

RELACIÓN TEÓRICA ENTRE GRUPOS Y EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO.
EL IMPACTO DE LOS EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO EN LAS
ORGANIZACIONES

Claudia García Rueda, Claudia Leño Ardila.

Universidad de la Sabana.

RESUMEN

Se investigo sobre cómo la conformación de grupos al interior de las organizaciones puede incidir en la creación de equipos de alto rendimiento, los cuales presentan un sin número de ventajas adicionales para la organizaciones actuales e integrantes. Así, la investigación se enfoco en estudiar cómo cada una de las formas de agrupación presentan tanto efectos negativos como positivos en la organización, para luego determinar de manera comparativa las innegables virtudes que trae consigo el equipo de alto rendimiento. No obstante es evidente que luego de un análisis de la información disponible es claro que son reducidas las organizaciones que hoy en día logran que entre sus miembros se creen equipos de alto rendimiento pese a que gran parte de las mismas reconocen las grandes ventajas que representa.

Grupos (SC 21747), Cambio Organizacional (SC 35700), Organizaciones (SC 35780), Equipos (SC51751), Equipos de trabajo (SC 1991), Interacción entre empleados (SC 17055), Rendimiento (SC00470)

ABSTRACT

The research is based on how the groups within the organization can lead to the conformation of teams of high performance that contribute with a huge amount of additional advantages to the organization and its members. Therefore the research aim to study how each of these forms present benefits or disadvantages in the organization, to be able to determine in a comparative way, the undeniable virtues that bring the teams of high performance. Although it's a real fact that now a days only few organizations can lead its members to conform a team of high performance, even when they recognize the truly benefits of the team.

El Impacto De Los Equipos De Alto Rendimiento En Las Organizaciones

A través de los años el ser humano ha tenido la necesidad de asociarse de diferentes maneras y con variados objetivos. Así ha propendido hacia “la creación de conglomerados que constituyen una estructura social básica en la que así mismo la gente nace, se socializa y muere”(Gil. F., García. M., 1998.

Dentro de esta dinámica la teoría se ha encargado de estudiar los elementos de dichas organizaciones y pese a que en la actualidad se reconoce el papel primordial de los grupos, anteriormente el estudio social de la organización se enfocó en teorías tan sesgadas como la tradición sociológica- política o individualista.

Así como fundamento de la “primera teoría desarrollada por Marx, Weber y Michels, se sostenía que la organización burocrática- minoría oligárquica- era el eje dentro del cual se desprendía el poder supremo que terminaba por alienar al restante de las fuerzas o actores participantes. Por su parte la segunda teoría, desarrollada a comienzos del siglo XX a raíz de un fenómeno de producción en serie promovido gracias a la actividad económica de Henry Ford, tomaba como actor principal al individuo, el cual era fundamental dentro de un proceso de producción en cadena, marcando así un concepto individualista dentro de los procesos de la organización” (Gil. F., García. M., 1998.

Como se puede apreciar durante muchos años prevalecieron estudios de organizaciones que rechazaron y omitieron la importancia de los grupos dentro de las mismas. Solo se dio inicio a una nueva etapa a raíz del descubrimiento de la estructura informal de la organización empresarial en la que se introdujo el importante tema de los

grupos, al que se le reconoció un papel fundamental al constituirse como la entidad mediadora entre la persona y la organización.

Por consiguiente se debe analizar que las diferentes teorías a través de la historia han respondido a comportamientos, creencias y necesidades humanas que se han reflejado en la manera de asociación y producción que a su vez hoy en día al evolucionar han abierto el paso a la modificación y progreso de las teorías hasta considerarse el impacto que pueden tener los equipos de alto rendimiento.

Por ende el objetivo de este trabajo es realizar un análisis conceptual de los temas enunciados (grupo y equipos de trabajo), profundizar en su conocimiento y buscar el impacto que éstos tienen en las organizaciones. Así mismo se espera distinguir claramente las diferencias, ventaja, desventajas y características que se presentan al interior de los grupos, y equipos de alto rendimiento, para así comprender el impacto que ejercen éstos en las organizaciones y el porqué en la actualidad pocas organizaciones logran consolidar equipos de alto rendimiento.

Para iniciar el estudio es necesario, como primera medida definir a qué hace referencia la palabra grupo dentro del contexto organizacional.

Para algunos autores “(McDavid y Harari) la palabra hace referencia a un sistema organizado de dos o más individuos que están interrelacionados de tal manera que el sistema realiza alguna función, cuanta con un conjunto estándar de relación de roles entre los miembros y tiene normas que regulan el funcionamiento del grupo y de cada uno de sus miembros.

Así mismo la palabra puede definirse de acuerdo al nivel de interacción interpersonal, delimitando el grado hasta el cual los miembros se comunican e interactúan entre sí a través del tiempo”. (Daft. R., Steers. R., 1992)

Según Ignacio Fernández y Trinidad Winter en su Artículo llamado “Equipos de alto desempeño: Un gran desafío para las organizaciones”, el concepto de grupo hace referencia a un conjunto de personas reunidas por la autoridad formal de una organización para transformar recursos iniciales (insumo), en bienes y servicios (producto. Así mismo para que dicho grupo exista, los autores plantean la necesidad de que existan más de dos personas identificables con una relación o vínculo de carácter duradero que a su vez tengan un objetivo común y una reglamentación de la acción y de las relaciones grupales. (Morales, 1995)

Sin embargo para propósitos del trabajo es evidente que las definiciones planteadas no son bastantes, por lo que se asumirá por grupo la sumatoria de enfoques en donde éste se entenderá como “el conjunto de individuos que comparten normas o estándares de conducta, quienes por lo general tienen roles o partes distintas y que interactúan para el logro de metas comunes” (Daft. R., Steers. R., 1992)

Una vez entendido el concepto es lógico cuestionar bajo qué circunstancias adquirieron estas unidades básicas (grupos) la importancia que se les reconoce hoy en día dentro de las organizaciones.

Años atrás las organizaciones consideraban que éstas estaban compuestas por un grupo de personas en las que no incidía su agrupación o relaciones sociales para obtener mejores resultados para el conjunto en general. No obstante gracias a la experiencia presentada por la planta Hawthorne durante la década de los 40's, se comenzó a apreciar la radical importancia de las relaciones no sólo frente a los resultados y avances de la planta sino igualmente en el progreso del influjo del comportamiento de los sujetos.

Así dicha organización reconoció la importancia de tal conformación en cuanto a que ésta presentaba oportunidades y ventajas que han sido ratificadas posteriormente por la experiencia de otras muchas organizaciones y hoy en día son reconocidas en la teoría.

Estos aspectos son:

“Fomentar la distribución del trabajo y realización de tareas a un grupo conformado en función de sus habilidades y responsabilidades, aspecto que aumenta el intercambio de opinión y conocimientos generando una diversidad de enfoques que se refleja en mejores resultados.

Inducir a procesos más oportunos de dirección, control y supervisión del trabajo al asignarse específicamente esta función a personas en los grupos.

Promover procesos de solución de controversias de manera ágil, eficaz y creativa al asignar esta función a un grupo de personas con las capacidades y habilidades necesarias.” (Daft. R., Steers. R., 1992)

“Promover en los participantes un mayor estatus ya que al formar parte de grupos destacados dentro de la organización se aumenta el prestigio y genera sentido de pertenencia” (Robbins. S., 1994)

Generar un flujo de información, ideas y recomendaciones constante, rápido y oportuno.

Aumentar los niveles de consenso frente a las decisiones tomadas tanto a nivel interno como externo.

Producir mayores índices de participación y compromiso de los sujetos frente a las actividades, planes y decisiones tomadas.

“Crear en la organización una estructura más dinámica por la cual sea fácil adaptarse a los cambios y afrontar con mayores opciones de éxito situaciones adversas.

Este punto es particularmente importante si se tiene en cuenta que el “mundo actual esta caracterizado por una etapa de grandes y bruscos movimientos, en donde los modelos son cambiantes, las fronteras indefinidas y las formas de trabajo y de convivencia viven en un constante cambio, único elemento que será el permanente”(Pascual., S., 2004)

Aumentar los niveles de satisfacción personal de los miembros.

Mantener los niveles de excelencia de cada uno de los miembros, ya que al pertenecer a un grupo se mantiene un proceso de retroalimentación y un marco de referencia que establece el grupo”(Gil. F., García. M., 1998)

Reducir los niveles de inseguridad y ansiedad en los miembros al proporcionar apoyo social.

“Aumentar la capacidad de poder de los miembros del grupo ya que de forma organizada pueden obtener algunos beneficios o cambiar determinadas disposiciones que de manera individual no lograrían” (Robbins. S., 1994)

Tanto en la práctica como en la teoría se reconocen las ventajas e importancia de los grupos con los cuales se definen la estructura tanto formal como informal de la organización, también es necesario reconocer que éste instrumento, que no siempre es el resultado de un proceso accidental, en muchas ocasiones puede resultar disfuncional obstaculizando el desarrollo mismo de la organización.

Por lo anterior, para asegurar un proceso exitoso se debe planificar y promover la conformación de los grupos mediante el conocimiento de procesos grupales y capacidades de dirección para así lograr conformar unidades de trabajo lo más eficiente posible y reducir al máximo riesgos e inconvenientes que puedan llevar al fracaso.

En la siguiente tabla se puede encontrar los riesgos o inconvenientes que pueden llegarse a presentarse en los grupos:

TABLA 1.

No.	INCONVENIENTES EN LA CONFORMACIÓN DE GRUPOS
1	“Los procesos pueden llegar a ser más lentos ya que el trabajo en grupo requiere más tiempo.
2	Falta de planteamientos novedosos y diversos al no expresar opiniones contrarias por el deseo de pertenecer al grupo y no ser excluido o rechazado
3	El desarrollo en los grupos de metas independientes o contrarias a las establecidas por la organización.
4	Reducción del esfuerzo individual, mostrando la existencia de miembros no activos en el grupo” (Robbins. S., 1994)
5	“Al conformarse un amplio número de grupos de los cuales no se tiene un verdadero conocimiento puede llegar a dificultar el proceso de manejo y liderazgo de la organización” (Daft. R., Steers. R., 1992)
6	Pueden presentarse efectos negativos a nivel grupal debido a la propagación o contaminación de estados emocionales negativos por parte de un integrante (Cortese. A., 2004)

Pese a los aspectos anteriores, se mencionó que tales efectos pueden llegar a ser evitados mediante el conocimiento de procesos grupales y capacidades de dirección, que al ser aplicados pueden promover los grupos adecuados para dirigir a la organización hacia el éxito. Para ello es necesario saber que tipo de grupos se pueden encontrar y cuáles responden de manera apropiada a los objetivos, metas y principios de la organización para ser creados.

Existen varios tipos de grupos. La siguiente clasificación responde a varios elementos, bien sean de temporalidad, formalidad, finalidad.

Según la formalidad: Existen dos clases de grupos “*Formales e Informales*. Los primeros son las unidades de trabajo diseñadas por disposición de la organización.” (Daft. R., Steers. R., 1992) En éstos grupos a su vez pueden encontrarse otras categorías como lo son *los grupos de mando y de trabajo*, por cuanto es la organización formal la que establece dichos grupos.

“Grupos de mando: Son aquellos que se jerarquizan en relación con un proceso de toma de decisiones entre los cuales se distingue los niveles *Directivos*, que se encargan de diseñar el contexto en el que se desempeñan los grupos restantes, *Ejecutivos* que tienen como función verificar el cumplimiento de normas y tareas y por último los *grupos de empleados y trabajadores subordinados* que realizan las tareas encomendadas.

Grupos de trabajo: Están constituidos por las personas que trabajan unidas en la ejecución de una actividad laboral, los cuales pueden tener relaciones cruzadas de mando” (Robbins. S., 1994)

Por su parte los “grupos informales se crean en respuesta a un interés individual y colectivo (bien sean necesidades sociales, amistad, etc.), por lo que no son diseñados por la organización. Es normal que dentro de estos grupos se generen normas, roles y reglas propias que han de ser respetadas por los miembros”(Gil. F., García. M., 1998). De igual manera dentro de esta categoría también se puede encontrar una subdivisión al contener tanto “grupos de interés como de amigos, que deben entenderse para el manejo de la organización debido a que en muchas ocasiones puede llegar a obstaculizar el desempeño y avance de la organización.

Según la temporalidad: Generalmente se presentan dentro de los grupos formales dos condiciones ligadas al tiempo; “*grupos permanentes o temporales*. Los primeros responden a la realización de tareas habituales de la organización, mientras que las segundas también conocidos como grupos “ad hoc” realizan tareas de carácter transitorio, por lo cual se disuelve una vez finalizada su función. Éstas hoy en día tienen un carácter de vital importancia puesto que conforman estructuras dinámicas que responden más a las necesidades actuales de la organización” (Gil. F., García. M., 1998)..

Según la finalidad: Este parámetro responde a para qué se crean los grupos y abarca: Los grupos conformados para la producción de tareas, solución de problemas, resolución de conflictos y cambio y desarrollo organizacional que incluye los grupos de entrenamiento y desarrollo de equipos.

Por lo tanto una vez diferenciadas las clases de grupos existentes que se pueden presentar en una organización aquellas personas que están en capacidad para generar su conformación podrán planificar de una mejor manera el proceso para que el mismo tenga repercusiones directas frente al alto desempeño.

De la misma manera el mayor conocimiento de procesos grupales y capacidades de dirección de los mismos hacia objetivos y metas específicas, no son elementos suficientes para asegurar la mayor efectividad en el grupo de trabajo. Por lo tanto una vez establecidos los grupos, el éxito de los mismos también radicará en que se generen unas condiciones apropiadas para su funcionamiento.

Una de esas condiciones esenciales se basa en la existencia de un “diseño de la labor del grupo, ya que de acuerdo a la manera en que se estructure la labor o función se esperara un determinado nivel de efectividad. Una segunda condición se basa en la composición del grupo que dependiendo del grado de obstáculos y dificultades que plantee la tarea, requerirá de la conformación de un grupo más o menos idóneo y capacitado. Por ultimo, más no menos importante se deben de definir unas normas del grupo, teniendo siempre presente que las mismas no se interpongan con las estrategias que han de ser utilizadas para la realización de la tarea”(Daft. R., Steers. R., 1992)

En la vida laboral un ejemplo real de cómo los grupos mejoran la productividad y eficiencia en las organizaciones se observa mediante distintos estudios como el realizado por “Francis Flynn de la Facultad de negocios de la Universidad de Columbia, quien realizó una encuesta a 161 ingenieros para determinar en qué medida el intercambio de información (ayuda prestada a otros colegas al interior de los grupos) aumentaba o disminuía su productividad individual. Como resultado al estudio Flynn obtuvo que aquellos empleados que frecuentemente intercambian información de manera generosa y prestan su ayuda sin obtener mayor conocimiento a cambio son catalogados como relativamente productivos, mientras que aquellos que ayudan sin recibir nada a cambio eran catalogados como menos productivos.

Por lo tanto los trabajadores más productivos eran aquellos que con más frecuencia daban y recibían ayuda y asesoría en las mismas proporciones” (The Economist., 2004).

Con lo anterior el Estudio confirmó que el trabajo en grupo se justifica y se debe promover ya que se encuentra directamente relacionado con la eficiencia y una mayor productividad, debido a que la relación entre los trabajadores aumenta la confianza e implica mayor flujo de conocimientos que son útiles para alcanzar las metas planteadas por la organización.

En conclusión con respecto al tema de la estructura y condiciones necesarias para fomentar la creación de grupos eficientes, es claro que al interior de la organización se deben de analizar un sin número de condiciones tanto generales como particulares que inciden de alguna u otra medida en el éxito y niveles de efectividad que alcancen estas unidades básicas.

Sin embargo para que un grupo de trabajo “sea catalogado como un equipo de alto rendimiento es necesario que el primero se convierta en primera instancia en un equipo de trabajo. Para que esto sea posible se requiere que en un grupo de trabajo se presenten ciertas condiciones organizacionales mínimas y que sus integrantes modifiquen sustancialmente tanto la forma como conciben y realizan su trabajo, como también el estilo de relación interpersonal con sus compañeros.” (Fernández. I., Winter. T., 2003)

Así pues para que un grupo de trabajo se convierta en equipo se requieren las siguientes condiciones:

“Que los miembros compartan sus ideas para mejorar sus procesos de trabajo.

Que los integrantes desarrollen respuestas coordinadas a los cambios que afectan a todo el grupo.

Que se promueva respeto entre los miembros.

Que exista una participación total en la definición del mejoramiento de los objetivos comunes.

Que se promuevan acciones comunes para lograr un rendimiento superior.

Por su parte los equipos de trabajo están formados por un grupo pequeño de miembros, con niveles de habilidades complementarias, con un propósito o misión verdaderamente significativa, con objetivos y metas específicas, con una propuesta de trabajo clara y un sentido de responsabilidad mutua.” (Fernández. I., Winter. T., 2003) No obstante pese a que al interior de una organización existan dichos equipos no significa que estos lleguen a ser equipos de alto rendimiento.

Pese a lo anterior existen otros “autores que argumentan que equipo de trabajo no siempre es un requisito para que el grupo alcance un alto desempeño, ya que el grupo puede llegar a tener un alto desempeño desarrollando unas características claras y específicas” (Lipman. J., Leavitt. H., 2000). que se enumeraran posteriormente.

El concepto de equipos de alto rendimiento o desempeño comenzó a adquirir relevancia debido a un “fenómeno particular presentado en la industria minera británica durante la década de los 40’s. El fenómeno fue analizado a profundidad por Ken Bamforth y Eric Trist quienes se unieron para estudiar al sector minero en Haightmoor y otros lugares, encontrando que los mineros, habían creado un nuevo paradigma para organizar el trabajo, mejorando la productividad, los costos, los ciclos, e incrementando la moral en el trabajo, por lo cual se puede afirmar que la teoría de equipos de alto rendimiento se remonta a experiencias reales de años atrás.” (Tejax. E., 2004).

No obstante actualmente este término es usado por las empresas para designar aquello que los expertos definirían como un verdadero equipo en la medida en que éste está más comprometido, es más poderoso, y menos frecuente que un equipo normal (Katzenbach, 2000, p. 14)

En el mismo sentido, otros autores como Jean Lipman-Blumen y Harold J. Leavitt (2000) plantean que el término “equipos de alto desempeño” no es la denominación de otro nuevo equipo, es decir, cualquier equipo puede convertirse en un equipo de alto desempeño, aunque en la realidad ocurre que muy pocos lo hacen. Esto debido a que son escasos los equipos que logran tomar una disposición de ánimo distintiva, además de tener una determinación y dedicación total para alcanzar una meta relevante.

Por consiguiente es adecuado afirmar que la creación de esta clase de equipos requiere de un elevado número de características específicas que hacen difícil su conformación. Las características de los equipos de alto rendimiento son:

Objetivos y metas que dan identidad al equipo: “Para ello es necesaria la participación de todos los miembros en la elaboración de objetivos comunes, ambiciosos pero a su vez realistas, para así crear un consenso general que promueva un alto grado de involucramiento. Así mismo es necesario que las tareas que se van a realizar estén dirigidas en la dirección establecida con los objetivos. Estos deben de ser lo suficientemente elevados como para estimular a cada uno de los miembros, pero no tanto como para crear ansiedad o una presión desmedida.” (Fernández. I., Winter. T., 2003)

Ambiente de trabajo: Este aspecto incluye una serie de factores que facilitan el desempeño de los integrantes dentro del equipo. Así un adecuado ambiente

organizacional, un alto grado de confianza y colaboración, una actitud positiva hacia los otros, altos niveles de escucha y apoyo, positivismo y espíritu de equipo, son elementos claves para que se genere una atmósfera psicológica adecuada que logre canalizar ideas y conductas.

Por otra parte estos elementos en conjunto logran compensar los desequilibrios que puedan llegar a presentarse en el equipo, al establecer canales de comunicación óptimos que permiten a los integrantes establecer procesos de retroalimentación, como resolver de manera efectiva las discrepancias y conflictos.

Solución de conflictos: En este aspecto es importante recalcar la importancia que tiene el hecho de fomentar el respeto por las diferencias e igualmente promover el enfrentamiento mediante la comunicación abierta de los problemas de una manera sana. Dados los anteriores elementos es claro que al interior del grupo gracias a la crítica frecuente, franca, relativamente cómoda y de carácter constructiva, se crearan nuevas maneras y métodos de aprendizaje que incitaran a alcanzar las metas de una manera más rápida y eficaz.

Planes de aprendizaje y formación permanentes: Hace referencia a la manera cómo en un grupo se institucionalizan métodos apropiados para la calificación del desempeño grupal, las metas alcanzadas o no mediante dicho proceso.

Así se recomienda al equipo a realizar un alto en el desarrollo de la labor para entrar a revisar la actividad, ello le dará un sustento organizacional al equipo.

Liderazgo: Para hacer referencia al tema en primera medida es preciso dejar en claro a qué hace referencia la palabra líder.

Con ésta “se hace alusión al empresario que logra reunir los esfuerzos particulares de su personal para alcanzar juntos (empresario-trabajador) los objetivos de la empresa,

procurando incrementar la productividad, es decir, producción de calidad a costo razonable y satisfacción en el trabajo para sus subordinados, empleados o trabajadores. El líder es el dirigente, el ejecutivo, el guiador o supervisor que obtiene resultados que se esperan de él durante cierto periodo y mediante el empleo eficaz de recursos que tiene a su disposición” (Reza. J., 2000).

Así mismo otros autores como “Fernando González Soler destacan las cualidades de un verdadero líder al enfatizar que los mismos son efectivos en la medida en que sean claros acerca de la dirección de su organización, y enfocados en alcanzar su visión. Los líderes entienden lo que esto significa para cada persona individualmente, así como la necesidad de modelar esa necesidad y enfocarla. Así mismo los líderes de equipo están enfocados en el desarrollo continuo de capacidades de su equipo tanto que muchas de las responsabilidades asociadas con la administración y supervisión del grupo son gerenciadas por el grupo mismo. Como éste asimila más de estas responsabilidades de "supervisión", el líder del equipo está en una posición para trabajar en la expansión de su propio rol.” (González. F., 2004)

Existen tres posturas frente al liderazgo por lo cual será necesario desagregarlas de manera clara:

Liderazgo participativo: Dentro de esta postura no es completamente necesaria la existencia de un líder por cuanto todos los integrantes asumen una posición de líder al estar motivados con su labor. Así mismo dentro del equipo al existir un alto grado de desempeño cada uno de los miembros toma decisiones importantes y participa aportando su experiencia y habilidad.

Liderazgo situacional. Plantea la posibilidad de que la función misma sea traspasada dependiendo de la circunstancia. Así la persona que más posea conocimiento y experiencia dentro del tema a desarrollar asumirá el rol de manera efectiva.

Liderazgo directivo: Bajo esta postura los líderes asumen una actitud de entrenadores hacia el resto del equipo, guiando así la organización hacia la meta clara previamente seleccionada. Por consiguiente los líderes de cada grupo de trabajo ejercen una importante influencia dentro de su grupo para establecer el nivel de trabajo de su equipo, promoviendo el mayor grado posible de apoyo y cohesión.

Como conclusión según varios estudios se ha llegado a establecer que los equipos más eficientes son aquellos en los que coexisten dos clases de liderazgo: el directivo y participativo.

Por ultimo cabe resaltar que el rol del líder incluye actividades tales como:

“Llegar a ser un modelo de rol para otros (vivo ejemplo), tener una conciencia amplia de negocio (analizador de negocio), despejar interferencias y remover barreras (rompebarreras), facilitar reuniones efectivas e interacciones de equipo (facilitador), mantener al equipo enfocado en negociación con clientes (defensor del cliente), y crear una visión inspirada del futuro que motive a la gente a la excelencia. Para cumplir con la primera función – ser un vivo ejemplo- el líder debe vivir en alineación con sus creencias, de manera tal que lo que el agente diga y haga sea coherente y demuestre una posición madura que le permita liderar. Si, como una organización, sugerimos que tomamos ciertos valores principales, pero fallamos en la demostración de nuestra creencia en ellos, creamos confusión y ansiedad, por lo que se pone en tela de juicio la idoneidad del líder” (González. F., 2004).

Toma de decisiones: Cuando al interior del equipo cada persona tiene claras las metas y el objeto de su conformación los procesos de decisión son más sencillos y efectivos. Esto se presenta a que gracias a la claridad los miembros pueden tomar decisiones precisas y descartar rápidamente las opciones que no se dirigen hacia la misma dirección, lo que en última instancia también genera un mayor grado de seguridad e iniciativa en las personas. No obstante es preciso tener una comunicación eficaz y así mismo se hace necesario que los miembros aprendan a comunicar lo importante e ignorar lo irrelevante para así crear medios concretos que no se presten para la confusión e ineficacia.

Valores y creencias comunes: Éstas - cultura, valores, creencias compartidas- desempeñan una doble función en el equipo. En primer lugar las mismas generan un espíritu de cohesión pese a la divergencia entre las posiciones e ideas, y como segunda función se puede ver son un mecanismo efectivo de regulación social, delimitando las actitudes y reglas de comportamiento.

Relaciones con el medio (Interno y Externo): Los integrantes de todo equipo de alto desempeño deben de tener la capacidad de obtener información del exterior de manera selectiva y confiable, así mismo deben tener no solo la capacidad de acoger del medio exterior lo necesario sino también lograr adaptarse a las condiciones cambiantes que el espacio exterior les imponga, anticipándose a las dificultades al ser participantes preactivos.

Importancia de los resultados y del reconocimiento a los miembros del equipo: Cuando un equipo de alto desempeño conoce las ventajas que ofrece establecer indicadores de gestión que permitan medir la eficacia, aplica dichos instrumentos que permiten hacer un reconocimiento a los participantes más destacados. Esto incrementa

la motivación puesto que al ser reconocidos el deseo de retos y desafíos aumenta notablemente. Por su parte el reconocimiento tiene dos niveles claves: a) produce orgullo y satisfacción al ver realizadas las metas, b) y la compensación económica equivale al logro de resultados y aumento de las ganancias de la organización. Hoy en día este mecanismo ha sido tan eficiente que las organizaciones han optado por utilizarlo constantemente.

Es así como la conformación de equipos de alto desempeño, pese a demandar condiciones específicas complicadas de alcanzar es un proceso que al ofrecer mayores ventajas al interior de la organización vale la pena fomentar mejorías entre las cuales se pueden encontrar:

“Se logran alcanzar metas más relevantes y profundas.

Se presentan oportunidades para que los participantes avancen voluntariamente más allá de los límites habituales.

Se promueven procesos que requieren de mayores esfuerzos colectivos lo cual unifica la organización.

Promueven dentro de los miembros experiencias límites que se convierten para los mismos en vivencias altamente gratificantes.

La existencia de equipos de alto desempeño hace que se logren los objetivos propuestos de una manera excelente en términos de eficacia y de eficiencia.” (González. F., 2004).

Así mismo otros autores como “ Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith, consultores de la firma McKinsey & Company, apoyan enérgicamente a las organizaciones de alto rendimiento. Por ejemplo, escriben que una organización de alto rendimiento mejora constantemente su competencia en un extenso periodo de tiempo,

que podría ser de diez años o más. Esta también mejora las expectativas de los constituyentes clave: CLIENTES, ACCIONISTAS, EMPLEADOS” (Tejas. E., 2004).

Como se puede apreciar en el siguiente cuadro se hace comparación entre las organizaciones tradicionales frente a las organizaciones de alto rendimiento, mostrando claramente cómo las últimas ofrecen a la organización frente a diferentes aspectos mayores ventajas.

ORGANIZACIONES TRADICIONALES	ORGANIZACIONES DE ALTO RENDIMIENTO
<u>Apoyo a la innovación y aceptación del riesgo</u>	
Se pasan por alto nuevas ideas, no se promueve la búsqueda de las mismas y así existen grados bajos de innovación.	Constantemente se buscan nuevas ideas y se ponen a prueba.
La gente que se arriesga y fracasa es penalizada	A la gente que se arriesga y fracasa se le anima a que lo intente de nuevo
<u>Importancia del aprendizaje</u>	
Hay pocas posibilidades de que la gente aprenda nuevas habilidades	Hay infinidad de habilidades para que la gente las aproveche y aprenda de estas.
El aprendizaje casi no es recompensado	El aprendizaje es altamente premiado y recompensado
<u>Diseño de cargos</u>	
Los cargos están diseñados de manera que para	Los cargos están diseñados de manera que

desempeñarlos apenas se requieren habilidades	requieren muchas habilidades muy costosas de aprender. Existe un alto grado de exigencia tanto personal como ante el grupo.
La gente trabaja aisladamente.	La gente trabaja en equipos en los que regularmente los miembros se intercambian los trabajos.
<u>Función de los directivos</u>	
Los directivos dicen a los empleados como tienen que hacer las cosas y controlan que lo hagan tal como les han explicado.	Los directivos exponen los resultados que se tienen que conseguir y ayudan a sus subalternos a solucionar como realizar un trabajo.
Los directivos consideran que su trabajo es el de controlar y dar ordenes.	Los directivos consideran que su trabajo es el de ser facilitadores que ayuden a sus colaboradores a triunfar. No dan órdenes.
<u>Estructura Organizacional</u>	
Existen varios niveles de dirección	Existen únicamente unos pocos niveles entre el empleado del nivel inferior y el directivo. La organización es muy horizontal
La unidad organizacional básica es el departamento funcional	La unidad organizacional básica es el equipo de trabajo
<u>Relaciones con los clientes</u>	

<p>Solo unos pocos de la organización hablan directamente con los clientes para averiguar que pueden hacer para mejorar el servicio</p>	<p>Todos en la organización están constantemente intentando determinar que quieren los clientes y como atender sus necesidades</p>
<p>Los que trabajan en una fase de la operación no consideran a los de las siguientes fases como sus clientes.</p>	<p>Todos tienen un cliente externo o interno y constantemente se esfuerzan por satisfacer sus necesidades</p>
<p><u>Flexibilidad</u></p>	
<p>La organización es lenta para responder a los cambios de su entorno</p>	<p>La organización anticipa los cambios del entorno y se adapta rápidamente a las nuevas necesidades</p>
<p>La organización tiende a producir un número limitado de productos y servicios y los introduce lentamente.</p>	<p>La organización puede producir gran variedad de productos y servicios fácilmente y adaptarlos con rapidez para satisfacer nuevas o diferentes necesidades de sus clientes.</p>
<p><u>Trabajo en equipo</u></p>	
<p>La gente solo se preocupa por ella misma. Normalmente no va mas allá de sus obligaciones cuando se trata de ayudar a los demás</p>	<p>La gente se ayuda entre ella sin que ni siquiera se lo pidan, incluso aunque la tarea no forme parte de sus obligaciones.</p>

Cuadro tomado de <http://www.monografias.com/trabajos12/orgalto/orgalto.shtml>

Para concluir es claro que tanto los unos (grupos) como los otros (equipos de alto rendimiento) son estructuras que al interior de la organización ofrecen grandes cambios positivos de los cuales se deben de extraer el máximo de beneficios. Sin embargo para ello, aquellos que tienen en sus manos la posibilidad de incitar a su conformación, deben de conocer no sólo la teoría sino el capital humano con el que cuentan para así asignar las funciones de manera adecuada y generar grupos que verdaderamente cubran con las expectativas.

Por consiguiente, hoy en día, ante una realidad cambiante y diversa, las organizaciones para asegurar un proceso exitoso bien sea económico, político o social deben tener en cuenta como una prioridad el factor humano profundizando en su comportamiento, valores, creencias y capacidades, ya que en base a tales condiciones se determinará que clase de agrupación es más conveniente y de qué manera la organización puede crear equipos de alto rendimiento, los cuales pese a implicar grandes esfuerzos brindan mejores resultados.

Referencias

Daft. R., Steers. R., (1992). *ORGANIZACIONES, El comportamiento del individuo y los grupos humanos*, Capítulo 7 Grupos de Trabajo, México, Grupo Noriega Editores, Páginas: 255. 270.

Doing favors at work, The gift relationship, The Economist. Abril 7 del 2004.
Tomado de: www.economist.com/printedition/displayStory.cfm?Story_ID=2582734

Tejax. E., (2004). *Libro Hablan los Gurús. Organizaciones de alto rendimiento a través del trabajo en equipo.*, Tomado de www.monografias.com/trabajos12/orgalto/orgalto }

Fernández. I., Winter. T., (2003). *Equipos de alto desempeño: Un gran desafío para las organizaciones*, Serie Azul Psicología y empresa, cuadernos de trabajo número 4, Escuela de psicología Adolfo Ibáñez, Noviembre. Páginas. 3 y 6. Tomado de : www.ignaciofernandez.cl

Gonzáles. F., (2004). *Equipos de alto desempeño - Las cualidades de un verdadero líder*, Consultor en entrenamiento organizacional y competitividad del talento humano. <http://www.uch.edu.ar/rrhh/Recursos%20Humanos/Trabajo%20en%20Equipo/Equipos%20de%20alto%20desempeno%20y%20liderazgo.doc>

Gil. F., García. M., (1998). *Grupos en las Organizaciones*, Madrid, España, Ediciones Pirámide, Páginas 11, 18, 22

Jean Lipman- Blumen y Harold J. Leavitt (2000)

Pascual. S., (2004). *PNL en el deporte, una aliada para el cambio de los equipos*, tomado de : www.geostiopolis.com/canales2/rrhh/1/pnlsergio.htm

Reza. J.,(2004). *Aprendizaje Total en las Organizaciones*, Más de 340 conceptos relacionados con la capacitación, el adiestramiento y el desarrollo del personal. Panorama Editorial, Pagina 88

Robbins. S., (1994). *Comportamiento Organizacional, Conceptos, Controversias, y aplicaciones*, Capítulo Nueve; Fundamentos del Comportamiento. Méjico, del Grupo, Sexta Edición, Prentice- hispanoamericana, S.A., Páginas 293, 294.