

Los Equipos de Alto Desempeño y su incidencia en la productividad empresarial

**Presentado por:
Edwin Dueñas Pinzón
Código: 6502060**

**Presentado como requisito parcial para optar al título de:
Especialista en Alta Gerencia**

**Asesor:
Cristhian Camilo Rojas Gutiérrez**

**Universidad Militar Nueva Granada
Facultad de Ciencias Económicas
Especialización en Alta Gerencia**

**Bogotá D.C., Colombia
(19 de Noviembre de 2018)**

Tabla de Contenido

Índice de Tablas	3
Resumen.....	4
Abstract	5
Introducción	6
Planteamiento del problema.....	7
Pregunta de investigación	8
Objetivos	8
General	8
Específicos	8
Marco Teórico.....	9
Desarrollo y Crecimiento de los Equipos de Alto Desempeño.....	12
Formación.....	12
Conflicto.....	13
Normalización	13
Desempeño	14
Terminación	14
Beneficios de los Equipos de Alto Desempeño y su efecto en la productividad empresarial	16
Conclusiones	20
Referencias.....	22

Índice de Tablas

Tabla 1 Resultados en la productividad empresarial	18
---	----

Resumen

Actualmente las organizaciones se ven obligadas a ser más competitivas en un mundo que cambia constantemente; las exigencias cada vez son mayores lo que implica elevar las condiciones para lograr la satisfacción de sus clientes. Para poder competir en un escenario globalizado y con cambios acelerados, las organizaciones deben ser conscientes que para ser más productivas y generar mejores resultados, es importante que sus miembros estén identificados con las metas trazadas puesto que son las personas las que toman las decisiones, conducen y ejecutan los procesos. De esta manera, se decide investigar sobre los Equipos de Alto Desempeño y su influencia en la productividad de las organizaciones, identificando las fases para su desarrollo y crecimiento, los beneficios que ofrecen y diferenciarlos de los grupos, grupos de trabajo y equipos de trabajo. Con base en lo anterior se consultaron diferentes autores que soportan la idea de que los Equipos de Alto Desempeño contribuyen a la generación de mejores resultados a través de la colaboración de sus miembros incidiendo en la productividad empresarial.

Palabras Clave: productividad, competitividad, alto desempeño, grupos, grupos de trabajo, globalización, colaboración, mejores resultados.

Abstract

Currently organizations are forced to be more competitive in a world that is constantly changing; the demands are increasingly greater which means raising the conditions to achieve the satisfaction of its customers. In order to compete in a globalized scenario with accelerated changes, organizations must be aware that to be more productive and generate better results, it is important that their members are identified with the goals set since they are the people who make the decisions, they lead and execute the processes. In this way, it is decided to investigate the High Performance Teams and their influence on the productivity of the organizations, identifying the phases for their development and growth, the benefits they offer and differentiating them from groups, work groups and work teams. Based on the above, different authors were consulted that support the idea that the High Performance Teams contribute to the generation of better results through the collaboration of its members with an impact on business productivity.

Keywords: productivity, competitiveness, high performance, groups, work groups, globalization, collaboration, best results.

Introducción

El presente documento nace con la finalidad de dar a conocer como se forman los Equipos de Alto Desempeño (EAD) - nombre que se manejará a lo largo del documento o Equipos del Alto Rendimiento como lo llaman algunos autores, el proceso que se lleva a cabo en su desarrollo, su comportamiento desde la perspectiva empresarial y establecer como estos equipos pueden generar mayor productividad a las organizaciones.

Pero ¿Qué son los Equipos de Alto Rendimiento o de Alto Desempeño? Según Nicolas (2008) “El equipo de alto rendimiento es aquél que no solo obtiene sus objetivos inmediatos de productividad de un determinado bien o servicio, sino que además es capaz de crear las condiciones para mantener o aumentar su rendimiento de forma sostenida.”(p.1)

Un EAD se caracteriza por lograr obtener excelentes resultados aprovechando el tiempo en la ejecución de sus tareas. Son equipos flexibles y prácticos, demuestran verdadero interés por lograr alcanzar las metas trazadas y existe una excelente comunicación efectiva entre sus miembros. (Gómez, 2017)

Los EAD cuentan con la capacidad de compartir sus experiencias y conocimientos, definen metas claras y retadoras logrando alcanzarlas de forma eficiente, siendo oportunos y desarrollando sus tareas con calidad y responsabilidad mutua.

Actualmente el conformar EAD es uno de los desafíos más significativos para el mundo empresarial, aunque no es fácil encontrarse con ellos existen varias organizaciones que cuentan con su presencia y generan excelentes resultados. Los EAD tienen como finalidad mejorar la productividad a través de estrategias que lleven al mejoramiento de la gestión del talento humano como valor fundamental y al alcance de las metas planteadas por la organización.

En ocasiones los EAD son comparados con otros equipos presentes en las organizaciones, como el equipo de proyectos, los de producción o de ventas, señalando que hay grandes diferencias en los resultados de sus tareas. Los integrantes de los EAD son formados para realizar diferentes trabajos y construyen la capacidad de tomar decisiones inherentes a la misión de la organización, lo cual no ocurre con otro tipo de equipos ya que las decisiones son tomadas por el directivo.

Planteamiento del problema

Hoy en día en el mundo empresarial es importante buscar nuevas maneras de reaccionar y dar respuesta a las condiciones tecnológicas y sociales en las que están inmersas las organizaciones ya que se enfrentan a mayores desafíos para sostenerse en un mercado global y competitivo, esto ha traído como consecuencia que realicen cambios en sus procesos y formas de dirección. Una de las estrategias que ha tomado gran importancia es la conformación de Equipos de Alto Desempeño, como herramienta que permite obtener mejores resultados, competitividad y eficiencia.

El incremento de la productividad empresarial, depende no solo de los recursos utilizados para producir bienes y servicios, sino que en gran parte de la conformación de EAD que contribuyen a que los procesos de la organización se ejecuten de manera más eficiente.

Pregunta de investigación

¿Cómo los Equipos de Alto Desempeño contribuyen a la productividad empresarial?

Objetivos

General

Determinar cómo los Equipos de Alto Desempeño inciden en la productividad empresarial.

Específicos

- Identificar las fases para el desarrollo y crecimiento de los Equipos de Alto Desempeño.
- Analizar los beneficios que ofrecen los Equipos de Alto Desempeño y su efecto en la productividad empresarial.

Marco Teórico

Es relevante tener en cuenta que al interior de las organizaciones se encuentran conformados diferentes tipos de grupos y de equipos que realizan tareas para alcanzar sus objetivos propuestos o cumplir con la misionalidad de la organización. Dado que los Equipos de Alto Desempeño son un equipo particular, se definirá conceptualmente su diferencia con los grupos, grupos de trabajo y equipos de trabajo.

“El concepto de grupo se define como la conformación de dos o más individuos interdependientes que trabajan entre sí con el fin de conseguir objetivos particulares”. (Alvarado, 1990, p.56)

Fundamentalmente, un grupo está dado como el conjunto de miembros con objetivos comunes que interactúan entre sí con el fin de transformar la materia prima en productos o servicios, desarrollando habilidades que no poseen sus integrantes por separado. Tienen la capacidad de ser creativos y productivos en el desarrollo de sus tareas, tienen la misión de solucionar conflictos de la organización y actuar de manera recíproca con el medio que los rodea. (Morales, 1995)

Los grupos están constituidos en dos tipos, los formales y los informales. Los grupos formales son aquellos grupos que están definidos por la asignación de roles y funciones dentro de una estructura organizacional y sus conductas están dirigidas hacia los objetivos de la empresa. Los grupos informales no están estructurados, ni definidos por la organización y son grupos que se forman de manera natural por la interacción social que existe dentro de las organizaciones. (Cane, 1997)

Los grupos de trabajo tienen como finalidad alcanzar una meta definida y presentan limitaciones en su productividad. Katzenbach & Smith (1993) han definido el grupo de trabajo como un grupo carente de rendimiento donde sus integrantes se relacionan con la finalidad de transmitir información, basándose en las buenas prácticas para tomar decisiones que contribuyan a realizar sus tareas.

El grupo de trabajo es un “grupo que interactúa sobre todo para compartir información y tomar decisiones para que cada miembro se desenvuelva en su área de responsabilidad”. (Robbins, 2004, p.258)

El trabajo en grupo es una de las formas en la que más intervienen los trabajadores en las organizaciones ya que impactan de manera positiva permitiendo que exista confianza y lealtad entre sus miembros. Generalmente están dirigidos por un director o jefe y los miembros que trabajan de forma individual no contribuyen significativamente para concluir las tareas. (Malpica, Rossell, & Hoffmann, 2014)

Desarrollando el concepto de equipo de trabajo Robbins (2004) afirma que son un “grupo cuyos esfuerzos individuales dan por resultado un desempeño que es mayor que la suma de los aportes de cada uno”. (p.258)

Un equipo de trabajo está dado por el conjunto de personas dirigidas y coordinadas que aprovechan sus capacidades con la finalidad de alcanzar un mismo objetivo.

Un grupo puede llegar a convertirse en un equipo, pero para esto es importante que se modifiquen aspectos en el ambiente empresarial y que los integrantes de las organizaciones puedan cambiar la forma como asimilan y ejecutan sus tareas y la manera en cómo se relacionan con los demás.

Para diferenciar a los EAD de los demás grupos presentes en las organizaciones Katzenbach & Smith (1993) los definen como un conjunto de personas que logran adquirir las habilidades necesarias para realizar sus tareas, superando las ventajas y características del equipo tradicional. Sus miembros se preocupan mutuamente por el crecimiento personal y profesional con la finalidad de generar buen clima organizacional que contribuya al alcance de los objetivos.

“Un equipo de alto desempeño es aquel que llega a cumplir sus metas y tiene una forma de llegar a ellas donde todos aprenden, crecen y tienen fluidez”. (Jaramillo, 2015, p.1).

Las características por las que son diferenciados los EAD es que cada uno de sus integrantes realiza actividades interdependientes vinculándose con las tareas de los demás miembros, con el fin de reunir todos los esfuerzos y lograr los resultados deseados, este proceso es denominado sinergia. (D’Aguillo, 2012)

Rojas & García Rivera (2012) declaran que una de las características de los EAD es que están conformados por 5 a 15 miembros que cuentan con la capacidad de desempeñar varias funciones de manera independiente, comparten el sentimiento de compromiso y entienden la importancia de sus tareas, con la finalidad de alcanzar eficazmente las metas de la organización.

Un Equipo de Alto Desempeño está enfocado en alcanzar una mayor productividad y lograr excelentes resultados conformado por personas con alto nivel de satisfacción y compromiso. Según Alvarez (1992) el concepto de productividad está definido como la relación que existe entre el desempeño de los empleados y la cantidad de recursos utilizados para llegar al producto o servicio.

“La productividad significa ese equilibrio entre todos los factores de la producción que suministra el más elevado producto con el mínimo esfuerzo”. (Drucker, 2002, p.23)

Para la Organización Internacional del Trabajo OIT¹(2016) los factores que pueden llegar a afectar de manera positiva y negativa la productividad de las organizaciones, están divididos en internos y externos. Los factores internos son aquellos que pueden ser controlados por los gerentes o directores de las organizaciones. Algunos problemas se podrían evidenciar en el precio, el almacenamiento, la calidad del producto, la motivación de los colaboradores, entre otros. Los factores externos tienen la dificultad de no poder ser controlados por la organización y deben estar a la mira de los dirigentes para que no ocasionen efectos negativos en la productividad. Algunos de estos factores son los impuestos, el clima, las políticas públicas, etc.

Teniendo en cuenta las definiciones anteriores, un EAD se convierte en el puente que permite alcanzar los resultados esperados de manera eficaz y eficiente, fortaleciendo los procesos operativos de la organización, lo que genera diferenciación a aquellas compañías que tienen la oportunidad de poder conformarlos. (Franco G & Reyes S, 2003)

Desarrollo y Crecimiento de los Equipos de Alto Desempeño

El modelo definido por Tuckman & Jensen (1977) puntualiza cinco fases o etapas para el desarrollo y el crecimiento de los equipos, estas fases son:

Formación

Está definida como la etapa emocional, los miembros no se conocen bien entre ellos y presentan límites de comportamiento grupal aceptable. Sienten entusiasmo y orgullo de haber sido seleccionados como parte del equipo y reaccionan con temor y ansiedad para ejecutar y alcanzar los objetivos del proyecto.

¹ La Organización Internacional del Trabajo (OIT) está consagrada a la promoción de la justicia social, de los derechos humanos y laborales reconocidos internacionalmente, persiguiendo su misión fundadora: la justicia social es esencial para la paz universal y permanente.

Se presenta un comportamiento de individualismo entre los miembros, están motivados, pero no cuentan con la suficiente información de cuáles son las tareas y objetivos del equipo.

Esta etapa busca que el líder evite conflictos entre sus miembros y fortalecer la confianza, las incertidumbres y precauciones deben ser expresadas, se requiere iniciar funciones de coordinación y dirección de equipo y acordar procedimientos de cómo se ejecutarán las tareas.

Conflicto

Esta fase se caracteriza porque los integrantes del equipo empiezan a identificar cuál será su rol dentro del mismo, expresan sus ideas con mayor facilidad y sienten más seguridad para dar su punto de vista y defenderlo frente al líder y demás integrantes. El equipo genera cierto grado de confianza, pero también se presentan conflictos y polarización por las formas de pensar de cada uno de sus miembros. Hay insatisfacción ya que no se conoce a detalle las tareas que se deben desarrollar y tampoco cuál es el estilo de liderazgo que se emplea al interior de cada equipo, esto conlleva a que el papel del líder sea imprescindible para conducir de manera correcta a sus colaboradores y alcanzar los objetivos propuestos.

Normalización

En este punto se inicia con establecer reglas, comportamientos, valores y a desarrollar herramientas que permitan crear una identidad de equipo. Sus integrantes ya identifican la posición que van a emplear y basados en conocimientos y experiencias adquiridas en las fases anteriores, entablan por resolver problemas, desarrollan procedimientos con el fin de gestionar los conflictos y tomar decisiones acertadas, crean sentido de cooperación y ayuda mutua, fortaleciendo el espíritu de trabajo en equipo. Esta fase se caracteriza porque los integrantes que conforman el equipo son más autónomos y ajustan sus comportamientos para realizar diferentes tareas.

Desempeño

Esta es la etapa donde el equipo se desempeña más efectivamente. Sus miembros desarrollan fortalezas individuales y buscan minimizar las debilidades. Hay unión entre los miembros del equipo, tienen claras cuáles son sus tareas a ejecutar, poseen mayores capacidades para relacionarse y se empiezan a evidenciar resultados.

En esta fase el líder permite que los integrantes del equipo puedan tomar decisiones, ya que demuestran capacidad para resolver problemas de manera constructiva, saben cómo trabajar juntos y aportar sus ideas para alcanzar el objetivo del equipo. Tienen la facultad de ser creativos y prácticos, aceptan otros puntos de vista, no existen conflictos, hay participación total y esfuerzo voluntario.

Terminación

Esta es una de las etapas más difíciles, ya que el líder debe introducir nuevas tareas o proyectos y con diferentes responsabilidades. Sus miembros pasan por un momento de incertidumbre y su motivación puede disminuir, puesto que han concluido con el proyecto y no saben si pasaran a un siguiente desafío. Es importante que los miembros del equipo hagan un balance sobre su trabajo desarrollado, comenten sobre el valor percibido, los resultados y experiencias para identificar que se podría mejorar.

Franco (2004) cita el libro *Leading Teams* de Richard Hackman (2002) y define tres factores claves del Modelo Tradicional para la formación de EAD enmarcando las diferencias existentes en la productividad de un equipo comparado con otros. Estos factores son los miembros individualmente, el equipo mismo y el contexto organizacional y se definen así:

Los miembros individualmente como factor clave para la formación de EAD considera las destrezas de los integrantes del equipo para la ejecución de las tareas, las capacidades que tienen para relacionarse con los demás y otras necesarias que aportan al proceso de toma de decisiones en las organizaciones.

El equipo mismo en definición tiene presente la normatividad, las reglas, las funciones, el proceso de unión de sus integrantes, el cumplimiento de las obligaciones y la cantidad de personas que conforman el equipo.

Un EAD puede contar con personas calificadas, coordinadas, y comprometidas con el logro de los objetivos, con tareas bien definidas y normas claras, respaldándose mutuamente y con alto grado de responsabilidad. Sin embargo el contexto organizacional en el que está expuesto un EAD puede estar determinado en un ambiente favorable o desfavorable para este. Si la organización no aporta los recursos necesarios requeridos y su cultura organizacional no beneficia a los EAD, dificultará que puedan desarrollar sus tareas satisfactoriamente y alcanzar los objetivos trazados.

Beneficios de los Equipos de Alto Desempeño y su efecto en la productividad empresarial

Robbins (2004) en su libro *Comportamiento Organizacional*, identifica las ventajas fundamentales de los equipos, tanto para sus miembros como para la misma organización. Los integrantes se ven beneficiados ya que sus tareas pueden ser desarrolladas con menos tensión, hay responsabilidades compartidas de forma conjunta, existe satisfacción y recompensa moral, al igual que las responsabilidades también se comparten los premios y reconocimientos por el cumplimiento de los objetivos, se fortalece la capacidad de convencer a los demás y se puede evidenciar que el trabajo se está realizando de forma correcta. Como ventajas ofrecidas por los equipos a las organizaciones se encuentran: el aumento en la productividad de los colaboradores, existe mayor compromiso e identificación de los miembros con la organización, los tiempos que se emplean para hacer investigación son menores, se reducen los gastos de funcionamiento, aparecen diversas formas de solucionar problemas con mayor aceptación y comprendiendo las decisiones tomadas, se desarrollan diferentes puntos de vista ya que se fortalece la generación de conocimiento e información.

Obtener un buen clima organizacional fortalece el sentido de pertenencia de sus miembros con los objetivos trazados por la compañía, permitiendo que desarrollen nuevas habilidades y capacidades para la ejecución de las tareas, esto lleva a que el rendimiento de los integrantes del equipo sea mayor si se compara con las habilidades y capacidades individuales mejorando los procesos internos y aprovechando de manera sustancial el talento humano. (RH, 2006)

De igual manera, los EAD aportan beneficios para la organización ya que se optimizan los recursos y los tiempos en el desarrollo de las tareas, permite mejorar los procesos internos

obteniendo herramientas de aprendizaje organizacional que ayudan al crecimiento horizontal y vertical de las empresas (Yamakawa & Ostos, 2011).

La calidad laboral determina la productividad lo que traduce que “Un equipo de alto desempeño implica un alto nivel en la calidad de vida de cada uno de sus integrantes”. (Uribe, Molina, Contreras, Barbosa, & Espinosa, 2013, p.65).

Para Ortega (2018) el hablar de Alto Desempeño no solo se refiere a trabajar en pro de obtener los objetivos planteados por la organización en cada uno de sus niveles, sino que también se enfoca a la excelencia de la misma, de las áreas que la componen y de sus colaboradores. Estas tres son las perspectivas del Alto Rendimiento que incluyen los elementos para alcanzar las metas, el desarrollo del talento, el compromiso con los objetivos, la calidad del trabajo individual que beneficia al equipo y el progreso de todos sus integrantes sin importar la función o cargo que desempeñe.

La revista América Economía²(2015) presenta algunos de los beneficios que genera implementar un EAD al interior de las compañías y estos son: aumento en la calidad del ambiente organizacional, obtención de mejores resultados, generación de aprendizaje constante, incremento del compromiso de los colaboradores, creación de nuevas ideas para el mejoramiento de procesos, fomento de la comunicación efectiva, mejora el proceso de toma de decisiones, permite focalizar y tener claros los objetivos, brinda beneficios de crecimiento personal y profesional y aprovecha de manera significativa las capacidades del talento humano.

El autor Eustorgio Fontecha Galeano en su artículo *Factores de éxito de los equipos de alto rendimiento en las empresas*, cita un estudio sobre los equipos de trabajo realizado en 1990

² La revista América Economía es la revista más leída e influyente de negocios, economía y finanzas en América latina. Con su presencia regional, revista América Economía permite a los hombres de negocios tomar decisiones acertadas al ofrecerles la mejor información y análisis disponibles en el mercado.

por el Instituto Holandés para el Medio Ambiente de Trabajo en unión con la Unión de Empresarios General y arroja los siguientes resultados:

Tabla 1
Resultados en la productividad empresarial

No.	Resultado
1	Reducción en los tiempos de entrega de nueve meses a dos meses
2	50% de reducción en defectos de fabricación
3	Ganancias en productividad en nueve de las 13 empresas, aumentaron desde 1,5 % hasta 15%
4	Bajo costo de las existencias a las seis empresas, que van desde 5% hasta 60%.
5	40% de reducción en quejas de los clientes
6	Reducción de los materiales, que van desde 4% hasta 50%
7	Reducción de los costes salariales indirectos, hasta en un 25%

Fuente: elaboración propia con datos tomados de (Galeano, 2013, p.66)

Balderas (2016) en su trabajo aplicado a la empresa Tisamatic³ de México plantea como objetivo principal “Mejorar la eficiencia de las áreas productivas de Tisamatic S. de R. L. de C. V., mediante la creación e implementación de un programa de equipos de alto desempeño que genere un ambiente de micro administración” (p.6) y logra concluir que el formar EAD en esta organización, contribuyó al mejoramiento de los indicadores operacionales, creó un mejor ambiente de trabajo pasando de realizar actividades individuales a un sistema de trabajo en equipo y supervisado, generó cambios en la cultura organizacional y al rendimiento de la situación financiera de la planta. Esto implica que el implementar EAD en las organizaciones, es trabajo de adaptación y desarrollo constante dados los cambios del entorno económico y las barreras que existen con la competencia.

³ Empresa dedicada a la comercialización de productos de fundición de hierro gris de la más alta calidad a fabricantes de equipo original y de autopartes en la industria Automotriz y de Electrodomésticos. Productos tales como: Tubería, poleas, partes para el sistema de frenos, discos sólidos, molinos para tostar, comales, Tortilladora manual, platos de embrague etc.

Otro ejemplo a considerar es el caso de Crepes & Waffles, esta compañía ha logrado formar equipos con el fin de fortalecer la relación que existe entre sus gerentes y colaboradores generando beneficios mutuos. Los dueños de esta empresa han demostrado que preocuparse por el bienestar y desarrollo de su equipo de trabajo, sin afectar la rentabilidad y fomentando el liderazgo, permite generar mayor compromiso y enfocar a sus colaboradores al logro de los objetivos. (Romero, 2014)

El implementar EAD es un reto para las organizaciones actuales que desean consolidarse y posicionarse dentro de un mercado y obtener mayores resultados, pero para esto, se debe iniciar con cambios estructurales en la organización y fomentar el desarrollo de sus colaboradores brindándoles beneficios y recompensas para que se sientan cómodos y comprometidos al momento de realizar sus actividades y alcanzar las metas trazadas.

Conclusiones

Como desarrollo de este documento, se consideró la revisión de artículos de revistas, tesis, monografías, documentos de sitio web y bibliografía, definiendo conceptualmente Equipos de Alto Desempeño, identificando las fases para su desarrollo y crecimiento, características y beneficios que ofrece la conformación de los mismos.

Un EAD es ese equipo con la facultad de alcanzar las metas con mayor fluidez buscando el crecimiento personal y profesional de sus miembros alineados con la estrategia de la organización. Por lo general su composición está dada entre 5 a 15 miembros con habilidades complementarias y altamente comprometidos con la facultad de crear relaciones entre si juntando sus fuerzas para el alcance de los objetivos, a esto se le llama cohesión.

Con la definición anterior se llega a la conclusión de los beneficios que ofrecen los EAD para las compañías y están dadas en la optimización del tiempo para la ejecución de cada una de las tareas afectando positivamente la productividad y satisfacción del equipo, lo que permite desarrollar un buen clima organizacional y la obtención de mejores resultados. (Blanchard, Randolph, & Grazier, 2006).

Para el desarrollo y crecimiento de los EAD se tomo como referencia el modelo desarrollado por el autor Bruce Tuckman definiendo la formación, el entrenamiento o conflicto, la normalización y el desempeño como las cuatro principales fases para la formación de este tipo equipos y la autora Mary Ann Jensen refefine este modelo agregando una quinta fase llamada finalización o disolución.

Teniendo en cuenta que el objetivo principal de esta investigación “determinar cómo los Equipos de Alto Desempeño inciden en la productividad empresarial”, se puede concluir que el

termino desarrollado no es nuevo para las organizaciones, sino que viviendo en un mundo globalizado y altamente competitivo los EAD se han convertido en muchos casos, en la forma de trabajar de las compañías con la finalidad de obtener mayores beneficios en sus procesos y el alcance de los objetivos.

Por ende, considero que las organizaciones deberían preocuparse más por formar Equipos de Alto Desempeño ya que con sus diferentes habilidades y conjunto de conocimientos adquiridos, permiten a las compañías el mejoramiento de sus procesos internos para una adecuada toma de decisiones, generando de este modo alcanzar los resultados esperados y mayor productividad. Pero esto se logra si los miembros que conforman este tipo equipos se encuentran motivados y satisfechos con sus tareas y cargos desempeñados, lo que refleja lealtad y compromiso con la organización.

“Los individuos marcan goles, pero los equipos ganan partidos”

Zig Ziglar

Referencias

- Alvarado, J. (1990). *El gerente de las organizaciones del futuro*. Caracas: UPEL.
- Alvarez, F. T. (1992). *Desempeño y productividad: contribuciones de la psicología ocupacional*. Medellín: CINCEL.
- AméricaEconomía. (15 de 09 de 2015). 14 beneficios de contar con un equipo de alto rendimiento.
- Balderas Moreno, L. (Mayo de 2016). Aplicación de Metodologías de Formación de Equipos de Alto Desempeño como Base del Desarrollo del Personal Operativo y sus Beneficios en la Operación de la Planta Tisamatic S. de R. L. de C. V. San Luis Potosí, Mexico.
- Blanchard, K., Randolph, A., & Grazier, P. (2006). *Trabajo en equipo go team! tres pasos para conseguir grandes resultados*. Barcelona: Deusto.
- Cane, S. (1997). *Como Triunfar a Traves de las Personas*. México, D.F: Mc Graw Hill Interamericana.
- D'Aguillo, R. E. (2012). Formación de equipos de alto desempeño y estrategias gerenciales en proyectos de empresas publicitarias. *Estudios gerenciales*, 69-81.
- Drucker, P. F. (2002). *Escritos Fundamentales, el Management*. Sudamericana.
- Franco G, C., & Reyes S, A. J. (27 de Enero de 2003). *Los Equipos de Trabajo como Estrategia de Diferenciación*. Cali, Colombia.
- Franco, C. A. (3 de Junio de 2004). *Estudios Gerenciales*. Recuperado el 21 de Octubre de 2018, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232004000200002&lng=en&nrm=iso
- Galeano , E. (2013). Factores de éxito de los equipos de. *Unaciencia Revista de Estudios e Investigaciones*, 56-67.
- Gómez, J. (7 de Julio de 2017). *Cerem International Business School*. Obtenido de <https://www.cerembs.co/blog/modelo-perform-herramienta-para-desarrollar-equipos-de-alto-rendimiento>
- Hackman, R. (2002). *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*. Harvard Business Review.
- Jaramillo, O. L. (1 de Agosto de 2015). *Portafolio*. Recuperado el 13 de Octubre de 2018, de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/importancia-formar-equipos-alto-desempeno-33640>

- Katzenbach, J. R., & Smith, D. (1993). *Sabiduría de los Equipos*. Madrid: Diaz de Santos.
- Malpica, R., Rossell , R., & Hoffmann , I. (2014). Equipos de trabajo de alto desempeño. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 69-83.
- Morales, M. (1995). *Equipos de trabajo efectivos*. Universidad Católica de Chile.
- Nicolás, G. (17 de Noviembre de 2008). *El equipo de alto rendimiento*. Recuperado el 13 de Octubre de 2018, de RHM Grupo de Conocimiento:
<http://www.rhhmagazine.com/articulos.asp?id=680>
- OIT. (2016). *Mejore Su Negocio: El Recurso Humano y la Productividad*. Suiza.
- Ortega, O. (2018). trabajo y personal.
- RH, F. (Diciembre de 2006). Los equipos de alto rendimiento. *Unidad de Concimiento*, 1-7.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10 ed.). Mexico: Pearson Educación.
- Rojas, H. D., & García Rivera, G. (2012). Variables dinámicas y su influencia en los Equipos de Trabajo de Alto Desempeño. *Gestión de las Personas y Tecnología*, 1-4.
- Romero, M. I. (2014). Los Equipos de Alto Desempeño y su impacto en la ventaja competitiva organizacional. Cali, Colombia.
- Uribe, A., Molina , J., Contreras, F., Barbosa, D., & Espinosa, J. (2013). Liderar Equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones. *Universidad & Empresa*, 53-71.
- Yamakawa, P., & Ostos, J. (2011). Relación entre innovación organizacional y desempeño organizacional. *Universidad & Empresa*, 93-115.