

Factores de éxito de los equipos de alto rendimiento en las empresas

Eustorgio Fontecha Galeano

Especialización en Gerencia de Organizaciones con Énfasis en Liderazgo y Servicio

Resumen

En el presente artículo se determinan los factores clave de éxito que caracterizan a los equipos de alto desempeño (ETAD), implementados en las grandes empresas y que pueden ser implementados en las grandes, medianas y pequeñas empresas colombianas, para que den como resultado el logro de los objetivos estratégicos para los cuales fue creada la empresa y que están claramente encauzados por la misión y la visión.

La compleja competitividad exige sinergia, productividad, innovación y rentabilidad; integración en la ejecución de proyectos; talento humano colaboracional; líderes que logren sus objetivos valorando la parte humana (preferiblemente líderes servidores). Por ello hay que construir, gestionar, medir y motivar ETAD, porque ellos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes de cada individuo.

Palabras clave: Grupo, equipo, equipos de trabajo, equipos de trabajo de alto desempeño.

Abstract

In this paper we determine what are the key success factors that characterize high-performing teams (ETAD), implemented in large American companies and that can be implemented in large, medium and small Colombian companies, to result in the achievement of the strategic objectives for which it was created the company and are clearly addressed by the Mission and Vision.

The complex synergy requires competitiveness, productivity, innovation, profitability, integration in project implementation; colaboracional human talent; leaders achieve their goals valuing the human (preferably leaders servers). So you have to build, manage, measure and motivate ETAD, because they result in a higher performance level than the sum of the contributions of each individual.

Key words: Group, team, work teams, high performance work teams.

Definición de términos

En el desarrollo de este trabajo se usan términos como grupos, equipos, equipos de trabajo de alto rendimiento o desempeño, motivación, metas, productividad, eficiencia y eficacia, liderazgo servidor, gerencia estratégica, entre muchas otros. Solo se definen los términos principales, por tener diferentes acepciones que pueden tergiversar el propósito del artículo.

Grupo

Un grupo es un conjunto de personas con características comunes que se reúnen para interactuar entre ellas, a fin de alcanzar determinados objetivos específicos.

Equipo

Un equipo es un conjunto de personas comprometidas con el cumplimiento de metas y objetivos comunes y claramente definidos, que comparten métodos o recursos económicos, con habilidades y conocimientos que responsablemente se complementan, de manera que el logro del equipo es mayor que la suma del logro de los esfuerzos individuales. Equipos facultados pueden hacer más que individuos facultados.

Equipos de trabajo

Para Robbins (1987, p. 323) “los equipos de trabajo son aquellos en que los esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de las aportaciones por individuo”. Es en este concepto donde

utilizaremos el término equipos de trabajo. Nadie tiene definido el tamaño óptimo de un equipo de trabajo, porque estos varían en complejidad y propósito. Según el propósito hay una especie de consenso en que el óptimo son cinco (5).

Hay otro concepto de equipo de trabajo muy simple, que corresponde a Blanchard (2009, p. 222), pero que aplica perfectamente al desarrollo de este trabajo, es “dos o más personas que se unen para un propósito común y que son mutuamente responsables de los resultados”.

Según Robbins (2009, p. 27) “una organización es productiva si alcanza sus metas y si hace esto, está transfiriendo insumos al producto al costo más bajo”. Sin embargo, en la productividad se encuentran inmersos los conceptos de eficacia y eficiencia. Por lo tanto, se debe tener en cuenta al momento de analizar los resultados de los procesos, la implicación de los dos factores anteriormente nombrados.

Equipos de trabajo de alto desempeño

También conocidos como “Equipos Autónomos”, “Equipos Auto Administrados”, “Equipos Auto Dirigidos” o “Células Auto dirigidas”. Los “Equipos de Trabajo de Alto Desempeño” (ETAD) constituyen un conjunto, conformado por procesos entre cinco y 15 empleados con “autoridad” suficiente para poder “responder” por todo un proceso de trabajo o línea de producción, que provee un producto o servicio a un cliente interno o externo.

Otra definición establece que los ETAD son un grupo de empleados que tienen la responsabilidad de todo un proceso o producto. Planean, ejecutan y dirigen el trabajo desde el principio hasta el final, en donde no se sabe quién es el jefe.

Un “Equipo de Trabajo de Alto Rendimiento o Desempeño” es aquel equipo que ha alcanzado los objetivos propuestos de una manera excelente en términos de eficacia y de eficiencia (Cortés, 2010).

Introducción

En un mundo de globalización, altamente competitivo, en donde predominan los cambios y las innovaciones tecnológicas, constituye un factor crítico de éxito para las organizaciones lograr transformar equipos de trabajo corrientes en Equipos de Trabajo de Alto Desempeño (ETAD), flexibles, comprometidos y con un alto ritmo de adaptación, para aplicar los avances de la tecnología y desarrollar estrategias administrativas y de negocios, a fin de alcanzar los resultados esperados en el menor tiempo posible. El individualismo y la desintegración promovida por el enfoque funcionalista de la gestión empresarial, suponen serias limitaciones en la empresa para el mejoramiento de su productividad, de su rentabilidad y del compromiso del recurso humano con el futuro de la empresa. Así mismo, el deficiente desempeño en la consecución de la mayor productividad e innovación, deja al descubierto un severo riesgo estratégico y competitivo que compromete seriamente los propósitos

estratégicos de la empresa como son la misión y la visión

Entonces, el individualismo, que por definición implica la dificultad y hasta la imposibilidad de aprender de otros, dificulta el logro de sinergias entre los miembros de una organización y retarda el aprendizaje. Las pérdidas que se generan por la descoordinación y por la cultura arraigada en las organizaciones, de evaluar y premiar los esfuerzos individuales, fijar salarios fijos por hora y otros factores, están mostrando la necesidad de cambios en el sistema, a fin de que el trabajo en equipo refuerce el esfuerzo y el compromiso del talento humano vinculado.

La problemática desatada por el individualismo y la desintegración, está llevando hoy a las empresas a hacer la conversión hacia un enfoque de gestión basado en procesos en donde los equipos de alto rendimiento son los más opcionados para tener mejores logros, gracias a las sinergias que se generan en las organizaciones. Es una tarea al comienzo más difícil de lo que se piensa, dado que la administración debe tratar de seleccionar individuos con aptitudes interpersonales que los hagan jugadores de equipos eficaces, darles capacitaciones para que adquieran esas aptitudes de trabajo en equipo y recompensar a los empleados por sus esfuerzos de cooperación.

Trabajar con ETAD es un proceso y hay que empezar desde aprender a ser un miembro valioso hasta llegar a conocer cómo construir un equipo de alto desempeño.

Al personal hay que enseñarle a integrarse en verdaderos equipos de

trabajo, en donde ningún trabajo es más importante que el otro, que el rol del trabajo está dado por el apoyo del otro y al otro y que cada miembro del equipo merece el más alto respeto. Así se comprobará que esta es una verdadera clave para que haya menos errores y mejor rendimiento

Bajo este enfoque, el de liderar con equipos de trabajo requiere un rediseño de los perfiles de los puestos de trabajo, fijar objetivos estratégicos para cada área de trabajo, lo que requerirá también un proceso de capacitación para reconvertir los jugadores estrella en jugadores de equipo. Tenemos que lograr que cada jugador encuentre el lugar apropiado dentro del equipo para lograr el más alto rendimiento posible dentro de la empresa. Hay que hacer al comienzo cambios para reemplazar un eslabón débil por uno más fuerte.

El paso de un modelo funcional, en donde cada quien se especializa en desempeñar sus funciones, está siendo revaluado a medida que la globalización y la eficacia productiva presionan por mejores estándares de calidad y productividad. Se quiere un modelo de gestión por procesos, en donde se vean las funciones de cada uno, como partes de un proceso, que a su vez se articula con un proceso general. Así entendido, el talento humano de la empresa estará conformado por un equipo de personas con diferentes habilidades que se complementan, que están comprometidas, que están orientadas hacia unos objetivos estratégicos comunes, con una misma visión y con una misma metodología de trabajo, que han establecido procesos eficaces, que

han construido relaciones sólidas, que mantienen excelente comunicación entre ellos, a nivel vertical y horizontal, y que cuentan con líderes competentes.

Gestionar con equipos de trabajo implica una amplia participación de sus miembros, que tengan el mismo objetivo y una responsabilidad compartida; requiere un líder formado suficientemente con características como la pro actividad, capacidad de jerarquizar y de crear situaciones de ganancia mutua; debe conocer y entender los objetivos y las metas. Además, debe comprender las dimensiones físicas, emocionales, culturales, mentales y sociales de todo individuo que conforma el equipo de trabajo.

Cuando Robbins, (Robbins, 2009, p. 335) dijo que “las salidas, serán mayores que la suma de sus insumos”, estaba valorando significativamente el trabajo con equipos de alto rendimiento, por que como se tenía que rediseñar los puestos de trabajo, esto lograba garantizar una mayor autonomía dentro de la organización, en donde los procesos de gestión se nutren con la búsqueda de un mayor compromiso de los miembros, a los que se les da un objetivo común, se les tienen metas bien claras y definidas, se les ayuda a administrar los conflictos y a disminuir la “pereza social”.

Thiel (2010, p. 3) sostiene que “los equipos de trabajo de alto rendimiento, no se forman de manera natural. Hay que conformarlos, construirlos y entre más voluntariamente sean, mejor es el rendimiento”.

Es mediante decisiones voluntarias como se deben conformar los equipos de alto rendimiento, a nadie se le debe obligar.

Factores clave de éxito para la gestión moderna con ETAD

Ya hasta aquí se puede ir percibiendo que hay claramente definidos factores de éxito que son vitales al momento de decidir hacer gestión con ETAD.

1. Inversión de tiempo, dinero y recursos por parte de los socios o dueños, que los lleve a iniciar procesos de planeación, en donde se esté dispuesto a hacer cambios en la estructura organizacional, de cara a un modelo de gestión completamente novedoso. También es necesaria la inversión de los socios en el mejoramiento de las recompensas.

Cuando se gestiona con equipos de trabajo, “hay que planear la inversión en el desarrollo de aptitudes de equipo y de actitudes. Esto debe ser una parte de la estrategia corporativa para aprovechar las iniciativas generadas en la empresa. Una vez hecha la inversión, las empresas que invirtieron, lograron:

- Ganancias sorprendentes.
- Aumentos en la productividad.
- Aumentos en localidad.
- Reducción de costos.
- Crecimiento en la participación del mercado” (Pham, Housmand, Palla y Samili, 2005, p. 4).

En su libro de Comportamiento organizacional, Robbins (2009, p.328) afirma que laborar con equipos de trabajo, eficaces, transforma la dinámica empresarial, porque precisa tener en cuenta, “factores

contextuales” estrechamente ligados con el desempeño, tales como: “la disponibilidad de los recursos adecuados, un liderazgo eficaz, clima de confianza y una evaluación y sistema de recompensas que refleje las contribuciones del equipo”.

2. Los líderes administradores, contratados por los socios o dueños, deben saber traer un plan definido para crear o construir, gestionar, medir y motivar los ETAD, y ellos mismos tener una mentalidad abierta al nuevo esquema de trabajo. Deben tener en cuenta, entre otras cosas, que los ETAD se crean por etapas y que los ETAD deben tener ciertas características mínimas para que se logren los objetivos empresariales.

- ¿Cómo se crean equipos de trabajo de alto desempeño?

En primer lugar, para la creación de este método de trabajo, deben las organizaciones tener previamente una estrategia corporativa. Es un proceso. Y no es fácil el proceso de construcción de un equipo de alto rendimiento. La creación de los equipos de trabajo va por cuenta de una fuerza externa que está dentro de la organización más grande, es decir, la crea el líder del proceso general, que a su vez hace parte de otro proceso superior, pero debe llevar al equipo a que sea autodidacta, lo que significa que el líder selecciona al personal que va a conformar el equipo, les ayuda a comenzar y luego se “retira”, para que el equipo se haga cargo de todo el proceso encomendado, con muy poca dirección del líder.

Un mal planteamiento de la puesta en marcha del equipo y la falta de capacitación pueden dar al traste con el éxito del equipo. Para la empresa, conformar los equipos le representa una alta inversión de tiempo, dinero y otros recursos.

Una vez se construye el equipo, porque los equipos no se forman, se construyen o definen, hay cinco escalones por así decirlo, para conducir este equipo hacia su desarrollo. Thiel (2009) los define como:

- Orientación hacia los individuos y al equipo (orientación),
- Definir claramente el propósito del equipo para conseguir la alineación total (integración).
- Desarrollar procesos críticos en la empresa para identificar habilidades y reacciones positivas o negativas (insatisfacción).
- Construir relaciones sólidas como equipo (producción).
- Evaluar continuamente los resultados (terminación).

Las palabras que aparecen entre paréntesis son los nombres con los que Blanchard (2009) designa las etapas del proceso de desarrollo de los equipos de alto rendimiento, sobre las que volveremos más adelante. Aquí los dos autores confluyen y concuerdan en el desarrollo que se requiere para los equipos de alto rendimiento.

De igual forma, esos líderes administradores deben tener bien claro qué cualidades y características debe tener el personal que va a ser seleccionado, en los procesos de contratación. Sin duda, este es uno de los factores clave de mayor éxito en la gestión con ETAD.

- ¿Qué cualidades deben tener los miembros que conforman un equipo de trabajo de alto rendimiento?

Traut considera que para mantener y desarrollar ETAD, quienes los conforman deben tener además de un alto compromiso con la tarea en sí y sus resultados, algunas cualidades esenciales, a las que los líderes de procesos bien valdría la pena que presten atención en el momento de seleccionar su personal, para ejercer un liderazgo participativo, circunstancial y, ojalá, servidor. Estas son:

- Capacidad para alinearse con los objetivos de la empresa.
- Capacidad de respuesta ante exigencias eventuales.
- Capacidad de comunicación rápida, concisa y clara.
- Concentración en la tarea.
- Capacidad de resolución de problemas.
- Responsabilidad compartida ante los logros y las adversidades.
- Tener mentalidad innovadora.

Otros autores como Eikenberry (2007), les añaden la actitud de confianza y la disposición a la mejora continua, como otras cualidades para pertenecer a equipos de alto rendimiento.

Si observamos, encontramos razones suficientes para decir lo que decíamos en líneas anteriores, que la conformación de ETAD requiere inversión de tiempo, dinero y otros recursos, porque si los empleados que tenemos actualmente no poseen todas o algunas de estas cualidades, habrá que hacer un proceso de capacitación.

- ¿Cuáles son las características principales de los equipos de alto desempeño?

Blanchard (2009) condensa en un acrónimo proveniente de la palabra inglesa PERFORM, que significa desempeñarse o rendir en el desempeño, siete características que deben tener los equipos de alto desempeño.

Propósito y valores. Un equipo de alto rendimiento debe compartir propósito, valores y visión. “El propósito y los valores son el pegamento que mantiene unido al equipo y forma el fundamento de su alto desempeño”. (Blanchard, 2009, p.223). De aquí se derivan las metas y se generan las estrategias.

Empoderamiento.

Se les faculta para que sean capaces de superar problemas en el proceso, se les comparte información clave para que den soluciones, ya conocen las políticas, las reglas y los procedimientos para que se desempeñen con propiedad; se les concede autonomía para que manifiesten el poder como equipo de alto rendimiento para hacer gestión y obtener resultados, es decir, para actuar y tomar decisiones, dentro de unos límites claramente definidos.

Relaciones y comunicación.

La comunicación debe ser franca y abierta entre los miembros del equipo de alto rendimiento; hay respeto por las diferencias, por el ser humano, porque es símbolo del valor de cada individuo y de su importancia dentro del equipo. “Escuchar se considera tan importante como hablar” (Blanchard, 2009, p.).

Hay interés del uno por el otro y se genera dependencia mutua.

Flexibilidad.

Todos los miembros del equipo de alto desempeño, son responsables por el liderazgo del equipo y conocen lo inevitable del cambio y no tienen dificultades para adaptarse a las condiciones variables del medio competitivo.

Óptima productividad.

La productividad aquí se concibe como la cantidad y la calidad del trabajo que se ejecuta. El equipo de alto desempeño ya tiene un alto compromiso con resultados, con parámetros y con la calidad elevada en todo cuanto hacen. Se sienten orgullosos al cumplir las fechas de entrega, y lograr las metas. “Todos cargan con su propio peso y todos se enorgullecen de los logros del equipo”, sostiene Blanchard (Blanchard, 2009, p.225).

Reconocimiento y aprecio. Mediante el reconocimiento permanente y las diferentes formas de manifestar aprecio por los miembros del equipo por parte de la organización, del líder del proceso y de sus demás compañeros, se motiva grandemente al personal y se estimula al máximo desempeño. “El reconocimiento refuerza el comportamiento, crea estima y aumenta la sensación de valor y logro” (Blanchard, 2009, p. 225).

Moral.

Es el resultado final de la ejecución de todas las características anteriores

con resultados positivos. Hay entusiasmo en todos los miembros del equipo de alto desempeño por el trabajo realizado, por los logros alcanzados. Hay optimismo por el futuro y unidad en todo el equipo. Aquí se llega entonces con una alta moral.

Las empresas que puedan contar con equipos que cumplan todas las características PERFORM anteriores, pueden decir sin ninguna duda que han desarrollado ventajas comparativas frente a sus competidores y que enfrentan la incertidumbre del futuro con mayor preparación, porque hay un arsenal de estrategias que brotan de la multiplicidad creativa de líderes y seguidores altamente motivados, para conseguir los objetivos estratégicos planteados. Son empresas competitivas, como el caso de Adidas, General Electric y Procter & Gamble, por citar solo tres de ellas.

3. El talento humano en general que desarrolla todos los diferentes procesos, debe estar dispuesto a entrar en la cultura de la colaboración.

Thiel (2010) considera que lo primero que hay que desarrollar en una empresa que aspira a operar con equipos de alto rendimiento es la cultura de la colaboración. Él afirma que a nadie se le puede obligar a cooperar, el trabajo en equipo no se puede ordenar, es decir, los directivos no pueden ordenar un trabajo en equipo, es más asunto de la sumatoria de voluntades individuales, una vez hecha la capacitación.

El liderazgo es importante para inducir a la colaboración

Se incluye aquí un estilo de liderazgo que Blanchard no menciona en su libro Liderazgo al más alto nivel, pero que sí menciona en otros textos, y lo hace a manera de aceptación y apoyo a sus postulados fundamentales; me refiero al liderazgo basado en el servicio, en donde el liderazgo es una consecuencia del servicio. El padre de este estilo de liderazgo es Robert Greenleaf (1977. p.37), quien desarrolló su argumentación a comienzos de 1970, y dijo: “El liderazgo servidor es la forma más efectiva de liderar y para que realmente funcione, requiere de prácticas que expliquen su efectividad, El Liderazgo Servidor realmente funciona, y funciona en todo tipo de organizaciones, en todos los sectores--público, privado, sin ánimo de lucro, y académico.

“El líder-servidor es servidor primero...Inicia con el sentimiento natural de querer servir, servir primero. Luego la elección consciente lo trae a aspirar a liderar. Esa persona es diferente en forma marcada de alguien quien es líder primero, tal vez por la necesidad de satisfacer un deseo inusual de poder o de adquirir posesiones materiales” (Kent, 1991, p.4).

Desde mi perspectiva, un estilo de liderazgo, en donde la base de la pirámide es el líder máximo en la organización, y en donde el cliente es el objeto primordial de la vida empresarial, es el más completo para liderar organizaciones que emplean este método de trabajo con equipos de alto rendimiento.

Los líderes-servidores tienen siete claves para desempeñarse exitosamente con sus seguidores o colaboradores.

1. Ejecutan el auto-conocimiento. El líder es consciente de sus debilidades y fortalezas y sabe que cualquiera puede llegar a ser el líder que lo suceda, y para él es altamente satisfactorio que suceda, pues para ello lidera. Para formar líderes-servidores.

2. Tienen la virtud de escuchar. Los servidores líderes identifican y satisfacen las necesidades de los demás.

3. Tienen la capacidad para transformar la pirámide tradicional. Greenleaf dice que la pirámide tradicional no sirve al propósito de este estilo de liderazgo, debe ser más flexible. En la base debe estar el líder.

4. Desarrolla a sus colegas. Para Greenleaf, el desarrollo de los trabajadores es tan importante como el trabajo mismo. Es claro que tanto el trabajo como la persona deben corresponderse mutuamente en beneficio de ambos, siempre con miras al crecimiento y desarrollo de cada cual, lo cual ahí debe estar necesariamente la concepción de líderes con vocación de servicio.

5. Aconsejan en cambio controlar. Un líder tradicional o administrador ejerce poder para “controlar” su unidad o su organización. Bajo el liderazgo servidor el líder se dedica a aconsejar sobre la mejor forma de alcanzar los

objetivos, siempre pensando en el crecimiento y bienestar del ser humano.

6. Liberar la energía y la inteligencia de otro. Que el mejor líder sea un servidor, es indudable que vive y transmite amor por ese servicio al prójimo. Ahora llevar amor siempre consigo en este mundo, en donde lo impersonal se vive, es una forma de cambiar la sociedad. Ahí hay que desencadenar la energía y la inteligencia de otros para continuar con el amor.

“No desencadenar la energía y la inteligencia de otros es extraordinariamente triste y desgastador. La mayoría de las personas trabajan en servicios de las industrias y ejecutan trabajo de conocimiento que requiere decisiones y juicios individuales”. (Kent, 1.991, p 4.). Desafortunadamente la riqueza actual y potencial del liderazgo en estos niveles, se ignora, se desaprovecha, se subvalora, se mantiene aprisionada y por tanto no aporta a la riqueza empresarial, social, humana y económica de las organizaciones, no porque ellos no quieran, sino porque los así llamados líderes no tienen esta clave para desempeñarse exitosamente con sus seguidores.

Para un buen desempeño es tan necesario el conocimiento, como la competencia en todos los niveles, y cada uno cuenta. “No tiene sentido el tener muchas personas en una organización, pero permitir a solo unos pocos---aquellos en la cima---utilizar su potencial completo. Las personas en la cima de la pirámide no saben todo ni hacen todo. Ellos solo son humanos;

tienen límites. Sin la participación y la intervención de los colegas a través de la organización, ellos se equivocarán. Se perderán clientes. Se perderán oportunidades para desarrollar nuevos productos y servicios” (Kent, 1.991, p. 4).

7. Visión. Es la capacidad del líder para valorar la empresa más allá de los límites de la propia función, y comprender la interrelación entre el ser humano y el trabajo, para crecer juntos en el proceso de la obtención del objetivo empresarial.

“El líder –servidor es alguien quien continuamente se esfuerza para ser digno de confianza, conecador de sí mismo, humilde, cariñoso, visionario, empoderador, relacional, competente, un buen administrador, y un constructor de comunidad” (Greenleaf, 1977, p. 38).

Características de un líder

Spears (2010) fue el que primero clasificó las características de un servidor-líder:

- Escucha receptiva a lo que otros tienen que decir: Un líder servidor debe saber escuchar primero.
- Acepta a los demás y tiene empatía por ellos.
- Es previsor e intuitivo.
- Tiene conocimiento y capacidad de percepción.
- Tiene muy desarrollada la capacidad de persuasión: El líder servidor no impone, persuade, convence.
- Tiene capacidad para ejercer una influencia curativa sobre personas e instituciones.

- Es capaz de conceptualizar, y comunicar conceptos.
- Construye comunidad en el lugar de trabajo.
- Practica el arte de la contemplación.
- Reconoce que el liderazgo del servidor comienza con el deseo de cambiar uno mismo y convertirse en el mayor servidor.

Un líder-servidor es sencillamente un líder que está enfocado en el servicio a otros. Un líder-servidor ama a la gente, y quiere ayudarlos. La misión del líder-servidor es por lo tanto la identificación y mitigación de las necesidades de otros. Ayudar y amar a otros le da a un líder-servidor significado y satisfacción en la vida. Por este conjunto de razones el líder-servidor puede ser un constructor de equipos de trabajo de alto rendimiento.

Conclusiones

La gerencia estratégica contemporánea, para las empresas que procuren niveles de competitividad, rentabilidad, innovación y permanencia en el mercado, que quieran asegurar el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y su objetivo empresarial, debe ir en procura de los ETAD, liderados por un estilo de liderazgo servidor.

También reconoce como principal fuente de la ventaja competitiva, la innovación y el conocimiento, mejor dicho, el aprendizaje, convirtiéndose este, en factor clave para su logro.

Se hace pertinente y urgente superar aspectos problemáticos (el individualismo, la desintegración, la desconfianza, el ausentismo, etc.),

mediante formas de gestión del talento humano que promuevan la colaboración y el trabajo en equipo, propiciar cada día la necesidad de proveer y desarrollar ETAD en las empresas, como contribución decisiva para el éxito de la gestión estratégica. Puede haber muchas estrategias planteadas, pero si no hay un talento humano organizado estratégicamente, se dificulta el logro de los objetivos básicos, que son el crecimiento, la rentabilidad y la permanencia en el mercado.

Por otra parte, en el ambiente empresarial de hoy, dada su complejidad por el entorno global, que trae más problemas inesperados, se hace urgente no depender de estructuras jerárquicas y de pocos líderes estrella, o de pocos jugadores individuales que por sus destrezas pueden hacer que las empresas ganen en sus procesos de competitividad. Hoy debemos utilizar más el conocimiento colectivo y la riqueza hallada en la diversidad de perspectivas.

Las nuevas concepciones de liderazgo, entre ellas el liderazgo servidor y el coaching se traducen en nuevas alternativas, para potencializar el desarrollo humano, que a nivel

mundial están trascendiendo en las organizaciones, ganando importancia y mostrando avances significativos en la dirección de equipos de trabajo para el auto control y la autogestión.

El primer estudio definitivo de los equipos de trabajo se llevó a cabo en 1990, por el Instituto Holandés para el Medio Ambiente de Trabajo, en cooperación con la Unión de Empresarios General. Algunos de los efectos reportados de la aplicación de equipos de trabajo fueron:

1. Reducción en los tiempos de entrega de nueve meses a dos meses.
2. 50% de reducción en defectos de fabricación.
3. Las ganancias en productividad en nueve de las 13 empresas, aumentaron desde 1,5 % hasta 15 %.
4. Bajo costo de las existencias a las seis empresas, que van desde 5% hasta 60%.
5. 40% de reducción en quejas de los clientes.
6. Reducción de los materiales, que van desde 4% hasta 50%.
7. Reducción de los costes salariales indirectos, hasta en un 25%.

Bibliografía

- Blanchard, K. (2009). Liderazgo al más alto nivel. Colombia: Norma.
- C, H Pham; K, Housmand; M,palla; R, Samili. (2005). www.bestycariet.com.
- Cortés, M. S. (28 de septiembre de 2010). www.earth.com/rrhh. Recuperado en 2010.
- Greenleaf, R. (1977). Servant leadership. New Jersey: Paulist Press:Mahwah.
- Robbins, S. (1987). Administración teoría y práctica. México: Prentice-Hall.
- Robbins, S. (2009). Comportamiento organizacional. México: Pearson Educación.
- Spears, Larry C (18 de septiembre de 2010).www.hillconsultinggroup.org. En: El universal.opi_art_liderservidor
- Thiel, D. (14 de mayo de 2010). www.bestycariet.com. En: A proces to build high performance teams.

Fecha de recepción: 1 de agosto de 2013.

Fecha de aprobación: 31 de agosto de 2013.

Eustorgio Fontecha Galeano.

Economista de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia – UPTC. Candidato a Especialista en Gerencia de Organizaciones con énfasis en Liderazgo y Servicio – UNAC.
efgaleano@hotmail.com