



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Escuela Politécnica Superior de Jaén

TRABAJO FIN DE GRADO

NUEVAS TENDENCIAS EN ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

Alumno: Marcos Muñoz Peñas

Tutor: Prof. D. Juan de la Poza Pérez

Dpto: Organización de Empresas, Marketing y
Sociología



Universidad de Jaén

Escuela Politécnica Superior de Jaén
Departamento de Informática

Don Juan de la Poza Pérez, tutor del Proyecto Fin de Carrera titulado: **NUEVAS TENDENCIAS EN ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO**, que presenta, autoriza su presentación para defensa y evaluación en la Escuela Politécnica Superior de Jaén.

Jaén, Julio de 2019

El alumno:

Los tutores:

Marcos Muñoz Peñas

Juan de la Poza Pérez

AGRADECIMIENTOS

Me gustaría mostrar mi gratitud a mis padres Javier y Ana María, mis hermanos Bernabé y Marta, y por último a mi novia Laura. Sin ellos nada de lo que he podido ir alcanzando estos años se habría podido lograr, gracias por vuestro apoyo y paciencia en aquellas situaciones en las que era necesario.

También quiero agradecer a todos los profesores que me han impartido clases y han sabido transmitir los conocimientos necesarios para llegar hasta aquí.

Agradecer a mi tutor, Juan de la Poza Pérez, los consejos aportados para la realización del trabajo.

Por último, agradecer a todos aquellos compañeros de clase que me han ayudado durante mi periodo universitario.

ÍNDICE

1. RESUMEN	1
2. JUSTIFICACIÓN	3
3. OBJETIVOS	5
3.1. Objetivo general	5
3.2. Objetivos específicos	5
4. INTRODUCCIÓN	6
5. ANTECEDENTES	8
5.1. EVOLUCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	8
5.1.1. Del Taylorismo al Fordismo	8
5.1.2. Del Fordismo al Toyotismo	11
5.1.3. La actualidad	13
5.2. RELACIONES ENTRE PERSONAS Y ORGANIZACIONES	16
5.2.1. Las organizaciones	17
5.2.2. Objetivos organizacionales	17
5.2.3. Racionalidad de las organizaciones	18
5.2.4. La eficacia organizacional	21
5.2.5. Las personas en las organizaciones	22
5.2.1. Teoría de recursos y capacidades	23
5.3. SISTEMAS DE TRABAJO DE ALTO RENDIMIENTO (STAR)	26
5.4. EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO (EARs)	29
5.4.1. Definición de equipo	30
5.4.2. Definición de equipo de alto rendimiento	32
5.4.3. Características de los EARs	32
5.4.4. Diferencias entre equipo y equipo de alto rendimiento	34
5.4.5. Liderazgo en equipos de alto rendimiento	35
5.5. EJEMPLOS DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO	38
5.5.1. Equipo: Tallahassee democrat de elite	39
5.5.2. Equipo: Dallas mafia	41
6. MATERIAL Y MÉTODOS	43
7. RESULTADOS	47
7.1. ANÁLISIS MULTICRITERIO DE LA EFECTIVIDAD DE DISTINTAS ORGANIZACIONES ACTUALES	47
7.1.1. Grado de optimización de la organización	47
7.1.2. Satisfacción de los intereses de sus grupos estratégicos	53
7.1.3. Valoración de las actividades de la organización	53
7.2. ANÁLISIS DE LAS METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS DE ENFOQUE DE LOS EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO PARA VALORAR LA EFECTIVIDAD	55

7.2.1.	Metodologías grupales _____	56
7.2.2.	Habilidades interpersonales _____	60
7.2.3.	Habilidades de gestión _____	62
7.2.4.	Coaching _____	64
7.3.	COMPARACIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO DE ALTO RENDIMIENTO _____	65
7.3.1.	Fomento del respeto, la confianza y el apoyo _____	65
7.3.2.	Establecimiento de canales de comunicación _____	66
7.3.3.	Estrategias de resolución de conflictos y mediación _____	67
7.3.4.	Ejercicio de liderazgo saludable _____	68
8.	DISCUSIÓN _____	69
9.	CONCLUSIONES _____	71
10.	BIBLIOGRAFÍA _____	74

1. RESUMEN

El presente Trabajo de Fin de Grado aborda las nuevas tendencias en organización del trabajo tanto desde una perspectiva histórica, estudiando la evolución de los diversos modelos acorde a los avances tecnológicos y sociales, haciendo especial hincapié en el modelo actual de equipos de alto rendimiento (EARs); como desde una perspectiva funcional, valorando a través de análisis multicriterio la efectividad de las organizaciones actuales, los parámetros, metodologías y herramientas de valoración de la efectividad de los propios equipos de alto rendimiento y las posibilidades de gestión de estos tipos de equipo. Para ello, se ha diseñado un objetivo general, definido a continuación como “analizar los equipos de alto rendimiento como una nueva forma de organización del trabajo, que están formándose actualmente en las organizaciones” y se ha llevado a cabo una búsqueda bibliográfica en las principales bases de datos (Pubmed, Web of Science, Scielo y Dialnet) para recuperar el máximo número posible de documentos.

Tras la aplicación de los criterios de inclusión y exclusión y el consiguiente análisis de los artículos seleccionados, se han podido constatar que existen diversas estrategias para valorar el grado de optimización de una organización, seleccionándose en el presente trabajo las optimizaciones a través del talento y a través de procesos como dos ejemplos de las dinámicas de trabajo que pueden establecerse. Por otro lado, la satisfacción de los intereses de sus grupos estratégicos debe alcanzarse mediante la identificación adecuada de expectativas y demandas y la valoración de las actividades de la organización puede llevarse a cabo a través del análisis tanto de la efectividad, como de la eficiencia, la continuidad de la relevancia y la viabilidad económica, siendo lo idóneo una valoración conjunta de los cuatro aspectos.

Por su parte, el análisis de las metodologías y herramientas de enfoque de los equipos de alto rendimiento (EARs) permite distinguir un amplio espectro de metodologías grupales de trabajo, tales como los modelos de Belbin, el modelo de Myers-Brigg, el modelo de Mumma, el modelo de Margerison-McCann, el modelo de Bernie Crawford y el modelo de Alex Hiam & Associates, que

coinciden en valorar los roles de los empleados, los perfiles que pueden mostrar, lo que aportan al equipo de trabajo y las preferencias de cada uno de ellos, en la búsqueda de un equipo EAR ideal u óptimo partiendo del equipo del que se dispone. La valoración de las habilidades interpersonales está íntimamente ligada a las inteligencias múltiples y propicia una interacción adecuada entre los empleados; en esta línea, pueden valorarse distintos parámetros para conocer el modo de interacción, como, por ejemplo, la ansiedad de interacción, el estado de ánimo del grupo, el entrenamiento, la perturbación o el intercambio de información anticipatoria.

Además, las habilidades de gestión han mostrado ser competencias básicas para una organización y en el contexto de un EAR. Se contemplan en el presente trabajo la habilidad de administrar recursos disponibles en su área de trabajo, capacidad de planificar, habilidad para gestionar, habilidad para controlar, capacidad de asegurar procesos de mejora continua, habilidad de prever y capacidad de trabajar en equipo como las competencias más relevantes en este ámbito. Por último, el coaching se ha descrito como una herramienta de acompañamiento durante la formación de nuevos grupos de EAR que puede resultar interesante en la construcción inicial del equipo.

La gestión de los equipos de trabajo de alto rendimiento se ha valorado en torno a los siguientes aspectos: el fomento del respeto, la confianza y el apoyo entre sus integrantes, en cuyo ámbito se señala la seguridad psicológica como un aspecto clave; el establecimiento de canales de comunicación, en cuyo contexto un amplio número de investigadores señala la importancia de las nuevas tecnologías dentro de la organización; las estrategias de resolución de conflictos y mediación y el ejercicio de liderazgo saludable como claves para propiciar las relaciones de confianza entre los empleados, así como entre éstos y la dirección de la empresa, dando lugar a los modelos de organizaciones saludables y resilientes.

2. JUSTIFICACIÓN

El sector empresarial y el mercado actual muestra una clara evolución hacia la globalización de los servicios y productos. En este contexto, las reglas de competitividad y eficiencia resultan muy diferentes a lo concebido hasta ahora, el rango de actuación de una empresa, la oferta de sus servicios y productos ha variado notablemente respecto a épocas previas en las que el alcance de una empresa se restringía aun ámbito muy inferior. No obstante, las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) de las que se dispone en la actualidad, los nuevos modelos y estructuras organizativas de las empresas y el alcance de la publicidad a la que actualmente pueden adscribirse dichos negocios hace que estas entidades se planteen y diseñen estrategias alternativas en el uso de dichas tecnologías y de los trabajadores, uno de sus principales recursos para maximizar la eficacia y eficiencia de sus bienes y servicios.

En esta línea, cabe destacar que resulta fundamental conocer las nuevas tendencias en organización del trabajo para comprender las posibilidades de las que actualmente dispone tanto la empresa como sus empleados. Puesto que la sociedad actual, conocida como la sociedad del conocimiento, se describe en relación a las TIC es preciso apuntar que la implementación de estas tecnologías ha dado como resultado un contexto diametralmente distinto a lo conocido hasta ahora y afecta a todas las interacciones humanas, así como al uso del tiempo de ocio, del tiempo académico y laboral, es interesante reconocer y discernir las posibilidades que estas TIC proporcionan en el complejo mundo empresarial y en las posibilidades de perfiles laborales y de grupos de trabajo.

Por otro lado, la situación de crisis que se ha vivido durante los últimos años a raíz de la quiebra de Lehman Brothers, en septiembre de 2008 como consecuencia de haber prestado grandes cantidades de dinero para activos relacionados con la vivienda, supuso un momento de inflexión en las economías mundiales (Pineda, s.f.). Tal como expone García (2015) esta situación ha supuesto una deuda soberana en la Unión Europea y ha tenido efectos devastadores en las economías de los diversos países que la conforman,

volviéndolos frágiles e impidiendo el crecimiento y mantenimiento de las pequeñas empresas bajo la perspectiva tradicional. Además, la inestabilidad económica de los mercados tanto a nivel nacional como internacional ha determinado un periodo de crisis laboral y social, afectando tanto a las empresas como a las familias. Esta realidad ha hecho imprescindible la necesidad de plantear y desarrollar nuevas tendencias en organización, adaptadas al contexto socioeconómico actual.

Teniendo en cuenta lo expuesto hasta el momento, es posible comprender el interés y las ventajas de conocer en profundidad las nuevas tendencias en organización del trabajo, con la intención de comprender las estrategias propuestas y los beneficios de los planteamientos actuales, tanto en la efectividad, como en la eficacia y la gestión de los empleados de una empresa.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo general

En este Trabajo de Fin de Grado, el objetivo principal consiste analizar los equipos de alto rendimiento como una nueva forma de organización del trabajo, que están formándose actualmente en las organizaciones.

3.2. Objetivos específicos

También se expondrán otros objetivos como:

- Realizar un análisis en la historia de la organización del trabajo desde finales del siglo XIX hasta nuestros días.
- Esclarecer el rol que juega la persona dentro de una organización.
- Conocer las diferentes prácticas de alto rendimiento que están promoviendo la aparición de estos equipos en las organizaciones.
- Diferenciar entre grupo y equipo de alto rendimiento.
- Comparar la efectividad, herramientas y gestión de los equipos de alto rendimiento en relación con el grupo.

4. INTRODUCCIÓN

Este análisis de la realidad empresarial actual y de sus estrategias organizativas se contextualiza dentro de la evolución de la organización del trabajo y de la mano de los cambios históricos que han afectado a las empresas: tanto los movimientos migratorios, como la concepción de las empresas, la forma de trabajar para crear los productos y servicios (modelos de producción) y las dimensiones macro y microsocial en las que se incluyen dichas empresas.

Así, las teorías sobre los nuevos modelos de producción y organización en el trabajo han permitido que convivan los modelos antiguos con los nuevos, evolucionando a través de diversas etapas de transición. Esta concepción de la realidad empresarial, tal como apunta Frassa (2008) ha propiciado comprender la evolución de los modelos productivos y sus principales aportes teóricos, tanto desde una perspectiva local como global.

La evolución de los modelos productivos y la organización en el trabajo se inicia durante los años 70, a raíz de la crisis que se vive en esta época y que pone en evidencia los límites sociales, técnicos y organizacionales de los planteamientos empresariales de ese momento. En este contexto, tal como explica Frassa (2008), promueve el inicio de la flexibilización de los empleos y origina nuevas estrategias de producción y organización del trabajo, tal como se plantean en el capítulo siguiente de antecedentes.

Estos cambios organizacionales muestran una clara repercusión en la administración y la dirección de las empresas, que, a su vez, constituye uno de los principales aspectos o factores de éxito de un negocio. Por todo ello, la importancia de la jerarquía, la burocracia, la centralización o la formación de los empleados suponen un conjunto de pilares básicos que determinan las características y el rumbo de una determinada empresa. En este contexto, Becerra (2008) y Bueno (2007) analizan la organización en red, la organización virtual y las nuevas tendencias de organización estableciendo una serie de valores que las distinguen y añaden interés: la flexibilidad, la innovación, la confianza y la cooperación entre individuos se ajustan de un modo más idóneo

a la realidad social y laboral actual, tanto en el aspecto de la incertidumbre económica y laboral como en el contexto de crecimiento de las nuevas tecnologías.

5. ANTECEDENTES

5.1. EVOLUCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

A lo largo de la historia, las personas han establecido relaciones continuas tanto con la cultura como con la forma de percibir la realidad, para establecer un método de organización y de producción de bienes de consumo. De este modo, la manera de organización del trabajo ha ido evolucionando acorde a la evolución de la propia sociedad, sus demandas e intereses; a continuación, se exponen los cambios producidos durante el siglo XX y hasta nuestros días, centrándose en las principales corrientes de estrategias de trabajo (Vargas, s.f.).

5.1.1. Del Taylorismo al Fordismo

Desde finales del siglo XIX, las fábricas han experimentado un crecimiento de su tamaño, al irse incorporando nuevas tareas debido al desarrollo, la logística de materias primas y el almacenaje. Esta evolución, entre otros muchos más cambios que se produjeron, promovió que las relaciones entre jefe y subordinado, además de toda la administración de la fábrica, experimentaran un cambio y se volvieran más complejas. Durante esta época, se plantearon diferentes soluciones; fue entonces cuando se implementó el modelo management sistematizado, desarrollado por Frederick W. Taylor, que buscaba la reducción del tamaño de las compañías. Por ello, se acepta que el Taylorismo constituyó la primera estrategia o el punto de partida hacia las nuevas formas de organización del trabajo; su creador, definió esta estrategia como “la organización científica del trabajo” y supuso una influencia muy diversa tanto en los diversos sectores de producción como en los distintos países (de Pablo, 1995).

Con la implementación del Taylorismo en las empresas, se obtuvieron mejoras en el área de producción, control de stock, área de costes y en la ejecución de las tareas. Taylor proponía una retroalimentación de comunicación por parte de los trabajadores sobre sus tareas e implementar operaciones estandarizadas para las labores de cada trabajador. En esta propuesta se utilizan

incentivos mediante pagos, en detrimento de las técnicas de promoción o selección o fórmulas para mejorar la motivación de los trabajadores.

Taylor, a través de su método, consiguió obtener un reconocimiento por parte de la comunidad empresarial. En cambio, los trabajadores mostraron sus preocupaciones por la imposición de nuevas reglas en los procedimientos que Taylor planteaba (de Pablo, 1995).

En los años siguientes (en torno al 1901), Taylor se dedicó a perfeccionar su método. Este “nuevo” método trataba de mejorar la eficiencia y las ganancias empresariales además de conseguir perfeccionar las prácticas y habilidades de los trabajadores. El sistema se sustentaba en el pago de unos altos ingresos de los trabajadores, también se experimentaba un incremento de la eficiencia y calidad laboral. Esta evolución fue posible debido a la especialización en las tareas, que conllevaba una mayor armonía y cooperación en la labor del management.

Por otro lado, Henry Ford, seguidor del management sistemático de Taylor, realizó numerosas e importantes aportaciones al sistema de Taylor que terminaron formando otra nueva modalidad de trabajo a la que se denominó “fordismo” (Frassa, 2011). En este sistema, el trabajador profesional u oficial de una especialidad o actividad económica fue reemplazado por un obrero común que solamente debía realizar tareas limitadas rutinarias y mecanizadas.

En el método de Henry Ford el control o conocimiento que posee el trabajador sobre la forma de trabajar es sustituido por una serie de medidas de producción que ya están creadas y preparadas por la dirección de la organización, que tiene la función de controlar estas tareas. Esta novedosa metodología dio lugar a un crecimiento de la productividad y la intensidad de trabajo, pero originando una ratio de explotación mayor; así, se incrementó notablemente la producción basándose en operarios ubicados en torno a una cadena de montaje en serie, en la que se ensamblaban piezas que se transportaban por una cinta en movimiento continuo (Piñero, 2004).

Por todo ello, puede afirmarse que la mayor aportación de este sistema fue la innovación de la cadena de montaje, creando la producción en masa y en serie. Fue de este modo como Henry Ford implantó las bases para la industria del futuro, al desarrollar dicho sistema. Cabe mencionar tres aspectos en cuanto a las técnicas de aprovechamiento que se utilizaba en la filosofía Fordista:

- Economía basa en la conservación del tiempo y manutención de la mano de obra.
- Fijación de la cadena, que produce directamente la implantación de un ritmo de trabajo, los trabajadores están sometidos a la velocidad de la cinta transportadora.
- Recurso sistemático a la mecanización.

En cuanto al salario, sufrió una transformación, al pasar de ser un método de incentivos para los trabajadores (como el propuesto por Taylor) a convertirse en un sistema de control de las personas. Ford utiliza un sistema novedoso que sorprende a la sociedad del momento, implementa su “five dollar day”, con el objetivo de disminuir la rotación de los trabajadores (considerado un grave problema debido a la monotonía y el cansancio de las labores).

En esta línea, Frassa (2011) señala que ante los cambios Fordistas pueden distinguirse dos posturas: “una visión optimista de un mundo del trabajo que vuela hacia uno o más modelos más eficientes en lo social y más beneficiosos en lo económico, y otra visión pesimista, de un mundo que no cambia más que superficialmente, sin renunciar a sus buenos viejos principios taylorianos” (Frassa, 2011; p. 216).

Así, el trabajo publicado por De la Garza (2007), señala una lista de características con las que sintetiza y compara el fordismo y el taylorismo:

- Establece una separación entre actividades, el trabajador será el encargado de las actividades físicas de la producción y las personas responsables de los cargos intermedios y de la dirección tendrán bajo su responsabilidad las tareas de supervisión, organización y planeación de la producción.

- Los procesos de producción se caracterizan por una regulación estricta en la metodología del trabajo, en la utilización de las herramientas y en los tiempos de intervención del trabajador.
- Se realiza una división de las tareas para poder producir los productos, así se consiguen operaciones más simples y con estándares, incrementando la intensidad de trabajo.
- El fordismo incluyó el flujo sin pausa de las materias primas que se deseaban transformar en vez de un obrero fijo; esta medida sumada a la cadena de producción, facilitaron la estandarización de las tareas.

5.1.2. Del Fordismo al Toyotismo

El comienzo del toyotismo se define de la mezcla fordista de producción en serie y el consumo masificado que generaron unos grandes ritmos de crecimiento en las economías, originados durante el final de la Segunda Guerra Mundial. Debido a las innovaciones en el sistema de producción desde el final de la década de los setenta, se modificó la producción y, además, lo hicieron en las pautas de consumo y logística. Estos hechos y su combinación con otros factores, hicieron que se produjeran modificaciones tanto en la parte administrativa como en la productiva, originando el “toyotismo” (Álvarez, 2012).

Esta filosofía de organización del trabajo fue desarrollada por la multinacional Toyota y se implementó en Japón en la época de crecimiento. Este modelo de producción se sustenta en la innovación en la gestión del trabajo en los talleres y en los mecanismos de control interno (Torres y Montero, 1993).

Para el modelo de producción de Toyota, adquieren importancia dos aspectos: la eliminación de aquellos recursos que no son vitales para el desarrollo de la actividad, a los que se considera un despilfarro; y establecer un sistema de producción con rapidez. A continuación, se señalan las diferencias con respecto al fordismo:

- Necesidad de menos existencias.
- Reducción de espacio.
- Ahorro en transporte de materiales.

- Ahorro en tiempo de preparación de maquinaria.
- Optimización del número de trabajadores.
- Tecnologías más austeras.

Con estas características surge el “Just in Time”, es decir, en un proceso continuo solamente serán de utilidad las piezas que deben incorporarse a la cadena justo en el momento y en la cantidad en que se necesiten (Torres y Montero, 1993).

Por otro lado, en este sistema se tiene en cuenta las opiniones de los trabajadores en decisiones sobre la producción, es decir, se ofrece autonomía en la toma de decisiones. Esta acción disminuye las diferencias que pueden existir entre los obreros, los ingenieros y los técnicos y se incrementan las opciones de promoción y desarrollo. Este sistema, por tanto, proporciona mayor calidad y flexibilidad reduciendo los costes; dinamizando las actividades empresariales, que se sustentan a través de diversos dispositivos de control, tanto de los ritmos como de los movimientos de los empleados en la línea de producción, de modo que se cumplan los objetivos de productividad y calidad fijados por la empresa (Álvarez, 2012).

Tal como señala De la Garza (2007), la aplicación del Control Total de Calidad y el Justo a Tiempo da lugar a modelos centrados en el proceso productivo y que la transformación que sufre el toyotismo puede derivarse en ellos. Plantea las siguientes características de estas formas de organización:

- Disminución de la separación clara entre concepción y ejecución de las tareas.
- No es posible comprimir todas las tareas a operaciones más simples.
- Disminución de la función de supervisión a través de la delegación en los trabajadores.
- Se pretende obtener eficiencia operativa mediante la involucración de los trabajadores.
- Establecen una visión de trabajo en equipo.
- Estos sistemas reclaman un sistema de comunicación en todas direcciones, y no solamente verticales.

Las características de estos modelos se pueden resumir en que se centran en aspectos sociales y en el manejo del poder, en detrimento de temas técnicos. Se percibe una mayor preocupación por la participación y por conseguir la confianza de los empleados para alcanzar los objetivos planteados.

Así, tal como señala Álvarez (2012):

“El trabajo estandarizado indica que los procesos y prácticas exitosas se adoptan como estándar y luego se las transfiere a las líneas de producción y a los trabajadores, quienes una vez que lo incorporan, lo realizan siempre igual. Está basado en la idea de que la calidad, la seguridad y el aumento de eficiencia deben ser comprendidos y ejercidos con claridad por parte de los colaboradores (p. 46)”.

En este contexto, y teniendo presente la filosofía de trabajo japonesa, cabe incluir un concepto importante para comprender el toyotismo. Este concepto se denomina *Kaizen*, o principio de la mejora continua, cuya máxima es que la estandarización del trabajo debe ser concebida como una estrategia para eliminar cualquier aspecto del producto que reste valor al trabajo realizado y que aumente el coste de producción. A través de estas pautas se promociona la eficacia y eficiencia en el desarrollo de los productos que genera la empresa y se dinamizan las actividades de los empleados, que se involucran activamente en el diseño y creación de las piezas.

5.1.3. La actualidad

Actualmente las organizaciones están sometidas a renovaciones continuas, motivadas por el interés a sobrevivir a la competencia, que se ha visto incrementada como consecuencia de la globalización, y para mejorar aquellas capacidades que les habiliten a posicionarse sobre las demás organizaciones. La Comisión Europea, en 1997, propuso un debate sobre la renovación de las organizaciones, en la que se destacaron una lista de características que están inter-relacionadas:

- Jerarquías más planas.
- Creación de organizaciones con una estructura organizativa más horizontal.
- Contenidos funcionales más diversos.
- Trabajo en equipo.
- Centralidad en las competencias.
- Implementación de la autonomía en las relaciones laborales.

En estos momentos, las organizaciones buscan un enfoque centrado en la eficiencia y capaz de abogar por una eficiente gestión de los recursos humanos. Una nueva tendencia de racionalización que podemos llamar “racionalización flexible”, que ha sido objeto de estudio de múltiples investigadores, interesados en la influencia de esta tendencia en la sociedad actual. Así lo exponen, por ejemplo, Mickler (s.f.) y Fernández y Fernández (2014), quienes abordan los efectos de esta racionalización de horarios sobre la conciliación y la corresponsabilidad familiar.

Estas autoras concluyen que la racionalización de horarios ha supuesto, a nivel social y familiar, una reformulación de los contextos laborales que facilita la conciliación y el cuidado, de manera que puede eliminarse el rol tradicional de la mujer como principal cuidadora y persona dedicada exclusivamente a la atención del hogar y la familia, incorporándose así al mercado laboral y pudiendo desarrollar una carrera profesional al igual que los varones. Esta racionalización de horarios constituyó, por tanto, una primera política para la conciliación, contextualizada como políticas “de primera generación”; sin embargo, esta concepción derivó en que se consideró la conciliación como un problema de las mujeres, en lugar de un problema público, político o familiar, con lo que no se eliminó el verdadero problema, en el que el rol para el cuidado de la casa y la familia se seguía manteniendo sobre la mujer, en lugar de corresponsabilizar a los varones. Por lo que esta flexibilización horaria se acompañó, más adelante de una segunda fase de políticas de conciliación, que enfatizan la corresponsabilidad.

En esta línea, se opta por la flexibilización para las formas organizativas de la producción, las relaciones de trabajo, y por último en recursos humanos; puesto que la misión de estos últimos es permitir y facilitar a las organizaciones el cambio. En el estudio antes mencionado, de la Comisión Europea, se identifican nuevas formas de organizar el trabajo a través del concepto de “empresa flexible”.

“Aunque no existe un modelo único para una nueva organización de trabajo, este concepto implica (...) estructuras innovadoras y flexibles, basadas en la excelencia, en la competencia y en la primacía de la confianza, así como en la mayor participación de los trabajadores”

La cita anterior posee una mezcla de diferentes enfoques sobre las nuevas tendencias en organización del trabajo, que se comentan a continuación:

- Perspectiva sobre el factor humano: puede ser entendida como la innovación en la organización del trabajo, no solo orientado a los niveles más altos, sino que resalta la división de tareas con la importancia de adquirir conocimientos y aptitudes.
- Perspectiva centrada en la eficiencia: orientada a la innovación organizativa con el propósito de reducir costes y amoldarse a las necesidades de los clientes en un plazo corto. De modo que enfatiza el uso de las tecnologías para ahorrar en número de trabajadores, externalización y reubicación de actividades que no se encuentran dentro de la labor principal, y por último sistemas de justo a tiempo.

Estas prácticas han llevado a muchos autores a utilizar el concepto de organizaciones de alto rendimiento, ya que las consecuencias en términos financieros y de productividad son considerados ejemplos a seguir. Así, para alcanzar este tipo de organizaciones, se han creado los denominados sistemas de alto rendimiento que se explican más adelante.

5.2. RELACIONES ENTRE PERSONAS Y ORGANIZACIONES

Gran parte del tiempo que emplean las personas se gasta de forma comunitaria, es decir, que viven o trabajan en organizaciones. Las personas al pasar la mayor parte de su tiempo en grupo, se vuelven totalmente dependientes de esta forma de realizar las actividades. Además, esta relación se convierte en bidireccional, puesto que las empresas se nutren del talento humano para mejorar su productividad y clima laboral (Jiménez y Mariño, 2018).

Teniendo en cuenta esta idea, puede señalarse que, en el contexto de la relación entre personas y organizaciones, la forma en que las organizaciones son capaces de conseguir objetivos ambiciosos se realiza mediante el apoyo en el grupo puesto que, individualmente sería casi imposible o directamente imposible. Así, se puede decir que las organizaciones están formadas por grupos de personas. La Administración de Recursos Humanos no existiría sin las propias organizaciones y personas que realizan tareas en ellas, debido a que la Administración de Recursos Humanos (ARH) está dirigida a una correcta preparación, adecuada aplicación, sostenimiento y desarrollo de las personas en las organizaciones (Elvira y Dávila, 2006; Iborra, Dasí, Dolz y Ferrer, 2006 y Sastre y Aguilar, 2003).

Las organizaciones, grupos y personas pueden definirse como sistemas abiertos, capaces de mantener relaciones con sus respectivos ambientes. En estos sistemas abiertos pueden llevar a cabo acciones e interacciones de un organismo vivo dentro del ambiente que lo rodea.

El enfoque sistemático en la Administración de Recursos Humanos puede descomponerse en varios niveles:

- Nivel social: expone la complejidad de la red de organizaciones y las diversas interacciones que se llegan a producir. La sociedad como microsistema.
- Nivel de comportamiento organizacional: la organización como sistema.

- Nivel de comportamiento individual: el individuo como microsistema.

5.2.1. Las organizaciones

En este contexto organizacional, cabe señalar que todo individuo posee unas limitaciones individuales, de manera que estamos obligados a cooperar en grupos de trabajo, entre nosotros. El conjunto de actividades realizadas conscientemente por dos o más personas y cuya cooperación es recíproca es fundamental para la existencia de una organización (de Pablo y Jiménez, 2007 y Hernández, 2007). Tras esta afirmación, se caracteriza una organización porque:

- Existen personas con la capacidad de comunicarse entre ellas.
- Tienen la disposición de trabajo en equipo.
- Las personas estén dispuestas a conseguir un objetivo común.

El motivo por el cual existen organizaciones es porque constituye la estrategia más fácil para conseguir unos objetivos: debido a la existencia natural de las limitaciones individuales no hay otra forma eficaz de alcanzar dichos objetivos. Así surgen las organizaciones, como herramienta para poder sobrepasar las limitaciones. En este contexto, se pronuncia Hernández (2007), quien advierte que la cooperación resulta esencial para la gestión empresarial, puesto que la complejidad de las actividades que se desarrollan en el mercado laboral exige un apoyo mutuo entre individuos y, a la postre, también entre empresas. Esta perspectiva también la apoya el grupo de De Pablo (2007) en cuyo artículo se expone que, durante el ejercicio de su actividad empresarial, todo negocio se encuentra expuesto a la incertidumbre, volatilidad y el riesgo de los mercados actuales.

5.2.2. Objetivos organizacionales

La existencia de una organización se sustenta y respalda por un motivo, una iniciativa o una finalidad para la que se origina dicha organización. Por lo tanto, deben de definirse las metas, los objetivos y las características del

ambiente interno que deben conocer las personas de la organización para poder alcanzar los objetivos indicados.

Los objetivos que por naturaleza tiene una empresa son los siguientes:

- Cubrir las necesidades que en un momento dado pueden demandarse por parte de la sociedad.
- Ofrecer un empleo con carácter productivo para cualquier ámbito de la producción.
- Aumentar el bienestar de la sociedad mediante el uso racional de los recursos.
- Proporcionar un retorno justo a los factores de entrada.
- Crear un ambiente en que las personas puedan satisfacer sus necesidades humanas básicas.

Para las empresas, los objetivos no son elementos estáticos sino dinámicos, debido a que estas se encuentran en continua evolución, así las relaciones existentes con el ambiente y con los miembros de estas son alteradas continuamente. Los objetivos que la organización establece según estos cambios son evaluados y modificados, de manera constante y en función del medio y de los miembros internos pertenecientes a la organización (Mariño, 2014).

Tal como señala Mariño (2014), “para alcanzar los objetivos propuestos, el trabajo se centra en el concepto de relaciones de poder desde una perspectiva relacional, orientada hacia los procesos de comunicación y teniendo en cuenta su incidencia en los procesos organizacionales” (p. 141).

5.2.3. Racionalidad de las organizaciones

La racionalidad de una organización significa que deben hacer uso de los medios, de la manera más eficiente posible, para lograr los fines y objetivos que se desean alcanzar. El método para conseguir la racionalidad es a través de la incorporación de normas y reglamentos que rijan el comportamiento de los integrantes en el camino hacia la eficiencia.

Se puede afirmar que la eficiencia es implícitamente una consecuencia de la racionalidad, de forma que, para unos objetivos fijados por la organización, es el momento de hallar los medios más adecuados para conseguirlos. Para que exista racionalidad es de vital importancia que los medios, procedimientos, métodos, procesos, etc., sean coherentes con el logro de los objetivos establecidos (Alonso, s.f.). Sin embargo, tal como señala Alonso (s.f.), “definir la eficacia solamente en términos de logro de objetivos resulta una visión parcial de la misma, máxime cuando estos objetivos sólo son referidos a aspectos muy concretos del desempeño organizacional” (p. 145), por ello, “una organización también ha de ser evaluada por su habilidad para adquirir insumos, procesar esos insumos, canalizar los resultados y mantener una estabilidad y un equilibrio” (p. 145).

Esto se traduce en que toda organización debe de tener en cuenta la eficiencia y la eficacia de manera simultánea:

- Eficacia: esta se encarga del logro de los objetivos propuestos por la organización. Este logro se hace posible gracias a los recursos disponibles, además se centra en los aspectos externos de la organización.
- Eficiencia: trata de encontrar el mejor camino para poder ejecutar las tareas, cuyo objetivo es la optimización de los recursos de la mejor forma posible. Está enfocada en las operaciones que la organización realiza, y se centra en los aspectos internos, se preocupa por los medios para realizar las tareas.

La eficiencia y la eficacia no siempre van de la mano. El ideal de empresa sería que fuera eficiente y eficaz (Tabla 1).

Tabla 1: Diferencias entre eficiencia y eficacia.

Eficiencia	Eficacia
# Hincapié en los medios	# Enfoque en los resultados
# Hacer las cosas correctamente	# Hacer las cosas correctas
# Resolver problemas	# Alcanzar objetivos
# Salvaguardar los recursos	# Optimizar los recursos
# Cumplir las tareas y obligaciones	# Obtener resultados
# Capacitar a los subordinados	# Proporcionar eficacia a los subordinados
# Conservar las máquinas	# Máquinas disponibles

Fuente: Chiavenato (2007)

Según Chiavenato (2007) existen relaciones entre la eficacia y la eficiencia, que se resumen de la siguiente manera (Tabla 2):

Tabla 2: Relaciones entre eficiencia y eficacia

		Eficiencia	
		Baja	Alta
Eficacia	Baja	# Escasa recuperación de la inversión, pues los recursos no se utilizan bien. # Dificultad para lograr objetivos empresariales.	# Alta repercusión de la inversión, dado que los recursos se utilizan intensivamente y racionalmente, minimizando el desperdicio. Bajos costes operacionales. # Dificultad para alcanzar los objetivos empresariales.
	Alta	# La actividad operacional deficiente y los recursos se utilizan precariamente. El rendimiento es inadecuado e insatisfactorio. # Se alcanzan los objetivos empresariales, aunque el desempeño y los resultados son mejorables.	# La tarea se desempeña adecuadamente, tanto a nivel individual como en el departamento, pues los métodos y procedimientos son racionales. Las actividades se desarrollan bien, a bajo coste y con el menor tiempo y esfuerzo. # Resultados productivos para la empresa, pues se ejecuta en forma estratégica y táctica

		para la alcanzar los objetivos planteados. Asegura supervivencia, estabilidad y crecimiento.
--	--	--

Fuente: Chiavenato (2007)

5.2.4. La eficacia organizacional

La eficacia organizacional se orienta hacia la estrategia para optimizar las formas de rendimiento. Es decir, trata de encontrar el máximo rendimiento de la empresa haciendo uso tanto de medios técnicos como económicos o incluso a través de medios políticos.

Según Chiavenato (2007) existen unos criterios para poder obtener una eficacia administrativa, que son:

- Capacidad de la administración para encontrar fuerza de trabajo calificada.
- Moral de los empleados y satisfacción en el trabajo.
- Rotación de personal y ausentismo.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Buenas relaciones entre los departamentos (entre los subsistemas).
- Percepción respecto de los objetivos de la empresa.
- Utilización adecuada de fuerza de trabajo calificada.
- Eficacia empresarial para adaptarse al ambiente externo.

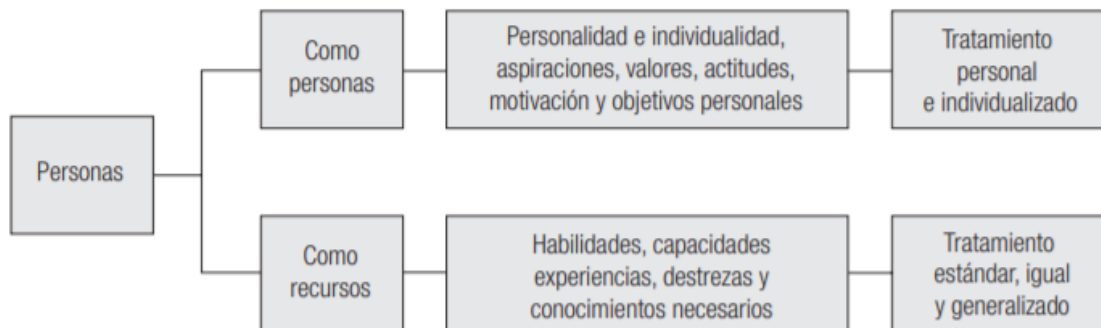
Una vez alcanzada la eficacia administrativa en la organización, la eficacia organizacional se puede conseguir reuniendo las siguientes condiciones:

- Alcance de objetivos empresariales.
- Mantenimiento del sistema interno.
- Adaptación al ambiente externo.

5.2.5. Las personas en las organizaciones

Dado que las personas forman las organizaciones, el encargado de recursos humanos debe escoger entre evaluar a las personas como recursos o como personas. Esta dicotomía se explica a continuación, puesto que, si las personas son analizadas como recursos, serán estudiados desde el punto de vista de sus habilidades, capacidades, destrezas y de cualquier tipo de conocimiento que le permita realizar las tareas de la organización. Sin embargo, si son estudiadas como personas, el punto de vista del análisis estará en la posición de que poseen personalidad e individualidad, valores, actitudes, motivaciones, que al mismo tiempo tendrán unas aspiraciones dentro o fuera de la organización y por último tendrán marcados unos objetivos propios. Esta divergencia determina el trato que el empleado recibe en la empresa, caracterizándose por un tratamiento igual y generalizado en el primer caso, en contraposición con el tratamiento personal e individualizado en el segundo, tal como muestra la siguiente ilustración (Ilustración 1).

Ilustración 1: Percepción de las personas en las organizaciones



Fuente: Chiavenato (2007).

El principal inconveniente que se presenta en las organizaciones durante el estudio de las personas es que no disponen de los recursos necesarios para poder comprender a cada uno de sus miembros, puesto que resulta muy complejo evaluar a una sola persona (Palomino, 2015).

5.2.1. Teoría de recursos y capacidades

Si situamos a una empresa en un entorno competitivo, esta estará en igualdad de oportunidades y amenazas con respecto a las demás organizaciones que se encuentran en su entorno, es decir, que ambas tendrán la capacidad de poder alcanzar el mismo nivel de rentabilidad. Pero tras la realización de numerosos estudios por parte de Hansen y Wernerfelt (1989), Rumelt, Schendel y Teece (1991), o McGahan y Porter (1997), se pudo demostrar que el éxito de una organización viene definido por los aspectos internos de cada empresa.

Como consecuencia de estas diferencias nace la Teoría de Recursos y Capacidades, que trata de explicar cómo influyen los aspectos internos de la empresa. Según Guerras y Navas (2007) el objetivo es:

“Identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la identificación y valoración estratégica de los recursos y habilidades que posee o a los que puede acceder.”

La Teoría de Recursos y Capacidad está basada en tres ideas principales:

- Actualmente, el entorno sufre cambios continuamente, debido a la globalización, al nacimiento de nuevas necesidades y demandas en los consumidores y con un ciclo de vida en el producto o servicio corto, etc. El método para que la empresa haga frente a este continuo cambio es a través de una base en recursos y capacidades, que solamente podrán ofrecerse si el entorno interno las posee.
- Cada vez tienen mayor importancia los recursos internos, pero no son estos los únicos capaces de crear beneficio, sino que es la combinación de los recursos internos con las características del entorno en el que compete.
- Se puede afirmar que las empresas son heterogéneas, ya que no existen dos empresas iguales debido a que los recursos y capacidades que poseen en un momento dado son diferentes.

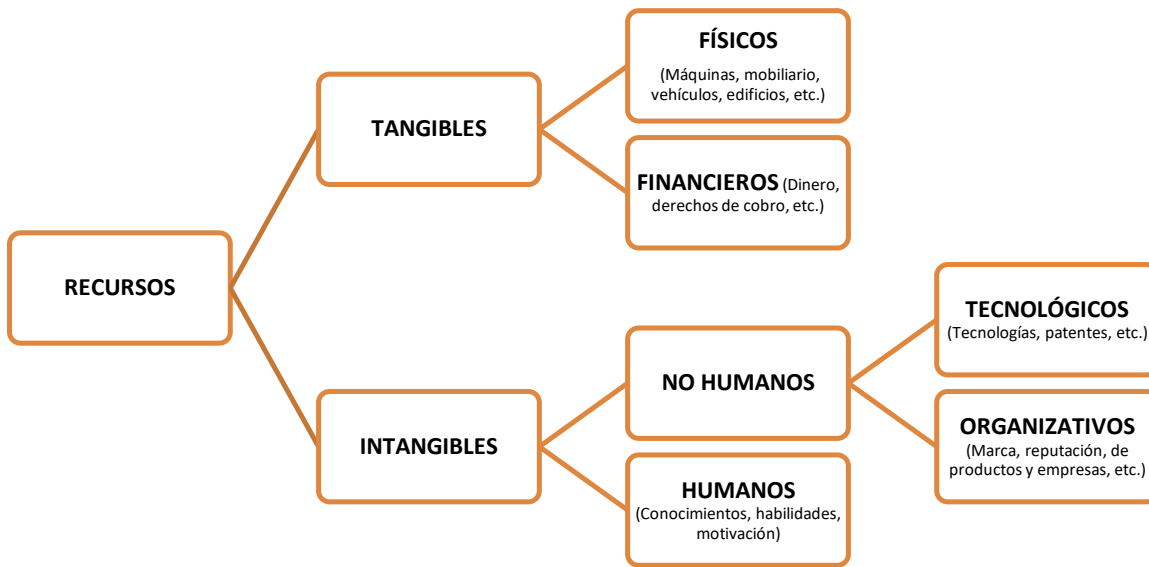
- *Imperfecta movilidad*¹, se refiere a que no es posible poseer los recursos y capacidades en igualdad de condiciones en cada una de las empresas que trabajan en un mismo sector.

Esta teoría plantea la clasificación de los recursos en función de su naturaleza, de manera que los divide en recursos tangibles e intangibles. Los recursos tangibles están vinculados a elementos materiales (maquinaria, mobiliario, herramientas, edificios, etc.), y también hacen referencia a los activos financieros, donde podemos encontrar los derechos de cobro, las acciones de la empresa. Por su parte, los recursos intangibles hacen referencia aquello que no es perceptible físicamente y no son visibles para los contables de la organización, están basados en el conocimiento y en la información. Tal como señala Camisón (2016) los modelos empresariales que se basan en activos y recursos intangibles promueven el desarrollo de empresas responsables, sostenibles y competentes.

Dentro de estos recursos se diferencia entre humanos y no humanos, los primeros se refieren al conocimiento, experiencia, motivación, habilidad de adaptación, etc., que las personas son capaces de aportar a la organización. En segundo lugar, los no humanos, se clasifican en tecnológicos y organizativos. Los tecnológicos son aquellos que incluyen las tecnológicas y conocimientos necesarios para poder producir un producto o poder realizar un servicio; los organizativos son la marca, el logotipo, la reputación, etc. Esta información se refleja en la siguiente ilustración (Ilustración 2).

¹ Concepto perteneciente a Navas López, J. E. y Guerras Martín, L. A, *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones.*, 4.ª ed (Civitas).

Ilustración 2: Clasificación de los recursos.



Fuente: Guerras y Navas (2007)

Teniendo en cuenta lo expuesto hasta el momento, cabe relacionar las teorías de recursos y capacidades con las nuevas tendencias de organización en el trabajo. En esta línea, resulta de interés exponer el artículo publicado por Reynoso, Flores y Cardoza (2017) en el que se señala que la Teoría de Recursos y Capacidades (TRC) constituye hoy en día uno de los principales modelos teóricos para la gestión estratégica de las empresas y que cada vez se utiliza más. Gracias a esta teoría pueden comprenderse los mecanismos de “construcción y mantenimiento de la ventaja competitiva” de una empresa (p. 411) a través de la valoración de aquellos aspectos en los que una empresa muestra un desempeño superior al de sus empresas competidoras, lo que le permite tener beneficios superiores a éstas.

En el estudio realizado por Reynoso et al. (2017) se analizan las nuevas tendencias de organización en el trabajo desde la perspectiva de la TRC y se ha podido detectar un creciente cómputo de pruebas empíricas que confirman las ventajas de implementar la perspectiva de la TRC en las nuevas tendencias de organización en el trabajo.

Así el grupo de Barney (2011) la TRC se encuentra actualmente en una etapa de madurez en su aplicación a las empresas; así, esta madurez se alcanza a través de los trabajos empíricos de los que se dispone en las diversas áreas empresariales y se desarrolla, crece y aplica en el contexto actual de las tendencias en organización del trabajo. Esta etapa ha sido posible puesto que la TRC ha transitado desde su origen, a la introducción en las empresas, el crecimiento en ellas y, finalmente esta etapa de madurez a la que se hace referencia, que permite a los directivos concluir que se trata de una estrategia adecuada a las tendencias organizacionales actuales (Barney, Wright y Ketchen, 2011).

5.3. SISTEMAS DE TRABAJO DE ALTO RENDIMIENTO (STAR)

Tras exponer las relaciones existentes entre personas y organizaciones y resumir brevemente las diferentes etapas a través de las que se ha desarrollado la gestión humana, es pertinente centrar el enfoque en las nuevas tendencias en organización del trabajo que actualmente se encuentran en desarrollo e investigación.

En concreto, esta etapa se inicia en 1991, en la quinta y última etapa de la historia de la gestión humana. Desde esta fecha y hasta la actualidad, el entorno en el que se desarrolla la sociedad está inmerso en continuos e impredecibles cambios que las organizaciones deben afrontar para mantenerse en los mercados. Este entorno que requiere flexibilidad y compromiso por parte de los integrantes de las organizaciones, lo que implica que deban asumir retos cada vez más complejos para asegurar unos resultados satisfactorios en un mercado que posee una alta competitividad, obligando a las organizaciones a poseer personas capaces de optimizar sus propias habilidades (Gómez y Arboleda, 2008).

La filosofía de estos sistemas de alto rendimiento se expone en la siguiente frase de Steven Jones: “Los integrantes de un equipo de alto rendimiento están

comprometidos emocionalmente con los avances del equipo. Este compromiso no se puede imponer: se debe construir”. Teniendo esto presente, puede concebirse que el entorno cambiante en el que se desarrollan estos STAR hace que los responsables de recursos humanos de una organización comiencen a implementar métodos para desarrollar y fortalecer una serie de características en sus empleados. Estas características que se promueven entre los empleados son las que posteriormente se verán reflejadas en la propia organización, con la idea de conseguir el liderazgo del sector mediante la diferenciación a través de estos nuevos métodos.

De esta forma se desarrollan los sistemas de trabajo de alto rendimiento (STAR), que se utilizan para optimizar la eficiencia de la organización. Son métodos que se aplican sobre los integrantes de la organización, diseñados para mejorar las habilidades y competencias de los empleados, incrementar su motivación y mejorar su rendimiento (Huselid, 1995).

Se pueden enumerar una serie de características comunes en los STAR que se implantan en las organizaciones, debido a la adaptación al entorno²:

- Los nuevos sistemas de trabajo que surgen de la innovación están basados en la colaboración y compromiso de los trabajadores. Éstos se podrán alcanzar con un ambiente laboral adecuado.
- En estos nuevos sistemas, los factores subjetivos influyen en los procesos que tienen lugar en las organizaciones.
- Aspectos tan importantes como valores, hábitos, tradiciones, creación y transmisión de significados, etc., son esenciales para el desarrollo de una organización.
- Se requiere el trabajo en equipo, por lo tanto, la forma administrativa debe de cambiar para satisfacer el entorno flexible actual, ya que la forma tradicional no es capaz de conseguirlo.

² Las características que se mencionan son planteadas por los siguientes autores: Juan Alberto Vargas Téllez y Samuel Nava Alcántara, «Formas organizacionales, perfiles gerenciales y satisfacción laboral: un estudio descriptivo de PYMES en León, Guanajuato», s. f., 47.

- Para esta novedosa organización flexible es necesario “trabajadores del conocimiento”, que comprenden que la autogestión no tiene cabida con mentalidades conservadoras.
- Las características personales que se requieren para las organizaciones de la actualidad son: individuos independientes, automatizados, auto-determinados y facultados.

Los autores Gómez, Valle y Céspedes (2005) proponen en “Las prácticas de Recursos Humanos de Alto Rendimiento y la capacidad de aprendizaje organizativo: incidencia e implicaciones”, una lista de prácticas de recursos humanos de alto rendimiento. Estas propuestas se resumen como métodos flexibles y aplicables a cualquier método productivo.

Tabla 3: Propuestas de prácticas de Recursos Humanos de Alto Rendimiento

Contratación selectiva	Reunir trabajadores con habilidades y competencia para los puestos de trabajo. Se utiliza como método de diferenciación y competitividad.
Contrataciones fijas	Proporciona al empleado una seguridad y compromiso con la empresa.
Formación intensiva	La empresa oferta planes de formación especializada a sus empleados.
Formación genérica	Proporciona al trabajador los conocimientos para desenvolverse en diferentes entornos.
Promoción cualitativa	Se plantean una serie de criterios de promoción acordes a la cultura organizacional de empresa.
Evaluación cualitativa	Se definen una serie de criterios de evaluación para determinar el compromiso con la cultura de la organización.
Retribución basada en el individuo	Remunera a los empleados por la capacidad, flexibilidad y conocimientos de los empleados para realizar su tarea.
Retribución variable	Se remunera en función de los objetivos alcanzados.
Nivel retributivo medio alto	Ofrecer salarios más altos que la competencia para hacer a la empresa más atractiva.

Retribución a largo plazo	Se dan incentivos salariales si los objetivos a largo plazo marcados por la organización se satisfacen.
Incentivos colectivos	Se remunera el buen rendimiento del grupo.

Fuente: Adaptación de la tabla de Gómez, Valle y Céspedes (2005).

5.4. EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO (EARs)

Este ambiente en continuo cambio en el que se desarrollan las organizaciones determina que una de las estrategias por las que actualmente se opta es por la creación de equipos, a través de los que resolver los problemas que las organizaciones no eran capaces de solventar utilizando el modelo de organización convencional, donde cada empleado trabajaba de manera individual y aislada. Estos equipos ayudan a la compañía a crear una estrategia de diferenciación para desmarcarse del resto y establecer estrategias competitivas respecto de las demás empresas del mercado (Lertxundi y Landeta, 2011). Según estos autores, las estrategias competitivas en las que se sustentan los equipos de alto rendimiento se resumen en los siguientes pasos: en primer lugar, se establece una estrategia competitiva centrada en el liderazgo de costes, la diferenciación o el enfoque; a continuación, se pautan los comportamientos requeridos en los empleados para alcanzar dichas metas (grado de previsibilidad de su comportamiento, accesibilidad al equipo de trabajo y predisposición al riesgo entre otros); posteriormente se definen las prácticas de recursos humanos de apoyo (para establecer las bases del reclutamiento, la retribución y la formación del grupo) y por último se evalúan los resultados (comparando los comportamientos de los empleados con los objetivos de la empresa) (Lertxundi y Landeta, 2011).

De este modo, pueden comprenderse estos EARs como una entidad dinámica, puesto que los equipos tomarán diferentes formas según la complejidad que exista en la misión que deban completar. Para profundizar en los EARs, es necesario explicar la definición de equipo y los rasgos que contiene.

5.4.1. Definición de equipo

Es preciso clarificar la definición de equipo puesto que actualmente existe cierta controversia acerca de las características de un equipo. Así, la definición que plantean Katzenbach y Smith (1995) es:

“Un equipo es un pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometido con un propósito común, objetivos de rendimiento y enfoque, de lo que se consideran mutuamente responsables”.

A continuación, se expondrán diversas aclaraciones sobre la definición:

- **Pequeño número:** un gran número de personas para formar un equipo tiene el riesgo de ir asociado a mayores dificultades para conseguir trabajar en equipo. Los problemas que se detectan en los grandes grupos pueden ser, por ejemplo, logísticos (no encontrar el tiempo necesario para realizar reuniones). No significa que no puedan formarse este tipo de equipos, pero se enfrentaran a retos más complicados.
- **Habilidades complementarias:** están obligados a crear aquellas habilidades necesarias para realizar el trabajo en equipo. Son 3 habilidades a desarrollar:
 - a) Experiencia técnica o funcional.
 - b) Habilidades sobre resolución de problemas y toma de decisiones.
 - c) Habilidades interpersonales.
- **Comprometidos con un propósito común y con objetivos de rendimiento:** los desafíos de rendimiento van conjuntamente con el el propósito de equipo. Las características de estos son:
 - a) Un propósito común y con significado, que establece el tono y las aspiraciones.
 - b) Los objetivos específicos de rendimiento son una parte integral del propósito.
 - c) La combinación de ambos es esencial para el rendimiento.

- **Compromiso con enfoque común:** el equipo de invertir tiempo tanto en el desarrollo del método de trabajo como el propósito de todos los miembros del equipo.
- **Responsabilidad mutua:** un grupo no podrá denominarse equipo hasta que no sea capaz de ser responsable de sí mismo como equipo. Todos los integrantes se caracterizan por comprometerse y confiar en el resto.

Tras detallar lo que realmente se puede considerar un equipo; a continuación, se exponen en la tabla 4 algunas de las diferencias más significativas que se pueden encontrar entre un grupo de trabajo y un equipo.

Tabla 4: Diferencias entre grupo de trabajo y equipo³.

Grupo de trabajo	Equipo
Líder fuerte y con una orientación clara	Liderazgo compartido
Responsabilidad individual	Responsabilidad individual y colectiva
El propósito del grupo coincide con la misión organizacional más amplia	El equipo tiene un propósito específico
Productos de trabajo individuales	Productos de trabajo colectivos
Realiza reuniones eficientes	Propicia el debate abierto y reuniones activas para resolver problemas
Mide su eficacia indirectamente a través su influencia en lo demás	Mide el desempeño de manera directa evaluando los productos de trabajo colectivo
Debate, decide y delega	Debate, decide, y realiza un trabajo conjunto

Fuente: Katzenbach (2000).

³ Tabla extraída de la publicación de Katzenbach, *El trabajo en equipo: ventajas y dificultades* (Ediciones Granica S.A., 2000).

5.4.2. Definición de equipo de alto rendimiento

Para definir a los equipos de alto rendimiento (EAR) se deben analizar las características que posee un equipo verdadero, mencionadas anteriormente. Además, los integrantes de los equipos se encuentran comprometidos totalmente unos con otros para poder adquirir con éxito el desarrollo personal de cada uno de los integrantes. En este tipo de equipos, la principal característica es que sobrepasa a todos los equipos similares y todas las expectativas esperadas. Son capaces de obtener unos resultados extraordinarios a través de la creatividad, iniciativas, logros, valor y coordinación por encima del resto de la empresa (Bayón, 2019).

Al utilizar las palabras “alto rendimiento” para distinguir a este tipo de equipos, se puede llegar a la confusión de creer que es necesario que todas las personas pertenecientes a estos equipos cumplan el requisito de tener un alto nivel intelectual o competencias que destaquen del resto para realizar las actividades. Pero esto no es así; si es cierto que si las personas que forman parte del EAR poseen estas características se facilita conseguir los objetivos marcados, pero el punto clave reside en conseguir personas que posean diferentes competencias y conocimientos que permitan alcanzar los objetivos establecidos. Otra parte del éxito de estos equipos se encuentra en ubicar correctamente a cada miembro con una tarea a realizar dependiendo de las características del puesto, además de establecer una dinámica de trabajo que permita obtener resultados satisfactorios para todos los integrantes. En último lugar, tiene una gran importancia la toma de decisiones que puedan realizar los miembros del equipo, en relación con la planeación, ejecución y control del trabajo (Donoso y García, 2019).

5.4.3. Características de los EARs

- Los equipos suelen estar formados por entre cinco y quince personas que son capaces de desempeñar cualquier tipo de tarea de manera conjunta. Como se deduce, no son equipos que se formen para una tarea específica, todos sus integrantes siguen la

idea de negocio que plantea la organización. Por último, el trabajo realizado por un miembro es reconocido por el resto de participantes.

- Los miembros de los EARs realizan un aprendizaje continuo, un desarrollo personal y poseen la motivación para adquirir nuevas capacidades y hacer frente al desarrollo de las tareas que les sean impuestas. Mediante estos métodos crean las habilidades y conocimiento necesarios para la realización de estas. Esta clase de actividades suele ser reconocida y recompensada a través de promociones.
- La misión, los valores, la estrategia y los objetivos de la organización son puntos de los cuales, los integrantes de los EARs, tiene un conocimiento absoluto sobre ellos.
- Los EARs desarrollan sus estrategias en función de la innovación, rapidez y flexibilidad de los objetivos, con el propósito de mejorar en calidad, costes y eficiencia de los procesos.
- En el momento en el que una organización quiere implantar los equipos de alto rendimiento, esta se encuentra con que los futuros integrantes carecen de las destrezas necesarias para poder iniciar este tipo de estrategia. Así, las organizaciones se ven obligadas a promover el aprendizaje y el desempeño, con la idea final de favorecer el conocimiento de los participantes y dándoles más facultades para el éxito del equipo y de la empresa.
- Se pretende potenciar competencias en ámbitos técnicos humanos para llevar a cabo los cambios de cultura organizacional. Para ello se realizan entrenamientos cruzados, como son: trabajo en equipo, solución de problemas, conducción de reunión, mantenimiento productivo, etc. Aspectos en torno a los cuales se profundiza en los resultados planteados en este trabajo.
- Que los integrantes de los equipos de alto rendimiento tengan el compromiso por su aprendizaje produce un efecto enriquecedor en cuanto a la motivación, el comportamiento, rendimiento de los empleados y un aumento en la eficacia.

- En este tipo de equipos se realizan rotaciones de tareas para permitir a todos los integrantes del equipo desarrollar las destrezas necesarias en cada una de las labores a realizar. De esta forma, se promueve la flexibilidad de estar a cargo de diferentes funciones y de conseguir los conocimientos de los distintos ámbitos del desarrollo del producto o servicio. Con la suma de la realización de todas las labores por cada uno de los integrantes, la organización es capaz de obtener el objetivo final.
- Los miembros son conscientes de la importancia que posee su trabajo, y la realización de este en un tiempo establecido; teniendo en cuenta que aceptan el compromiso por una calidad total en cuanto a los productos o servicios que presten.
- Son remunerados de una forma poco habitual, su salario está basado en función de lo que pueden hacer y no en lo que hacen. Es decir, se obtendrá una mayor remuneración si el empleado es capaz de realizar trabajos diferentes. Otro método utilizado es que se ofrecen las ganancias de forma conjunta (a todos los integrantes del equipo), así los miembros del equipo tienen la sensación de que son poseedores del negocio, asumiendo los riesgos y los beneficios.
- Este sistema no entiende de estructuras ni de jerarquías, se propone una organización basada en equipos en la que apenas existe estructura organizacional.

5.4.4. Diferencias entre equipo y equipo de alto rendimiento

En la siguiente tabla (Tabla 5) se muestra un breve resumen sobre las características que, bajo criterio propio, son más significativas entre los sistemas de trabajo por equipos y equipos de alto rendimiento.

Tabla 5: Comparativa entre equipos y equipos de alto rendimiento.

	Equipo	Equipo de Alto Rendimiento
Relaciones	Utilitarias: Cada uno se compromete en una misión común, las relaciones derivan de ellas.	Abiertas: Corresponsabilidad, solidaridad, apoyo.
Método de definición de objetivos	Compartido: centrados en el éxito común.	Para el equipo, en relación con la visión compartida: Cada uno contribuye al logro de dichos objetivos, reparto "móvil".
Métodos de trabajo	Comunes identificados, evaluados y capitalizados.	Coexistencia de métodos individuales y de métodos comunes; + innovación en los métodos.
Resolución de conflictos	Puesta en adecuación de la visión y del día a día.	Anticipación: Trabajo en paralelo sobre la producción del grupo y las relaciones.
Toma de decisiones	Por mayoría, previo análisis de las opciones.	Mayoritariamente consensual: coexistencia de diferentes modos en función de la naturaleza de la decisión.

Fuente: Adaptación de la tabla planteada por Bénédicte y Vervisch (1997).

5.4.5. Liderazgo en equipos de alto rendimiento

Para resaltar sobre el resto de organizaciones es necesario que estas traten de alcanzar una buena gestión de liderazgo capaz de desmarcarse de las demás.

La misión del líder se resume en conseguir que cada uno de los integrantes sean responsables de su actividad o actividades y sean capaces de confiar unos de otros para conseguir un éxito común. Un líder también debe de tener la capacidad de saber dirigir las posibles confrontaciones entre los miembros, mientras es capaz de promover el crecimiento grupal e individual.

Por otro lado, en cuanto al líder de equipos de alto rendimiento, es necesario que sea capaz de entender a los miembros del equipo para crear una cooperación entre ellos, facilitando las estrategias para la visión de la organización, creando redes de apoyo estructurales capaces de innovar y priorizando el sentido, las relaciones y el trabajo conjuntamente⁴. La persona que asuma el liderazgo de un equipo de alto rendimiento está obligado a tener un

⁴ Las características de líder de equipo de alto rendimiento y los niveles del enfoque estratégico del líder de estos equipos han sido obtenidos de Ana Fernanda Uribe R et al., «Liderar equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales.», *Universidad & Empresa* 15, n.º 25 (2013): 53-71.

enfoque estratégico de la gestión, este enfoque está basado en tres niveles: nivel individual, grupal y organizacional.

- **Nivel individual:** el líder debe de desarrollar las habilidades profesionales y personales que le capaciten a crear unas relaciones preparadas para la comunicación, la negociación y el acuerdo.

Desde esta perspectiva, la misión central es la realización individual consiguiendo el bienestar y la calidad de vida; para ello es necesario el perfeccionamiento de aptitudes técnicas y prácticas profesionales que den lugar al equipo de alto rendimiento. En el trabajo con equipos de alto rendimiento es fundamental el cambio de actitud, la mejora de las competencias personales, profesionales y organizacionales, por esto es necesario que los líderes de equipos de alto rendimiento necesiten formación para su desarrollo.

- **Nivel grupal:** en este nivel identificamos aquellas habilidades de carácter grupal que son necesarias de mejorar. Este enfoque necesita que cada miembro esté comprometido él mismo y con el grupo hacia la organización, incluso con la misión y visión, y que por acción conjunta se obtengan los objetivos.
- **Nivel organizacional:** los procesos estructurales y funcionales están enfocados a la mejora del liderazgo, el clima y la cultura organizacional y la satisfacción laboral. Lo que se pretende es un enriquecimiento de los procesos grupales y organizacionales, que se consigue mediante la utilización de la gestión humana. Se busca la sinergia entre personas.

Uno de los desafíos a los que se enfrenta la gestión humana es el esfuerzo que se realiza para posicionar al equipo de recursos humanos como una unidad estratégica.

Según se encuentra en el trabajo realizado por Fernández y Winter (2003), existen varios tipos de liderazgo, que agruparon en los siguientes:

- **Liderazgo participativo:** propone que no exista ninguna persona de ejercer ese liderazgo, debido a que se supone que todos los miembros del equipo realizan esta función ya que cuentan con la motivación necesaria para “contagiar” al resto de compañeros. Como cada integrante posee unas habilidades y capacidades propias siendo expertos en ellas (centrándose solamente en su tarea), no puede existir una persona que ejecute ordenes sobre otra. Pero sí que existe la posibilidad de que haya miembros con más experiencia y conocimientos, es entonces cuando la opinión de este tipo de personas adquiere valor, con la posibilidad de ser cuestionada por los demás miembros. En resumen, el liderazgo es tomado por el conjunto de participantes.
- **Liderazgo situacional:** según la opinión de otros autores el liderazgo cambia dependiendo de los acontecimientos que se produzcan, exponen que el liderazgo se distribuye entre algunos miembros del equipo de alto rendimiento dependiendo de su experiencia y al mismo tiempo de los conocimientos que posean. No se produce ningún tipo de lucha por la obtención de este rol, es un proceso delicado en el que los integrantes del grupo deciden quién será el encargado; es de vital importancia definir a alguien como líder ya que es indispensable para el funcionamiento del equipo.
- **Liderazgo directivo:** este tipo de liderazgo argumenta que los empleados realizarán un buen desempeño de sus funciones si los líderes actúan como entrenadores del grupo, ya que son ellos los que poseen la sabiduría y la práctica adecuada. Este tipo de líderes tiene la virtud de influenciar en el ambiente y el ritmo de trabajo que el equipo debe de llevar, con la idea de generar una situación de comunidad que tenga la visión de alcanzar una misma dirección que la organización. La ventaja que se encuentra en este tipo de liderazgo es la capacidad de conseguir una organización y funcionamiento rápido.

En uno de los estudios más recientes de Collins (2001), revela que las organizaciones que más tiempo aguantan en el tiempo, y al mismo tiempo se consideran de las más exitosas, conviven con los tres tipos de liderazgos:

- a) Liderazgo directivo: establece la dirección que seguirá la empresa, marcar la visión y todos los valores necesarios para obtener los objetivos.
- b) Liderazgo participativos y situacionales: los que se encargarán de realizar las estrategias y procesos operativos al nivel de los equipo y áreas de trabajo.

Para concluir con este epígrafe se puede afirmar que hacerse responsable del rol de líder conlleva tener competencias humanas, profesionales y administrativas. A través de estas competencias, el líder debe fomentar y ser capaz de crear climas laborales adecuados, prácticos y productivos. Una vez obtenga estas características, el equipo de alto rendimiento será capaz de producir procesos de calidad con procedimientos bien definidos y unos estándares de bienestar individual, grupal y organizacional que conseguirán la disminución de los factores de riesgo psicosociales.

5.5. EJEMPLOS DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO

Como ya se ha expuesto en el epígrafe anterior, estos equipos surgen ocasionalmente y sobrepasan los resultados esperados por ellos. Los distingue el alto nivel de compromiso que existe entre los miembros del grupo, extendiéndose hasta en ámbitos de la vida cotidiana de cada uno.

Este tipo de equipos es difícil de encontrar, porque los niveles de compromiso que se producen en ellos es difícil de conseguir y más aun de mantener. No hay definidas una lista de reglas o prácticas que te permitan obtener los resultados de estos equipos. Como dicen Katzenbach y Douglas K. Smith en “Sabiduría de los equipos: el desarrollo de la organización de alto rendimiento”⁵:

⁵ Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith, *Sabiduría de los equipos*.

“Los equipos de alto rendimiento se encuentran dónde están, no donde nos gustaría encontrarlos. Surgen por sí mismos y en entornos diferentes.”

A continuación, se explican las historias de dos grupos que se convirtieron en equipos de alto rendimiento:

- Florida Tallahassee Democrat de Elite: estaba compuesto por mujeres, y la mayoría de ellas provenían de trabajos de primera línea del periódico Florida Tallahassee Democrat.
- Dallas Mafia: sus miembros eran todo hombres con altas remuneraciones, su función se centraba en dirigir un negocio dentro del entorno competitivo de la banca de inversiones.

5.5.1. Equipo: Tallahassee democrat de elite

En los años ochenta con el auge de la televisión junto con el incremento de la tasa de analfabetismo y una disminución del tiempo libre, los periódicos comenzaron a cerrar, hasta quedar solamente uno o dos en la mayoría de ciudades. El Tallahassee Democrat de Knight-Ridder consiguió sobrevivir a estos problemas, con una buena posición en cuanto a ingresos publicitarios. Aun así, estos ingresos estaban limitados, y por tanto debían de enfrentarse a los nuevos cambios que sucedían por época. Esta realidad obligó al periódico a romper las barreras históricas de funcionamiento que tenía.

- **El reto de rendimiento:** Democrat era el único diario de Tallahassee que conseguía beneficios. El planteamiento del director del periódico fue que no podrían crecer si no existe un servicio a sus clientes que genere una diferencia significativa con el resto del mercado.

Seguidamente el director creó un equipo para obtener el objetivo. Utilizaron varios métodos: reuniones periódicas, encuestas de satisfacción, etc. Éstos métodos les llevaron a crear un nuevo departamento, que finalmente no consiguió obtener los resultados esperados. Tras este fracaso y haber aceptado seguir un consejo por parte de una de las personas que dependían de él, se decidió

por crear un nuevo equipo (Elite) compuesto por trabajadores de línea. Su objetivo era eliminar todos los errores en la publicidad.

- **Los resultados de rendimiento:** se corrigieron rápidamente los errores producidos por la mala precisión en la publicidad. Se recuperó la confianza en los vendedores.

La creación del equipo Elite no solamente trajo beneficios monetarios, sino que se rediseñó completamente el proceso de venta, creación, producción y facturación de anuncios. Se estimularon las relaciones entre trabajadores de distintas áreas, necesarias para el nuevo método organizativo.

- **El diseño del propósito y de los objetivos de rendimiento:** para que Elite se convirtiera en un equipo de alto rendimiento necesitaba algo más, los compromisos personales (que en su caso se fueron desarrollando en los primeros meses). En un primer momento, los integrantes del grupo se echaban la culpa unos a otros, hasta que un miembro del equipo hizo ver a los demás de que todos tenían algún fallo.

Estas relaciones hicieron que el equipo estuviera más unido, y más enfocados en el objetivo. Por otro lado, el equipo decidió observar con detenimiento cómo se desarrollaba el proceso total de un anuncio. Cuando realizaron esta tarea se dieron cuenta de que existían errores en el método y empezaron a aplicar soluciones a cada una de las partes, optimizando y agilizando la gestión para esas áreas. Llegaron a la conclusión de que, para solucionar completamente todos los problemas, los empleados del periódico debían de trabajar de forma conjunta en beneficio de los clientes.

- **Compromisos personales:** que existiera compromiso entre sus miembros dirigió a Elite a buscar sus aspiraciones. Empezaron con el encargo del director, eliminaron barreras funcionales, rediseñaron el proceso de publicidad, estableció nuevos criterios y modelos de

satisfacción del cliente y por último expandió la “obsesión por el cliente” en todo el periódico.

- **El esfuerzo de extensión del equipo:** consiguieron trasladar la motivación que les unía como equipo a otras áreas de producción del periódico, como, por ejemplo: un grupo de producción comenzó a llegar antes a su jornada laboral para reducir las presiones que se producían durante la mañana.

5.5.2. Equipo: Dallas mafia

Este equipo, compuesto por cinco jóvenes, comenzó con una serie de reuniones estratégicas. Constituían el grupo directivo de una corporativa financiera de alto nivel, eran los directivos de Dallas. Su inicio fue turbio debido a que eran personas inexpertas y no estaban obteniendo los objetivos en la empresa. Era un grupo comprometido con “cambiar o abandonar”.

- **El reto de rendimiento:** cuatro años después de la primera reunión en la que se conocieron el equipo había mejorado un conjunto de negocios que se encontraban en decrecimiento, aumentaron el tiempo de duración de las relaciones con los clientes y fueron capaces de hacer más rentable la oficina de Dallas. Otro de sus éxitos fue mejorar a los profesionales de Dallas.
- **Establecimiento de los objetivos de rendimiento:** las primeras discusiones que se produjeron entre ellos establecieron los siguientes objetivos: cambiar el tipo de negocio que estaban dirigiendo hasta el momento; no aceptar aquellos negocios que demandaban sus servicios para una sola vez, y aceptar aquellos duraderos; obtener y mantener un conjunto de profesionales con cualificaciones elevadas y con dominio en diferentes áreas; “crecimiento en calidad, no solamente en tamaño o en beneficio”.
- **Diseñar un enfoque de trabajo:** establecieron unos valores y un enfoque común para todos. Defendieron sus aspiraciones comunes y se mantuvieron estrictos en la calidad del trabajo con la que realizaban las negociaciones.

También se propusieron objetivos que necesitaban un sobre-control para ser alcanzados. Por otro lado, pusieron más mérito a las ideas que se proponía antes analizar quien las sugería. Además, el equipo se concentró en buscar el mix perfecto entre conocimiento de clientes, habilidades en resolución de problemas y creatividad para poder imponerse ante cada oportunidad de negocio, de esta forma se aseguraba un refuerzo para asumir retos mayores.

- **Desarrollo del compromiso personal:** se creó un ambiente que dirigía al grupo hacia una búsqueda de rendimiento y de riesgos, a través del compromiso mutuo, el propósito y la unidad de negocio.
- **El efecto de extensión del equipo:** trasladaban a personas desde Dallas a otras oficinas de la empresa, ellos pensaban que de estos movimientos de personal obtendrían beneficios, ya que ese personal volvería enriquecido. Un miembro del equipo dio un paso hacia delante proponiendo a su superior que todos los miembros del equipo debían de recibir el mismo salario.

Un empleado de Dallas dijo:

"Dallas, simplemente, no tenía un sentimiento comercial. Teníamos calidad suprema. Incluso, el cliente no era el juez final. Éramos nosotros. Como resultado, la gente estaba dispuesta a dejarse cortar el cuello, confiando en que nunca serían criticados por hacer aquello que creían que estaba bien".

6. MATERIAL Y MÉTODOS

Para analizar la influencia de las nuevas tendencias en organización del trabajo se llevó a cabo una extensa búsqueda bibliográfica en las principales bases de datos. Concretamente, se indagó en Pubmed, Web of Science, Scielo y Dialnet para recuperar el máximo número de documentos posibles que analizasen la efectividad de las distintas organizaciones actuales, el análisis de las metodologías y herramientas de enfoque de los equipos de alto rendimiento y las posibilidades de gestión de los equipos de alto rendimiento.

Para ello, se utilizaron los siguientes términos clave “tendencias en organización”, “efectividad”, “eficacia”, “equipos de alto rendimiento”, “gestión”, “metodología”, “herramientas”, “optimización”, “satisfacción”, “habilidades”, “coaching”, “comunicación”, “respeto”, “confianza”, “canales de comunicación”, “mediación” y “liderazgo”, (tanto en español como en inglés: "trends in organization", "effectiveness", "effectiveness", "high performance teams", "management", "methodology", "tools", "optimization", "satisfaction", "skills", "coaching", "communication", "respect", "trust", "communication channels", "mediation" y "leadership"), combinados a través de los operadores booleanos AND y OR. Las combinaciones entre los operadores booleanos y los términos clave han dado lugar a las siguientes estrategias de búsqueda, mostradas en la tabla 6.

Tabla 6: Estrategias de búsqueda.

Nº Búsqueda	Palabras clave	Artículos recuperados
Pubmed		
#1	((trends in organization) AND effectiveness) AND management) AND optimization	18
#2	((trends in organization) AND communication channels) AND management) AND optimization	0

#3	(trends in organization) AND communication channels	64
#4	((trends in organization) AND communication channels) AND mediation) AND leadership	0
Web of science		
#1	((trends in organization) AND effectiveness) AND management) AND optimization	18
#2	((trends in organization) AND communication channels) AND management) AND optimization	3
#3	(trends in organization) AND communication channels	114
#4	High performance teams AND Tools AND Communication channels AND Skills AND Coaching OR Leadership	1377
#5	High performance teams	131
Scielo		
#1	Equipos de alto rendimiento AND Efectividad AND Optimización AND Canales de comunicación OR Liderazgo	0
#2	Equipos de alto rendimiento AND Efectividad AND Canales de comunicación	0
#3	Equipos de alto rendimiento	20
Dialnet		
#1	Equipos de alto rendimiento AND Efectividad AND Optimización AND Canales de comunicación OR Liderazgo	1
#2	Equipos de alto rendimiento AND Efectividad AND Canales de comunicación OR Liderazgo	12
#3	Tendencias en organización AND Equipos de alto rendimiento	13
TOTAL		1771

Fuente: Elaboración propia.

Además, en aquellas bases de datos que lo permitieron, se acotó la búsqueda incluyendo los criterios de inclusión y exclusión descritos a continuación:

Criterios de inclusión:

- Fecha de publicación: últimos diez años (2009-2018).
- Idioma de publicación: inglés, francés o español
- Posibilidad de recuperar el documento a texto completo, bien sea gratuito o de pago.

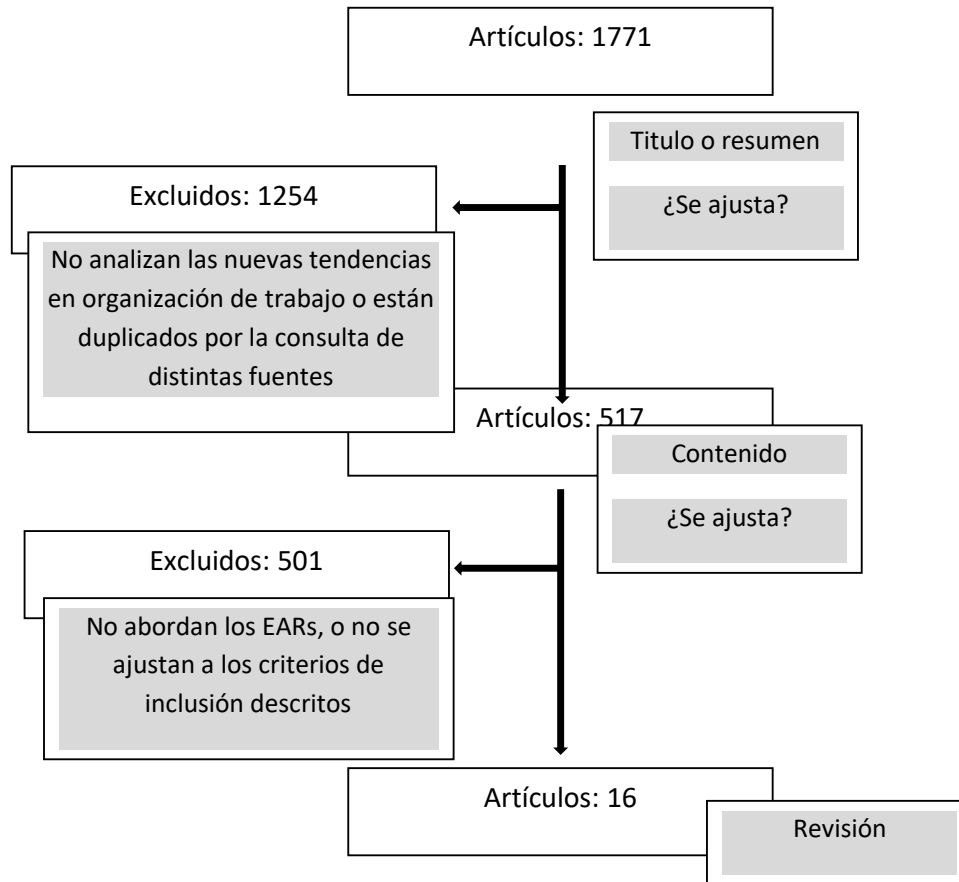
Criterios de exclusión

- Fecha de publicación: artículos previos a 2008.
- Idioma de publicación: cualquier otro no reflejado como criterio de inclusión.
- Imposibilidad de recuperar el documento.
- Artículos de opinión, cartas al editor o documentos de divulgación.

Una vez recuperados los artículos, se llevó a cabo un proceso de selección de aquellos que se incluyen en el epígrafe de los resultados, a través de una serie de fases descritas: en primer lugar, se eliminaron los artículos duplicados como consecuencia de la consulta de diversas bases de datos, en segundo lugar, se realizó una lectura crítica del título y el resumen de cada artículo a la luz de los criterios de inclusión y exclusión expuestos y, por último, la lectura del documento completo determinó la elección de los artículos que finalmente se incluyen en este trabajo.

Este proceso de selección se muestra a través del diagrama de flujo siguiente (Ilustración 3).

Ilustración 3: Selección de los artículos.



7. RESULTADOS

7.1. ANÁLISIS MULTICRITERIO DE LA EFECTIVIDAD DE DISTINTAS ORGANIZACIONES ACTUALES

A lo largo de este primer apartado de resultados se valoran los planteamientos a través de los cuales una empresa puede evaluar la efectividad de las tareas que desarrollan sus empleados. Para ello, se analiza el grado de optimización, la satisfacción de los intereses de los grupos estratégicos que la conforman y las actividades de la propia organización.

Este análisis multicriterio facilita, además, los procesos de toma de decisión y son una herramienta ampliamente utilizada en las empresas, puesto que proporcionan información tanto del entorno en el que se desarrolla dicha empresa como de las características internas de sus propios componentes (Jato, Tejero, Castro y Temprano, 2014).

Debido a su relevancia en el ámbito empresarial, el análisis multicriterio ha evolucionado de manera evidente a lo largo de los últimos años y ha permitido una amplia diversidad de estrategias de análisis: desde técnicas de multicriterio discretas (como los métodos de superación, en el que destaca el método Electre, los métodos de las jerarquías analíticas, o el método axiomático de Arrow-Raynaud) a técnicas multicriterio continuas (matrices, técnicas generadoras de conjunto eficiente y técnicas con información a priori) (Cabello, 2017). En esta línea, Ruiz (2015) expone que los métodos multicriterio discretos de superación pueden albergar a su vez distintos tipos de criterios, en relación con la complejidad de la formulación que desee realizarse.

7.1.1. Grado de optimización de la organización

Castilla (2013) propone valorar el grado de optimización de una organización a través de la optimización del talento, es decir, un abordaje de la gestión por expectativas.

Así, este autor define el talento dentro del contexto organizacional como “una característica subyacente que resulta en un desempeño efectivo y/o superior” (Castilla, 2013; p. 22). Además, Le Boterf (2000) propone cinco características fundamentales para comprender el talento en el contexto organizacional:

1. Saber actuar y reaccionar con pertinencia
2. Saber combinar recursos y movilizarlos en un contexto
3. Saber trasladar situaciones y soluciones a otros contextos
4. Saber aprender y aprender a aprender
5. Saber emprender

Para que este talento forme parte de la propia empresa debe considerarse como un aspecto a buscar en la elección de candidatos a cada uno de los puestos de trabajo, por lo que debe incluirse como valor de la propia empresa y comprenderse como tal. De este modo, se puede optimizar las actividades de la organización atendiendo a la inclusión de este talento.

De este modo, el talento puede contemplarse dentro de la empresa como un objeto o como un sujeto. Si se conceptualiza como objeto, la entidad desarrolla dos posibles estrategias de gestión para optimizar la organización: a través de las competencias o a través del conocimiento; en este caso, el talento se asocia a atributos individuales, como las habilidades, conocimientos y competencias, determinando la eficacia y eficiencia. Por otro lado, si el talento se comprende como sujeto, el análisis engloba a la persona o grupo de trabajo, generalmente conceptualizado como grupos de alto potencial o de alto rendimiento; por ello, la estrategia óptima para gestionar el talento en estos casos es implementando políticas de atracción y reclutamiento de empleados con un perfil determinado, a través de los RR.HH.

En ambos casos, la atención al talento de los empleados determina que la empresa en cuestión adquiera una ventaja competitiva con un impacto muy positivo en su organización, al cubrirse posiciones clave de la compañía con individuos muy aptos (Collings y Mellahi, 2009).

Por todo ello, para que el grado de optimización de la empresa basado en el talento sea el óptimo, es preciso establecer una serie de pautas en la gestión de dicho talento. Estas pautas se señalan a continuación (Castilla, 2013; p. 216):

- Interés por el estado personal de los trabajadores al margen de lo laboral.
- Realizar políticas de conciliación entre la vida familiar y laboral.
- Incorporar a las personas en la toma de decisión mediante reuniones directas que favorecen la comunicación interna.
- Atender las peticiones de soporte al trabajador cuando es necesario.

Todas estas pautas pueden resumirse en que la dirección de la empresa trabaja para garantizar el bienestar del trabajador, puesto que la visión estratégica que se desarrolla en estos casos es la de optimizar el talento y promover la comodidad y la satisfacción del propio trabajador respecto a la empresa en la que trabaja y a las actividades que desarrolla, siendo necesaria y positiva esta actitud en la organización.

Este autor concluye que el análisis práctico de diversas empresas pone en evidencia que muchas de ellas optan por establecer el énfasis o la atención en sus empleados, como principal recurso y ventaja competitiva de la empresa; sin embargo, muchas de estas empresas demuestran no estar preparadas para buscar, retener y desarrollar esta estrategia, bien por no disponer de los criterios adecuados o por no establecer las pautas de gestión de talento precisas. En esta misma línea, Casado (2011) advierte de la importancia del papel de los líderes de la organización para canalizar y mantener el talento en los grupos de trabajo, especialmente relevantes en los EARs.

Otra posibilidad de optimización de la organización que se baraja actualmente es la optimización por procesos (Lucas, 2014 y Ruiz, 2017). Tal como señala Lucas (2014) esta otra estrategia también permite gobernar de manera eficiente y eficaz las organizaciones y, además, establecer evaluaciones de la calidad de los bienes y servicios que se ofertan. Esta autora pone el énfasis en que la competencia que se observa en los mercados actuales exige que los

empleados y las propias organizaciones busquen la máxima calidad posible y, de este modo, asegurar la continuidad de la marca.

En esta línea, es preciso describir un proceso como las “secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación que parten de unas entradas (datos, especificaciones, máquinas, equipos, materias primas, consumibles etc.), para alcanzar unos resultados programados que se entregan a quienes los han solicitado, esto es, los clientes de cada proceso” (Lucas, 2014; p. 29). Bajo este prisma, la gestión organizacional centra su interés en la mejora continua del sistema de gestión de la calidad y propicia aquellas actividades que aportan valor, estableciéndose flujos de información competentes. En este contexto, se describen una serie de pautas que deben tenerse en cuenta para la gestión por procesos (Lucas, 2014; p. 30-31):

- Una estructura coherente de procesos que representa el funcionamiento de la organización.
- Un sistema de indicadores que permita evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos tanto desde el punto de vista interno (indicadores de rendimiento) como externo (indicadores de percepción).
- Una designación de responsables de procesos, que deben supervisar y mejorar el cumplimiento de todos los requisitos y objetivos del proceso asignado (costes, calidad, productividad, medioambiente, seguridad y salud laboral, moral).

Desde esta perspectiva se presta especial atención a la organización en su conjunto y a la determinación de las relaciones causa-efecto, con el fin de atajar de raíz cualquier problema que pueda surgir en el desarrollo de las funciones, además, se fomenta la comunicación interna y la participación y se definen responsabilidades por proceso y actividad, otro de los aspectos clave es que en esta estrategia se trata de evitar cualquier tipo de despilfarro (tanto de cantidades, como de recursos, maquinaria, espacios, conocimientos y tiempos). De este modo, las empresas pueden distinguir tres tipos de procesos: estratégicos, operativos y de soporte o apoyo, en torno a los cuales se gestionan los correspondientes grupos de trabajo (Lucas, 2014).

Por último, la gestión por procesos define los siguientes principios básicos:

- Satisfacción del cliente
- Mejora continua a través del seguimiento y control
- Misión y visión de la empresa coherentes
- Dirección basada en resultados
- Satisfacción del personal

Toda esta información se detalla en la siguiente tabla comparativa (Tabla 7).

Tabla 7: Comparación entre dos planteamientos del grado de optimización de la empresa.

Optimización a través del talento	Características	Optimización a través de procesos
Por expectativas	Abordaje de la gestión	Por calidad y control del producto
El talento (como sujeto o como objeto)	Característica definitoria	El proceso
Característica subyacente que resulta en un desempeño efectivo y/o superior	Definición	Secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación que parten de unas entradas para alcanzar unos resultados programados que se entregan a quienes los han solicitado.
Sobre el bienestar y comodidad de sus trabajadores	Énfasis de la dirección	A la organización en su conjunto y la determinación de relaciones causa-efecto.
Interés por el estado personal de los trabajadores al margen de lo laboral.	Pautas de gestión	Estructura coherente de procesos.

Optimización a través del talento	Características	Optimización a través de procesos
Realizar políticas de conciliación entre la vida familiar y laboral. Incorporar a las personas en la toma de decisión mediante reuniones directas que favorecen la comunicación interna. Atender las peticiones de soporte al trabajador cuando es necesario.		Sistema de indicadores que permita evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos. Designación de responsables de procesos, que deben supervisar y mejorar el cumplimiento de todos los requisitos y objetivos del proceso.

Fuente: Elaboración propia.

Un ejemplo del análisis de optimización de los recursos es el que se plantea en el artículo publicado por Dutra y França (2015) quienes abordaron la caracterización de los equipos de alto rendimiento en ingeniería de software, exponiendo que son aquellos que se caracterizan por superar todas las expectativas razonables de trabajo y producir resultados extraordinarios. Estos autores señalan que tanto el contexto como las condiciones en las que estos empleados llevan a cabo sus funciones resultan vitales como factores potenciadores del desempeño; además, indagan en torno a los modelos que predicen y explican el rendimiento del software, en torno a los cuales se profundiza en un epígrafe posterior.

7.1.2. Satisfacción de los intereses de sus grupos estratégicos

Otro aspecto a valorarse desde la perspectiva de la efectividad de una organización e íntimamente ligado a los grupos estratégicos que se abordan en este estudio es el análisis de la satisfacción de los intereses de estos grupos. Un ejemplo de ello es el artículo publicado por Granda y Trujillo (s.f.) en el que se expone que la gestión de los grupos es un elemento esencial en la definición y mantenimiento de la marca de una empresa, por lo que debe contextualizarse dentro de las estrategias de responsabilidad social de una organización.

Esta filosofía se concibe mediante la identificación adecuada de expectativas y demandas de los grupos estratégicos y su integración eficaz dentro de la empresa. Estos autores advierten de que “una apuesta estratégica en este sentido es especialmente recomendable en un contexto socioeconómico como el actual, donde valores como la transparencia, la comunicación y el diálogo, como elementos organizacionales diferenciales, son cada vez más apreciados por los distintos agentes a la hora de potenciar la sostenibilidad a largo plazo de la organización” (p. 72).

En esta línea, la primera fase que debe implementarse en las organizaciones es la identificación de los profesionales que pueden encuadrarse en esta categoría y lograr que se involucren en los distintos departamentos y EARs. Teniendo esto en cuenta, pueden establecerse intereses tanto por cercanía, como por influencia, responsabilidad o dependencia entre individuos y grupos de trabajo.

7.1.3. Valoración de las actividades de la organización

Esta posibilidad de análisis de la efectividad organizacional se centra en evaluar las propias actividades que se desarrollan en la organización. A través de esta perspectiva, se establece el marco para mejorar el desempeño de sus trabajadores. A modo de ejemplo, se comenta el libro publicado por Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden y Plinio (2002), quienes ahondan en la evaluación organizacional a través de las actividades.

Estos autores señalan que la valoración de las actividades puede llevarse a cabo desde diversas perspectivas: la del desempeño en relación con la efectividad, en relación con la eficiencia, en relación con la continuidad de la relevancia y en relación con la viabilidad financiera. No obstante, la estrategia empresarial más adecuada se centraría en un equilibrio de los elementos del desempeño.

En la siguiente tabla se exponen las características de cada una de estas valoraciones (Tabla 8).

Tabla 8: Comparativa entre valoraciones de las actividades de la organización.

	Efectividad	Eficiencia	Continuidad relevancia	Viabilidad financiera
Definición	Grado en que una organización es capaz de alcanzar sus metas.	Proporción que refleja los resultados alcanzados y los costes que supone cumplir dichas metas.	Capacidad de una organización de satisfacer las necesidades y conseguir el apoyo de sus principales interesados.	Capacidad de obtener los fondos necesarios para satisfacer sus requisitos funcionales a corto, mediano y largo plazo.
Dimensiones	Estabilidad Dinamismo	Unidades de producción Productos respecto a insumos (resultados y recursos)	Viabilidad Reacción en los mercados Innovación	Generar dinero Fuentes y tipos de ingresos Organización de gastos e ingresos

	Efectividad	Eficiencia	Continuidad relevancia	Viabilidad financiera
Evaluación	Misión y visión empresarial	Análisis de los productos.	Estudios de satisfacción	Supervivenci a económica
Indicadores	Cumplimiento de metas, número clientes atendidos, calidad servicios, acceso servicios, demanda y repetición de programas.	Coste del servicio o producto proporcionado , productos por empleado, coste del cliente atendido, ausentismo del empleado y tasas de recambio, frecuencia de averías.	Actitudes de asociados, cambios de funciones, número de nuevos programas, reputación, cantidad de contribuyentes financieros, adaptabilidad de la organización.	Cambios en el capital operativo neto, relación con entidades financieras, ingresos, total de activos- pasivos, contratación para prestar servicios (regularidad y frecuencia), indicadores de crecimiento.

Fuente: Lusthaus et al. (2002).

7.2. ANÁLISIS DE LAS METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS DE ENFOQUE DE LOS EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO PARA VALORAR LA EFECTIVIDAD

En este apartado se profundizará en las metodologías y herramientas que permiten la efectividad de los equipos de alto rendimiento. Atendiendo a las consideraciones recuperadas de la bibliografía, se hace referencia a las

metodologías de trabajo grupales, la importancia de las habilidades interpersonales y las habilidades de gestión, así como al coaching.

7.2.1. Metodologías grupales

Existen diversas referencias a las posibilidades de trabajo grupal, tanto online como presencialmente, lo que amplía de manera sustancial las posibilidades laborales de las personas en la actualidad. Estas metodologías proporcionan múltiples ventajas, tanto para los propios individuos como para las organizaciones en las que desarrollan sus tareas.

En el primer caso, las personas trabajan con menos tensión, reparten responsabilidades, resulta una actividad más gratificante y se comparten premios y reconocimientos, otro de los beneficios de esta estrategia grupal es que puede influirse positivamente en los integrantes del resto del grupo y la resolución de problemas resulta menos angustiosa, genera confianza y seguridad y proporciona satisfacción ante el trabajo bien hecho (Torres, s.f.).

Respecto a las ventajas que proporciona para la organización, cabe destacar las siguientes: se incrementa la calidad del trabajo, fomenta el espíritu colectivista y el compromiso con la organización, reduce los tiempos en las investigaciones, disminuye los gastos, proporciona una red estable de conocimiento e información, facilita el diseño de nuevas estrategias de abordaje de un problema al disponerse de más puntos de vista, hay una mayor aceptación de las soluciones y permite comprender mejor las decisiones (Torres, s.f.).

Tal como señala este autor, generalmente las metodologías grupales convergen en la presencia de un empleado que asume el rol de coordinador, quien debe plantearse a través de qué técnicas o metodologías se tratará de alcanzar los objetivos empresariales planteados.

Ros (2006) expone la diversidad de modelos teóricos que abordan el trabajo a través de equipo y los roles que pueden determinarse en cada caso. Este autor hace referencia a los modelos de Belbin, el modelo de Myers-Brigg, el modelo de Mumma, el modelo de Margerison-McCann, el modelo de Bernie

Crawford y el modelo de Alex Hiam & Associates, así como a la relevancia de la combinación entre habilidades y destrezas en torno a la cual se contextualiza el siguiente apartado.

Tal como propone Ros (2006) el equipo ideal se alcanzará a través del análisis del equipo actual (y la combinación de sus respectivos roles funcionales) y del equipo ideal (concretamente, la combinación adecuada de los roles funcionales y de equipo). Este autor señala que la zona en la que ambos conceptos coinciden, la denominada como GAP permitirá detectar cuáles son los roles adecuados, así como los que deben desarrollarse y, de este modo, describir el perfil de los individuos idóneos para alcanzar el equipo ideal.

A continuación, se exponen las características principales de cada uno de los modelos que se centran en analizar las metodologías de trabajo grupales (Ros, 2006):

- Modelo de Myers-Brigg (1975): se basa en la descripción del estilo y la conducta de los empleados. En este caso, el modelo se sustenta en la interpretación de las tipologías de personalidad de Carl Jung, y a través del denominado como producto MTR-i (Management Team Rol-Indicator) pueden identificarse los roles del equipo, mientras que utilizando el MBT-i (Myers Briggs Type-Indicator) puede describirse la preferencia en el trabajo, permitiendo, entre ambos, ajustar roles y preferencias. Este autor distingue 8 roles: Coach, crusader, explorer, innovator, sculptor, curator, conductor y scientist, a los que se asocian perfiles de personalidad según el MBT-i que coinciden más o menos con cada rol (tipos de personalidad más cercanos o más alejados, atendiendo a la nomenclatura del modelo de Myers-Brigg).
- Modelo de Belbin (1981): enfatiza la importancia del desarrollo de roles dentro del equipo. Contextualiza el trabajo en grupo a través de las relaciones internas y la efectividad; este autor sugiere que “mientras las conductas de un individuo en un equipo pueden ser infinitas, el rango de conductas útiles que realizan una contribución efectiva al equipo es finito” (Ros, 2006; p. 123). De este modo, se agruparon las conductas en torno a 9 posibles roles: orientados a la acción (impulsor,

implementador y finalizador), orientados a las personas (coordinador, cohesionador e investigador de recursos) y roles cerebrales (cerebro, monitor evaluador y especialista); por último, para cada perfil define una serie de contribuciones básicas al trabajo en grupo y una serie de debilidades permitidas, de modo que en conjunto, el grupo de trabajo no tenga lagunas o carencias que impidan su funcionamiento adecuado.

La principal fortaleza de este modelo es que concibe el grupo como un ente dinámico en el que sus integrantes actúan según la situación; mientras que las debilidades más relevantes son que tienen una limitada capacidad de predicción, suelen plantearse situaciones vagas y poco concretas y éstas pueden verse influidas por el pesimismo u optimismo de las conductas de sus respectivos empleados.

- Modelo de Mumma (1984): diseñado por una rueda con 8 roles de equipo y 4 procesos de trabajo. Muestra semejanzas con el modelo de Belbin, pero en este caso, se da gran importancia a las preferencias de las personas, presuponiendo que cada individuo elige lo que más le gusta hacer, que coincide con lo que mejor hace. Mumma establece una secuencia de procesos ideales en el trabajo en equipo: iniciación de la tarea, generación de ideas, elaboración y finalización y establece un test de autopercepción que consta de 18 preguntas para constatar que las fases del desarrollo de un trabajo se llevan a cabo de manera idónea, no diluyéndose los esfuerzos del equipo ni entre los integrantes que lo conforman ni a lo largo del tiempo. Este autor distingue 9 roles: líder, moderador, creativo, innovador, manager, organizador, evaluador y finalizador.
- Modelo de Margerison and McCann (1985): coincide con los modelos anteriores en identificar 8 roles de trabajo y proponer un cuestionario de autoevaluación para adecuar las preferencias a las necesidades del equipo, y, además, implementa una evaluación por parte de otros miembros acerca de las habilidades críticas de integración, haciéndolas coincidir con las actividades críticas del trabajo. En este modelo se distinguen tres perfiles de preferencia, conocidos como las tres P:

practican-prefieren-producen. En este caso, se lleva a cabo una prueba psicométrica de Margerison-McCann. Los ocho tipos de trabajo o funciones que se contemplan en este modelo son los siguientes: asesoramiento, innovación, promoción, desarrollo, organización, producción, inspección y mantenimiento.

- Modelo de Crawford (1997): centrado en la preferencia en el trabajo. Este modelo también resulta similar a los ya expuestos, pero se caracteriza por una mayor sencillez, dando prioridad a la visión, valores, soporte social y tareas que se llevan a cabo en un rol de liderazgo dentro de un equipo de trabajo. Los roles que se definen en este modelo son los siguientes: Challenger, socializer, harmonizer, checker, performer, orchestrator, planner y thinker.
- Modelo de Alex Hiam & Associates (2003): este último modelo analizado también se asienta sobre un test de autoevaluación a través del que se detallan las destrezas espaciales o habilidades de cada integrante del grupo. De este modo, las puntuaciones obtenidas por cada participante permiten describir cuatro perfiles: explorador, impulsor, organizador y finalizador.

En todos los casos vistos, las metodologías de trabajo en grupo comparten una serie de características, como que los grupos son de pequeño tamaño (no más de 15 personas), que se definen estructuras paralelas en las que los empleados destinan su tiempo a mejorar determinados procesos de la empresa, llevándose a cabo, para ello, reuniones durante el horario de trabajo. En esta línea, Díez (2006) expone que, actualmente, las organizaciones empresariales tienden a conformarse a través de sistemas dinámicos y complejos que permitan una mayor adaptación a las características y circunstancias de un entorno cambiante y, con ello una mejor optimización de los recursos empresariales y mayor eficiencia.

No obstante, existen novedosas aproximaciones para explicar la eficiencia y efectividad de los EARs. Un ejemplo de ello es el modelo publicado por Dórdio, Rocha, Rebelo y Renato (2016) en el que se propone un modelo no lineal con base radial para dar cabida a los múltiples criterios que explican la complejidad

inherente a las actividades grupales. En este caso, a través del modelo propuesto se combinan las relaciones, los recursos, los procesos del equipo y se valoran los componentes principales, mostrándose una semejanza considerable entre la respuesta esperada y la obtenida.

7.2.2. Habilidades interpersonales

Se distinguen una serie de habilidades interpersonales que propician la relación entre los participantes de un equipo de trabajo, especialmente en los EARs. Tal como expone Katzenbach:

La capacidad de desempeño adicional que el auténtico equipo brinda proviene esencialmente de una combinación complementaria de las habilidades de sus integrantes. En consecuencia, es necesario seleccionarlos a partir de un conjunto de habilidades que aportarán al grupo. Pero rara vez, ocurre esto en la alta gerencia, donde las misiones suelen basarse en el cargo formal de sus integrantes, más que en sus habilidades reales (Katzenbach, 1998; p. 148).

Las habilidades interpersonales se encuentran íntimamente ligadas con las inteligencias múltiples. Así, Gardner (2005) distingue 8 tipos de inteligencia, de las que, en este contexto, profundizaremos en la inteligencia interpersonal y la intrapersonal al ser las más influyentes para el desarrollo de las habilidades de trabajo grupal.

La inteligencia intrapersonal se refiere a la capacidad de formar un modelo ajustado de uno mismo, de acceder, identificar y conocer los sentimientos y emociones e incluirlos en la gestión del propio comportamiento y en la toma de decisiones que valida la conducta de cada individuo. Este tipo de inteligencia interpersonal facilita que un individuo conozca su propio estado anímico (Gardner, 2005).

La inteligencia interpersonal se describe como la capacidad de comprender a los demás, por lo que en ella es esencial la interacción con otras personas y la

indagación de sus motivos, emociones, deseos, sentimientos y comportamientos (Gardner, 2005).

En esta línea, el trabajo publicado por Sethumadhavan (2017) analiza una serie de factores como altamente influyentes en el adecuado desarrollo de un equipo de alto rendimiento. A modo de ejemplo, se profundiza en los siguientes:

- Ansiedad de interacción: es un parámetro que mide la ansiedad que deriva de ser evaluado negativamente por otros integrantes del grupo. Así, una alta ansiedad de interacción puede afectar negativamente al trabajo en equipo, así como a la adquisición de habilidades y al nivel de cohesión que se pueda lograr en un grupo de alto rendimiento. Este hecho determina que la ansiedad de interacción sea uno de los parámetros planteados por esta autora para ser evaluado en todos los integrantes de un grupo al inicio de la interacción, es decir, durante la formación de éste. Además, se propone que dentro del grupo se promuevan las interacciones positivas, con el objetivo de disminuir esta ansiedad.
- Estado de ánimo: en aquellos equipos en los que predomina un estado de ánimo feliz se llevan a cabo comunicaciones más eficientes, son mejores comunicadores que aquellos equipos en los que el estado de ánimo es más triste. La promoción de este estado de ánimo genera respuestas verbales y patrones de comunicación más eficaces. Así, propone rastrear el estado anímico y llevar a cabo actividades que promuevan de manera explícita el estado anímico positivo para mejorar el rendimiento de las tareas de equipo (Pfaff, 2012).
- Entrenamiento: se centra en el desarrollo técnico (de competencias) y de trabajo en equipo (coordinación, liderazgo, adaptación y retroalimentación) y se ha descrito un impacto muy positivo entre el entrenamiento del equipo y el rendimiento de éste. Una de las variables que se observa muy mejorada a través de este entrenamiento es la de la estabilidad de los equipos de trabajo.
- Perturbación: se ha descrito que la estrategia más efectiva para mejorar el rendimiento del equipo de trabajo es formular nuevos retos, así como

plantear simulaciones o entrenamientos para que los integrantes del grupo puedan trabajar sus destrezas, incrementándose la riqueza y creatividad de estos empleados (Gorman, Cooke y Amazeen, 2010).

- Intercambio de información anticipatoria: este parámetro se describe como la utilización de información disponible entre los compañeros de un equipo de trabajo de modo que se acerquen proactivamente al objetivo, aumentándose así el rendimiento del equipo (Butchibabu, Sparano-Huiban, Sonenberg y Shah, 2016).

Estas habilidades son objeto de estudio del artículo publicado por Cornide, Campillay, Alfaro y Villarroel (2019) en el que se señala la relevancia de identificar las habilidades idóneas para el trabajo en equipos de alto rendimiento y la implementación de diversas metodologías que estimulen y refuercen dichas habilidades.

7.2.3. Habilidades de gestión

Ayala (2005) cita las competencias básicas de gestión que se espera en el ámbito laboral en el contexto de la organización comprendida como un sistema compuesto por diversos equipos de trabajo. En este contexto, se exponen las siguientes habilidades de gestión:

- Habilidad de administrar recursos disponibles en su área de trabajo: se define como “la capacidad general que desarrollan las personas para identificar problemas, reconocer información relevante, tomar las decisiones adecuadas, coordinar los recursos disponibles y proveerse de aquellos que no tiene. También incluye la capacidad de entender las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de las decisiones adoptadas” (Ayala, 2005; p. 14). Esta habilidad redundante en una mayor eficiencia y eficacia de la empresa, por lo que resulta muy relevante desde la perspectiva de la dirección de la organización.
- Capacidad de planificar: es “la capacidad de determinar eficazmente las metas de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la implementación de mecanismos de

seguimiento de la información” (Ayala, 2005; p. 18). Esta habilidad permite tanto a nivel de los empleados como a nivel de la propia organización definir las metas a las que se aspira a llegar y crear un futuro en conjunto, buscando el compromiso y la comunicación eficaz entre los trabajadores. Se distinguen distintos tipos o niveles de planificación: la planificación estratégica, la planificación táctica y la planificación operativa, que coordinan una organización desde un nivel más general a los más específicos, concretos y detallados.

- Habilidad para gestionar: esta habilidad se define como “la capacidad para gestionar y/o rectificar acciones implementadas que se fijaron en la planificación, aplicando criterios profesionales de eficacia y coordinación” (Ayala, 2005; p. 26). Al igual que en el caso de la planificación, la gestión se distingue en estratégica, táctica y operativa y en los tres casos conlleva la organización de los recursos humanos, materiales y económicos de la empresa. Estas habilidades de gestión se traducen en la toma de decisiones, la identificación de problemas y la gestión del tiempo y los recursos.
- Habilidad para controlar: se define como la “capacidad de diseñar estructuras y procedimientos para asegurar que los trabajos sigan los planes establecidos, controlando la exactitud y calidad de la información” (Ayala, 2005; p. 30). En el planteamiento de desarrollo de cualquier tarea en un contexto organizacional, el control supondría la fase final de dicho planteamiento: en primer lugar, se planifica la actividad, se organiza, se ejecuta y, por último, se controla, pudiendo con ello redefinir las particularidades, los recursos y los esfuerzos destinados a dicha actividad. Para que el control se lleve a cabo de manera óptima, es preciso que se disponga de tres elementos: la estructura de control (o centro de responsabilidad), el proceso de control y el sistema de información a través del cual se valora dicha actividad.
- Capacidad de asegurar procesos de mejora continua: se define como “la capacidad de actuar con sentido de oportunidad para modificar o promover cambios en los procesos y/o en las tareas con el propósito de mejorar su calidad, seguridad y eficiencia” (Ayala, 2005; p. 35). Esta mejora puede comprenderse como una actitud, unido al desarrollo de

una habilidad y la capacidad de detectar problemas y diseñar alternativas solventes. En esta habilidad de gestión es fundamental tener presente al cliente, tanto interno como externo, de modo que las actividades que se desarrollen dentro de la empresa se destinen a satisfacer las demandas detectadas de manera cada vez más idónea.

- Habilidad de prever: es la “capacidad de comprender los cambios del entorno, sus oportunidades y amenazas, y las fortalezas y debilidades de la organización para identificar una mejor respuesta” (Ayala, 2005; p. 40). Esta habilidad resulta muy relevante para las organizaciones puesto que permite no actuar siempre de manera reactiva, aprovechar mejor los recursos disponibles y atender tanto a lo urgente como a lo importante.
- Capacidad de trabajar en equipo: descrita como “la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión de las propias acciones en las acciones de los demás” (Ayala, 2005; p. 44). Esta habilidad resulta esencial en el contexto en el que se plantea el presente trabajo, en el que se hace un especial hincapié en los EARs. Este autor señala que, en esta capacidad de trabajar en equipo no sólo son fundamentales las personas, sino que también deben definirse los objetivos, resultados y procedimientos idóneos, así como el proceso psicoafectivo. Para la correcta definición de un EAR deben implementarse una serie de etapas: de creación, una etapa de tormenta o conflicto, la normalización, la fijación del desempeño y la madurez.

7.2.4. Coaching

Existen diversas referencias a la importancia de un coach dentro de los equipos de alto rendimiento. En esta línea, el coaching o “el proceso de acompañamiento reflexivo y creativo que inspira a maximizar el potencial personal y profesional” (International Coach Federation, s.f.). Por ello, se propone que durante la fase inicial de formación del grupo se complementen las

actividades con la asignación de un coach grupal, especialmente si es la primera experiencia como integrantes de un EAR; este coach tendrá como función la de promover las actividades de construcción grupal y acompañar en el proceso de organización inicial del EAR (Gan y Triginé, 2006).

Este aspecto también ha sido valorado en el ámbito deportivo, en el que los profesionales de la psicología del deporte también conforman equipos de alto rendimiento que se ponen al servicio de los deportistas de élite. Así, McCalla y Fitzpatrick (2016) analizan la psicología del deporte como uno de los factores para ajustar el rendimiento de los deportistas de élite, considerándose como un equipo de alto rendimiento y, atendiéndose por ello a otros factores como la cultura y la micropolítica en la que se desarrolla el EAR.

7.3. COMPARACIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO DE ALTO RENDIMIENTO

Por último, este capítulo analiza de manera específica la gestión de los equipos de trabajo de alto rendimiento (EARs), atendiendo a los siguientes aspectos por su relevancia en las publicaciones consultadas: el fomento del respeto, la confianza y el apoyo como bases sustanciales para crear un clima de trabajo adecuado, el establecimiento de canales de comunicación y la resolución de conflictos a través de la mediación para promover el desarrollo eficiente de las actividades y el ejercicio de liderazgo saludable.

7.3.1. Fomento del respeto, la confianza y el apoyo

En esta línea el artículo publicado por Cawelier (2019) señala la seguridad psicológica del equipo como una variable altamente influyente en el rendimiento y las posibilidades de mejora de un equipo de alto rendimiento. Así, las diversas investigaciones que se exponen en este documento ponen de manifiesto que el incremento del nivel de seguridad psicológica del equipo proporciona una mejora considerable sobre el aprendizaje activo, reduce la dispersión en la evaluación de los miembros del equipo y favorece la comunicación entre sus integrantes, al fomentarse valores como el respeto, la confianza y el apoyo. Por ello, este autor

concluye que el aprendizaje activo y la mejora de la seguridad psicológica de un EAR promueve el alto rendimiento de sus integrantes.

7.3.2. Establecimiento de canales de comunicación

Una de las posibilidades de canal de comunicación en auge actualmente es aquella centrada en las nuevas tecnologías. En esta línea, tal como inciden Varela y Gasca (2014) en su trabajo, cabe señalar que existe una creciente tendencia a la automatización y externalización de los procesos empresariales y a promover un importante soporte informatizado de las tareas. Además, este aspecto puede también valorarse desde la perspectiva de control de los procesos y, en ambos casos, debe tenerse en cuenta la necesidad de que estos canales de comunicación resulten seguros.

Varela y Gasca (2014) proponen la selección y aplicación de controles de seguridad que disminuyan los riesgos de la comunicación dentro de las empresas al utilizar este tipo de soportes. Para ello, estos autores proponen la implementación de controles basados en plantillas con patrones de seguridad y modelos que formalicen los niveles de seguridad óptimos.

Otro ejemplo lo encontramos en la publicación de Li et al. (2018) en cuyo trabajo se implementa la plataforma WeChat en una organización para valorar el rendimiento del trabajo de un grupo EAR, atendiendo a la importancia de la mensajería instantánea y las plataformas de redes sociales en la actualidad. Este proyecto permitió comprobar que era posible maximizar las estrategias de trabajo y optimizar los resultados aportando dinamismo a las relaciones entre los empleados.

En esta misma línea se encuentra el trabajo publicado por Apte, Diedrich y Fleming (2012), en el que se constata que la implementación de las tendencias emergentes de las tecnologías de la información y la comunicación en las empresas proporcionan nuevas herramientas para gestionar los problemas de tamaño, velocidad y complejidad de las empresas y promover la comunicación entre sus empleados.

7.3.3. Estrategias de resolución de conflictos y mediación

La resolución pacífica de conflictos y la mediación constituyen dos herramientas esenciales en las interacciones humanas, tal como sustentan numerosos investigadores que han estudiado estas estrategias de resolución en múltiples contextos (Munduate y Barón, s.f. y Pujol, 2015).

No obstante, es preciso señalar que el conflicto debe percibirse como algo necesario, puesto que conlleva la evolución, la negociación y el establecimiento de consensos entre individuos que tienen distintos planteamientos; teniendo presente esta percepción, cabe destacar que la resolución pacífica de dichos conflictos proporciona un crecimiento tanto personal como grupal, por lo que debe ser tenido en cuenta en el contexto de los EARs en el que se describe el presente trabajo.

Tal como señalan Parra, Rojas y Arapé (2008) el simple hecho de entablar un proceso comunicativo puede originar un conflicto, puesto que la mala comunicación, la mala interpretación del mensaje, las reacciones por parte del emisor o del receptor y las tensiones pueden derivar en una situación conflictiva. Así mismo, la propia comunicación del mensaje, pese a que se lleve a cabo en condiciones ideales, puede iniciar un conflicto al tenerse planteamientos opuestos en torno a dicha idea. Por todo ello, la resolución pacífica de conflictos y la mediación se erigen en la actualidad como dos herramientas fundamentales en los trabajos en equipo, tales como el que se hace referencia en el presente documento.

En esta línea, Gómez (2013) analiza el conflicto dentro de las organizaciones, los estilos de respuesta ante el conflicto, las estructuras y dinámicas que pueden observarse, así como los enfoques, formas, factores, causas y tipos de conflicto que pueden detectarse en una organización. Además, plantea en su estudio la aplicación de la mediación tanto formal como informal en las organizaciones, los modelos de mediación y los objetivos y metas que pueden plantearse; así como las características y principios de esta herramienta y el rol y las funciones del mediador, incluyéndose las etapas del proceso y los

beneficios. Esta autora concluye que la mediación dentro de las organizaciones y, aplicado a los EARs en los que se centra este trabajo, proporciona importantes ventajas en la organización, al permitir la gestión de los conflictos que puedan originarse a través de un afrontamiento positivo y atendiendo a la mentalidad de ganar-ganar.

7.3.4. Ejercicio de liderazgo saludable

En esta línea de trabajo se centra el artículo publicado por Dominguez, Moura y Varajão (2016) en la que se analizan los factores que determinan una gestión eficaz de un equipo de alto rendimiento, señalándose como una de las características más importantes la de la gestión a través del liderazgo saludable. Concretamente, estos autores señalan que sus resultados mostraron carencias en los equipos evaluados en la dimensión de liderazgo, por lo que se propone fomentar la capacitación en esta área, a través de involucrar a los empleados y crear sistemas de recompensa adecuados.

Por su parte, el trabajo publicado por Rodríguez (2018) señala al liderazgo auténtico como la clave en las organizaciones, al propiciar el establecimiento de relaciones de confianza entre los trabajadores y entre los propios empleados y la dirección de la empresa. Esta autora expone que este liderazgo resulta clave en la empresa y plantea la implementación del Modelo de Organizaciones saludables y resilientes como las idóneas para potenciar los recursos personales de una organización, en especial en el caso de los EARs, mediante la práctica de un liderazgo auténtico.

8. DISCUSIÓN

Teniendo presente los resultados comentados en el apartado anterior, y teniendo en cuenta la exposición de aspectos teóricos señalada en el epígrafe correspondiente, pueden abordarse las siguientes cuestiones.

Actualmente existen diversos planteamientos para analizar la eficacia y eficiencia de una empresa y de un equipo de alto rendimiento ubicado dentro de ésta. Por ello, se plantea que una aproximación multicriterio, a través del análisis de diversos parámetros, sea la más adecuada para dilucidar la situación concreta de una empresa, de la gestión actual y del potencial de los equipos que la conforman. En este contexto, puede afirmarse que todos los planteamientos desde los que se proponen las respectivas valoraciones del funcionamiento de una empresa y de su organización proporcionan datos de gran interés para la dirección de una institución; sin embargo, cuantas más variables se aborden, mejor será la toma de decisiones por parte del equipo directivo.

El presente estudio de las variables que afectan tanto a la organización como a los equipos de alto rendimiento ha permitido describir, identificar y valorar los aspectos más relevantes de una empresa y, de este modo, ha facilitado la comprensión de las situaciones que pueden observarse dentro de una empresa y ha proporcionado información muy importante para plantear diversas posibilidades o estrategias en la gestión y mejora de las organizaciones de trabajo.

Para ello, una de las reflexiones en las que mayor hincapié ha podido hacerse ha sido la necesidad de observar y estudiar con detalle las particularidades de cada empresa o cada EAR sobre el cual se desee trabajar, de modo que constituya una fase inicial en el desarrollo de las funciones de organización. Gracias al profundo análisis de dichas características podrán implementarse las medidas más adecuadas a cada circunstancia y, de este modo, propiciar las mejoras oportunas que resulten más efectivas para las metas propuestas por la empresa.

Teniendo en consideración todo ello, es posible constatar que la labor fundamental que deriva del presente trabajo es la de contextualizar la situación empresarial y la de disponer de un background suficiente de conocimientos organizacionales como para diseñar las estrategias más adecuadas en cada caso.

Por último, y atendiendo al hecho de que nos organizamos como seres sociales para alcanzar metas que, de manera individual, no podrían alcanzarse, es fundamental comprender la relevancia de la comunicación entre los empleados. En esta línea de trabajo, han sido numerosos los autores que han valorado en sus correspondientes estudios las posibilidades de formación transversal de los trabajadores, así como la implementación de diversos criterios de selección de empleados en torno a determinadas competencias transversales, cualidades o capacidades de los empleados en la comunicación. Una comunicación positiva basada en el respeto, el compañerismo, la confianza y el apoyo entre profesionales, propicia un clima más agradable para el trabajador y, de este modo se redunda en un mayor bienestar de los empleados durante el desempeño de sus labores. Por otro lado, el disponer de las herramientas adecuadas para la resolución pacífica de conflictos, la mediación y la negociación para alcanzar metas comunes proporciona a los trabajadores la posibilidad de solventar a través de la filosofía ganar-ganar aquellos conflictos que puedan ir surgiendo a lo largo de la interacción en el grupo de trabajo.

Todas estas características han permitido constatar que el análisis de la efectividad de las organizaciones puede valorarse también al nivel del grupo de trabajo, el EAR en este caso, en el que puede abordarse dicha efectividad tanto en parámetros de rendimiento de los trabajadores, como en la gestión de dichos equipos. En el primer supuesto, las metodologías grupales implementadas, las habilidades tanto interpersonales como de gestión y el coaching han sido las herramientas seleccionadas para el estudio; mientras que, en el segundo caso, se ha trabajado en torno a las variables del fomento del respeto, la confianza y el apoyo, los canales de comunicación, las estrategias de resolución de conflictos y mediación y el liderazgo saludable como pautas de interés en el correcto desarrollo de un EAR.

9. CONCLUSIONES

Así, según los objetivos expuestos en este trabajo y la información recuperada a través de la correspondiente búsqueda bibliográfica, pueden establecerse las siguientes conclusiones.

El objetivo principal, descrito como “analizar los equipos de alto rendimiento como una nueva forma de organización del trabajo, que están formándose actualmente en las organizaciones” ha sido alcanzado de manera satisfactoria a través de su estudio no sólo en el ámbito histórico, propiciando el conocimiento de la evolución y las motivaciones de este tipo de estrategia de trabajo, sino también en el ámbito de las metodologías, las estrategias, los roles y rasgos fundamentales de los empleados que lo conforman; también se han descrito las habilidades tanto de gestión como interpersonales más relevantes, así como las posibilidades de gestión de estos equipos de alto rendimiento.

En cuanto a los objetivos específicos, el primero de ellos se describe como “realizar un análisis en la historia de la organización del trabajo desde finales del siglo XIX hasta nuestros días” en la que se ha podido plasmar la evolución de las estrategias organizacionales, los planteamientos en el desarrollo de las actividades, las expectativas que se tenían ante los empleados y las posibilidades de incrementar la eficiencia y eficacia de las empresas que se han ido implementando a lo largo de los años, acorde a los cambios sociales que tenían lugar en las correspondientes poblaciones. De este modo, ha sido posible identificar y diferenciar al menos tres grandes flujos en el diseño de tendencias en organización del trabajo: el taylorismo, el fordismo y el toyotismo, que se traducen en la actualidad en una amplia diversidad de propuestas organizacionales.

El segundo de los objetivos específicos, descrito como “esclarecer el rol que juega la persona dentro de una organización”, puede concluirse que dicho rol se encuentra determinado, en primer lugar, por la consideración que se tenga en la dirección de la empresa acerca de los empleados, si como objetos o como sujetos de la empresa. En esta línea y atendiendo a las características del EAR,

se concluye que aquellas empresas que buscan el talento y consideran a sus trabajadores como recursos indispensables, favoreciendo el bienestar de cada individuo, son empresas con más éxito y mejores consideraciones por parte de los trabajadores.

El tercer objetivo específico, descrito como “conocer las diferentes prácticas de alto rendimiento que están promoviendo la aparición de estos equipos en las organizaciones” ha permitido diferenciar un amplio número de modelos de gestión, basados en perfiles de los trabajadores, su adecuación a determinados roles y la atención a sus preferencias; otros aspectos que se han descrito como muy influyentes en las prácticas de alto rendimiento son la satisfacción de los intereses de sus grupos estratégicos o la valoración de las actividades de la organización.

El cuarto objetivo específico, “diferenciar entre grupo y equipo de alto rendimiento”, ha podido constatar que el segundo difiere del primero al erigirse como una entidad dinámica y estable, encargada de abordar tareas de diversa complejidad e índole en la que el liderazgo de dicho equipo es compartido por sus integrantes y la responsabilidad es individual y colectiva, se propicia el debate abierto a través de reuniones activas y se generan productos de trabajo colectivos; en contraposición, alguna de las características más relevantes de un grupo de trabajo son precisamente la presencia de un líder fuerte que guía las tareas del resto de integrantes, la responsabilidad es individual y los productos de trabajo también lo son.

Por último, el quinto objetivo específico, definido como “comparar la efectividad, herramientas y gestión de los equipos de alto rendimiento en relación con el grupo” ha podido alcanzarse a través del análisis de diversas metodologías y herramientas características de los equipos de alto rendimiento, en las que se constatan diversas metodologías grupales como modelos de Belbin, el modelo de Myers-Brigg, el modelo de Mumma, el modelo de Margerison-McCann, el modelo de Bernie Crawford y el modelo de Alex Hiam & Associates, la importancia de las habilidades interpersonales (apoyadas en la teoría de las inteligencias múltiples y entre las que se distinguen distintos factores influyentes en las interacciones como la ansiedad de interacción, el

estado de ánimo del grupo, el entrenamiento, la perturbación y el intercambio de información anticipatoria) y las habilidades de gestión (de administrar recursos disponibles en su área de trabajo, capacidad de planificar, habilidad para gestionar, habilidad para controlar, capacidad de asegurar procesos de mejora continua, habilidad de prever y capacidad de trabajar en equipo), así como el coaching como herramienta de apoyo en el inicio de un EAR; además, respecto a la gestión de los equipos de alto rendimiento, se describe el fomento del respeto, la confianza y el apoyo, el establecimiento de canales de comunicación adecuados (atendiendo a la seguridad para el envío de la información a través de estos) y las estrategias de resolución de conflictos y mediación, junto con el ejercicio del liderazgo saludable como las estrategias más útiles para una gestión óptima de los EARs.

10. BIBLIOGRAFÍA

- Alonso Ramos, E. (s.f.). Análisis de la eficiencia organizacional en el modelo de sistemas. *Revista del ministerio de trabajo y asuntos sociales* 61, 145-156.
- Alvarez Newman, D. (2012). Organización del trabajo y dispositivos de control en el sector automotriz: el toyotismo como sistema complejo de racionalización. *Sociología del trabajo, estudios culturales y narrativas sociológicas y literarias* 18(15), 43-58.
- Apte, C., Dietrich, B., Fleming, M. (2012). Business leadership through analytics. *IBM J Res and Dev* 56(6), 1-5.
- Ayala, J. C. (2005). *Manual de competencias básicas en gestión. Programa de certificación de competencias laborales*. Buenos Aires: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Barney, J. B., Wright, M. y Ketchen, D. J. (2011). The future of resource-based theory: revitalization or decline? *Journal of management* 77(5), 1299-1315.
- Bayón, Fernando. (2019). Equipo de alto rendimiento. Accedido 17 de junio de 2019. <https://www.eoi.es/blogs/fernandobayon/2017/05/25/equipo-de-alto-rendimiento/>.
- Becerra, F. (2008). Las redes empresariales y la dinámica de la empresa: aproximación teórica. *Innovar. Revista de ciencias administrativas y sociales* 18(32), 27-45.
- Bénédicté, G. y Vervisch, M. O. (1997). Equipos de Alto Rendimiento: ¿Sueño o Realidad? Scribd. Recuperado el 26/06/19. Disponible en: <https://es.scribd.com/document/337870934/SUENO-O-REALIDAD-PSICOLOGIA-LABORAL-pdf>.
- Bueno, E. (2007). *Organización de empresas: estructura, procesos y modelos*. 2ª Ed. Madrid: Pirámide.

- Butchibabu, A., Sparano-Huiban, C., Sonenberg, L., y Shah, J. (2016). Implicit coordination strategies for effective team communication. *Human Factors*, 58, 595–610.
- Cabello Herce, A. (2017). *Métodos de decisión multicriterio y sus aplicaciones*. (Trabajo fin de grado). Universidad de la Rioja, Facultad de ciencias Empresariales, Grado en administración y dirección de empresas.
- Camisón Zornosa, C. (2016). *El modelo de empresa basado en activos intangibles*. Conselleria d'economia sostenible, sectors products, comerci e treball, Generalitat Valenciana.
- Casado, J. M. (2011). *El mantra del talento*. Editorial Deusto. Grupo Planeta: Barcelona.
- Castilla Sánchez, A. (2013). *Optimización del talento en las organizaciones: gestión por expectativas*. (Tesis Doctoral). Universidad autónoma de Barcelona, Facultad de Psicología, Departamento de psicología social.
- Cauwelier, P. (2019). Building high-performance teams through action learning. *Action learning: research and practice*, 1-9.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones.
- Comissão Europeia. (1997). *OLivroVerde: Parceria para uma Nova Organização doTrabalho*.
- Collins. (2001). Good to great. New York, NY: Harper Business. *Journal of Consumer Marketing* 19 (6), 524-26.
- Collings, D. G. y Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: a review and research agenda. *Human resource management review* 19(4), 304-315.
- Cornide Reyes, H., Campillay, S., Alfaro, A., Villarroel, R. (2019). Identification of skills for the formation of agile high performance teams: a systematic mapping. *Springer nature switzerland*, 141-152.

- De la Garza, E. (2007). Organización y flexibilidad del trabajo, debate teórico y estado de la investigación en México. Recuperado el 27/06/19. Disponible en:
<http://sgpwe.izt.uam.mx/pages/egt/publicaciones/libros/bonos/cap%20I.pdf>
- De Pablo, A. (1995). Nuevas formas de organización del trabajo: una realidad variada y selectiva.
- De Pablo González del Campo, J. D. y Jiménez Estévez, P. (2007). La cooperación empresarial como estrategia de crecimiento: motivos de su formación, ventajas e inconvenientes. *Decisiones organizativas*, 1-14.
- Díez, E. (2006). Los grupos en las organizaciones empresariales: sistemas dinámicos, complejos y adaptativos. Una aproximación teórica desde el estudio de diversos modelos. *Visión general* 5(3), 156-165.
- Domínguez, C., Moura, I. C. y Varajao, J. (2016). High performance teams: do perceptions and reality match? *International jornal of information technology Project management* 7(2), 72-82.
- Donoso Rojas, H. y García Rivera, G. (2019). Variables dinámicas y su influencia en los Equipos de Trabajo de Alto Desempeño (Etad) | Revista Gestión de las Personas y Tecnología. Accedido 17 de junio de 2019.
<http://www.revistas.usach.cl/ojs/index.php/revistagpt/article/view/979>.
- Dórdio Dimas, I., Rocha, H., Rebelo, T. y Renato Lourenço, P. (2016). A nonlinear multicriteria model of team effectiveness. *Springer International Publishing Switzerland*, 595-609.
- Dutra, A. C. S. y França, C. (2015). What do we know about high performance teams in software engineering? Results form a systematic literatura review. *Euromicro conference on software engineering and advanced applications*.
- Elvira, M. y Dávila, A. (2006). Retos emergentes para la investigación de la administración de recursos humanos en América Latina. *Revista de Empresa*, 15.

- Fernanda Uribe, R. A., Máximo Molina, L. J., Contreras Torres, F. V., Barbosa, D. R., y Juan Carlos Espinosa, J. C. (2013). Liderar equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales. *Universidad & Empresa* 15(25), 53-71.
- Fernández Prieto, M. y Fernández Prol, F. (2014). Informe para el estudio de la racionalización de horarios, la conciliación y la corresponsabilidad. *Derecho español AequAlitas* 35, 32-46.
- Fernández, I. y Winter, T. (2003). Equipos de Alto Desempeño: un gran desafío para las organizaciones, 26.
- Frassa, J. (2011). Nuevos y antiguos rasgos en la organización del trabajo: revistando el debate sobre nuevos modelos productivos desde una mirada local. *Cuestiones de sociología* 7, 211-228.
- Frassa, J. (2008). Tendencias globales y locales en los nuevos modelos de producción y organización del trabajo. Apuntes para la discusión. *Indagaciones sobre el trabajo, la cultura y las prácticas políticas en sociedades segmentadas* 11(10), 1-14.
- Gan, F. y Triginé, J. (2006). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Madrid: Díaz de Santos.
- García Ruiz, M. (2015). De la quiebra de Lehman Brothers a la crisis de la deuda soberana en Europa: el quinquenio gris de los mercados internacionales. *Economía y desarrollo* 154(1), 45-59.
- Gardner, H. (2005). Inteligencias múltiples. *Revista de psicología y educación* 1, 17-26.
- Gómez Fernández, A. y Arboleda Jaramillo, C. A. (2008). Los equipos de alto desempeño en la gestión curricular: propuesta para la facultad de administración de empresas de la universidad pontificia bolivariana. *Revista ciencias estratégicas* 16(19), 9-21.
- Gómez Funes, G. (2013). *Conflicto en las organizaciones y mediación*. (Trabajo fin de grado). Universidad Internacional de Andalucía.

- Gómez Jerez, P., Valle, R. y Céspedes Lorente, J. J. (2005). Las prácticas de Recursos Humanos de Alto Rendimiento y la capacidad de aprendizaje organizativo: incidencia e implicaciones. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa* 24, 29-56.
- Gorman, J. C., Cooke, N. J., & Amazeen, P. G. (2010). Training adaptive teams. *Human Factors*, 52, 295–307.
- Granda Revilla, G. y Trujillo Fernández, R. (s.f.). La gestión de los grupos de interés (Stakeholders) en la estrategia de las organizaciones. *Cuaderno Forética* 381, 70-76.
- Guerras Martín, L. A. y Navas López, J. E. (2007). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. 4. a ed. Civitas.
- Hansen, G. y Wernerfelt, B. (1989). Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational factors. *Strategic management journal* 10, 399-411.
- Hernández Martínez, A. G. (2007). Estrategia y cooperación: una visión de la gestión desde el paradigma de la colaboración interfirmas. *Revista facultad de ciencias económicas: investigación y reflexión* 15(2), 113-129.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 1-12.
- Iborra, M., Dasí, A., Dolz, C. y Ferrer, C. (2006). *Fundamentos de Dirección de Empresas. Conceptos y habilidades directivas*. Ed. Thomson, Madrid.
- International Coach Federation. (s.f.). 15 años comprometidos con el coaching profesional de calidad. Recuperado el 16/07/19. Disponible en: <https://www.icf-es.com/mwsicf/>
- Jato Espino, D., Tejero Monzón, I., Castro Fresno, D., Temprano, J. (2014). Análisis multicriterio integral para optimizar la gestión de residuos sólidos municipales. *7º Encuentro de expertos en residuos sólidos y 3er foro nacional de ingeniería y medio ambiente*. México.

- Jiménez León, F. G. y Mariño Lua, I. L. (2018). Investigación y análisis de la rotación del talento humano en las cadenas de comidas rápidas y su impacto en la productividad y el clima laboral. *Dom Cienc* 4(3), 449-465.
- Katzenbach, J. R. (2000). *El trabajo en equipo: ventajas y dificultades*. Ediciones Granica S.A.
- Katzenbach, J. R. (1998). *Equipos de alta dirección*. Barcelona: Gestión 2000.
- Katzenbach, J. R. y Smith, D. K. (1995). *Sabiduría de los equipos: el desarrollo de la organización de alto rendimiento*. Madrid, SPAIN: Ediciones Díaz de Santos.
- Le Boterf, G. (2000). *Compétence et navigation professionnelle*. Paris: Éditions d'Organization.
- Lertxundi Lertxundi, A. y Landeta Rodríguez, J. (2011). Estrategia competitiva y sistemas de trabajo de alto rendimiento. *Revista europea de dirección y economía de la empresa* 20(2), 73-86.
- Li, J., Wang, S., Yuang, Y., Ni, X., Wang, F.Y. (2018). Dynamic optimization of employees work strategies in a wechat-based evaluation system. *BEEE transactions on computational social systems*, 1-11.
- Lucas Alonso, P. (2014). *Gestión de las empresas por procesos*. (Proyecto fin de carrera). Ingeniería de organización industrial, Escola Técnica Superior d'Enginyeria Industrial de Barcelona.
- Lushaus, C., Adrien, M. H., Anderson, G., Carden, F., Plinio Montalván, G. (2002). *Evaluación organizacional. Marco para mejorar el desempeño*. Ottawa: Felipe Herrera Library.
- Mariño Arévalo, A. (2014). Las relaciones de poder y la comunicación en las organizaciones: una fuente de cambio. *Ad-minister* 24, 119-141.
- McCalla, T., Fitzpatrick, S. (2016). Integrating sport psychology within a high-performance team: potential stakeholders, micropolitics and culture. *Journal of sport psychology in action*, 1-11.

- McGahan, M. A. y Porter, M. E. (1997). Hoy much does industry matter, really? *Strategic management journal*, 15-30.
- Mickler, O. (s.f.). La racionalización post-taylorista y las investigaciones de trabajo en la sociología alemana del trabajo desde la mitad de la década de los noventa. *REIS*, 245-260.
- Munduate Jaca, L., Barón Duque, M. (s.f.). La mediación como estrategia de resolución de conflictos. Recuperado el 16/07/19. Disponible en: http://www.juntadeandalucia.es/empleo/anexos/ccarl/7_2_0.pdf
- Palomino, T. A. (2015). El trabajador: ¿recurso humano? *Omnia* 21(3), 335-343.
- Parra, E. P., Rojas, L. y Arapé, E. (2008). Comunicación y conflicto: el arte de la negociación. *Negotium: revista de ciencias gerenciales* 4(10), 1-15.
- Pfaff, M. S. (2012). Negative affect reduces team awareness: The effects of mood and stress on computer-mediated communication. *Human Factors*, 54, 560-571.
- Pineda Slido, L. (s.f.). La crisis financiera de los Estados Unidos y la respuesta regulatoria internacional. *Revista Acquitas* 1, 129-214.
- Piñero, F. J. (2004). El modo de desarrollo industrial Fordista-Keynesiano: características, crisis y reestructuración del capitalismo. *Contribuciones a la economía* 7, 1-18.
- Pujol Villodres, M. J. (2015). *Gestión y resolución de conflictos: la mediación*. (Trabajo fin de grado). Universidad de les Illes Balears, Facultad de Educación, grado en pedagogía.
- Reynoso, C. F., Flores Valenzuela, K. E., Cardoza Campos, L. M. (2017). La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico. *Nova scientia* 9(19), 411-440.
- Rodríguez Egea, N. (2018). *Liderazgo auténtico, clave de confianza*. (Trabajo fin de máster). Universitat Jaume I, Máster universitario de psicología del trabajo, de las organizaciones y en recursos humanos.

- Ros Guasch, J. A. (2006). *Análisis de roles de trabajo en equipo: un enfoque centrado en comportamientos*. (Tesis doctoral). Universitat autònoma de Barcelona, Dept. de Psicologia social.
- Ruiz, F. (2015). *Métodos de decisión multicriterio ELECTRE y TOPSIS aplicados a la elección de un dispositivo móvil*. (Proyecto fin de carrera). Ingeniería industrial. Escuela técnica superior de Ingeniería. Universidad de Sevilla.
- Ruiz Ortega, D. (2017). *Análisis y mejora de los procesos de una organización industrial mediante la aplicación de técnicas de gestión de procesos de negocios*. (Trabajo fin de grado). Universidad de Valencia, Escuela técnica superior de ingenieros industriales, Ingeniería en tecnologías industriales.
- Rumelt, R. P., Schendel, D. y Teece, D. J. (1991). Strategic management and economics. *Strategic management journal* 12(S2), 5-29.
- Sastre Castillo, M. A. y Aguilar Pastor, E. M. (2003). *Dirección de recursos humanos: un enfoque estratégico*. Madrid: McGraw Hill.
- Sethumandhavan, A. (2017). Buildin High performance teams. *Research Digest*, 29-30.
- Torres López, J. y Montero Soler, A. (1993). ¿Del fordismo al toyotismo?, 47-49.
- Torres Rodríguez, O. (s.f.). Técnicas para el trabajo en grupo. 1-15.
- Varela Vaca, A. J. y Gasca, R. M. (2014). Formalización of security patterns as a means to infer security controls in business processes. *Oxford Univeristy Press* 23(1), 57-72.
- Vargas Téllez, J. A. (s.f.). La evolución del humanismo en las formas organizacionales.
- Vargas Téllez, J. A., y Nava Alcántara, S. (s.f.). Formas organizacionales, perfiles gerenciales y satisfacción laboral: un estudio descriptivo de PYMES en León, Guanajuato.