

43

Fecha de presentación: octubre, 2017

Fecha de aceptación: diciembre, 2017

Fecha de publicación: enero, 2018

EQUIPOS

DE ALTO DESEMPEÑO PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

HIGH PERFORMANCE TEAMS FOR SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

MSc. Cristhyan Medardo Herrera Huiracocha¹

E-mail: cristhyanherrera2312@gmail.com

MSc. Elizabeth Salinas¹

E-mail: Elizabetsalinas@uteg.edu.ec

¹ Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil. República del Ecuador.

Cita sugerida (APA, sexta edición)

Herrera Huiracocha, C. M., & Salinas, E. (2018). Equipos de alto desempeño para pequeñas y medianas empresas. *Universidad y Sociedad, 10(1)*, 300-304. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

RESUMEN

El presente artículo explora y diagnostica modelos de autores interesados en el estudio de la dinámica no lineal aplicado en la organización, con la finalidad de identificar los factores precisos que les permitan a las pymes conformar equipos de alto desempeño y así poder desafiar el caos y la complejidad originado por las apariciones de cisnes negros en el mercado global. La investigación se ejecutó dentro de una epistemología procedente de la ciencia de la complejidad; el estudio aplicado fue de tipo descriptivo correlacional donde se utilizaron fuentes primarias y secundarias. Para el cumplimiento de los objetivos propuestos en esta investigación, se realizaron encuestas a los subalternos y subordinados de las pymes, además de la revisión documentaria suministrada por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros en su portal web. Tras el análisis de la información se encontró una muestra de 170 Pymes del sector industrial en la Ciudad de Guayaquil.

Palabras clave:

Caos, complejidad, equipos de alto desempeño, liderazgo-coaching, empowerment, innovación, neuromanagement.

ABSTRACT

This article explores and diagnoses models of authors interested in the study of the nonlinear dynamics applied in the organization, with the aim of identifying the precise factors that allow SMEs to form high performance teams and thus be able to challenge the chaos and complexity originated by the appearances of black swans in the global market. The research was executed within an epistemology coming from the science of complexity; the applied study was of descriptive correlational type where primary and secondary sources were used. For the fulfillment of the objectives proposed in this investigation, surveys were conducted to the subordinates and subordinates of the SMEs, in addition to the documentary review provided by the Superintendence of Companies, Securities and Insurance in its web portal. After analyzing the information, a sample of 170 SMEs from the industrial sector was found in the City of Guayaquil.

Keywords:

Chaos, complexity, high performance teams, leadership-coaching, empowerment, innovation, neuromanagement.

INTRODUCCIÓN

Esto se remonta al siglo XX con el descubrimiento de la física cuántica que dio origen a la revolución de la información y la comunicación y posteriormente a la globalización, donde las empresas han demostrado que las estructuras organizativas lineadas a los principios de Taylor y Fayol resultan actualmente poco eficaz y eficiente para la toma de decisiones, para detectar nuevas oportunidades, para generar e implementar estrategias efectivas, para mantener una cultura organizacional agradable, etc.; lo que al final repercute en una desventaja competitiva y una inestable sostenibilidad de las pymes. En la actualidad el ambiente y los escenarios del paradigma de la administración tradicional siguen vigente en las pymes; mostrando que los métodos tradicionales utilizados en la gestión empresarial no consiguen dar total solución a las necesidades actuales de clientes, empleados, accionistas, etc; por lo que autor de esta investigación lo considera como un estado de caos, y como una oportunidad para que las pymes puedan auto-organizarse; con lo anterior como sustento se puede afirmar que las organizaciones, la economía y la globalización son sistemas fractales, caóticos y complejos caracterizados por su transitividad, por la periodicidad densa de su comportamiento y por su alta sensibilidad a las condiciones iniciales; precisamente esta última característica se conoce como efecto mariposa.

El origen de la física cuántica trajo además consigo, una nueva forma de hacer ciencia, basada en una dinámica no lineal; representada principalmente por la teoría del caos y la ciencia de la complejidad, que se caracterizan por la propiedad de impredecibilidad e incertidumbre, conduciendo a una nueva forma de hacer ciencia frente al carácter predecible de la dinámica lineal.

A finales del siglo XX las industrias ingresaban a una época de cambio, donde la emergencia y la incertidumbre impactaron directamente a la organización y por ende a la administración. La aceleración del cambio, la globalización, el incremento de competitividad, las nuevas tecnologías de la información y comunicación dio paso a un nuevo orden económico y social.

Ya en el siglo XXI los cambios tecnológicos, los competidores ambiciosos, los mercados fracturados, los clientes omnipotentes, los accionistas sediciosos y los consumidores cada vez más exigentes pusieron a prueba las teorías del paradigma de la administración tradicional que no consigue satisfacer las demandas actuales de la sociedad; y ha generado un escenario caótico, en el que por un lado, se reduce los costos para que las organizaciones puedan equilibrarse, y por otro, se eleva el riesgo

y la incertidumbre, del cual las pymes han figurado como víctimas constantes al no dar paso a la auto-organización.

Actualmente las grandes organizaciones están en constante auto-organización para afrontar al caos y la complejidad y buscan en sus equipos de trabajo el alto desempeño por el valor que generan en sus resultados; sin embargo, las pymes muestran un desconocimiento de cómo definir, conformar y medir un equipo de alto desempeño.

Pero, ¿Cómo influye la falta de equipos de alto desempeño a los resultados de las pymes? ¿Por qué los Jefes, Superiores y Directivos de las grandes empresas han podido formar equipos de trabajo efectivos que les permiten resolver problemas dentro de un estado complejo y caótico; a diferencia de las Pymes? ¿Cuál es el mecanismo que utilizan las grandes organizaciones para adaptarse al mercado complejo y competitivo?

El presente artículo tiene como objetivos diagnosticar los factores para la conformación de equipos de alto desempeño que permitan el mejoramiento de los resultados de las pymes; conocer las destrezas y cualidades necesarias para liderar equipos de trabajos efectivos para pymes y las características que necesitan las pymes para fortalecer el desempeño de sus colaboradores; examinar el mecanismo que utilizan las grandes organizaciones para adaptarse al mercado complejo y competitivo; y establecer las técnicas que utilizan las organizaciones de los países industrializados para desarrollar el intelecto de los colaboradores sobre los procedimientos y resultados de la organización.

DESARROLLO

Desde la perspectiva tradicional o clásica el término caos se entiende como “desorden”; pero para la perspectiva cuántica, caos, es “encontrar el orden dentro del desorden”; para que una pyme pueda adaptarse al caos cuántico es necesario equipos de trabajo efectivos, que puedan afrontar los desafíos de los cisnes negros negativos y aprovechar al máximo los beneficios de los cisnes negros positivos (Taleb, 2007).

Morales (1995), considera que los Equipos de Alto Desempeño guardan diferencia con los grupos y equipos de trabajo, caracterizándose por emplear procesos específicos para la ejecución de sus labores; lograr niveles especiales de consistencia e intensidad; se identifican con la misión, visión, objetivos valores y la estrategia de la empresa a fin de alcanzar los resultados esperados en el menor tiempo posible y de forma constante.

Oliveros & Cova (2010), manifiestan que los equipos de alto desempeño trascienden las estructuras, rompiendo

con jerarquías y estableciendo la propia como estándar en la organización, se convierten en la base de los procesos dentro de las organizaciones.

Losada (Newfield Network, 2005) científico chileno no se conformó con ser psicólogo para estudiar la conducta humana y encontró en las matemáticas no lineales, su gran pasión, las herramientas para investigar y realizar lo que hoy se conoce como la investigación científica más completa que existe sobre Equipos de Alto Desempeño en las organizaciones. El modelo Meta-Learning de Losada es basado a una dinámica no lineal ya que constató que los mejores trabajos que se han hecho con modelos lineales en conducta de equipos tienen un error del 70%, mientras que el modelo de Losada tiene un error de sólo el 8%.

El autor de esta investigación mediante análisis de diferentes fuentes concluyó con 4 factores fundamentales para la conformación de equipos de alto desempeño para pymes:

Liderazgo/Coaching

Para Arbaiza (2009), la teoría de la complejidad ha sido aprovechada como fuente de nuevos modelos para el liderazgo. Las instituciones han sido concebidas como sistemas adaptativos complejos y tanto el liderazgo como el cambio, han sido sometidos a un análisis focalizado en lo no lineal y lo emergente. El paradigma actual de las instituciones, se enfoca en las teorías científicas de la administración, las cuales reflejan una filosofía que se centra en la necesidad de controlar y predecir. Esta necesidad de control, refleja una necesidad de seguridad y el miedo a lo desconocido. La realidad cambiante nos exige que dejemos estos miedos y afrontemos la incertidumbre. Según la teoría de la complejidad, el orden que deseamos a través del control, es en realidad el resultado del cambio y la incertidumbre. El acto de controlar puede ser un problema para la creatividad e innovación que se busca en la organización.

Hendricks (1996), describe varias características que debe poseer un líder/coach; el autor de este artículo considera que la claridad en objetivos y metas, el apoyo, la confianza, el respeto y la perspectiva son las indicadas para las pymes.

Empowerment

Urlich (1997), cree que las personas se han convertido en las dos últimas décadas en una fuente esencial de ventaja competitiva para las compañías, tomando en consideración que el éxito de ellas, depende no solo de los líderes, sino en gran medida de la participación e integración

de sus colaboradores, buscando con ello permanencia y competitividad sostenida.

Drucker (1985), en su modelo “las 10 reglas de oro del empowerment” expresa los elementos que deben tener las empresas para poder implementar un empoderamiento efectivo sobre el personal; el autor de este artículo considera que la información y comunicación, la retroalimentación, la motivación, y la capacitación son las características necesarias para la aplicación del empowerment en las Pymes.

Innovación

Las ciencias de la complejidad pueden explicar nuevos paradigmas de liderazgo; como también pueden explicar la creación y emergencia de ambientes innovadores a partir de la autoorganización de sus agentes.

Desde la óptica de las teorías de la complejidad, lo que percibimos como innovaciones no son sino estabilizaciones temporales de los patrones institucionales que organizan la actividad organizativa que emerge de los procesos de interacción humana en situaciones locales y acciones ordinarias. El proceso de interacción comunicativa, en el cual los patrones habituales (las rutinas y los valores) se reproducen continuamente, es al mismo tiempo el proceso en el cual incluso las pequeñas variaciones en la reproducción de hábitos son potencialmente amplificadas. Desde esta perspectiva ninguna institución es fija o permanente, sino que siempre está potencialmente cambiando en su perpetua evolución. Por lo tanto, para entender por qué y cómo una institución está, o no, cambiando, la atención debe centrarse en la manera en que los individuos desarrollan su potencial (Shaw, 2002).

Para Ferras (2016), la innovación se ha convertido en el verdadero proceso estratégico de toda organización que quiera triunfar o, como mínimo sobrevivir, en un mundo de cambio exponencial; por lo que considera que la innovación es un proceso creativo, recombinante y acumulativo, abierto y accesible, holístico.

Neuromanagement

Para Braidot (2008), las neurociencias aplicadas a la gestión empresarial constituyen la llave maestra para la innovación en materia de liderazgo, conducción y gestión de organizaciones y empresas.

Uno de los retos que deben afrontar los líderes de los equipos de trabajo es lograr que las personas logren su máximo potencial, de la mano del desarrollo de la organización. Es imprescindible que los descubrimientos de la neurociencia referidos a la comprensión de la conducta humana lleguen de un modo claro y práctico a directivos,

líderes, gerentes, ejecutivos y a cada miembro de la organización.

La aplicación del neuromanagement en la organización permite a los CEOs detectar, incorporar, mezclar, producir, mejorar e innovar con los recursos materiales y humanos disponibles y posibles, a la vez que se optimizan y capitalizan los vínculos entre ellos para generar un resultado final óptimo; pero para llegar a este resultado es necesario que el talento humano un máximo potencial y desarrolle la inteligencia emocional y múltiple.

Los indicadores y estándares financieros para considerar a las pymes en estado de riesgo son los siguientes:

- Liquidez Corriente < 1
- Endeudamiento del Activo > 0,7
- Endeudamiento del Patrimonio > 0,9
- Margen Operacional < 0,05

Lo que al final reflejó una población de 301 Pymes y una muestra de 170 Pymes en riesgo del Sector Industrial de la ciudad de Guayaquil.

Dado a que últimamente las pymes han sido víctimas de una fuerte crisis global lo cual ha producido que la mayoría de ellas entren en un estado de riesgo se ha hecho el uso de un instrumento estadístico en el que se responden varias preguntas hechas a superiores y subordinados para recolectar los datos suficientes y determinar si es factible invertir en el talento humano con la creación de equipos de alto desempeño.

Revisado los resultados de la información estadística se diagnosticó que los cargos superiores en las pymes siguen sumergidos en el paradigma de la administración tradicional; consideran todavía que el factor fundamental de la empresa son los clientes, no brindan apoyo y confianza plena a sus subordinados, no toman en consideración las opiniones ni comentarios de los colaboradores lo que genera un desconocimiento de los objetivos la empresa.

Los subordinados no se sienten empoderados con la organización ya que existe una cultura organizacional egocéntrica encabezada por la falta de motivación, capacitación y la inexistencia de los procesos de retroalimentación que al final se refleja en la falta de información y comunicación.

Las Pymes que fueron objeto de este análisis no sienten interés por los procesos de innovación, se conforman con la estabilidad, lo que no les permite ser creativos y reestructurar la presentación o contenidos de sus productos o servicios; esto se debe a la falta de información y

conocimientos ya que no poseen asesoría externa que los guíe por los procesos adecuados en un mercado caótico y complejo.

Las Pymes analizadas no se han involucrado a los nuevos cambios surgidos por la globalización, no conocen y mucho menos aplican las técnicas para desarrollar la inteligencia emocional de sus colaboradores y lograr su máximo desempeño.

En la actualidad las Pymes en el Ecuador se encuentran en un factor crítico de riesgo debido a rápida evolución del mercado complejo, al mundo altamente competitivo y caótico, a los avances de la tecnología y a la llegada de la globalización y es que los Equipos de Alto Desempeño constituyen hoy en día para las empresas de los países desarrollados el recurso estratégico primordial para el cumplimiento de sus metas y objetivos.

Por lo tanto se constató que la creación de Equipos de Alto Desempeño sería la mejor inversión y estrategia para las Pymes del sector industrial que se encuentran en riesgo en la ciudad de Guayaquil; y es que esto implicaría adaptarse a los avances de la tecnología, las ciencias administrativas y la globalización, lo cual permitiría incrementar la competitividad en el mercado con el fin de cumplir los objetivos y metas establecidos.

CONCLUSIONES

La aplicación de la neurociencia a la gestión empresarial, se trata de una disciplina centrada en explorar los procesos neurofisiológicos involucrados en la toma de decisiones, desarrollar las inteligencias emocionales a nivel personal y organizacional, fomentar en los ejecutivos la capacidad de visión de negocios y desarrollar las competencias de los profesionales.

El neuromanagement desarrolla las capacidades neurocognitivas y emocionales para que las personas mejoren y optimicen las habilidades que necesitan para ejercer su profesión, desempeñarse con eficacia en su trabajo y resolver situaciones complejas y caóticas.

Se recomienda a las pymes crear equipos de alto desempeño, pero hacerlo no es sencillo. Se debe aprender a administrar factores humanos y estratégicos que permitan crear un ambiente de colaboración y encajar correctamente en las estructuras de una empresa; además se necesita implementar estrategias modernas que permitan la solución de problemas de manera efectiva y también el cumplimiento de metas y objetivos de manera constante y permanente.

El Liderazgo/Coaching, el Empowerment, la Innovación y el Neuromanagement son los factores que toda empresa

que forme un equipo de alto desempeño debe considerar, estas técnicas o estrategias cumplen con las características que requiere la globalización para poder competir con éxito en un mercado acelerado, cambiante y dominado por las grandes industrias.

Las Pymes deben adaptarse a los cambios constantes del entorno para poder subsistir y mantener resultados agradables, por lo que deben cambiar el paradigma de la administración tradicional y enfocarse a fortalecer el talento humano sobre los procesos y resultados planificados; deben incluir asesoría externa que les permitan estar actualizados, y que les proporcione las técnicas y herramientas para conformar equipos de trabajo efectivos y de alto desempeño para el cumplimiento de sus metas y objetivos de manera constante.

Es necesario también capacitar constantemente al personal para que puedan obtener conocimientos actualizados que les permita desarrollar sus capacidades dentro de un entorno globalizado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arbaiza, L. (2009). Liderazgo y complejidad: una nueva visión para la gestión. Recuperado de <http://mba.americaeconomia.com/articulos/columnas/liderazgo-y-complejidad-una-nueva-vision-para-la-gestion>
- Braidot, N. (2008). Neuromanagement: Cómo utilizar a pleno el cerebro en la conducción exitosa de las organizaciones. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Drucker, P. (1985). The Discipline of Innovation. Harvard Business Review, 67-72. Recuperado de <https://hbr.org/2002/08/the-discipline-of-innovation>
- Ferras, X. (2016). Características de la innovación. Recuperado de <http://xavierferras.blogspot.com/2016/04/7-caracteristicas-de-la-innovacion-en.html>
- Hendricks, W. (1996). Coaching, Mentoring, and Managing. New Jersey: Career Press.
- Losada, M. (2005). Newfield Network. (J. Olalla, Entrevistador)
- Morales, M. (1995). Equipos de trabajo efectivos. Santiago de Chile: Universidad Católica de Chile.
- Oliveros, D., & Cova, M. (2010). Equipos de alto desempeño. Recuperado de [http://www.grupokaizen.com/mck/Equipos de alto desempeño.pdf](http://www.grupokaizen.com/mck/Equipos%20de%20alto%20desempe%C3%B1o.pdf)
- Shaw, P. (2002). Changing Conversations in Organizations: A Complexity Approach to Change. London: Routledge.
- Taleb, N. N. (2007). El Cisne Negro. Nueva York: Paidós.

Ulrich, D. (1997). Recursos Humanos Champions. Buenos Aires: Granica.