



Facultad de Ingeniería y Computación
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE EQUIPOS
DE TRABAJO DE ALTO DESEMPEÑO Y SUS VENTAJAS
COMPETITIVAS EN LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR INDUSTRIAL

Trabajo de investigación presentado por los alumnos de
la escuela profesional de Ingeniería Industrial

LUIS ALBERTO CISNEROS PUERTAS
ANDREA DANIELA SALAZAR BERRIOS

Para optar por el grado académico de bachiller en
Ingeniería Industrial

Asesor: M. Sc. Zultner Zenon Julio Quintanilla Montoya

Arequipa, 2020

**ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE EQUIPOS DE
TRABAJO DE ALTO DESEMPEÑO Y SUS VENTAJAS COMPETITIVAS EN LAS
ORGANIZACIONES DEL SECTOR INDUSTRIAL**

**BIBLIOGRAPHIC ANALYSIS OF THE IMPLEMENTATION OF HIGH-
PERFORMANCE WORK TEAMS AND THEIR COMPETITIVE ADVANTAGES IN
INDUSTRIAL SECTOR ORGANIZATIONS**

Dedicatoria

A nuestros padres, que son los pilares de nuestras vidas, siempre nos apoyan en todo lo que nos proponemos y nos han acompañado a lo largo de nuestra carrera universitaria que va llegando a su fin.

A nuestros profesores y compañeros que cada día contribuyeron poco a poco a quienes somos y lo que hemos logrado.

Agradecimientos

Gracias a nuestras familias y profesores, por brindarnos apoyo y conocimientos para poder llevar a cabo nuestros sueños, por nunca perder la confianza que una vez depositaron en nosotros y siempre alentarnos a luchar por lo que queremos conseguir. Gracias a nuestra universidad, por permitirnos desarrollar nuestro potencial al máximo y sacar adelante lo mejor de cada uno.

Resumen y Palabras clave

Las organizaciones para alcanzar el éxito deben considerar realizar cambios en sus estructuras de manera que sean más eficientes, agreguen valor y puedan superar a la competencia. El objetivo central de este trabajo es analizar cómo la implementación de equipos de trabajo de alto desempeño contribuye a la generación de ventajas competitivas en una organización del sector Industrial. Se realizó un análisis bibliográfico sobre estructuras organizacionales, características que deberían tener los equipos, donde se encontraron coincidencias entre las que consideran distintos autores, e investigaciones sobre organizaciones donde se realizó lo planteado, en las cuáles se encontró que sus procesos de implementación eran diferentes a las demás y en los impactos se evidenció que en general se consiguen beneficios para la empresa. También se plantean las ventajas competitivas que esta implementación genera una vez ya realizada. En los resultados podemos apreciar que los equipos de trabajo de alto desempeño efectivamente traen consigo cambios en las empresas que los implementan, pero ayudan en la generación de ventajas competitivas cuando se realiza correctamente.

Palabras Clave: Equipo de trabajo, ventaja competitiva, equipo de alto desempeño, gestión del conocimiento, estructura organizacional, organizaciones, clima organizacional.

Abstract & Keywords

To achieve success organizations should consider making changes to their structures so that they are more efficient, add value, and can outpace the competition. The main objective of this work is to analyze how the implementation of high-performance work teams contribute to the generation of competitive advantages in an organization in the industrial sector. A bibliographic analysis was carried out on organizational structures, the characteristics of those teams, where they found coincidences between the different authors, and researches on organizations where the proposal was implemented. Their implementation processes were found to be different from the others and in the impacts, it was evident that generally the companies acquire benefits. The competitive advantages that this implementation generates once already carried out, are also discussed. In the results, we can a knowledge that the high-performance work teams bring changes to the companies that implemented them, but they help to generate competitive advantages when carried out correctly.

Keywords: Work team, competitive advantage, high performance team, knowledge management, organizational structure, organization, organizational climate.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO GENERAL	11
1.1 Planteamiento del Problema.....	11
1.1.1 Descripción del Problema.....	11
1.1.2 Formulación del problema.....	12
1.1.3 Sistematización del problema.....	12
1.2 Objetivos de la investigación	13
1.2.1 Objetivo General.....	13
1.2.2 Objetivos Específicos.....	13
1.3 Justificación.....	13
1.3.1. Justificación teórica.....	13
1.4 Delimitación	14
1.4.1. Temática.....	14
1.4.2. Espacial.....	14
1.4.3. Temporal.....	14
CAPÍTULO 2: ASPECTOS METODOLÓGICOS	15
2.1 Tipo de estudio	15
2.2 Método de investigación	15
2.3 Fuentes para recolección de información.....	15
2.4 Tratamiento de la información	15
CAPÍTULO 3: MARCO DE REFERENCIA.....	16
3.1 Estado del Arte	16
3.2 Marco teórico – conceptual.....	21
3.2.1 Estructuras Organizacionales y el sector industrial.....	21

3.2.2 Equipos de trabajo en las organizaciones.	27
3.2.3 Organizaciones industriales que implementaron los equipos de trabajo de alto desempeño.	40
3.2.4 La ventaja competitiva de los equipos de trabajo en las organizaciones.....	53
CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y CONCLUSIONES	57
4.1 Resultados	57
4.2 Conclusiones	58
4.2.1 Conclusión general.	58
4.2.1 Conclusiones específicas.	58
4.3 Recomendaciones	60
5. REFERENCIAS	61

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Figura 1. Casa del TPS fuente Técnicas de Lean Manufacturing...-.....	33
Tabla 1. Indicadores de innovación.....	27
Tabla 2. Indicadores utilizados.....	40

INTRODUCCIÓN

Con la continua evolución de las formas de organizar una empresa, apareció un nuevo enfoque de la gestión de los recursos humanos en el que cobraron gran importancia los conocimientos de los colaboradores y la necesidad de aprovechar al máximo este recurso. Una herramienta fue el desarrollo de equipos de trabajo autodirigidos que requieren de cambios profundos en una organización para que así se puedan obtener ventajas competitivas, esto es algo que tiene que ser explorado para darlo a conocer a gran cantidad de empresas que lo ignoran. Para ello, a partir del análisis bibliográfico y estudio de antecedentes, se dividió el marco teórico en cuatro partes de acuerdo a los objetivos, en el primero se parte de lo general y el objetivo es explicar las principales estructuras organizacionales para identificar el cambio que va surgiendo hacia la horizontalidad que favorecerá el desarrollo de equipos. En el segundo se busca definir qué son los equipos de alto desempeño, su relevancia en la gestión del conocimiento y sus características. En el tercero, trata de presentar diferentes casos de empresas que implementaron estos equipos y los resultados que obtuvieron. En el cuarto, se busca presentar las ventajas competitivas que las organizaciones obtienen al desarrollar equipos de trabajo autodirigidos, a través del enfoque de varios autores. La importancia radica en que la reflexión sobre este problema da de manera teórica información relevante para toda empresa que se encuentre en un proceso de cambio organizacional y quiera desarrollar estos equipos. El ámbito es teórico, por lo que las unidades de estudio son bibliográficas. El tiempo fue longitudinal a lo largo de tres meses, las fuentes abarcan un periodo desde 1980 hasta el 2020 y se utilizaron como instrumentos fichas de lectura textuales para la recolección de datos. Siendo los resultados a los que se llegó, exploratorios y descriptivos.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO GENERAL

1.1 Planteamiento del Problema

1.1.1 Descripción del Problema.

En la actualidad gran cantidad de organizaciones dedicadas al desarrollo, y producción de bienes (productos) o también conocidas como industriales, tanto en nuestro país como el mundo, aún mantienen modelos tradicionales de gestión, los cuales consisten principalmente en la verticalidad que “(...) supone una gran influencia de la jerarquía en el funcionamiento de nuestra organización” (De Val y Gil, 2004, p. 184), además de una medición de desempeño basada principalmente en los resultados de unidades o individuos. Esto genera que un empleado en esta situación, sienta que su desempeño debe estar enfocado a su trabajo individual de acuerdo al cargo que posee, limitando sus habilidades a tareas personales designadas por su superior.

En este contexto, la globalización, la innovación tecnológica, la necesidad de sobrevivir a la dura competencia con industrias del mismo rubro y sobre todo las cada vez más altas exigencias de los clientes, son factores que impulsan a las empresas a optar por modelos de organización más efectivos, con resultados de un porcentaje más alto.

La experiencia ha demostrado que son posibles mejoras importantes de productividad, calidad y flexibilidad al tiempo que se trabaja con equipos humanos reducidos, organizados en grupos, responsabilizados de procesos completos, y menos sujetos al control burocrático tradicional de los departamentos funcionales. (Velasco y Olaskoaga, 2005, p. 188)

Es aquí cuando hacemos hincapié en el tan importante “factor humano”, siendo fundamental que se aproveche el potencial de cada miembro de la organización al momento de crear, transmitir y utilizar el conocimiento, comprometerlos con las metas de las misma.

Principalmente hacerlos sentir parte de algo, que no son simplemente un puesto dentro de la empresa, sino una célula, equipo, que sepan que allí tendrán un respaldo ante las situaciones que se pueden presentar y con este buscar soluciones y mejoras ante los problemas. La nueva relación que se desarrolla ahora, no es de jefe-empleado, sino organización-empleado, que va más allá de los beneficios económicos, esta vez está involucrada la necesidad de aprendizaje y desarrollo, motivación y sensación de estar a cargo del proceso y sus resultados. Por todo lo expresado, es necesario que las organizaciones del sector industrial puedan definir la implementación de equipos de trabajo de alto desempeño en su búsqueda de aprovechar las nuevas oportunidades.

1.1.2 Formulación del problema.

¿Cómo, la implementación de equipos de trabajo de alto desempeño, pueden contribuir a generar ventajas competitivas en una organización del sector industria?

1.1.3 Sistematización del problema.

- ¿Qué se entiende por estructuras organizacionales?
- ¿Qué son los equipos de trabajo de alto desempeño en las organizaciones y que características tienen?
- ¿Cómo se gestiona el conocimiento y cómo se relaciona con los equipos de trabajo?
- ¿Cómo se implementaron los equipos de trabajo de alto desempeño en organizaciones del sector industrial y qué resultados e impactos se obtuvieron?
- ¿Cómo se generan las ventajas competitivas al implementar los equipos de alto desempeño en una organización?

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo General.

Analizar cómo la implementación de equipos de trabajo de alto desempeño contribuye a la generación de ventajas competitivas en una organización del sector Industrial.

1.2.2 Objetivos Específicos.

- Determinar qué se entiende por estructuras organizacionales.
- Determinar qué son los equipos de trabajo de alto desempeño y que características tienen.
- Analizar cómo se gestiona el conocimiento y cómo se relaciona con los equipos de trabajo
- Identificar y analizar cómo se implementaron los equipos de trabajo de alto desempeño en organizaciones del sector industrial y qué resultados e impactos se obtuvieron.
- Determinar cómo se generan las ventajas competitivas al implementar los equipos de alto desempeño en una organización

1.3 Justificación

1.3.1. Justificación teórica.

El propósito con el que se realiza esta investigación es aportar, complementar y contrastar, mediante la aplicación de conceptos teóricos de modelos de organizaciones del sector Industrial, las diferentes ventajas que traen consigo la formación de equipos de trabajo de alto desempeño. Los resultados que obtengamos podrán ser utilizados por diferentes empresas del sector, pudiendo incorporar dicha información de equipos en las mismas y logrando así que éstas conozcan y obtengan dichas ventajas para su beneficio.

Además, servirá de apoyo a estudios ya hechos o trabajos de investigación que se vayan a realizar a futuro.

1.4 Delimitación

1.4.1. Temática.

La realización del trabajo busca llevar a cabo una revisión bibliográfica de la implementación equipos de trabajo de alto desempeño en empresas Industriales y las ventajas de esto, así como el contraste que lleva consigo el aplicarlo o no.

1.4.2. Espacial.

La investigación será realizada en base a información de empresas Industriales a nivel mundial, principalmente donde la industria se desarrolle a gran escala.

1.4.3. Temporal.

La revisión y análisis se llevará a cabo durante el semestre académico 2020-01, los datos que serán considerados para el desarrollo de la investigación, entrarán en el periodo 1980-2020. Se usarán estos datos para la determinación de las experiencias y hallazgos que hayan resultado desde la aparición de los equipos de trabajo de alto desempeño.

CAPÍTULO 2: ASPECTOS METODOLÓGICOS

2.1 Tipo de estudio

El estudio se basa en comprender qué son y el lugar de los equipos de alto desempeño en las organizaciones, en conocer cómo algunas empresas del sector industrial han implementado y obtenido ventajas competitivas de estos equipos; para ello se requiere saber todo lo que se necesitó para lograrlo y los resultados obtenidos con su implementación. Por lo tanto, se trata de un estudio del tipo exploratorio cualitativo.

2.2 Método de investigación

Se realizará un análisis bibliográfico, para lo que se va a recurrir a recolectar información fidedigna de diferentes fuentes, como artículos académicos, revistas científicas, libros, etc., centradas en los equipos de trabajo de alto desempeño en general y en el sector industrial que puedan servir para sustentar la investigación. Toda la información extraída de estas fuentes, será reunida en fichas de lectura y usada para organizar y desarrollar la investigación.

2.3 Fuentes para recolección de información

En este caso todas las fuentes a las que se va a recurrir serán secundarias, ya que todos los datos que se usarán provienen de otros autores que ya han investigado previamente sobre nuestro tema de investigación.

2.4 Tratamiento de la información

En esta investigación se realizará una representación escrita, a través de textos y párrafos en los cuáles a través del análisis se elaborarán premisas para así poder llegar a conclusiones, a partir del método deductivo, sobre nuestro tema respectivo, con la finalidad de obtener un resultado global.

CAPÍTULO 3: MARCO DE REFERENCIA

3.1 Estado del Arte

Para las organizaciones, el generar ventajas competitivas es muy necesario para el crecimiento y desarrollo de las mismas, por lo que la implementación de equipos de trabajo de alto desempeño puede ayudar a las empresas a lograr mejores resultados. En la actualidad, ya se han implementado equipos de trabajo de alto desempeño en algunas empresas, cuya experiencia en dicha implementación se intenta rescatar. Es así que revisamos literatura pertinente y se encontró información de la implementación dentro de empresas específicas, el proceso de esta, consideraciones tomadas y algunos resultados, ventajas y/o desventajas. A continuación, se presentan los antecedentes pertenecientes al tema de investigación.

En la investigación denominada El concepto de equipo en la investigación sobre efectividad en equipos de trabajo realizada por Heredia Cruz, Oswaldo y Bayona Bohórquez, Jaime A. de las universidades Pontificia Universidad Javeriana y Universidad Externado de Colombia el objetivo fue analizar los diferentes conceptos de equipo de trabajo en diferentes investigaciones que fueron realizadas a lo largo de los años 2000 al 2010 en diferentes contextos organizacionales. Nos habla principalmente de que, si bien se han desarrollado los equipos de trabajo en muchas organizaciones, al parecer cada una de estas lo aplico desde diferentes perspectivas. Empieza hablando a grandes rasgos de distintas definiciones que se han hecho sobre equipos de trabajo, así como sus características y además que se debe tener en cuenta que todo ya que esto puede influir en el desempeño. Continúa hablando de los resultados en los diferentes equipos de trabajo, utilizando indicadores tales como los resultados productivos del equipo, el deseo de los miembros de querer trabajar como equipo en futuras tareas, la satisfacción de las necesidades personales y pudiéndose fijar en que los resultados fueron heterogéneos, por lo

cual no fue adecuada su composición y empleo. Posteriormente se muestran los resultados de la investigación donde se demuestra que en conjunto: a) No se define bien el concepto de equipo en las investigaciones, ni el número de integrantes, número de trabajadores muestra exacto, antigüedad y tiempo que pasan interactuando y b) Para evaluar la efectividad en su mayoría se hace uso de cuestionarios de auto reporte, en algunos casos entrevistas e inclusión de observaciones por la propia organización. Estos cuestionarios diseñados por tipo de tarea realizada y de igual forma los criterios de efectividad.

Finalmente, en la discusión del trabajo encontramos que: 1) Las principales variables de control a tener en cuenta son número de integrantes, cantidad de tiempo de interacción, tipo de organizaciones donde había algunas deficiencias que pueden deberse a la propia concepción de equipo. 2) Dentro de la evaluación de los resultados se obtuvo que se prefiere concentrarse en la productividad más que en el mantenimiento de equipos. Por esto el crecimiento grupal de los equipos o las ganancias de los individuos son menos estudiadas y 3) Se proponen dos áreas de investigación futura, especificación de características grupales y evaluaciones individuales.

Con esto concluimos que los equipos de trabajo son un tema que las organizaciones que ponen en práctica, moldean según su entorno y por lo tanto con esto podemos relacionarlo con nuestro trabajo de manera que sabemos la importancia de estandarizar como debe ser un equipo de trabajo, para que así no se incurra en errores tales como dejar de lado la importancia del equipo del equipo en si en conjunto con los resultados que se puedan obtener.

En el trabajo de investigación denominado Equipos de Trabajo y Performance: Un Análisis Empírico a Nivel de Planta Productiva llevada a cabo por Galve Górriz, Carmen y Ortega La piedra, Raquel de la Universidad de Zaragoza, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, el objetivo era mejorar el entendimiento acerca de las implicaciones de la organización de trabajo, enfocándose en este caso en “equipos de trabajo”, en el performance de la empresa, basándose el estudio en dos plantas productivas industriales españolas de una multinacional alemana del sector metal. Utiliza como indicadores la calidad, productividad laboral y absentismo productivo ya que se espera recaudar características de comportamiento y actitud. Al hacer el análisis se obtuvo que un grupo eficaz nace a base del clima que la dirección crea, además del tecnológico, ya que todo esto influye en cómo se diseñan las tareas, en cómo se compone el grupo y el contexto organizacional. En el caso de ambas plantas, A y B, se habla de sus diferentes factores de diseño y proceso y luego se hace una comparación entre ambos. Luego se formulan dos proposiciones sobre la relación existente entre equipos de trabajo y performance: a) Proposición 1: Influencia negativa del equipo de trabajo en el performance de las secciones correspondientes a la planta A, debido a que el contexto interno no favorece la implementación del equipo de trabajo ni la eficacia del mismo, b) Proposición 2: Influencia positiva del equipo de trabajo en el performance de las secciones correspondientes a la planta B debido a que el contexto interno sí favorece la implementación del equipo de trabajo y la eficacia del mismo.

Se muestran los resultados obtenidos, concluyendo que los equipos de trabajo definitivamente tienen una influencia positiva sobre la productividad laboral, debido a una mejor gestión. Por lo tanto, la importancia que posee este trabajo y su relación con la investigación es que confirma que depende de la capacidad de gestión para desarrollar mejores estructuras y estrategias, en este caso en sus recursos internos, lo que traerá consigo una ventaja competitiva

frente a otras empresas. De igual forma reafirma que el capital humano como ventaja competitiva necesita un apoyo contundente.

La investigación denominada “Integrando el Factor Humano al Éxito Organizacional” llevada a cabo por Cisneros Escobar, Luis de la Universidad de Antofagasta- Asistencia Técnica S.A, tesina para el Diplomado internacional de dirección humana estratégica del Talento Humano, es un estudio de los enfoques modernos acerca de la gestión de las organizaciones y además de la formulación de un modelo de gestión estratégica basado en el Talento Humano y su implementación, el mismo fue concebido como una investigación bibliográfica de tipo descriptiva. Para ello se consultaron libros, así como la experiencia de la implementación de este modelo en la mina Tintaya. Concluyendo que la capacidad de gestionar efectivamente los activos intangibles (conocimientos) por una eficiente gestión del conocimiento y aprendizaje de la organización, genera una fuente de ventajas competitivas; también la importancia de un ambiente organizacional positivo para potenciar lo anteriormente mencionado, que se logra a través del modelo de gestión de alto desempeño propuesta que se alinea con el empoderamiento y la sintonía entre talento humano y los objetivos organizacionales. Además, se muestra que los factores críticos de éxito del proceso de diseño e implementación de este modelo de gestión son: Un ambiente positivo para el cambio, el diseño del empoderamiento, un rediseño de la organización enfocado en el enfoque socio-técnico, liderazgo estratégico, reasignación de roles y responsabilidades y finalmente una coherencia entre el sistema de la organización y la gestión del talento humano por competencias. Todo esto es fundamental para la investigación porque da un enfoque general acerca de la implementación de un modelo de equipos de trabajo y los factores a considerar, así como da información del proceso y resultados del caso Tintaya para hallar respaldo a las ventajas competitivas.

La investigación denominada “Diseño e implementación de un modelo de equipo de trabajo de alto desempeño – Caso BUSSCAR de Colombia S.A.” llevada a cabo por Plazas, Rolando de la Universidad Tecnológica de Pereira, Facultad de Ingeniería Industrial para el Título de Magíster en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional, es un estudio de campo en la empresa BUSSCAR de Colombia para el diseño e implementación de un modelo de desempeño que se base en el trabajo en equipo, el empoderamiento, el liderazgo, la comunicación, calidad y motivación para probar si este modelo de equipos de trabajo de alto desempeño es una alternativa concreta para crear cultura de desempeño orientada a resultados en la empresa Busscar de Colombia S.A. Se propone un modelo que se compone de cuatro etapas que son: “la formación de equipos y definición de roles y responsabilidades, la segunda implementación inicial que también se conoce como de crisis, la tercera Definición y Normatividad etapa en la que se estandariza y documenta, finalmente última etapa se llama Autogestión, porque aquí es donde se trabaja como verdadero equipo, deciden y proponen mejoras. Se concluye que el funcionamiento del modelo es responsabilidad del compromiso de la alta dirección, el diseño y éxito de los equipos requiere del área de Gestión Humana y sus actividades, también la capacitación constante, un lenguaje común y amigable; además, se establece que en una etapa inicial, existen problemas en las relaciones interpersonales; también se determinó que las mejoras en la práctica del sistema, se relacionan con el grado de motivación y empoderamiento de los miembros de los equipos; en cuanto a los indicadores, estos deben tener coherencia con las medidas de los desempeños de las áreas con equipos. Para el establecimiento del sistema, es necesario un análisis sistémico e integral de las operaciones. Este estudio contribuye a la realización de la investigación ya que presenta una serie de pasos de la implementación de este sistema de equipos de alto desempeño en una empresa manufacturera, así como las condiciones

necesarias para su buen funcionamiento, que a su vez pueden enfocarse a ser ventajas competitivas sobre otras empresas que no lo hayan implementado.

Después de haber revisado investigaciones referentes a la implementación de los equipos de trabajo de alto desempeño, se observa que existe una diversidad de maneras de llevarlos a cabo dependiendo del contexto y rubro de la organización, sin embargo, ciertos lineamientos a seguirse y resultados coinciden. Esto servirá para el desarrollo del marco teórico a continuación.

3.2 Marco teórico – conceptual

Dentro de la información encontrada sobre los equipos de trabajo de alto desempeño y su implementación en diferentes empresas, se ha considerado aspectos como el proceso de implementación y los resultados obtenidos como los representan y explican las mismas. Para empezar se introducirá el tema de las estructuras organizacionales, explicación de los equipos de trabajo y características que algunos autores proponen deben tener. Después se continuará mencionando empresas del sector industrial que han implementado los equipos de trabajo y por último las ventajas competitivas en relación al tema.

3.2.1 Estructuras Organizacionales y el sector industrial

Velasco y Olaskoaga (2005, p.187) hablan de cómo, el constante cambio del entorno y la velocidad con que este se lleve a cabo, es lo que da inicio a las transformaciones dentro de las organizaciones, cada vez con más profundidad.

De tal forma que Cruz (2016, p.29), plantea que una organización, se trata de un grupo de acciones que reúnen a un conjunto de personas y que su objetivo es lograr un propósito compartido, que en una empresa se representa por la misión, todo bajo un mismo nombre. Para lograr esto, es necesaria una estructura que de acuerdo a la reflexión hecha por Marín (2012, p.46), se centre en formalizar la división del trabajo de los integrantes,

las relaciones que se den en ella, la coordinación, la estandarización de las labores, la especialización y la toma de decisiones.

Velasco y Olaskoaga (2005, p.190), explican que, si bien no hay tipos de organizaciones bien definidas, proponen algunas como:

- Organización por equipos (Horizontal)
- Organización virtual
- Organización federal (Vertical)
- Organización sin fronteras

Desde inicios del siglo pasado, surgió una estructura organizacional conocida como la estructura vertical, como establecen De Val Pardo y Gil Estallo (2004, p. 186) éstas basan su fortaleza en la centralización de los mandos, de las decisiones, de la información y conocimiento organizacional; lo que les permite la capacidad de respuesta al medio y soluciones rápidas, todo por ser un modelo simple y estable, muy usado en las organizaciones. Según Rivas (2002, p. 24), aunque se piense que ésta forma de organización ya no sea relevante, la verdad es que es efectiva en empresas que poseen tecnologías que pueden mantenerse por largo tiempo sin grandes cambios y además que producen en serie; con un sistema de reglas y normas con poca variación, donde importe el desempeño individual, recompensas por mérito y donde sea necesario que la información clave sólo la mantenga la alta dirección.

Sin embargo, en otras condiciones, para De Val y Gil (2004, p. 186), la centralización genera una estructura muy dividida que fomenta el individualismo de las áreas de las labores y áreas, también genera una cadena de mando grande que dificulta el flujo de información por lo que las respuestas son rápidas, pero sin reflexión; con dificultad

para reaccionar frente a entornos complejos y en constante movimiento. En base a esto para Velasco y Olaskoaga (2005, p.188), una organización es flexible cuando utiliza los recursos disponibles para adaptarse a los cambios del momento, a corto plazo, y hace un esfuerzo por mantenerse al nivel de la competencia y lograr un desarrollo organizativo permanente a largo plazo. Siguiendo esto, dentro de las nuevas formas de organización, De Val y Gil (2004, p. 184), resaltan el modelo horizontal, en el que se busca que todos los colaboradores tengan la facultad de planificación, organización y dirección de sus actividades y su autosupervisión, esto contrasta directamente con los modelos verticales en los que el funcionamiento depende en gran medida de la jerarquía existente.

Pero, hay que diferenciar lo que no es estructura horizontal y que Rivas (2002, p. 24) denomina como una “Estructura plana”, que es un mal planteamiento de una estructura horizontal debido a que los niveles ejecutivos aumenta ; se reduce la cantidad de trabajadores para así compactar estructuras, sin embargo, la organización al mismo tiempo requerirá de la ayuda de terceros para que se encarguen de todas las labores realizadas por esos trabajadores; se encajan las tareas entre departamentos; los sistemas de evaluación y reconocimiento de los equipos no cambian; sólo se utiliza el potencial de los equipos en ciertos casos y finalmente, provocan que el trabajo en equipo después de un tiempo, vuelva a un sistema vertical.

Una organización horizontal, siguiendo lo planteado por (Rivas, 2002, p. 24), no sólo aparenta un cambio cuando en realidad se sigue haciendo lo anterior a la implementación, implica una nueva cultura de la organización y nuevos métodos. Entre sus características se rescata que las tareas se orientan a los procesos enteros y no sólo a las funciones; los niveles de jerarquía disminuyen efectivamente; se establecen equipos de

trabajo como células organizacionales; aumentan las relaciones con los proveedores y clientes; se capacita de acuerdo a lo que los colaboradores necesitan, se implantan sistemas de evaluación de los equipos y se tiene el concepto de que los equipos son responsables de sus procesos, la productividad y las mejoras. Además, entre otros aspectos, De Val y Gil (2004, pp. 190-191), añaden que el desempeño de este tipo de organizaciones depende del valor que se genere para las partes interesadas; que tiene una gestión basada en procesos, dividiéndolos en unidades estratégicas, de apoyo y operacionales; uso de tecnologías de información y tercerización de lo no esencial; teniendo un gran protagonismo en este modelo, los equipos de trabajo autodirigidos.

3.2.1.1 Sector Industrial

Como Campos (2010, p. 2) explica, se encuentra dentro del sector económico secundario, las actividades de este se caracterizan por implicar la transformación de recursos, que pueden ser materia prima o energía, en productos terminados para su consumo o semielaborados para que sirvan como materia prima de la producción de otros bienes, todo a través de un proceso mecanizado que incluya trabajo de maquinaria.

Palomino (2017, p.140) fundamenta que para el desarrollo económico es fundamental el sector industrial, siendo base de la transformación productiva, ya que impulsa el desarrollo para realizar actividades complejas. Así también afirma que existe una gran diferencia entre países ricos y pobres que es la alta capacidad industrial que los primeros poseen frente a los segundos, lo cual se ve reflejado en su mayor productividad.

Ahora se plantean algunas características formuladas por diferentes autores:

- El sector industrial tiene el mayor potencial de crecimiento de todos los sectores, y a diferencia del sector servicios posee un gran margen para alcanzar aumentos de productividad. (Sarmiento, 2011, p.43)
- El sector industrial posee una mayor capacidad para asimilar la investigación y desarrollo tecnológico, con lo cual logra la producción de nuevos bienes. (Palomino, 2017, p.142)
- Según Campos (2010, p.9-10), de acuerdo al grado de transformación de los recursos iniciales y las características de los productos resultantes se pueden clasificar a las empresas industriales en:
 - a) Industria pesada o de “base”, en la que se da la producción de bienes semielaborados para que sirvan de materia prima en otras actividades industriales, este es el caso de las siderúrgicas, la metalurgia, las industrias químicas como de petróleo, plásticos, etc.
 - b) Industria de “bienes de equipo”, son todas las que a partir de los productos de la industria pesada se dedican a la producción de maquinaria, herramientas, etc. que se usarán en otros productos elaborados como el sector de la construcción que produce cemento, mayólicas, ladrillos, etc.
 - c) Industrias de bienes finales, que son las que utilizan los productos de las industrias anteriores y los transforman en otros listos para su uso como el caso de las industrias de vehículos, de electrodomésticos, de textiles, de computadoras, etc.
- De acuerdo a Campos (2010, p.2-3), las actividades industriales se caracterizan por tener tres factores de producción que interactúan entre ellos:

- a. Recursos naturales: Todos los materiales que provienen de la naturaleza y que el humano extrae para poder transformar en la producción de otros productos. Pueden ser las materias primas que no sufrieron cambios previos, la energía y otros recursos usados para producir, el funcionamiento de maquinaria, transporte, etc.
- b. Mano de Obra: Todos los colaboradores o recursos humanos que participan en el proceso productivo de transformación de los recursos naturales en productos elaborados, a través del control de la maquinaria. La labor que realizan es remunerada y fundamental no sólo para la efectividad, sino también para la innovación en los procesos.
- c. Capital: Todo el dinero que se invierte y es usado para el funcionamiento de un proceso industrial, ya que paga a la mano de obra, la adquisición de recursos naturales y el funcionamiento de la maquinaria necesaria.

La implementación de equipos de alto desempeño tiene un objetivo mayor a sólo lograr el cumplimiento de las metas ordinarias de la empresa, lo que se busca es que se saque el máximo provecho a los mismos y así se establezcan metas más altas, que exista mayor invención e innovación en las actividades de la organización, todo esto gracias al compromiso, preparación, etc. de los colaboradores.

Caro (2015, p.232) describe como empresa innovadora en un amplio sentido a aquellas que ha obtenido un nuevo servicio o bien mejorado para la empresa o una alguna forma nueva organizacional. De acuerdo a la compilación de Caro (2015, p.236), se infirieron maneras de medir la innovación en una empresa por producto, proceso, organización y comercialización.

Tabla 1

Indicadores de innovación

INDICADORES DE INNOVACIÓN	INDICADOR	DEFINICIÓN
Producto	Desarrollo de productos	Puesta a la venta de productos nuevos.
	Mejoras significativas a un producto existente	Se refiere a la mejora de especificaciones técnicas, componentes y materiales, de softwares o uso.
Procesos	Desarrollo de métodos de producción	Implementación de nuevos métodos de producción.
	Mejoramiento significativo de métodos de producción	Cambios significativos en las técnicas, en los equipos o los softwares del proceso.
Comercialización	Nuevos métodos de marketing	Cambios importantes en los empaques, la forma en que se comercializa, la promoción o si no.
Organizacional	Nuevos métodos organizacional	Implementación de métodos nuevos de prácticas comerciales, una nueva distribución de planta, nuevas relaciones externas.

3.2.2 Equipos de trabajo en las organizaciones.

Para empezar, es necesario establecer una diferencia entre lo que es un grupo y un equipo de trabajo, por ello Malpica y Rossell (2014, pp. 74-75) explican que un grupo de trabajo se compone de un conjunto de personas que, si bien poseen un mismo objetivo y una participación similar, no es necesario que colaboren para la realización de sus tareas. Un directivo del grupo es el encargado de la dirección de todos los integrantes y también colabora directamente con los individuos (la colaboración entre miembros puede o no darse); además, debido a la centralización de esta actividad, estos tardan en conseguir toda la información de las actividades individuales para tomar decisiones del grupo.

Malpica y Rossell, (2014, p.75) describen que, a diferencia de los grupos, los equipos de trabajo suelen tener menor cantidad de miembros, los cuáles poseen diferentes habilidades y experiencias que se complementan entre sí, esto facilita que los conocimientos sean compartidos y que se tomen las mejores decisiones. Además, todos están involucrados con el propósito, entre todos se ponen metas, así como de maneras creativas y eficientes para llegar a cumplirlas, haciéndose todos responsables de obtener los mejores resultados. En estos existe un líder que interactúa con todos los miembros y los miembros interactúan entre sí Malpica y Rossell (2014, p. 76). Aledaño a esto Toledano, Mañes y Julián (2009, p. 120), explican que un equipo, de carácter multifuncional, debe alinearse con la creación de valor, y que esto ayuda a no utilizar las rotaciones sistemáticas, nacidas de las organizaciones departamentales, en las que tener una visión conjunta no es posible.

3.2.2.1 Gestión del Conocimiento y su relación con los equipos de trabajo.

Para García y Cordero (2008, p.46) la gestión del conocimiento son todas las acciones realizadas por la organización que tienen como objetivo la gestión de todo lo relacionado al conocimiento, al flujo de este recurso dentro de ésta y que se encuentra en todo el sistema de procesos. Por otro lado, Zárraga y García (2003, p. 68) añaden que se lo debe enfocar como un proceso en el que las entradas se componen de todo el conocimiento tácito que es creado y se encuentra en los colaboradores, posteriormente este es transferido e integrado entre los miembros de los equipos y finalmente como salida genera conocimientos organizativos que se vuelven una ventaja competitiva de la organización. En otras palabras, se trata de un proceso que crea, transmite y usa o integra conocimiento (CTI) para generar el know how.

Un concepto importante es que el conocimiento de acuerdo a García y Cordero (2008, p.46), posee dos soportes, los cuales son tanto los recursos humanos en los procesos como la información que se maneja en estos, por lo tanto, la Gestión del conocimiento tiene como objetivo que la estructura de la organización favorezca la creación de una sinergia entre las dos, aquí es donde entran los equipos de trabajo que por su naturaleza en la que se valora el flujo de información entre personas, se volvieron herramientas vitales para que se dé este proceso, sin embargo, de acuerdo a Zárraga y García (2003, p.75), por sí solos no pueden producir conocimiento organizativo por lo que requieren de factores que les permitan crear, transferir e integrar conocimiento de los miembros y el conocimiento estructural, por ello los autores plantean 3 elementos determinantes de la CTI de conocimiento en los equipos de trabajo para la clasificación de los factores favorecedores, estos son: la comunidad de práctica, el contexto organizativo compartido y el aprovechamiento de la masa acumulada de conocimiento.

Como se mencionó anteriormente, Zárraga y García (2003, p.70), agrupan a los factores dentro de:

La comunidad de práctica, que trata de un equipo bien constituido con la capacidad de hacer fluir información y crear un entendimiento común, sus factores son el diálogo multifacético, el lenguaje organizacional común y la autonomía de los miembros.

El aprovechamiento de la masa acumulada de conocimiento que tiene como factores la capacidad de almacenar los conocimientos producidos y poder usarlos cuando sea necesario, así como la comunicación lateral entre diferentes áreas de la empresa.

El contexto organizativo compartido consiste en el esfuerzo de la empresa por darle al empleado un ambiente que favorezca la creación de conocimiento, dentro se encuentran,

una meta empresarial clara, y el “high care” que Zárraga y Bonache (2005, p. 31) consideran fundamental para evitar problemas entre los miembros que puedan complicar el intercambio de conocimientos, este se basa en la confianza mutua, la empatía activa, un juicio de consideración a las ideas de todos, el coraje para expresarse y el acceso a la ayuda de los demás. Este último también es conocido como clima organizacional o clima laboral, el cual debe estar enfocado en crear un ambiente de generación, transferencia e integración de conocimiento entre todos los miembros de los equipos, según Zamora (2005, p.21), es una sensación comunicada, es la manera en que interactúan todos los colaboradores de la empresa entre ellos y con los clientes u otros externos. Todo esto favorece la transferencia y creación de conocimiento.

En resumen, se puede decir que de acuerdo a García y Cordero (2008, p.55-57), la gestión del conocimiento necesita a los equipos de trabajo ya que ayudan a la sinergia y por lo tanto favorecen todo su proceso, a destruir las barreras que impiden que fluya el conocimiento, a fomentar la integración de variedad de habilidades que ayuda a que la información sea convertida en conocimiento, a favorecer que se logre una cultura dentro de la organización que valore el aprendizaje colectivo, a generar un ambiente de libre intercambio de conocimientos para aumentar la creatividad y finalmente la cohesión y coordinación entre los miembros, que permita el máximo aprovechamiento de este recurso.

3.2.2.2 Equipos de trabajo de alto desempeño.

Una empresa que apunta al alto desempeño, debe considerar aspectos como el que crear valor conlleva a crear cambios, como el descubrir beneficios a base de los mismos. También es importante que la organización posea trabajadores con alto compromiso y

experiencia, para lo cual deben desarrollar un know how, a base de su experiencia, siempre con la motivación e incentivos necesarios. (Fuentealba, 2006, p.9).

Los equipos de alto desempeño, también conocidos como autodirigidos o unidades gerenciales básicas, son equipos pequeños de tamaño, caracterizándose por poseer una gran autonomía para realizar su proceso de trabajo y en estos los integrantes tienen sus misión y objetivos muy claros (García, 2008, p.33)

De igual forma Mantilla y García (2010, p.53) explican que existen muchas clasificaciones para equipos de trabajo, pero destacan los de alto desempeño, llamados autodirigidos, también células autodirigidas o de, cuya peculiaridad es su evolución como un nuevo tipo de liderazgo, que se enfrenta a la competencia y sus retos difíciles y para García (2008, p.14), la intervención de jefaturas administrativas es escasa o inexistente en los equipos de alto desempeño.

Además, Martínez, García y Santos (2014, p.163) proponen que los equipos de trabajo de alto desempeño o autoadministrados, son el modelo más eficiente. Viéndolo desde otro ángulo un equipo autodirigido o semiautónomo es un grupo de trabajo que a diferencia de otros se le ha concedido la autonomía para tomar sus propias decisiones, por lo tanto, se espera de estos el autocontrol de su conducta y obtener buenos resultados. (Newstrom, 2011, p.206)

Según Zamora (2005, p.70) es clave para conseguir un equipo sobresaliente, flexible, con iniciativa y responsable, asegurarse de que las personas estén motivadas, además que, por las metas, por valores. Para Tarricone y Luca (2002, p.641), el trabajo en equipo exitoso se basa en la sinergia existente entre todos los miembros del equipo que crean un ambiente en el que todos están dispuestos a contribuir y participar para promover

y fomentar un ambiente de equipo positivo y efectivo.” Adicionalmente Martínez, García y Santos (2014, p.173) proponen que para llevar a cabo equipos de trabajo autodirigidos se necesitan niveles altos de calificación del personal y, por lo tanto, mucho entrenamiento.

En el trabajo de Toledano, Mañes y Julián (2009, p. 114), se menciona que el TPS o sistema de producción Toyota, está representado por una casa, en la cual en todos sus cimientos encontramos partes importantes para darle estabilidad y se muestra que en el corazón de la misma se encuentran las personas y los equipos autogestionados, con lo cual recalcamos que tan importantes son para las organizaciones.

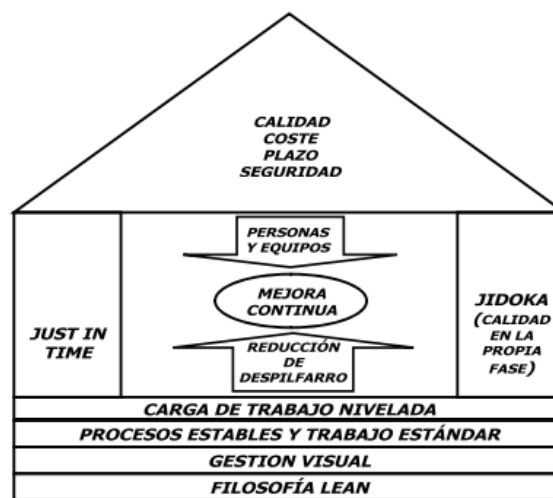


Figura 1. Casa del TPS fuente Técnicas de Lean Manufacturing

3.2.2.3 Características de los equipos de trabajo de alto desempeño.

Los equipos de alto desempeño se componen de colaboradores con autoridad como para realizar todo un proceso de trabajo, proveyendo un producto o servicio. (Gallegos, 2020, p.16). Además, en los equipos de alto desempeño la cooperación es una característica que predomina en los miembros, además de la existencia de la confianza y compromiso

entre sí. (García, 2008, p.19). El líder de un equipo de trabajo, tiene tal importancia que el ambiente creado por él tendrá efecto en el valor agregado de su equipo (Zamora, 2005, p.70).

Gallegos (2020, p.16) propone que los equipos autodirigidos presentan las siguientes características:

- Su número de miembros es reducido, por ejemplo, 15 personas.
- Poseen un objetivo común.
- Existe el intercambio de funciones y roles según el procedimiento.
- Poseen disciplina.
- Hay comunicación.

De igual forma, desde la perspectiva de Martínez y Mejía (2013, p.34), se conceptualizan a los equipos autodirigidos con algunas características como:

- Pequeño grupo conformado de entre 2 a 15 personas
- Tienen conocimientos y habilidades diferentes pero complementarias
- Capacidad de resolver los requerimientos que existieran
- Inexistencia de autoridades predominantes
- Compromiso y Objetivo común
- Comunicación abierta

También Winter (2000, p.9), describe que entre los aspectos que debe tener un equipo resaltan:

- El conocimiento y experiencia de cada miembro, para el logro de mejoras significativas.
- Integrantes pertenecientes a niveles diferentes de la organización

- Reuniones de entre sesenta y noventa minutos a la semana, con una coordinación previa hecha por ellos mismos.
- Tamaños pequeños, de entre 4 a 8 personas.
- Formación previa.

Partiendo de estas características, Bayona y Heredia (2012, p.127), al analizar varios trabajos de investigación sobre organizaciones que implementaron equipos de trabajo coinciden en que los problemas en las variables más importantes tomadas en cuenta sobre la conformación de los mismos son:

- Número de miembros, cuyos rangos iban de 3 a 30, lo que demostraba falta de uniformidad en este aspecto.
- Total, de tiempo de interacción, en lo que la gran mayoría no se tomaba en cuenta el mínimo de tiempo que deberían pasar juntos.
- Tipo de organizaciones de pertenencia, incluyendo todo tipo de industrias, pero en todas se gestionaban los equipos de manera diferente, por ejemplo, en el tema de la confianza.

De esta forma Bayona y Heredia (2012, p.128), también demuestran que, en los resultados globales, partiendo de varias investigaciones de la implementación de equipos en organizaciones, se ve una tendencia de querer concentrarse en características de equipo basadas en obtener resultados más productivos para la empresa y no centrándose tanto en las que mantengan los equipos o la satisfacción de los integrantes. Mencionan también que esto se puede deber a las exigencias de cada tipo de organización, que buscan resultados diferentes.

Ahora desde otro enfoque, las características para un que un trabajo en equipo sea efectivo según Tarricone y Luca (2002, p. 641) son:

- Compromiso con el éxito del equipo y los objetivos compartidos donde todos están motivados, comprometidos y tienen como objetivo lograr el más alto nivel
- Interdependencia para crear un entorno en el que juntos puedan contribuir mucho más que como individuos.
- Las habilidades interpersonales incluyen la capacidad de discutir temas abiertamente, ser honestos, confiables, solidarios y mostrar respeto y compromiso.
- Comunicación abierta y comentarios positivos al escuchar activamente las preocupaciones y necesidades de los miembros del equipo y valorar su contribución.
- La composición adecuada del equipo, donde todos deben ser plenamente conscientes de su rol específico en el equipo y comprender lo que se espera de ellos
- Compromiso con los procesos del equipo, el liderazgo y la responsabilidad: los miembros del equipo deben ser responsables de su contribución al equipo y al proyecto. Deben conocer los procesos del equipo, las mejores prácticas y las nuevas ideas. El liderazgo efectivo es esencial para el éxito del equipo, incluida la toma compartida de decisiones y la resolución de problemas.

Con estas características que nos presentan estos autores ya tenemos una idea de cómo tiene que ser un equipo de trabajo de alto desempeño, pero ¿cómo saber si la empresa y su recurso humano se encuentran en condiciones para llevarlo a cabo? Lo explicaremos en el siguiente apartado.

3.2.2.4 Consideraciones necesarias para la implementación de equipos de alto desempeño.

Winter (2000, p.7) explica que primero que nada es la dirección la que tiene que ser responsable de este proceso y es la única que cuenta con la autoridad para realizar los cambios pertinentes, por lo que esta decide qué procederá. Por su parte García (2008, p.32) menciona que previo a tener empleados facultados y a la formación de equipos autodirigidos, no se debe esperar que estos se encarguen de la situación, es importante comenzar por una preparación, necesaria desde el punto que se encuentren. Para esto podría recurrirse a un estilo de liderazgo directivo, pero no para decirle al operador cómo realizar su tarea, sino cómo dirigir su trabajo.

También tenemos a Mantilla y García (2010, p.53) que en su investigación resaltan que es necesario que los miembros de los equipos de alto desempeño deben poseer un perfil y capacidad apta para lograr cumplir con las metas y objetivos de la empresa, por lo que necesitan presentar “competencias de equipo”.

Por otro lado Linares y Medina (2010, p.1) describen que la capacitación es una importante vía de impacto en las organizaciones, entonces la capacitación de equipos específicamente es la modalidad para conseguir ese impacto. Así al llevarla a cabo se distingue un desarrollo profesional que se evidencia cuando los miembros en el grupo demuestran en su comportamiento habilidades, destrezas, conocimientos y valores.

García (2008, p.32) propone que dentro de los temas para entrenar a los empleados sobre la formación de equipos autodirigidos entran:

- Toma de decisiones en grupo
- Manejo de conflictos

- Solución de problemas
- Conducción de reuniones de trabajo

Cumpliendo con estas consideraciones una organización tendrá las bases necesarias para implementar Equipos de trabajo de alto desempeño.

3.2.2.5 Fases para la implementación de equipos.

García (2008) analizó detalladamente una implementación de equipos autodirigidos en una planta de una industria vinícola, donde considero todo el proceso, diseño y problemáticas. A partir de esto García (2008, p.105) propone que la mejor forma de llevar a cabo la implantación de equipos autodirigidos, es a través de las siguientes fases:

1. Diagnóstico y planeación:

Al iniciarse el proceso, la empresa debe definir los factores que impulsarán el cambio, la creación de un “equipo administrador del cambio”, comprometer a los niveles de dirección, gerencia y otros mandos. Lo que se realiza primero es la evaluación del clima organizacional (nivel de confianza, empatía, relaciones laborales, comunicación, etc.), una serie de entrevistas a empleados de todos los niveles para conocer el contexto y que tan preparada está la organización para hacer el cambio, un cuestionario de diagnóstico, verificar los programas de mejora continua propuestos; que la visión, misión y valores sean la base del actuar de los colaboradores. Así como establecer una meta del cambio que concuerde y ayude a los objetivos organizacionales.

Además, se debe establecer un plan de acción conformado por el diseño de un plan de capacitaciones para promover los equipos de trabajo de alto desempeño, así como de todo lo que de acuerdo al estudio del clima organizacional se deba reforzar. Otro elemento del plan es la definición de los equipos (roles, funciones e indicadores de desempeño);

analizar los flujos, distribución de planta, las actividades para diseñar la nueva estructura de la organización y fundamentalmente un sistema de reconocimientos y otro de comunicación.

2. Capacitación y la evaluación de sus resultados:

Dentro del plan de capacitación, se debe impulsar un vocabulario común, desarrollo del liderazgo, enseñanza de los conocimientos y habilidades necesarios para los nuevos perfiles de puestos y todo lo concerniente a los equipos de alto desempeño. El proceso estará acompañado de la evaluación de la efectividad de estas capacitaciones.

Todo esto debe ser estructurado, apoyarse en una logística para su desarrollo y llevado a cabo por instructores o facilitadores competentes, elegidos por la organización que guíen el desarrollo de los equipos.

3. Rediseño de los sistemas, delimitando fronteras para que se ejecuten bien las funciones de las personas:

Aquí se establecen los límites de las funciones y facultades que las personas van a obtener, las condiciones del empoderamiento en cada uno de los procesos. Todas las guías para que puedan ejercitar el autocontrol. Todos los lineamientos, los manuales, las políticas con las que se trabajará. Así como toda la documentación de los procesos debe ser validada.

Las instalaciones, sistemas, herramientas, equipos y condiciones deben ser adecuados y que le den seguridad al personal mientras se realiza el cambio.

La evaluación de desempeño se debe dar con respecto a todo lo relacionado al desempeño de los equipos de alto desempeño como el cumplimiento del programa de reuniones, de las metas, retroalimentación, mejora continua, reportes, etc.

4. Reestructuración y cambio, revisando quienes y cuantas personas integrarán los equipos:

Lo siguiente es el inicio del cambio de la estructura, la gerencia debe apoyar a los colaboradores de operaciones, también significa definir los integrantes de los equipos de trabajo de alto desempeño, la cantidad, los roles, las reglas que se seguirán y también las evaluaciones de estos con respecto a los conocimientos necesarios para ello y la evolución de los equipos de alto desempeño.

En esta etapa, los equipos deben recibir soporte de los equipos encargados del cambio, además se definen los roles y líderes, los canales de comunicación,

También resalta el hecho de que uno de los principales obstáculos para realizar una implementación es que la escasa bibliografía existente al respecto.

3.2.2.6 Indicadores.

En la Tabla 2 se muestra un resumen de algunos de los indicadores que utilizan autores durante y después de la implementación de equipos de trabajo de alto desempeño.

Tabla 2
Indicadores utilizados

AUTOR	INDICADOR	FORMULACIÓN	USO
Hackman (1987)	Resultados productivos del equipo (cantidad o calidad, velocidad, satisfacción del cliente)	No se especifica	Efectividad en los equipos de trabajo
Galve y Ortéga (2000)	Productividad laboral	Número de unidades producidas sin defectos/ Total de horas de producción en la sección correspondiente	Impacto de los equipos de trabajo en la productividad.
Martínez y Mejía (2013)	- % Rotación del personal - % Mermas identificadas de sus recursos asignados	IRP= Nro empleados que renunciaron/Nro promedio de empleados Nro accidentes/período	Controlar el proceso de aplicación de los EAD (equipos de alto desempeño)

	-Número de accidentes		
(Cisneros, 2006)	- Índice de frecuencia de accidentes con pérdida de tiempo	Nro. de accidentes con pérdida de tiempo / año	Impacto de los equipos de trabajo en la seguridad
Fuxman (1999)	- Índice de ausentismo	Nro de horas de ausentismo/ Nro total de horas trabajadas	Impacto de los equipos de trabajo en el ausentismo

3.2.3 Organizaciones industriales que implementaron los equipos de trabajo de alto desempeño.

3.2.3.1 Caso 1: Empresa manufacturera Valle de México.

a) Implementación

Para poder implementar los equipos autodirigidos en una empresa manufacturera del Valle de México Martínez y Mejía (2013, p.35) llevaron a cabo dos etapas, en las cuales hubo pequeñas complicaciones. En la primera se establecieron los siguientes pasos a llevar a cabo:

- Lograr el compromiso de la alta dirección
- Asignar un presupuesto
- Realizar un mapeo de procesos para poder identificar fronteras para el desempeño de los equipos autodirigidos.
- Desarrollar las nuevas descripciones de puesto para la realización de los equipos autodirigidos.
- Hacer un diagnóstico de las condiciones actuales, a través de instrumentos confiables, de la organización en dos áreas clima laboral y liderazgo.

En la segunda etapa se plantearon los siguientes pasos

- Obtener el clima laboral los estilos de liderazgo aplicando dichos instrumentos al total de los integrantes de la organización.
- Llevar a cabo cursos enfocados al proceso de implantación de los equipos autodirigidos.
- Desarrollar indicadores para controlar el proceso de aplicación de los equipos autodirigidos.
- Realizar los programas necesarios para aplicar los equipos autodirigidos en la organización marcando tiempos y responsables.

b) Resultados e impactos

Al aplicar los equipos autodirigidos a una empresa manufacturera del Valle de México Martínez y Mejía (2013, p.36) obtuvieron los resultados:

- Mejor productividad tanto como calidad, más una disminución de mermas.
- Mejora del clima laboral en todas las áreas.
- Aumento de la creatividad y la capacidad para resolver problemas.
- Procesos más eficientes
- Mejor relación dirección-sindicato.
- Disminución de la rotación del personal.
- El índice de absentismo casi desaparecido.

Los impactos de la implementación de equipos autodirigidos a la empresa manufacturera del Valle de México fueron la obtención de ventajas como: el poder encontrar áreas de oportunidad, realizar cursos de mejora, poder desarrollar un mapeo de sus procesos y sobre todo obtener indicadores clave para sus procesos. (Martínez y Mejía, 2013, p.36)

3.2.3.2 Caso 2: Minera BHP Tintaya.

a) Implementación

En la implementación del sistema de equipos de trabajo de alto desempeño, de acuerdo a lo desarrollado por Cisneros, L. (2006), la minera Tintaya siguió un modelo basado en cinco pasos: “Fomentar el cambio a través de la concientización y el por qué”, “La creación de un enfoque estratégico”, “Rediseño de la estructura organizacional”, “Implementación” y “Seguimiento de la efectividad de implementación”. El proceso fue el siguiente:

Para la primera fase, representantes de la empresa (Gerentes y líderes del sindicato) fueron expuestos a la experiencia de empresas mexicanas de EEUU, luego se llevó a cabo la “apertura de libros”, en la que se expuso a los trabajadores la realidad organizacional y su contexto, explicándoles de manera abierta por unos 3 meses, considerando costos, ingresos y los resultados económicos obtenidos.

En 1995 se realizó la reingeniería de los Recursos Humanos, proceso que duró 6 meses en el que se desarrolló el “Taller del Rompimiento” de 7 días, dirigido a los líderes tanto formales como informales. Y el taller “Liderazgo para inventar nuestro futuro” por 3 días y medio para el resto de trabajadores, en estos dos se promovió el cambio, el compromiso, y perspectivas de futuro personal y organizacional.

Además, ese año se logró negociar por 27 días con los sindicatos logrando así el “Comité Conjunto Sindicato-Gerencia” por 5 años, en el que se estableció que los colaboradores podían tener voz en la toma de decisiones incumbentes a ellos. Este trato se renovó en 1999.

Para el paso de la creación de un enfoque estratégico, se formó un grupo de toda la empresa con el que se definieron los valores, la visión y el plan estratégico, así como también se discutió lo básico para cumplir estas metas como el empoderamiento, “la comunicación (abierta, transparente y de doble vía), las relaciones basadas en la integridad (cumplir los compromisos, ser tu palabra), la existencia(mantener presente en cada acción que se realiza, el futuro declarado), el enrolamiento (a todos en el futuro declarado), y la relación de integridad (fuera de los común, de confianza y respeto mutuo).”, Cisneros (2006, p. 53)

En 1996 fue comprada por BHP quienes continuaron la transformación, el siguiente paso fue el rediseño de la organización, así como la formación de los equipos de alto desempeño. Este proceso duró unos 2 años, lo que se hizo fue entrenar a un equipo a través de una consultora y luego que este entrene a los demás para la implementación y el seguimiento.

b) Resultados e impactos

En los resultados e impactos se obtuvo:

- En 1998, se logró el establecimiento de una organización basada en equipos de trabajo de alto desempeño donde los miembros de estos adquirieron responsabilidades sobre sus resultados personales y de equipo, control de sus procesos de los procesos en los que laboran, además ellos son los encargados de orientar estos procesos a los clientes. El proceso tomó unos 3 años para realizar el cambio. (Cisneros, 2006, p.54)
- La empresa consiguió mejoras en sus indicadores de seguridad, costos, producción, medio ambiente y nuestras relaciones con las comunidades.

- Se consiguió para junio del 2000 reducir el índice de frecuencia de accidentes con tiempo perdido de 16 en junio de 1995 a menos de 2. La producción de la mina aumentó de poco más de 40 TMS al día en 1994 a 160 TMS al día en 1999. El mineral procesado aumentó de 8 TMS al día en 1994 a más de 16 TMS al día en 1999. La producción de cobre se incrementó de 100.000.000 libras al año a más de 180 en 1999.

3.2.3.3 Caso 3: Empresa automotriz General Motors, Complejo Silao.

a) Implementación

Martínez, García y Santos (2014, p.172) analizaron cómo se estructuraron los equipos de trabajo en la organización en General Motors, Complejo Silao, más específicamente una planta automatizada de ensamblaje de automóviles, caracterizada por ser flexible. Explican que se inició con el reclutamiento y capacitación de los miembros, en temas como equipos de trabajo, alcance de objetivos, solución de problemas, etc., por lo que el entrenamiento se enfocó en los miembros del equipo y su respectivo líder. Después se menciona que las decisiones de los miembros de los equipos son supervisadas por sus líderes y que los equipos se conforman de entre 5 a 6 integrantes, responsables de un proceso o área asignada. Se recalca luego que existe un líder de equipo, y también que la empresa se reconoce como organización horizontal. Todo esto, los lleva a explicar que cada equipo se plantea metas que se convierten luego en mejoras en el proceso.

b) Resultados e impactos

Martínez, García y Santos (2014, p.179) concluyen que entre los resultados gracias a las habilidades y conocimiento se mejoró la flexibilidad, se exigió una descentralización en la toma de decisiones a la empresa, se desarrolló una cultura basada en la confianza respeto entre los miembros y responsabilidad y se favoreció la comunicación. Los impactos

que tuvo la implementación de los equipos de trabajo en la organización en General Motors, Complejo Silao, fueron positivos, en general se mejoró el desempeño de la misma y estos desempeñan un papel muy importante aquí. En base a esta organización se desea investigar que otras plantas ensambladoras han aplicado el modelo y cómo ha repercutido en las mismas.

3.2.3.4 Caso 4: Empresa automotriz Volvo.

a) Implementación

A inicios de los años setenta, una prioridad de la empresa fue la de reformular los criterios de diseño y los objetivos de cómo la producción debe ser reorganizada y para ello, lo que se buscó fue cambiar las estrategias de producción para que fueran más atractivas a los trabajadores escandinavos.

En la implementación de equipos de trabajo en la Automotriz Volvo, Fuxman (1999, p.35) desarrolló el caso de dos plantas de producción: Kalmar y Uddevalla, siguiendo el modelo Escandinavo que consiste en un grupo de ensamblaje en el que los equipos de trabajo aceptan un mayor control sobre su trabajo que en el modelo de manufactura esbelta, mayores responsabilidades, la integración horizontal de tareas toma lugar hay un mayor número de tareas no independientes es caracterizado por la ausencia de un líder de equipo y la decisión en grupo es alentada porque los equipos no están conectados por una línea de ensamble controlada.

En Kalmar, se implementaron los equipos de trabajo de 15 a 20 personas por cada uno, con un tiempo de ciclo de 30 minutos, estos trabajaban en la construcción de secciones grandes de un carro, en un ambiente sin una línea de ensamblaje en continuo movimiento

como lean y además comfortable que apuntaba a ayudar el esfuerzo corporal de los trabajadores, logrando así una buena motivación por parte de los trabajadores.

En Uddevalla se fue más allá y se restauró el concepto de manufactura artesanal de carros donde los equipos de trabajo estuvieran encargados de ensamblar un carro entero, ciertamente con sistemas modernos de flujo de información y transferencia de materiales. Estos equipos se compusieron de 7 a 10 miembros y tenían una productividad de 4 carros por turno, siendo las características de estos, que los miembros decidían en conjunto el tiempo a demorarse por cada tarea y la elección de un delegado responsable por estas que se encargará de consolidar los reportes de los equipos y se los presentará a los supervisores de planta, los cuáles son los únicos superiores del medio.

Los miembros requirieron de un gran entrenamiento por su mayor capacidad de decisión en el cronograma, control de calidad e incluso contratación. Los trabajadores, además, adquirieron acceso constante a la información de productividad calidad y datos financieros con el objetivo de combinar aspectos directos e indirectos de la producción. Implementaron un sistema de incentivos financieros basados en las medidas de productividad como complementos al rediseño del trabajo implementado.

b) Resultados e impactos

Consiguieron un ausentismo de 17% y 12% en un país con mano de obra cada vez más exigente.

Para 1989 en la planta de Kalmar, tenía un ausentismo de 17% comparado con el 20% de la planta convencional de Gothenburg, también de Volvo. Además, Kalmar en 1992 logró una productividad de 37 horas por carro.

Uddevalla en 1990 obtuvo un ausentismo de 12%, mejor que las otras plantas, además, para 1992 la productividad de los autos de lujo aumentó, pasando de necesitar 49 horas para producir un carro a 36 horas y 25 horas en 1993. Logrando gran calidad del producto aunque la velocidad de productividad no alcance los niveles esperados.

3.2.3.5 Caso 5: Industrias vinícolas Pedro Domecq, planta taponés.

a) Implementación

García (2008, p.76) describe las etapas utilizadas de la implantación de equipos autodirigidos en las industrias vinícolas Pedro Domecq, planta taponés, de la siguiente manera:

1. Diagnóstico de la situación de la empresa y desarrollo de un plan de acción para las siguientes fases.
2. Reunión de sensibilización y un curso de liderazgo y habilidades presenciales.
3. Desarrollo de un programa de educación y desarrollo humano, con módulos de la A hasta la G sobre diferentes temas, y una presentación de casos de éxito por equipos
4. Diseño de la estructura de los equipos autodirigidos.
5. Implementación y estabilización de los equipos autodirigidos.

De igual forma detalla García (2008, p.81) que en el diseño de la estructura de los equipos autodirigidos se realizó lo siguiente:

- Elección de los miembros de cada equipo, mediante una evaluación a todos los operadores a base de habilidades y conocimientos de cada uno.
- Definición de las funciones específicas de los miembros dentro del equipo.
- Definición de las relaciones de los equipos con el resto de la organización, así como los mecanismos de operación y comunicación dentro del equipo.

- Definición de un cronograma de reuniones y reportes por generar.

En cuanto a la implementación en sí de los equipos García (2008, p.82), describe que se realizó un plan de prevención de contingencias, para anteponerse a cualquier situación adversa, y para esto realizó la dinámica de los 6 sombreros, para proponer ideas de probables ocurrencias negativas. También se desarrolló ajustes y monitoreos de la estructura realizada, determinando niveles de responsabilidad y otros aspectos que se esperaban alcanzar. Por último, se hizo la reubicación respectiva del personal, con la determinación de facilitadores de apoyo de los equipos, además de seguir con las capacitaciones acerca de todo lo nuevo llevado a cabo.

Según García (2008, p.83) Algunos problemas presentados durante la implementación de equipos en las industrias vinícolas Pedro Domecq, planta taponés, fueron:

- Apatía de algunas personas al eliminar su puesto de supervisión.
- Dificultad para la elección del líder, por el sentimiento de que generaría más trabajo.
- Descontrol en situaciones de calidad, uso de herramientas y generación de reportes.
- Incumplimiento de las reuniones.
- Confusión entre los papeles de líder y facilitadores en cuanto las responsabilidades de estos.
- Mala delimitación en cuanto a las etapas de los equipos.
- Falta de comunicación entre facilitadores.

b) Resultados e impactos

García (2008, p.114) explica que el alcance de resultados como mayor rentabilidad o reducción de costos, a través de los equipos de trabajo, necesitó del compromiso de todos

y convencimiento de la organización de lo que se llevó a cabo. La planeación fue fundamental para el proyecto.

3.2.3.6 Caso 6: Automotriz Audi.

a) Implementación

En la implementación de equipos de trabajo en la “Audi”, Fuxman (1999, p. 115-116) desarrolló el caso de la planta de Ingoldstadt. Donde se implementó el modelo Escandinavo.

En 1987 Ingoldstadt, a raíz que una automatización completa de todas las operaciones de sus procesos, no era una opción tangible, se decidió la implementación de sistemas de equipos de ensamble para mejorar la flexibilidad, la productividad, la calidad y estética del ambiente laboral.

Los equipos se conformaban de 2 a 4 miembros que se encargaban de tareas de ensamblaje, trabajando en puestos individuales, ellos decidían cuándo mover la línea de producción. El inconveniente fue que los grupos trabajaban a su propio ritmo, por ello se implementó un sistema de transporte automático de surtido de partes. Estos programas buscaron mantener la flexibilidad para atender demandas particulares de los clientes y a la vez utilizar un sistema de trabajo amigable por equipos.

b) Resultados e impactos

La planta logró cumplir las expectativas de Audi. El incremento de calidad se asoció a una ausencia de una línea de ensamble móvil. El ausentismo se redujo en un 2 a 3 %. La productividad aumentó. Antes la planta entregaba un promedio de 900 carros al día y luego de 2 años del programa ésta aumentó a 1350 carros al día.

Esta empresa se especializa en carros de lujo, por ello este sistema les permitió la reducción de 2 horas por carro a sólo 30 minutos sin una línea de producción.

3.2.3.7 Caso 7: *Planta de NUMMI.*

a) Implementación

Como presenta Fuxman (1999, p. 16-117), surgió en 1983 una aventura que unió a General Motors y Toyota, ésta consistió en probar técnicas de producción lean en una planta en EEUU y con trabajadores locales; se quería ver el funcionamiento del modelo japonés de equipos en otra cultura.

Estos equipos se estructuraron de 4 a 7 integrantes incluyendo el líder de manera que un supervisor inmediato no sea necesario, a su vez, tres equipos conformaban un grupo que a través de un líder grupal que reportaba al vicepresidente de manufactura.

Las clasificaciones de los trabajos se mantuvieron al mínimo, para ello los miembros fueron entrenados para realizar todos los tipos de trabajo del que su equipo era responsable y además rotaban varias veces a lo largo del turno

Los trabajadores eran responsables por la calidad y el control de información post-estadística del proceso. Adicionalmente tenían que trabajar con ingenieros de planta para examinar las operaciones y determinar el método y ritmo apropiado de producción.

b) Resultados e impactos

En 1988, el modelo tuvo éxito y logró convertir a NUMMI en una de las plantas de autos más productivas de los EEUU, el ausentismo cayó entre un de 15 a 25% a un 3 – 4%. La calidad de “Nova”, en ese año, fue superior a otros producidos en el país, finalmente, se pasó de 2000 quejas antes de la nueva planta a unas 700 en 8 años.

3.2.3.8 Otros casos donde ya existían los equipos de alto desempeño.

1. Mantilla y García (2010, p.64), al analizar una empresa de energía eléctrica, donde se habían implementado los equipos autodirigidos, con una muestra de 126 personas de dos unidades organizativas se obtuvieron resultados como:

- Los integrantes del equipo se sienten más comprometidos cuando conocen los motivos de sus logros, específicamente toman más responsabilidad con todo lo planificado para alcanzar el objetivo.
- La retroalimentación de sus compañeros de equipo se vuelve necesaria para llegar a la excelencia. Esto debido a que los equipos propician la obtención resultados eficientes.
- En cuanto al liderazgo, los integrantes buscan que su líder los ayude a buscar la excelencia de los proyectos que realicen, así como oportunidades de mejora, pero sin ejercer el poder sobre ellos.
- Los miembros del equipo se sienten más comprometidos con los demás y dispuestos a apoyarse entre sí. Pero también se genera una sobrevaloración del concepto de amistad.
- Los miembros ya no sienten que tienen la capacidad de decisión sobre sus propias acciones.

Para Mantilla y García (2010, pp.68-69), los impactos positivos que traen consigo los equipos autodirigidos en esta empresa, tienen su raíz en, primero, las competencias personales de cada miembro, que aportan y ayudan al equipo conseguir el éxito de la tarea con la que se comprometieron y ayudan a fortalecer al equipo, las motivaciones sociales, como consecuencia del compromiso, la actitud flexible, en cuanto a ideas y retos, y finalmente la expectativa autodeterminación.

2. Galve y Ortega (2000, pp.117-122), al analizar una organización industrial española de una de las más importantes multinacionales alemanas pertenecientes al sector metal, donde en su planta productiva B se realizaban las operaciones de montaje, notaron aquí una predisposición a formar equipos de trabajo, además de que la comunicación era horizontal. En esta planta se llevó a cabo el “Plan Ergón”, que favorecía el desarrollo los equipos de trabajo. Para estos se utilizan retribuciones como premios para aquellos que más se involucren y participen en los equipos.

Galve y Ortega (2000, pp.129-132) Entre los resultados e impactos sobre tener los equipos de trabajo en esta planta se obtuvo:

- Ejercen una influencia positiva y significativa sobre la productividad laboral.
- La influencia positiva se debe a la mejor gestión de la práctica participativa de los miembros.
- Fue necesario el cambio en el proceso productivo, que pudo alinear los objetivos de la empresa con las necesidades personales de los operarios
- No hubo cambios en el nivel de absentismo
- La rotación de los trabajadores se incrementó, explicando esto como que sienten mayor motivación al realizar una nueva función laboral en lugar de sentirse atrapados, en una actividad rutinaria

Concluyen entonces que la influencia y apoyo que desde la alta dirección o raíz de la empresa se preste a la planta será lo que determine el éxito o fracaso de determinadas prácticas de Recursos humanos, por ejemplo, como en esta situación la implantación de los equipos de trabajo.

3.2.4 La ventaja competitiva de los equipos de trabajo en las organizaciones.

A lo largo de la investigación se encontró que en cada trabajo realizado el autor o autores se refieren a las ventajas competitivas de diferentes formas, algunos centrándose en las que obtuvieron y otros en los medios para obtenerlas.

Bueno (1996, p.272), entre algunas condiciones para que las organizaciones alcancen el éxito destaca que se necesita conocer realmente el origen de las ventajas competitivas o de las partes centrales de la cadena de valor.

Una de las filosofías que es clave y que Toyota sigue, es que las decisiones de la empresa, se tomen haciendo lo correcto para todos en conjunto: compañía, empleados, cliente y sociedad. La empresa que consiga esto por más difícil que fuera conseguirá una clara ventaja competitiva frente a otras (Toledano, Mañes y Julián, p.117)

Galve y Ortega (2000, p.131), explican que, son muy importantes los factores internos de la misma organización, ya que, por ejemplo, el tener una alta capacidad de gestión de estrategias y estructuras, como la formación de equipos, determinará que los recursos internos se conviertan en una ventaja competitiva frente a otras empresas.

Según Martínez, García y Santos (2014, p.178) es el conjunto de conocimientos, el intercambio de experiencias, de los equipos de trabajo lo que constituye la ventaja competitiva de la organización, a la vez que mejoran la calidad de sus productos y procesos. A la vez para Martínez, García y Santos (2014, p.161), algunas ventajas específicas de la utilización de los equipos de trabajo en las empresas son:

- Alcance de objetivos, creación de sinergias.
- Aumento del compromiso y responsabilidad.
- Mejora en la coordinación de la organización.

- Reducción de costos, aumento de eficiencia y calidad.
- Adaptación al cambio.
- Alcance más rápido de las metas.
- Mayor comunicación al compartir información.

Todas estas generan a la empresa más atributos que otras quizás no tengan.

Siguiendo con las ideas anteriores, el compromiso adquiere una gran importancia que también rescata Gallegos (2020, p.17), quien describe que las ventajas de los equipos de trabajo y de la gestión del talento aparecen cuando los trabajadores se integran verdaderamente y se reconocen, de esta forma se genera la ventaja competitiva.

Nuevamente, a partir de las conclusiones de (Plazas, 2008, p. 109), las ventajas en la organización se reflejan en que: a) Los empleados desarrollan un compromiso con la organización, poseen mayor iniciativa, un sentido de valor y peso en sus decisiones que transforma el trabajo, aumenta las mejoras y reduce costos. b) Se da un flujo e intercambio de diferentes opiniones y competencias entre los colaboradores por ser parte de un equipo donde se integran las diferentes funciones de los miembros, todo esto para el desarrollo de soluciones creativas en base a conocimientos diversos. c) El mayor poder y responsabilidad delegado a los miembros tiene como resultado una mayor participación en la organización.

De acuerdo a Malpica y Rossell (2014, pp. 77-78), las ventajas pueden dividirse en ventajas tangibles, que son las que se pueden medir a través de indicadores como el favorecimiento del aprendizaje organizacional; la mayor calidad de la gestión, un intercambio de ideas en los equipos que promueva calidad e innovación; la mejora que produce tanto en la productividad como en el desempeño de la organización, y que genera mejores resultados económicos; la mayor facilidad de promoción e implementación del

cambio en las organizaciones y el acceso a habilidades y experiencias más diversas para abordar los problemas, generando respuestas más flexibles y adaptativas. También pueden dividirse en ventajas intangibles que se reflejan en el comportamiento y actitudes de los colaboradores, como el menor estrés presente entre ellos; la mayor participación e involucramiento de los empleados en sus labores, así el aumento de la satisfacción de éstos por el aprendizaje mutuo; y finalmente el empoderamiento de los miembros de los equipos, favoreciendo así sus relaciones con los directivos.

El autor García (2008, pp.37-38), en su investigación rescata los beneficios y ventajas de los equipos autodirigidos en las organizaciones:

- Mejora de la calidad de los productos
- Menores costos de operación
- Solución de problemas con rapidez
- Aumento de la flexibilidad de los trabajadores
- Mayor eficacia de las operaciones
- Reducción del nivel de ausentismo y rotación del personal
- Mayor satisfacción laboral y compromiso con la organización

Además, de acuerdo a lo desarrollado anteriormente, se estableció una diferencia entre grupos y equipos de trabajo, por lo que no es lo mismo, ni es suficiente funcionar únicamente con grupos tradicionales para obtener ventajas competitivas, Malpica y Rosell (2014, pp. 78-79) muestran cuáles son estas ventajas:

- La creatividad en la generación de soluciones para los problemas
- Todos aquellos que se encargan de la implementación de las decisiones que se toman, también tienen una voz y voto en esta generación y toma.

- Se favorece la diversidad de habilidades y funciones para que los equipos de puedan complementarse y ver diferentes formas de solucionar problemas
- La recopilación de información y saberes por parte de un equipo se expande al tener acceso a las redes de sus miembros
- Estos fomentan y facilitan tanto la colaboración como la comunicación en la organización
- Se alcanza la meta doble de mayor productividad y satisfacción del personal.

CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y CONCLUSIONES

4.1 Resultados

- Se identificó que en las organizaciones se encuentran diferentes modelos de estructuras que van cambiando con el tiempo. Es en las del tipo horizontal donde se acoge más la idea de realizar cambios internos en los que se tome en cuenta a los trabajadores en la toma de decisiones y la responsabilidad sobre su trabajo, por lo que esto influye directamente en su desempeño. Estas estructuras requieren de cambios profundos en la organización para implementarse y funcionar efectivamente.
- Las características en las que coinciden todos los autores principalmente son 5: tamaño del grupo pequeño o reducido; conocimientos previos de los integrantes; existencia de un objetivo común y comunicación entre los miembros. Sin embargo no dejan de tener importancia las mencionadas por cada autor como compromiso y disciplina de los integrantes.
- Dentro de las empresas del sector industrial analizadas, se encontraron al menos uno o más beneficios obtenidos luego de la implementación de los equipos de alto desempeño, que involucran la generación de ventajas competitivas. En general estos fueron: mejora en la productividad, calidad, relaciones entre los miembros y reducción de costos.
- Muchos autores coinciden en que los equipos de alto desempeño traen consigo diferentes ventajas competitivas luego de la implementación de los mismos y las plantean de diferentes maneras, y formas de alcanzarlas.

4.2 Conclusiones

4.2.1 Conclusión general.

Después del análisis realizado de conceptos de varios autores y casos de empresas industriales, se concluye que la implementación de los equipos de trabajo, requiere que las organizaciones del sector industrial, realicen cambios radicales como el paso a una organización horizontal, el diseño de nuevos puestos de trabajo, el clima de la organización, la sensibilización y construcción de nuevas competencias referidas al funcionamiento de los equipos autodirigidos y el liderazgo. Todos estos cambios son catalizadores de resultados positivos como mayor productividad o satisfacción laboral, que se basan en una serie de ventajas competitivas adquiridas como una mejor capacidad de análisis de problemas, flexibilidad y toma de decisiones por la sinergia de conocimientos e información complementaria que se logra entre los miembros de los equipos de trabajo.

4.2.1 Conclusiones específicas.

- Se entienden las estructuras organizacionales como las encargadas de formalizar las actividades de una organización, siendo las principales, las estructuras verticales que se basan en la jerarquía rígida para centralizar las decisiones, pero sin mucha flexibilidad. Y las estructuras horizontales que reducen la jerarquía y aprovechan los conocimientos de los colaboradores al decidir y responder por los resultados. Esta requiere un cambio cultural y de métodos para ser efectiva.
- Se concluye que los equipos de trabajo de alto desempeño se alinean a la creación de valor para los clientes; se diferencian de los grupos de trabajo por características como la multifuncionalidad, miembros con intercambio de conocimientos y habilidades

complementarias, con capacidad de tomar decisiones y comprometidos, son comandados por un líder consultor, mayor autonomía al realizar sus trabajos.

- Después del análisis, se encontró que la gestión del conocimiento es un proceso que empieza con la creación del conocimiento de los colaboradores, la transferencia del conocimiento a través de canales de información y finalmente el almacenamiento e integración de estos conocimientos en el know how empresarial. Para el éxito de este proceso, los equipos de trabajo juegan el papel de facilitadores del flujo del conocimiento, para ello requieren de diversos factores que ayuden en su desempeño.
- Después del análisis de la implementación de estos equipos en organizaciones del sector industrial, se encontró que cada una al realizar la implementación, lo hizo de la manera más conveniente para la misma, detectándose que no existe un patrón estricto que sigan las empresas cuando lo llevan a cabo, pero el enfoque que tienen es el mismo; podría indicar que, de seguirse una metodología definida, se obtendría un mayor desempeño. Además, se pudo identificar que entre los cambios estuvieron lograr el compromiso de todos, el cambio a una estructura horizontal, capacitación y entrenamiento referente a los equipos, nuevo liderazgo, etc. En los resultados de los casos, se encontró la mejora de la productividad, un mejor clima laboral, mayor creatividad y capacidad de idear soluciones para enfrentar los problemas y mejores relaciones entre la dirección y los sindicatos.
- De acuerdo a lo analizado, se concluye que las ventajas competitivas obtenidas a partir de los efectos de los equipos de trabajo de alto desempeño fueron, la toma de decisiones conjunta entre los directivos, trabajadores y/o los stakeholders, mejor gestión del conocimiento, mayor intercambio de conocimientos entre los miembros, mejora de la

calidad de procesos y productos constante a base del esfuerzo de los trabajadores, aparición de sinergias, mejor coordinación organizacional, un mayor alcance de objetivos y metas, menores costos, mejor resolución de problemas, facilidad para adaptarse al cambio, menores índices de ausentismo y rotación; Otras intangibles como menor estrés del personal, mayor participación y compromiso mayor satisfacción laboral y empoderamiento de los empleados.

4.3 Recomendaciones

- Se sugiere tener en cuenta lo que es un equipo de trabajo de alto desempeño, ya que se puede confundir con otros tipos de equipos que existen con diferentes objetivos como equipos de proyectos o de calidad, etc.
- Es recomendable profundizar en los resultados obtenidos por cada empresa en particular, ya que al utilizar diferentes métodos de implementación los presentan de muchas diferentes formas, incluso algunas veces como datos numéricos. Las diferentes variables a considerar pueden ir desde el contexto propio de la empresa y/o hasta el modelo de equipos de alto desempeño que se implementó; esto puede haber tenido diferentes impactos en los resultados que deberían ser considerados.
- Se recomienda buscar empresas que hayan cambiado de ser verticales a horizontales e implementado los equipos, ya que el impacto que se genera en estas probablemente sea más significativo al compararse los indicadores anteriores con los actuales.
- Entre todos los procesos de implementación, se recomendaría que en posteriores investigaciones se puedan juntar y diseñar un modelo de implementación unificado.

5. REFERENCIAS

- Bueno Campos, E. (1996): *Organización de Empresas. Estructura, procesos y modelos*. Pirámide, Madrid.
- Bayona Bohórquez, J. A., & Heredia Cruz, O. (2012). El concepto de equipo en la investigación sobre efectividad en equipos de trabajo. *Estudios gerenciales*, 28(123) ,121-132. Extraído el 17 de abril de 2020 desde: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?Id=212/21224852007>
- Campos Fernández, J. (2010). Las actividades industriales. Obtenido de: *cidead 3º ESO* http://recursostic.educacion.es/secundaria/edad/3esohistoria/para_pdf/quincena3.pdf
- Caro Moreno, J.C. (2015). La innovación tecnológica en el sector industrial colombiana. *Revista Tzhoecoen*, 7(2),229-251. Extraído el 10 de julio de 2020 desde <http://revistas.uss.edu.pe/index.php/tzh/article/view/283>
- Cisneros Escobar, L. (2006). *Integrando el Factor Humano al éxito organizacional*. (Tesina de Licenciatura). Universidad de Antofagasta, Arequipa.
- Cruz Romero, W. L. (2016). *La estructura organizacional y el análisis de la capacidad*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de Colombia, Manizalez.
- De Val Pardo, I., & Gil Estallo, M. Á. (2004). Organización vertical versus horizontal. *Esic market* (117), 181-197. Extraído el 16 de abril de 2020 desde: https://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/060130_954245_E.pdf
- Fuentealba Galloso, R. E. (2006). Análisis e impacto de la implementación de una organización de alto desempeño. *Revista Ingeniería Industrial* (1), 5-21. Extraído el 16 de abril de 2020 desde: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3996875>

- Fuxman, L. (31 de Diciembre de 1999). Teamwork in manufacturing: The case of the automotive industry. *International Journal of Commerce and Management*, 9, 103-130. doi:10.1108/eb047385
- Galve Górriz, C. & Ortega Lapiedra, R. (2000). Equipos de Trabajo y Performance: Un Análisis Empírico a Nivel de Planta Productiva *M@n@gement*. 3(4) 111-134. Extraído el 02 de abril de 2020 desde: <https://management.aims.com/index.php/mgmt/article/view/4172/9921>
- Gallegos Arana, J. (2020). *Manejo de Equipos de Trabajo*. Tesis de pregrado. Universidad del Valle de México, Monterrey, México.
- García Fernández, F., & Cordero Borjas, A. E. (Enero-Junio de 2008). Los equipos de trabajo: una práctica basada en la gestión del conocimiento. *Revista Visión Gerencial*, 7(1), 45-58. Extraído el 16 de abril de 2020 desde: <http://www.saber.ula.ve/bitstream/handle/123456789/25173/articulo4.pdf;jsessionid=A355D7191876C85EF2260CDFEEF4B94A?sequence=2>
- García Solís, J. (2008) *Implantación de equipos autodirigidos: El caso de industrias vinícolas Pedro Domecq planta tapones*. Tesis de maestría. Instituto Politécnico Nacional, D.F., México.
- Hackman, J.R. (1987). The design of work teams. En J. Lorsch (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (pp. 322-324). New York, NY: Prentice-Hall.
- Linares Borrell, María de los Ángeles, & Medina León, Alberto (2010). Procedimiento de capacitación en equipos de trabajo con enfoque de competencias. Aplicación en un equipo de alta dirección. *Ingeniería Industrial*, 31(3),1-7.Extraído el 15 de Junio de 2020 desde: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3604/360433574006>

- Malpica, R. y Rossell, R. (Julio-Diciembre de 2014). Equipos de trabajo de alto desempeño. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 7(14), 69-83. Extraído el 18 de abril de 2020 desde: <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219040849005.pdf>
- Mantilla, M., & García, D. (2010). Trabajo en equipos autodirigidos: competencias personales y conductas necesarias para su éxito. *Revista venezolana de gerencia*, 15(49), 51-71. Extraído el 19 de abril de 2020 desde: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?Id=290/29012358004>
- Marín Idárraga, D. A. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios Generales*, 28(123), 43-64. Extraído el 20 de abril de 2020 desde: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v28n123/v28n123a04.pdf>
- Martínez Martínez, A., & García Garnica, A., & Santos Navarro, G. (2014). Nuevas formas de organización laboral en la industria automotriz: los equipos de trabajo en General Motors, complejo Silao. *Análisis económico*, 29(70), 157-183. Extraído el 19 de abril de 2020 desde <https://www.redalyc.org/articulo.oa?Id=413/41331851009>
- Martínez, J. & Mejía, D. (2013). La implantación de equipos autodirigidos (ead). Un estudio longitudinal en una empresa manufacturera del Valle de México. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 19, pp.33-38.
- Newstrom J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mcgraw-hill/Interamericana editores, s.a.
- OECD (2005). *Guidelines for Collecting and Interpreting Data* (3rd Edition), [v.c. (2005) Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación, Grupo Tragsa].

- Palomino, M (2017). Importancia del sector industrial en el desarrollo económico: Una revisión al estado del arte. *Revista Estudios de Políticas Públicas*, 3(1), 139-156. Extraído el 10 de julio de 2020 desde <https://revistaestudiospoliticaspUBLICAS.uchile.cl/index.php/REPP/article/view/46356>
- Plazas, R. (2008). *Diseño e implementación de un modelo de equipos caso BUSSCAR de Colombia S. A.* Tesis de Maestría. Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira
- Rivas Tovar, L. A. (Enero-Marzo de 2002). Nuevas Formas de Organización. *Estudios Gerenciales*, 18(82), 13-45. Extraído el 27 de abril de 2020, de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232002000100001&lng=en&tlng=es.
- Sarmiento, E. (2011). *Transformación productiva y equidad. Después de la crisis*. Bogotá: Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito Editorial.
- Tarricone, P., & Luca, J. (2002). *Successful teamwork: A case study*. Obtenido de <https://ro.ecu.edu.au/ecuworks/4008>
- Toledano de Diego, A., & Mañes Sierra, N., & Julián García, S. (2009). "Las claves del éxito de Toyota". Lean, más que un conjunto de herramientas y técnicas. *Cuadernos de gestión*, 9(2),113-122. Extraído el 15 de abril de 2020 desde: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?Id=2743/274320565006>
- Velasco Balmaseda, E. & Olaskoaga Llarrauri, J. (2005). Modelos de organización flexible: *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, 187-208.
- Winter, R.S. (2000). *Manual de trabajo en Equipo*. Madrid: Díaz de Santos, S. A.

- Zamora Mendoza, S. (2005). *El liderazgo en el clima organizacional y sus repercusiones en la creación de valor*. Tesis de maestría. Instituto Politécnico Nacional.
- Zárraga Oberty, C., & Bonache Pérez, J. (2005). Equipos de trabajo para la gestión del conocimiento: la importancia de un clima adecuado. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* (22), 27-48.
- Zárraga Oberty, C., & García Falcón, J. M. (2003). Gestión del conocimiento en equipos de trabajo: Factores Favorecedores. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 9(1), 67-84.

CRONOGRAMA

MES		MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO			
SEMANAS		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
N° ACTV.	ACTIVIDADES																				
1	Elegir y aprobación de tema de investigación																				
2	Contacto con el asesor																				
3	Elaboración y presentación de Capítulo 1 (planteamiento del problema y objetivos)																				
4	Reunión con el asesor																				
5	Elaboración y entrega de Fichas de Lectura 1 (15 fichas)																				
6	Elaboración y entrega de Fichas de Lectura 2 (20 fichas)																				
7	Elaboración y entrega de Plan de Tesina																				
8	Reunión con el asesor																				
9	Levantamiento de observaciones del Plan de Tesina revisado																				
10	Reunión con el asesor																				
11	Elaboración de borrador de tesina considerando el Plan de Tesina corregido																				
12	Realizar y entregar el reporte de coincidencia Turnitin																				
13	Elaborar y entregar borrador de Tesina																				
14	Reunión con el asesor																				
15	Revisar el dictamen de Borrador de Tesina																				
16	Reunión con el asesor																				
17	1er levantamiento de observaciones del Borrador de Tesina																				
18	Segunda Entrega de borrador de Tesina																				
19	Realizar y entregar el segundo reporte de coincidencia Turnitin																				
20	Reunión con el asesor																				
21	Revisar el segundo dictamen de borrador de tesina																				
22	Reunión para levantar adecuadamente observaciones con el asesor y los dictaminadores																				
23	Reunión con el asesor																				
24	2do levantamiento de observaciones del Borrador de Tesina																				
25	Tercera Entrega de borrador de Tesina y espera del Dictamen																				