

**IMPORTANCIA DE LA CONFORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO DE ALTO
DESEMPEÑO COMO FACTOR DIFERENCIADOR Y DE COMPETITIVIDAD EN LAS
ORGANIZACIONES.**

PRESENTADO POR:

DIANA PAOLA RIOS RODRIGUEZ

CÓDIGO : 4010954



**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (FAEDIS)
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA**

Bogotá, D.C.

2017

C o n t e n i d o

Introducción	3
Características Equipos de Trabajo de Alto Desempeño	4
Aspectos de diferenciación	8
Aspectos de competitividad	11
Conclusiones	13
Referencias	14

L i s t a d e F i g u r a s

Figura 1. Características esenciales en la conformación de equipos	7
Figura 2. Tipos de equipos en función de los objetivos	8
Figura 3. Ventajas Tangibles e Intangibles de los grupos de trabajo	12

L i s t a d e T a b l a s

Tabla 1. Diferencias básicas entre Equipos de Trabajo tradicional y los ETAD	5
Tabla 2. Criterios de diferenciación de los ETAD	9

Introducción

El incesante esfuerzo de las organizaciones por contar con el recurso humano más calificado para la ejecución de los diferentes procesos que se llevan a cabo al interior de la empresa, contrastan con la importancia que tiene el trabajo en equipo para potenciar cada una de las competencias laborales de los colaboradores para el cumplimiento de un objetivo específico. Es por ello que la conformación de Equipos de Trabajo de Alto Desempeño (en adelante ETAD) se presenta como una estrategia apropiada para la generación de valor para la organización y como una oportunidad para el afrontamiento de retos como los que conlleva la globalización a la gerencia. En tal sentido se pretende relacionar aspectos de relevancia sobre los elementos que incorpora los ETAD en las estrategias de competitividad y diferenciación de la organización y cómo su rendimiento se desprende de las competencias, habilidades, aptitudes identificadas por el área de recursos humanos en sus respectivos integrantes.

Es importante mencionar que la conformación de ETAD en las organizaciones obedece a un proceso de gestión del recurso humano que determina la efectividad o no de dichos equipos y debe ser parte de una estrategia de desarrollo personal, aprendizaje continuo y adquisición de nuevas capacidades para garantizar la cohesión de los mismos y el cumplimiento de los objetivos trazados por la gerencia. El resultado de mencionada estrategia tiene un vínculo directo con la capacidad competitiva que puede llegar a tener la organización desde el desarrollo de actividades con altos estándares de calidad en instalaciones, productos, servicios, diseños, precios entre otros, que se desprende de la actividad de los grupos de trabajo de alta resistencia y lo cual redundara en el ámbito de diferenciación a nivel comercial de la organización.

Es por lo anterior que es pertinente desarrollar un documento de investigación en el cuyo objetivo es establecer la importancia de la conformación de ETAD como factor diferenciador y de competitividad en las organizaciones, de tal manera que el futuro administrador de empresas pueda emplear los conocimientos adquiridos a lo largo de este programa académico en procura de fortalecer los conceptos asociados al trabajo en equipo en las organizaciones a las cuales pertenecerá en su vida laboral. Es igualmente importante identificar las características de los ETAD y efectuar un análisis transversal de los factores que se pueden potenciar en el área de la competitividad y la diferenciación organizacional desde la óptica de la alta gerencia, empleando conocimientos adquiridos en el diplomado del mismo nombre (Malpica, Rosell, & Hoffmann, 2014).

Características Equipos de Trabajo de Alto Desempeño

Es relevante hacer consideraciones de diferenciación entre los equipos de trabajo tradicional y los ETAD, principalmente por el tipo de roles que asumen en la organización. En este sentido se deben hacer distinciones que permitan al lector identificar plenamente cuales son las características de los ETAD frente a factores como la productividad, consecución de resultados, cumplimiento de metas entre otros.

A nivel organizacionales común la conformación de grupos enfocados al cumplimiento de objetivos específicos y para ello se determinan aspectos que son relevantes para la interacción entre los miembros del equipo como son la comunicación, el apoyo y la colaboración, entre otros, para así generar un ambiente apropiado de trabajo y que en muchos aspectos hacen parte fundamental de un clima organizacional que favorece el trabajo en todo el entorno de la empresa.

Sin embargo, el concepto de trabajo en equipo en el ámbito organizacional se ha visto impactado por el surgimiento de nuevos procesos con alto grado de complejidad que exige ciertas competencias que solo se logran mediante la integración de personas con un grado de preparación específica que al trabajar en equipo pueden alcanzar las metas de productividad y rendimiento deseables para la organización.

Es por lo anterior, que en la Tabla No 1 se establecen algunos de los elementos de diferenciación entre los equipos de trabajo tradicionales con los ETAD, con el fin de establecer una temática clara sobre el tema planteado en este ensayo.

Tabla 1. Diferencias básicas entre Equipos de Trabajo tradicional y los ETAD

Equipos de Trabajo Tradicional	Equipos de Trabajo de Alto Desempeño (ETAD)
Poca identificación de los empleados con las metas del equipo.	Para los ETAD es fundamental tener claridad con las metas de trabajo y se establece un alto grado de compromiso frente a ellas.
Intervención permanente de líderes para orientar las actividades del equipo.	Se desarrolló un ambiente de liderazgo alternativo. Se establecen roles específicos y se estimula el rol del líder.
No se requiere una preparación específica individual para el cumplimiento de las tareas.	Se establecen protocolos claros para el manejo de todas las situaciones que enfrentan los ETAD
Se hace rotación de roles de acuerdo al tipo de meta y actividad por parte de los miembros del equipo.	Se plantea un proceso de toma de decisiones con características y procedimientos claros que favorecen el trabajo de los ETAD

<p>La competitividad entre grupos de la misma área de trabajo u otros departamentos, puede generar problemas en la ejecución de los procesos</p>	<p>Se prioriza el desarrollo de escenarios apropiados donde las relaciones interpersonales son más efectivas y satisfactoras minimizando el surgimiento de conflictos al interior del equipo</p>
<p>No existe una normativa específica a seguir durante la ejecución de los procesos, ni un proceso de toma de decisiones claro.</p>	<p>El grado de conocimiento en áreas específicas por parte de los miembros del equipo fortalecen la respuesta frente a una situación específica.</p>
<p>Deficiencia en las relaciones interpersonales de los miembros de un mismo equipo que puede derivar en conflictos.</p>	<p>Los resultados de los ETAD se caracterizan por un incremento en los niveles de productividad y un clima organizacional favorable.</p>

Nota: Elaboración propia a partir de datos tomados de (González, 2014)

La tabla anterior, permite identificar algunos elementos que destacan las diferencias entre un equipo de trabajo tradicional y los ETAD, sin embargo, también se puede mencionar que el solo concepto de “desempeño” en el término de ETAD, genera un sentido en el cual se busca integrar una serie de competencias para favorecer una actividad específica y prevalece la necesidad de obtener resultados de forma sobresaliente como fruto de procesos complejos que requieren de todas las competencias y habilidades de los miembros del equipo a un alto nivel. En un ámbito más tangible cualquier proceso en el cual se requiere de la intervención de un ETAD busca productividad, rentabilidad, perdurabilidad y satisfacción para los clientes internos y externos, y tendrá una característica de retroalimentación a los mismos miembros del equipo que brindará satisfacción personal y deseos de continuar su trabajo con alto grado de profesionalismo (Vega Mora, 2011).

Por otra parte, en el contexto general de la conformación de equipos se hace referencia a la búsqueda de características esenciales con las cuales desde la alta gerencia se busca estructurar equipos que afronten retos específicos y detallados frente a un proceso en particular. Es por tanto conveniente relacionar dichas características con las sugeridas por Hackman (2002), en las cuales se destaca la necesidad de identificar la tarea donde es necesario el concurso de un equipo de trabajo para luego establecer los parámetros para su cumplimiento en las condiciones esperadas.

Figura 1. Características esenciales en la conformación de equipos



Nota: Elaboración propia a partir de datos tomados de (Hackman, 2002)

Objetivos del trabajo de equipos de alto desempeño

Para determinar la razón de ser de la conformación de ETAD es necesario mencionar que las organizaciones pueden integrar equipos de trabajo con diferentes propósitos y entre ellos en función de los objetivos empresariales. Para ello Hackman (2002) mencionan algunos parámetros con los cuales se establecen equipo de trabajo y que relacionan los fines para los cuales son conformados y dan una idea sobre la importancia de incorporar los propósitos de los ETAD para garantizar su mayor efectividad, siendo ellos:

Figura 2. Tipos de equipos en función de los objetivos



Nota: Elaboración propia a partir de datos tomados de (Hackman, 2002)

Ahora, identificando estos conceptos de Hackman frente a la conformación de equipos con base en los objetivos, se visualizan algunas de las prioridades que se buscan a nivel organizacional para desarrollar actividades específicas donde se requiere el concurso de más de un individuo, sin embargo, esto no aplica de forma tangible en las organizaciones actuales, por lo cual surgen nuevos elementos que se integran a la idea tradicional de grupo de trabajo y busca resaltar la importancia de conformar elementos de trabajo con calidades particulares para potenciar las funciones de los grupos de los que habla Hackman.

Aspectos de diferenciación

Los resultados producidos por los ETAD, se destacan por su efectividad y las características de calidad en los procesos, este tipo de acciones genera escenarios de diferenciación

frente a la competencia y se refleja en el acercamiento de nuevos clientes y fidelidad en quienes ya son parte de la organización. En este sentido es relevante identificar los elementos que hacen de los ETAD una alternativa con la cual se pueden alcanzar estándares que generan identidad corporativa y que puede trascender del ámbito regional, al nacional e internacional.

Algunos de los aspectos que generan diferenciación frente al uso de ETAD, con respecto a otro tipo de grupos de trabajo u otras estrategias de trabajo mancomunado de organizaciones similares son las relacionadas en la Tabla No 2.

Tabla 2. Criterios de diferenciación de los ETAD

Criterio	Equipo de Trabajo de Alto Desempeño
Fundamento	Los ETAD se fundamentan en la ejecución de acciones requeridas para alcanzar la visión propuesta por la organización
Interacción	Las relaciones de los ETAD se caracterizan por ser abiertas, con alto grado de corresponsabilidad, solidaridad y apoyo
Riesgos ligados a las relaciones	Las relaciones desarrolladas en los ETAD se establecen dando prioridad a los sentidos y percepciones grupales sobre lo concreto
Comunicación	El flujo de información entre los miembros de los ETAD es fundamental y su aceptación es incondicional para todos sus integrantes.
Definición de Objetivos	Los ETAD se constituyen como un grupo compacto que contribuye al logro de los objetivos que buscan el cumplimiento de la misión y visión mediante un reparto móvil de metas
Relación entre actividades	Los ETAD emplean vínculos integrados que permiten que cada miembro del grupo cumpla un papel específico para la solución de un problema o la ejecución de un proceso.

Métodos de trabajo	Los métodos de trabajo empleados por los ETAD se caracterizan por coexistir por la suma de métodos individuales y comunitarios, más la adición de elementos de innovación producto del aporte individual y grupal.
Toma de decisiones	La toma de decisiones en los ETAD, son en su mayoría de tipo consensual, aunque existe el aporte diferenciado de cada uno de los miembros del grupo en función de la naturaleza de la decisión.
Resolución de conflictos	El manejo de conflictos en los ETAD se enfrenta desde la anticipación de eventos que pueden causar algún problema. Sin embargo en casos específicos se trabaja en paralelo sobre la producción del grupo y las relaciones interpersonales.

Nota: Elaboración propia a partir de datos tomados de (Uribe, Molina, Contreras, Espinosa, & Barbosa, 2013)

Frente a la información proporcionada en la anterior tabla el administrador de empresas tiene la responsabilidad de hacer su aporte para fortalecer las prácticas y metodologías que lleven a la organización a establecer cambios importantes en materia de trabajo en equipo e identificar cuáles son los factores de diferenciación que trasciende el equipo de trabajo tradicional. Aspectos como la competencia global, el ingreso de nuevas tecnologías en el campo operativo o administrativo de la empresa, las nuevas prácticas de administración, entre otros, exigen estrategias de afrontamiento efectivas que se relacionan en gran medida con la gestión del recurso humano, en la cual se busca alcanzar una mejor calidad en los procesos, productos y servicios.

Actualmente se maneja el concepto de trabajo en equipo y el empowerment como una clave de las organizaciones para que todos los colaboradores se involucren en señalar y resolver problemas permitiendo que la empresa asuma de forma adecuada los retos que se presentan en el ámbito organizacional. Por lo tanto, el caso en cuestión se enmarca como un factor de

diferenciación, para el cual se aplica el concepto de empresa emergente al emplear estrategias modernas para la gestión donde es fundamental potenciar las competencias de los colaboradores y la conformación de ETAD se erige como una de las principales alternativas (Donoso Rojas, 2012).

Aspectos de competitividad

Haciendo referencia a la competitividad se deben argumentar cuales son las ventajas tangibles que se le aducen al trabajo de ETAD y a nivel general a la conformación de equipos para el desarrollo de un proceso a nivel particular. Estos aspectos se establecen como elementos de la estrategia competitiva de la organización con la que se enfrenta a los diferentes mercados de los cuales hace parte. Es claro que aspectos como la globalización y el ingreso de nuevos elementos al ámbito económico requiere de alternativas que garanticen la vigencia de la organización y la efectividad de los procesos, por lo cual se hace necesario el empleo de modelos de trabajo como los que puede ofrecer un ETAD. En este sentido West (2003) menciona ventajas tangibles e intangibles que se puedan asociar a la necesidad que en las organizaciones se estructuren grupos de trabajo en beneficio de los procesos y luego entrarían los elementos de específicos para integrar los grupos de alto desempeño.

Por otra parte, en el contexto de la competitividad se ha afirmado que ante la necesidad de las organizaciones de potenciar la eficiencia, reducir los costos, minimizar los riesgos en fallas durante la ejecución de procesos y maximizar la calidad de productos y/o servicios ofrecidos, se constituye el trabajo integrado como una alternativa que satisface no solo a la alta gerencia, sino también el trabajo de los colaboradores y se representa en escenarios laborales más productivos y dentro de un clima organizacional óptimo. Para ello los ETAD se constituyen como un elemento

de competitividad que esta direccionados a fortalecer los niveles de productividad y a la vez generar mayor satisfacción laboral para los colaboradores (Stewart, Manz, & Sims, 2007).

Figura 3. Ventajas Tangibles e Intangibles de los grupos de trabajo



Nota: Elaboración propia a partir de datos tomados de (West, 2003)

Las ventajas anteriormente relacionadas se convierten en insumos de las estrategias competitivas que debe estructurar la organización para enfrentar los mercados desde el área de gestión del recurso humano. Es claro que cualquier esfuerzo que represente la potenciación de los procesos que ejecutan los colaboradores se reflejará en aumento de la productividad y rendimiento, y si se habla de ETAD se consideran otros elementos como el aumento en la calidad de los procesos

como respuesta a situaciones más complejas donde se destaca la participación de personal con un grado de preparación diferenciado, con competencias específicas y con características que los destacan dentro de la organización.

Conclusiones

Frente al objetivo planteado en el presente ensayo se puede mencionar que los ETAD se constituyen como una alternativa que favorece plenamente los intereses de muchas organizaciones y repercute efectivamente en el nivel de competitividad que se puede tener con otras organizaciones, al representar incrementos significativos en la productividad y generar un clima laboral que beneficia tanto a los mismos ETAD, como a la empresa en todas sus áreas. Así mismo, las ventajas que se pueden alcanzar mediante la conformación de ETAD se reflejan en la identidad corporativa generando un entorno de diferenciación que es percibida por el cliente interno y externo de forma positiva.

Es entonces, pertinente mencionar que la organización debe establecer estrategias desde la alta gerencia para impulsar la creación de ETAD en las áreas donde correspondan, y que estos estén totalmente comprometidos con alcanzar los objetivos de la organización y por consiguiente favorecer el cumplimiento de la misión institucional. Es por el que el futuro Administrador de Empresa debe considerar los ETAD como una alternativa viable dentro de la búsqueda de mejores condiciones laborales que no solamente representen aumento en la productividad y rendimiento, sino que fortalezcan elementos importantes de la empresa, como el clima organizacional, las relaciones interpersonales, el liderazgo y beneficie procesos tan importantes como el de toma de decisiones.

Actualmente se ha reconocido en diversos escenarios que el trabajo coordinado es una de las principales alternativas que encuentra la alta gerencia para afrontar la dinámica cambiante del ámbito organizacional y ante ello se reconocen los ETAD como un mecanismo para alcanzar resultados con altos estándares de efectividad y calidad que deben ser valorados sobre las acciones individuales o separadas. En este sentido este documento resalta la gran responsabilidad del administrador de empresa en su aporte a la alta gerencia frente a la conformación de ETAD, para fortalecer la ejecución de procesos vitales para la organización que desemboque en elevar los niveles de competitividad, mediante la generación de ambientes de confianza, liderazgo, entendimiento de los objetivos y la potenciación de competencias de los colaboradores en la empresa.

Referencias

- Blanchard, K. (2007). Liderazgo al más alto nivel: Cómo crear y dirigir organizaciones de alto desempeño. Editorial Norma.
- Donoso Rojas, H. (2012). Variables dinámicas y su influencia en los Equipos de Trabajo de Alto Desempeño. *Revsta Gestión de las personas y tecnología*, 145-158.
- Echeverría, R. (2000). La Empresa emergente y los desafíos de la transformación. Buenos Aires: Gránica.
- González, M. (18 de 07 de 2014). *Diferencias entre un equipo de trabajo tradicional y un equipo de trabajo de alto rendimiento*. Obtenido de entregenerenciayliderazgo.wordpress.com: <https://entregenerenciayliderazgo.wordpress.com/2014/07/18/diferencias-entre-un-equipo-de-trabajo-tradicional-y-un-equipo-de-alto-rendimiento/>

Hackman, R. (2002). *Leading Team: Setting the stage for Great Performance*. Boston: Harvard Business School Press.

Malpica, R., Rosell, R., & Hoffmann, I. (2014). Equipos de alto desempeño. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 69-83.

Stewart, G., Manz, C., & Sims, H. (2007). *Trabajo en Equipo y Dinámica de Grupos*. México: Limusa S.A.

Uribe, A. F., Molina, J. M., Contreras, F., Espinosa, J. C., & Barbosa, D. (2013). Liderar Equipos de Alto Desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales. *Universidad & Empresas*, 53-71.

Vadillo, M. T. P. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. ESIC Editorial.

Vega Mora, H. (14 de Abril de 2011). *¿Equipos de Alto Desempeño o de Alto Rendimiento?*

Obtenido de Cambios con Sentido:

<http://hectorvegamora.blogspot.com.co/2011/04/equipos-de-alto-desempeno-o-de-alto.html>

West, M. (2003). *El Trabajo eficaz en equipo*. Barcelona: Editorial Paidós Ibérica.