistarlos para poder darlos a conocer, no sólo a quienes se beneficiarán sino a la organización en su conjunto.

3 -Fijación de límites de tiempo

Adelantados los primeros dos pasos se deben fijar límites de tiempo para la consecución de cada objetivo.

Cuando se establece un determinado lapso de tiempo se está creando sentido de urgencia para realizar las acciones a que haya lugar, es recomendable, en proyectos cortos.

Resulta adecuado elaborar cronogramas que permitan dividir el objetivo en pedazos pequeños, así se cierra la posibilidad de sentir que no se podrá conseguir el objetivo final, ya que se estará trabajando en el día a día por conseguir objetivos más pequeños que sumados permitirán lograr el más importante. Si iniciamos un proyecto que busca reducir costos en la planta de producción, su duración es de tres meses y el objetivo es disminuir los costos

4- Identificación de los principales obstáculos

Si lo que se quiere es alcanzar metas entonces hay que saber cuáles son los posibles problemas que se podrán encontrar en el camino hacia su consecución, de otro modo no se podrán realizar planes o adelantar estrategias para resolverlos.

"Cada problema lleva en sí mismo la semilla de su propia solución" Stanley Arnold

5- Identificación de las habilidades y el conocimiento requerido

Ya que se conocen cuáles son los problemas a enfrentar hay que determinar qué habilidades y conocimientos habrán de poseer quienes desarrollen el proyecto, el encargado del proyecto no tiene que ser un experto en todas las áreas, lo que si tiene que tener es la habilidad para encontrar la información que necesita y la capacidad para identificar qué habilidades y conocimientos son requeridos.

6- Identificación de individuos, grupos, organizaciones y compañías con las cuales trabajar

Si se acude a la gente apropiada se encontrará la solución adecuada, si se busca mejorar niveles de producción seguramente los indicados para adelantar el proyecto sean los trabajadores de la planta, si se quiere mejorar el nivel de ventas entonces el equipo de ventas, la dirección comercial y el departamento de servicio al cliente deban adelantar la tarea.

7- Desarrollo del plan de acción

Las metas no se conseguirán con el simple hecho de determinarlas específicamente o sabiendo cuáles son las barreras a franquear, se alcanzarán si se ejecuta un plan de acción juicioso paralelo a un cronograma.

Muchas de las tareas a adelantar deberán fraccionarse en estos siete pasos y se convertirán en pequeños objetivos, la verdad es que el plan de acción es el trabajo diario bajo unas condiciones de planeación previa que contemplen desde las labores a desarrollar, el tiempo que se les dedicará, las personas que las

ejecutarán, hasta las contingencias que se puedan presentar y sus posibles soluciones.
La planeación apropiada evita una ejecución deficiente.[16]

CAPITULO II

Características generales de la empresa

2.1.- Descripción de la empresa

Carefusion es una empresa multinacional, ubicada en Zona Franca Las Américas, en el Km. 22, la planta tiene aproximadamente tres meses con este nombre, ya que anteriormente te denominaba Cardinal Health, en la actualidad se dividió en dos partes.

Se caracteriza por manufacturar dispositivos médicos tales como: Agujas para liposucción, detectar tumores y cirugías plásticas. Tiene una población de trescientos (300) empleados, distribuidos de la manera siguiente Sesenta (60) administrativos y Doscientos cuarenta (240) que conforman el personal operativo, laboramos tres turnos con horarios de 8:00 p.m. a 5:00 p.m. de 4:00 p.m. a 12:00 p.m. y de 7:00 a.m. a 7:00 p.m.

Nuestra misión:

Distribuir productos y servicios clínicamente comprobados que mejoran perceptiblemente la atención del paciente.

Visión:

Ser la principal empresa global de tecnología médica, mediante la utilización de mejores tecnologías en los puntos de asistencia para aumentar la calidad de vida.

Política de Seguridad, Salud y Medio Ambiente:

Carefusion, sus divisiones y subsidiarios (controlados por Carefusion) o donde es dueño mayoritario, está comprometido en la seguridad y salud de sus empleados, contratista y comunidad. Las enfermedades relacionadas al trabajo, lesiones e incidentes ambientales son prevenibles, es nuestra visión tener a todos los empleados trabajando de forma segura, y ser responsables del medio ambiente el 100% del tiempo.

Política de calidad:

La política de calidad está basada en la seguridad, calidad y la integridad de los productos y servicios. Obtendrán esta distinción a través del compromiso para lograr un sistema de tratamiento de calidad superior y mediante la puesta en práctica de creencias esenciales.

Creencias:

La creación de valores se inicia con los clientes.
Nos preocupamos por las personas como individuos.
El desempeño superior es la base para obtener resultados superiores.
La innovación es el alma, y el trabajo en equipo es esencial para el éxito.
La empresa esta certificada con TUV, ISO 9000, ISO 13485:2003, entre otras.
Se caracteriza por ser una planta competitiva, premier y de clase mundial donde el trabajo en equipo es nuestro elemento fundamental.

2.2.- Retos y desafíos empresariales

En la actualidad existen nuevos retos y desafíos para responder a las circunstancias esenciales que anticipan u originan el cambio, como son:

Competencia global, clientes Insatisfechos, lentitud en el cambio o introducción del nuevo producto, tecnología que cambia rápidamente, comportamiento de los empleados, estancamiento en la productividad

Estos cambios a su vez requieren de un cambio en la organización la cual es definida por: se define como: la "capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje". Otra definición sería formulada por el "conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional".

Estos cambios se originan por la interacción de fuerzas, y se pueden clasifica en:

- **Internas:** son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando

[16] García Ucha, F. (1997) Establecimiento de metas: un procedimiento para incrementar el rendimiento. Editorial Lyoc, Buenos Aires

condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; es ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, etc.

- **Externas:** son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: Los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico.

Muchas de las alteraciones que se traducen en fuerzas, no siempre traen como resultado un cambio de orden estructural, por ejemplo el cambio de pintura de la fábrica, el intercambio de oficinas, cuando esto sucede estamos en presencia de los Cambio Genéricos. Otro factor a considerar que si los cambios originan una nueva conducta esta debe tener carácter de permanencia de lo contrario podría estar en presencia de un acto reflejo, se expresa lo anterior para traer a colación el aprendizaje, todo cambio debe ir de la mano con el aprendizaje, tal es la relación que muchos de los autores consideran que cambio y aprendizaje son palabras sinónimas, somos de la opinión de que el aprendizaje es cualquier cambio de carácter permanente en el comportamiento que ocurre como producto de la interacción de las experiencias, es importante a nuestro criterio el sintetizar este párrafo con las siguientes frases:

- El Aprendizaje involucra cambios.
- Hay aprendizaje cuando se observa cambios de conductas.
- Los cambios deben ser permanentes, caso contrario pudo haber sido originado por un instinto.

Los cambios organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro mucho más provecho financieramente hablando, en este proceso de transformación en un principio como ya se dijo, las fuerzas deben quebrar con el equilibrio, interactuando con otras fuerzas que tratan de oponerse, (resistencia al cambio) es por ello que cuando una organización se plantea un cambio, debe implicar un conjunto de tareas para tratar de minimizar esta interacción de fuerzas.[17]

Estrategias de cambio implementadas por la empresa como respuestas a los retos y desafíos

Para tratar cualquier proceso de cambio, es necesario manejar muy integradamente aspectos técnicos y aspectos humanos, ya que sin la capacidad para tratar los aspectos humanos, el proceso de aceptación y adopción del cambio resulta mucho más dificultoso.

Está claro que no todos los cambios son iguales ni se dan en condiciones similares. Los factores condicionantes que pueden trabar el cambio y los elementos reforzadores que pueden facilitarlo, suelen diferir significativamente en cada caso. Todo esto hace que cada situación de cambio sea única.

Si se logra un cambio efectivo, lo primero que se necesita es identificar cuáles son las características particulares del proceso de cambio a encarar. De esta forma, poden posicionarse en términos de qué procesos establecer y que herramientas utilizar.

Evidentemente, la complejidad del cambio aumenta cuanto mayor es su magnitud y menor la disposición a cambiar en los sujetos del cambio. A mayor complejidad, mayor es la necesidad de generar una estructura que sustente el cambio y mayores deben ser los recursos dedicados al proceso.

Cambiar no es muy fácil, primeramente por que ni todas las personas están dispuestas a realizar esfuerzos en este sentido y, aun que estén dispuestas es muy fácil volver a los antiguos padrones de funcionamiento.

Kurt Lewin estructuró un proceso en la tentativa de tomar un cambio efectivo y duradero. Básicamente, la idea es de descongelar valores antiguos, cambiar y, recongelar estos nuevos valores.

1. Descongelar implica tornar tan obvia la necesidad de cambio a punto del individuo, del grupo o de la organización poder fácilmente verla y aceptarla.

2. El cambio implica un agente de cambio entrenando, que ira a liderar a los individuos, los grupos o toda la organización durante el proceso. En el recorrer de este proceso, el agente de cambio ira a alimentar a los nuevos valores, aptitudes y comportamientos a través de los procesos de identificación e internalización. Los miembros de la organización irán a identificarse con los valores, aptitudes y comportamientos del agente de cambio, internalizándolos así que percibieren su eficacia en el desempeño.

3. Recongelar significa transformar en regla general un nuevo padrón de comportamiento, usando para esto

---

[17] Aguila López, José. Gestión del Líder (2003). Barcelona, Editorial Ariel, S.A., 1era Edición R.

mecanismos de apoyo o refuerzo, de modo que se torne una nueva norma.
El cambio es un fenómeno conceptualmente simple en que intervienen dos conceptos bien identificados: una situación inicial de la que queremos salir y una situación objetivo se juzga como relativamente ventajosa. El tercer concepto, más difuso, mucho más difícil de calificar y de operar, es el de la transición.
La transición es esa especie de situación intermedia donde se nota las trabas, las dificultades y los costes del cambio y donde, desafortunadamente, aún no se ha abandonado completamente las desventajas originales ni se ha obtenido todavía los beneficios que esperamos. Es el momento en que el cambio es más frágil.
En cierto punto se rompe la inercia que trae consigo la situación inicial y luego de un período, si el cambio es exitoso, se logran los objetivos buscados. En tanto, durante el período de transición, se da frecuentemente un decaimiento temporal del nivel de desempeño, como producto de la falta de las condiciones necesarias para operar en el nuevo entorno, tanto a nivel organizacional como personal y de la necesidad de aplicar los recursos disponibles a dos frentes simultáneos (el viejo y el nuevo esquema de trabajo).
El desafío en todo este proceso es claro: consiste en minimizar el decaimiento temporal, pero sin resignar la profundidad que el cambio requiere y, por otra parte, en reducir la duración de la transición pero atendiendo a la capacidad de la organización y de los individuos para absorber los nuevos conceptos y adquirir las nuevas capacidades que se requieran para asegurar los resultados finales y su estabilidad en el tiempo.
Medir beneficios o costos de un mejor o peor manejo del cambio resulta dificultoso. Normalmente las organizaciones no registran integralmente este tipo de situaciones y mucho menos los costes de oportunidad de las malas decisiones o de las inacciones.
Sin embargo, los riesgos que se corren por un mal manejo del proceso de cambio son muy altos:

- Resultados finales negativos (peores que los que existían en el punto de partida) o beneficios sólo marginales,
- Mayores esfuerzos y costes en todo el proceso,
- Retrocesos a viejas prácticas luego de cierto tiempo, con el descrédito que ello trae aparejado para los procesos de cambios futuros,
- Efectos desfavorables en el clima de la organización, desmotivación, excesiva rotación de personal, o
- El desmejoramiento de la cadena de liderazgo de la empresa y el pago de costes políticos internos, entre otros posibles.

Hay formas de reducir estos riesgos, hay situaciones en las que ciertas intervenciones tienen un impacto muy positivo y otras en que no se logran efectos favorables. Es muy importante tener un enfoque situacional, pero esto requiere un grado de experiencia práctica que no se da frecuentemente en el managment de las empresas. Los costos de experimentación son demasiado altos y las posibilidades de éxito muy bajas.
La firma consultora Arthur Andersen realizo, hace 4 años, una encuesta entre empresas que atravesaron procesos de cambios de gran magnitud para relevar cuál había sido su propia percepción en cuanto a sus niveles de éxito.

Impacto positivo de la empresa después de la implementación de Equipos de Alto Rendimiento

Cuando se habla de Alto Rendimiento no se hace referencia tan sólo a un trabajo de desarrollo para que se consigan los objetivos empresariales marcados tanto a nivel de grupo, de departamento y de empresa. Para Carefusion La definición de Alto Rendimiento está enfocada hacia la excelencia tanto a nivel empresarial, como a nivel ejecutivo y a nivel humano. Son los tres enfoques del alto rendimiento que además incluyen los principios de consecución del logro, fomento del talento, compromiso, excelencia individual puesta al beneficio del equipo, para el crecimiento de todos sus miembros sin importar el rol.
Hay pocos temas tan complejos como la dirección de equipos. Pero la obtención de mejores resultados depende, cada vez más, de saber liderar los equipos. Esto es mucho más real en tiempos de crisis, pues ante entornos cambiantes, el liderazgo individual es insuficiente. Las crisis las superan los equipos conjuntados, focalizados, comprometidos y bien liderados. El éxito en la función directiva requiere, por tanto, entender qué es, cómo debe formarse y cómo debe liderarse un equipo para conseguir la unidad y la motivación que lo conduzca a la excelencia.

La implementación de este sistema en la empresa ha sido de mucho provecho y enriquecedor para todo el personal, no solo en lo personal sino en todos los procesos en el cual laboramos, vale destacar algunos beneficios obtenidos hasta el momento, ya que esta implementación tiene una duración de 9 meses y actualmente contamos con 6 meses de ejecución.
Hasta el momento se han identificado con beneficios extraordinarios,

- Programa alineado con los objetivos de la compañía.
- Disminución del alto índice de rotación
- Mejoramiento del clima laboral.
- Explotación del potencial / inteligencia de los recursos humanos.
- Crecimiento personal y laboral.
- Apuesta a los valores del ser humano
- Se ha fomentado la confianza y el respeto mutuo.
- Los equipos tienen liderazgos compartidos
- Se percibe aprendizaje continuo.
- Se ha Creado lazos y relación entre las posiciones gerenciales y operativas.
- Se han identificado personal capacitado para la creación de instructores internos
- Se canalizan las dudas e incertidumbres de los empleados por parte del supervisor del área, antes era atención absoluta del departamento de Gestión Humana
- Se realizan los seguimientos programados por parte de los colaboradores
- Se exponen casos reales del día a día del área y se trabaja en base a esos casos, sin descuidar los demás
- Se realizarán prácticas y ejercicios de lo trabajado y se comparte para el aprendizaje general del equipo.
- Se Implementan secciones de trabajo con Coaching Individual a cada empleado.

Y se sigue reforzando todo el aprendizaje del día a día y lo más importante, enfocándonos en el seguimiento continuo de mejoras y resultados, tanto operacional como personal.

Conclusión

Durante el desarrollo de este trabajo monográfico se ha enfatizado la recopilación de información referente a la importancia del "Trabajo en los Equipos de Alto Rendimiento", a partir de los conocimientos, análisis, y material de apoyo teórico que conforman la base fundamental para el manejo de estos recursos humanos hoy en día.

De la misma forma, la muestra entrevistada revela de manera elocuente la importancia del entrenamiento, la capacitación, la conformación de un ambiente saludable de trabajo en la empresa moderna, no solamente debido a que las condiciones actuales de las economías globalizadas así lo exigen, sino porque sin estas herramientas ninguna empresa puede ser competitiva, puede rendir, cumplir o alcanzar sus objetivos, y ser rentable.

No solamente se trata, como se ha visto, de buenos salarios, compensaciones, u otro tipo de beneficio material. El trabajador moderno y las empresas socialmente responsables trabajan mancomunadamente en la consecución de los objetivos de las organizaciones. Se trata, en suma, de proveer las herramientas psicológicas y materiales para que el empleado pueda crecer y entregarse a la causa común que son los objetivos de la compañía como ente social.

La evidencia es concluyente en cuanto a la manera en que las empresas evolucionan y se hacen más sofisticadas, adecuándose así a las exigencias tanto sociales como personales de sus trabajadores, cumpliendo así con una labor social y empresarial por igual.

El liderazgo y la carencia del mismo es otro de los grandes problemas que enfrenta el empresariado dominicano e internacional. Sin un liderazgo apropiado la empresa pierde su norte, en todos los niveles.

La conclusión indica, entonces, que las condiciones actuales de las empresas dominicanas en cuanto al manejo de equipos de alto rendimiento tiene mucho camino por recorrer.

Bibliografía

Águila López, José. Gestión del Líder (2003). Barcelona, Editorial Ariel, S.A., 1era Edición.

Albañez, Jesús (1996**). Curso de Integración De Trabajo en Equipo**. México: McGraw-Hill Interamericana, 1ª edición
Alles, Alicia. (2006). **Dirección Estrategia de R.R.H.H**., Buenos Aires, Nueva Edición.
Buyer, William G. (1995). **Serie del desarrollo Organizacional**, Colombia: Universidad Medellin, 3ra. Edición
Campos Pinar, María Isabel (2001)**.Relaciones Interpersonales y Trabajo en Equipo.** México, DF. Formación Alcalá.
Davis, Keith, Newstrom, John. (2002). **Comportamiento Humano en el trabajo**, México: McGraw-Hill Interamericana, 11ª Edición.
Del Rosario Nerys (2008**), Formación de Equipos De Alto Rendimiento**. México: Cuauhtemoc.
Ezequiel Ander, Aguilar María (2001**). El Trabajo en Equipo**. México, Editorial: Progreso, S.A.
García, Garibaldy. (2004**) Psicología, Gerencia y sentido común**. República Dominicana, Editora Búho.
George Bohlander, Scott Snell, Arthur (2001). **Administración de Recursos Humanos,** México: D.F., Décima segunda Edición.
Germán Donnola IG, **Equipos Competitivos, Desarrollo de Equipos de Trabajo**. (JCI Argentina).
Gido Jack, Clements James. (1999). **Administración Exitosa de Proyectos**. México, Thomson Editores, S.A.
Katzenbach, Jon R. Smith, Douglas K., (1996). **Sabiduría de Los Equipos**, Madrid (España), Editorial, Díaz de Santos.
Lussier, Robert N., Achua, Christoper F. **Liderazgo**, (2005), México, D.F., International Thomson Learning, Editores.
M.T. Palamo, María Teresa (2008), **Liderazgo y Motivación de Equipos de trabajo**. Pozuelo Alarcón, Madrid, 5ta. Edición.
Paul Muchinsky (2007). **Psicología aplicada al Trabajo**, 8va. Edición, Editor Thomson.
Robbins, Stephen. (1994).**Comportamiento Organizacional**, México, D.F., 6ª Edición, Editorial Prentice Hall.
Robbins, Stephen. (2004). **Comportamiento Organizacional**. 10ª Edición. México: Pearson Educación.
Santos, Díaz. (1998). **Gestión Eficaz del Trabajo en Equipo**, España: Madrid, Editora Díaz De Santos, S.A.
Sheila Caine.(1997) **Cómo triunfar a través de las personas**, Colombia, Editorial McGraw- Hill, Colombia.
Solano Ricardo (1993). **Administración de Organizaciones**, Buenos Aires, Ediciones interoceanicas.
Zepeda Herrera Fernando. (1999). **Psicología Organizacional**, México, D.F. Editorial Addison. México.

Autor:
Jennifer Roedan
jennifer_roedan@hotmail.com