

# FORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO EN LAS ORGANIZACIONES TURÍSTICAS COMO ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD.

---

**Estado:**Concluido

**Autores:**

- **Dr. en E. T. Enrique Guadarrama Tavira \***
- **Dra. en E. T. Arlen Sanchez Valdez \***
- **M. en A. Mónica Del Valle Perez \***

\*Procedencia: Universidad Autónoma del Estado de México

**Resumen:**

Las organizaciones de hoy, viven una constante realidad y una exigencia particular: ser más competitivas, para ello deben poner en marcha estrategias más efectivas que les permitan lograrlo, y ante la primicia de considerar al recurso humano como la piedra angular de su desarrollo, distinguen que la formación de equipos de alto desempeño es una de las alternativas viables para mejorar la calidad y productividad en las diversas áreas del trabajo organizacional.

Esta investigación tuvo como propósito, identificar el impacto que tienen los equipos de alto desempeño como estrategia de competitividad en las organizaciones turísticas.

**Palabras clave:** Competitividad, equipos de alto desempeño, responsabilidad y compromiso,

**Abstract:**

Organizations today live a constant reality and a particular requirement: be more competitive, thus must implement more effective strategies to achieve this, and before the premiere of considering human resource as the cornerstone of development, consider that the formation of high performance teams is one of the viable alternatives to improve quality and productivity in the different areas of organizational work.

The purpose of this research was to identify the impact of high performance teams as a competitiveness strategy in tourism organizations.

**Keywords:** Competitiveness, high performance teams, responsibility and commitment,

## 1. Introducción.

Opinan los mejores directivos que para integrar equipos de alto desempeño se debe contar con un buen ambiente organizacional, donde prevalezca la confianza, liderazgo, buena comunicación, objetivos comunes a lograr y la colaboración de todos y cada uno de las personas que con alto sentido de pertenencia e identidad aportan ideas propositivas e incluyentes.

Ante la nueva era del conocimiento, las organizaciones deben desarrollar sistemas efectivos de inteligencia competitiva y transformación empresarial a través de los cuales los equipos de alto desempeño fortalezcan sus competencias principales y entiendan que la misión en todas las áreas es un proceso continuo, en el cual los integrantes de los equipos participarán activamente en la discusión y replanteamiento de las estrategias, buscando mantener óptimos niveles de ejecución y resultados, cuando se logre lo anterior lograrán una verdadera ventaja competitiva.

Por tal razón, es necesario contar con recursos humanos con ideas innovadoras y capaces de integrarse en equipos de alto rendimiento, con el objetivo de mantenerse activos y propositivos. Hace algunas décadas atrás, en las organizaciones, los trabajadores sin cualidad laboral alguna, eran la unidad fundamental de desempeño. En la actualidad las organizaciones que logran un liderazgo, reconocimiento y posicionamiento se diferencian de su competencia por las personas que las conforman como equipos de trabajo de alto desempeño, esto se explica por los desafíos complejos que plantea el actual sistema socioeconómico global, que los concibe como personas con habilidades y competencias particulares.

Desde siempre el trabajo en equipo ha sido una base fundamental para los administradores y para las organizaciones que tienen entre sus objetivos la integración de equipos de alto desempeño como una manera de ser más productivos y eficientes.

“El equipo hace mejores a sus miembros. No se entiende el talento si no es al servicio del equipo, por lo que siendo inteligente, el talento necesariamente será solidario para con el equipo. Si eres generoso para con él lo será mucho más para contigo” Así lo describe Carrascosa (2011).

El autor, hace referencia que trabajar en equipo es una experiencia apasionante que da más de lo que se pueda aportar aunque se considere se ha dado todo, es una satisfacción que se va generando con el paso del tiempo, trabajar en equipo multiplica las posibilidades de acción y aprendizaje, se adquiere un desarrollo personal que permite enriquecer las relaciones sociales, la eficacia y le concede un valor al talento humano. Nunca se deja de aprender y hacerlo en equipo es una manera más práctica y compartida. Trabajar y competir en equipo es de las experiencias más interesantes que puede aplicarse en cualquier ámbito laboral.

Construir un equipo competitivo no es solo la tarea de un líder, sino de todos los miembros del equipo, en el cual todos los integrantes deben estar comprometidos para lograr las metas que se han trazado. “Uno de los factores más críticos para lograr éxito en los equipos es su capacidad para tomar decisiones acertadas y asegurar el compromiso de sus integrantes con las mismas, así lo define Kelly, (Gorin, 1999).

"Como argumentó el sociólogo Max Weber hace un siglo, las instituciones de éxito no se deben al carisma de un líder, sino a que cultivan el liderazgo en todo el sistema". Goleman

En los equipos de trabajo, siempre está presente la necesidad de tomar decisiones, es una tarea difícil si la decisión la toma una sola persona, pero cuando existen grupos de trabajo se analiza cada una de las alternativas, por lo que la decisión es más acertada que hacerlo de forma individual. Se sabe que en un equipo de trabajo los problemas siempre existirán por lo que debe existir un tiempo de análisis, discusión y valoración de alternativas de solución, lo que llevará a una buena toma de decisiones.

Kelly menciona que *“en el pasado el jefe era demasiado duro, que todo lo sabía, que todo lo podía, era de mentalidad unilateral, que tomaba decisiones que sus subordinados ejecutaban. No se aceptaban las opiniones del resto del equipo de trabajo pues el personal estaba para ejecutar tareas y no para aportar ideas de mejora. Se tenía el concepto que el jefe aparte de ser la máxima autoridad en un grupo de trabajo, era la única persona que podía tomar las decisiones del grupo. Hoy en día y en el futuro será una persona que comparta su experiencia y conocimiento para encontrar soluciones a una amplia gama de problemas”*.

Para llevar a cabo la integración de equipos de alto desempeño es necesario dar oportunidad a la libre expresión del pensamiento humano y conjuntar a las personas verdaderamente eficientes y productivas, Kelly menciona que a los miembros del equipo se les debe permitir que planteen sus propias opiniones y puedan formular sus propias preguntas, sin llegar a ignorarlos pues de lo contrario perderán cierto interés por aportar sus ideas al considerar que son innecesarias, esto puede traer como consecuencia que se pierda la confianza del grupo y que empiece a perderse la credibilidad del líder hacia los integrantes.

Llevar a cabo la integración de equipos de alto desempeño es la mejor estrategia de competitividad, ya que permite la especialización de tareas, la repartición equitativa del trabajo y la colaboración operativa, funcional y directiva en procesos, procedimientos y planes de acción.

## **2. Metodología,**

La investigación es de corte mixto, el método utilizado se basó en la intervención de equipos de consultorías de procesos el cual consistió en la autoevaluación por áreas, se utilizaron técnicas de desarrollo organizacional, como la entrevista, observación y el diagnóstico para determinar la situación actual y determinar los puntos de mejora así como las áreas de oportunidad, de acuerdo a la problemática planteada.

Para integrar el marco teórico, se analizaron diferentes perspectivas y propuestas teórico-conceptuales de autores como; Carrascosa, Kelly, Borrel, entre otros, bajo la postura de que las empresas integran, en lo posible, equipos de trabajo formales que permitan el desarrollo tanto de la organización como de las personas. Se indagó también, el comportamiento de quienes realizan actividades operativas, funcionales y directivas con el propósito de identificar líderes capaces de dirigir grupos de personas orientadas a la competitividad personal y organizacional.

Para el estudio de campo, se aplicó un cuestionario al personal de diferentes áreas con el fin de conocer opiniones, sugerencias y principales puntos de vista en relación a los niveles de responsabilidad y de compromiso como integrantes de un equipo de alto desempeño. Con ello se realizó un análisis situacional y se observó, la forma de cómo se integran o forman grupos de alto desempeño que ayudan a la toma de decisiones, solución de conflictos, mejora de la comunicación y sobre todo a la productividad laboral.

### 3. Desarrollo del tema

#### El trabajo en equipo y los equipos de alto rendimiento.

“Aunque la colaboración y la solidaridad son elementos importantes, el verdadero parámetro del éxito de los equipos son los resultados”, así lo describe, Katzenbach (2000), el trabajo en equipo no siempre ha sido una tarea fácil, inclusive, personas con una amplia experiencia han tenido dificultades para integrar un equipo de trabajo. Se puede afirmar que hay personas que no son diestras para los trabajos en equipo y prefieren mejor trabajar solas. Son personas con gran potencial para trabajar por si solas pero siempre hay un momento que para tomar decisiones se requiere de una segunda o más opiniones. Si bien es cierto las organizaciones requieren que todas sus áreas trabajen con equipos de alto desempeño, hay muchas más que se sienten frustradas, el cual no le dan la importancia necesaria para que se desarrollen grupos capaces en la toma de decisiones.

Para que un equipo se considere de alto desempeño, es necesario que todos los integrantes mantengan una buena disciplina en lo que estén desarrollando, condición que muchos equipos carecen de ella y es una de las razones por lo que los equipos nunca llegan a desarrollarse como tal y convirtiéndose en una carga de trabajo. Otro factor importante es el que indica que intervenir en un equipo de trabajo no es una tarea fácil, pero tampoco tiene que ser complicada, debe ser un trabajo de unidad, de apoyo en cada una de las actividades y considerarla como lo más simple de una organización.

Expertos en estudiar a los equipos de trabajo, se han dado cuenta que hacer una actividad en equipo es una tarea muy poderosa. Un buen equipo de trabajo debe ser caracterizado por su disciplina, convivencia y una buena dinámica con los integrantes, pero es lamentable como muchos de estos, pierden de vista el objetivo para el cual se llevó a cabo su formación.

En su opinión indican que: *“Siempre que sea posible convierta las conductas inteligentes en hábitos, y así podrá liberar inteligencia para explorar nuevos horizontes”*. Borrell 2004.

En todas las organizaciones, el recurso humano tiene un doble papel; como subordinado y como responsable de áreas, procesos o proyectos, lo que lo lleva a tratar con diferentes personas y coordinar o participar en un sin número de actividades dando muestra de su eficiencia y verse reconocidos por superiores y compañeros. Esta motivación existe pero raras veces puede desarrollarse de manera íntegra en todo el equipo. Otro factor importante es que los equipos son responsables de muchos de los logros

actuales en el mundo empresarial, se han vuelto muy comunes y se han puesto de moda desde la empresa más pequeña hasta un gran corporativo.

Tomando este principio se cree que para hacerle frente a los problemas de una organización solo basta con la creación de equipos, visión equivocada, pues se requiere de personas con habilidades específicas para innovar, tomar decisiones, con carácter y actitud para afrontar situaciones difíciles, sin miedo a los fracasos pero con un espíritu de salir adelante.

Durante el proceso de esta investigación, los directivos preguntaban constantemente: Por qué cuesta tanto crear y mantener equipos de alto rendimiento? la respuesta es simple, porque no hay claridad en lo que debe desarrollar cada integrante, se carece de comunicación efectiva, motivación y reconocimiento laboral que como ser humano requiere.

Borrell (2004), menciona, que para construir un equipo de alto desempeño deben tomarse en cuenta tres factores; “*tareas, proyectos y emociones*” si no se tienen bien definidas cada una de la actividades que se van a desarrollar difícilmente se podrá crear y mucho menos mantener un equipo de alto rendimiento que cumpla los objetivos para lo que fue creado.

- Es importante, que el equipo analice cada tarea a realizar tomando en cuenta todos los factores a los que se vayan a enfrentar; desde el ambiente interno, el contexto externo y la carga de trabajo de cada integrante, de tal manera que cumpla con el proyecto asignado.
- El lado de las “emociones” es sumamente importante, ya que cada ser humano debe estar motivado a la hora de participar en un equipo de alto rendimiento, y una de las razones es porque quiere ser reconocido.

Fomar parte de un equipo de alto rendimiento debe considerarse como una oportunidad de ser mejor cada día. El trabajo se convierte en un reto continuo de mejora en las actividades diarias de tal manera que el integrante se sienta satisfecho de hacer y lograr lo que se ha propuesto como equipo.

#### Conformación y elementos del trabajo en equipo

Así como lo mencionan los autores en formación de equipos de trabajo, cada integrante debe tener cierta formación profesional, disciplina, debe tratarse con respeto y motivar el esfuerzo al formar parte de este grupo.

Para ello, y desde la perspectiva de Abraham Maslow, “la integración en equipos se basa en conceptos como la autorrealización, los niveles superiores de conciencia y la trascendencia, señaló “que cada individuo tiene unas necesidades jerárquicas fisiológicas, afectivas, de autorrealización que deben quedar satisfechas”, partiendo de este concepto es fundamental, que los seres humanos, al momento de ser parte de un equipo de trabajo lo hacen con la finalidad de obtener una satisfacción y sacar beneficio para cubrir parte de sus necesidades, menciona que todo ser humano debe ser motivado para que pueda pensar en un crecimiento y su desarrollo personal dentro de una organización.

Partiendo de este principio, los integrantes del equipo de alto desempeño forman parte de una sociedad altamente productiva y competitiva, ya que al ser aceptado dentro de un grupo les facilita alcanzar su autorealización.

Algunas definiciones importantes para llevar a cabo la integración de equipos de trabajo de alto desempeño, son:

- “El equipo hace mejores a sus miembros. No se entiende el talento si no es al servicio del equipo, por lo que siendo inteligente, el talento necesariamente será solidario para con el equipo. Si eres generoso para con él lo será mucho más para contigo” Carrascosa (2011).
- “Uno de los factores más críticos para lograr éxito en los equipos es su capacidad para tomar decisiones acertadas y asegurar el compromiso de sus miembros con las mismas” Gorin (1999).
- “Aunque la colaboración y la solidaridad son elementos importantes, el verdadero parámetro del éxito de los equipos son los resultados”, Katzenbach (2000).
- “El trabajo en equipo puede ser abordado desde diversas perspectivas siendo la humana la que resulta la más interesante” Borrell (2004).
- “Todos los equipos son responsables de muchos de los logros actuales en el mundo empresarial, se han vuelto muy comunes, y se han puesto de moda”, García (2003).

Por su parte, Blanchard, Randolph y Grazier (2006) identifican los equipos de alto desempeño como equipos "del siguiente nivel" y enumeran una serie de beneficios como: utilizan todas las ideas y motivación de los miembros del equipo, aprovechan mejor el tiempo tanto de los miembros del equipo como de su director, y mejoran la productividad y la satisfacción para el equipo y su organización.

**La organización turística, objeto de estudio.**

El grupo hotelero considerado para esta investigación, nació en el México, y a lo largo de su existencia ha sido testigo de los sucesos contemporáneos más importantes. Se enorgullece de haber contribuido al desarrollo de México en muy diversas maneras: invirtiendo, generando empleos directos e indirectos y desarrollando infraestructura en los principales destinos turísticos donde opera, llegando a ser actualmente uno de los grupos más importantes del sector a nivel nacional, ha obtenido importantes reconocimientos entre los que destacan:

- En 2009 inicia el proceso de modernidad laboral a través de la reorganización integral enfocados a la competitividad. En este mismo año se obtiene la certificación ISO-14001.
- En el 2012 obtiene el reconocimiento por un Estado Limpio, concurso convocado por el Gobierno del Estado de México.
- De igual manera se obtiene el primer lugar nacional en la certificación como empresa limpia.
- El 2013 se reconoce por las prácticas de Conocimiento Organizacional e Impacto en la Sociedad, con base al décimo proceso anual de evaluación y reconocimiento empresarial.
- En 2016 el Centro Mexicano para la Filantropía y la Alianza para la Responsabilidad Social Empresarial otorgan el reconocimiento a la práctica "Comité Pro-Desarrollo Municipal".

Estas metas se han logrado por el compromiso que se tiene con la sociedad, con su personal y con todos los agentes externos que colaboran. La empresa, cuenta con una planilla laboral de 75 trabajadores, mismos que con el esfuerzo de todos se han logrado los objetivos propuestos, sin embargo se observó que el trabajo en grupo, es incipiente a pesar de la figura de líderes departamentales.

### **Resultado de la investigación en campo**

En relación al estudio de campo, se aplicaron 35 cuestionarios en áreas directivas, funcionales y operativas, con esto se conocieron las diferentes opiniones del personal con respecto a la forma de trabajar e integrarse como equipo de alto desempeño. La investigación se realizó a principios del mes de junio 2017 y se concluyó en abril de 2018, la participación del área de recursos humanos fue fundamental, dando muestra del interés por conocer el resultado del estudio y comentarlo con la dirección general, quien espera las estrategias de mejora, sugerencias y el plan de acción necesario.

## Análisis e interpretación de resultados

Una vez concensada la información, se hace la interpretación de la misma teniendo como resultado lo siguiente:

- En la pregunta donde se analiza si el colaborador considera que su jefe integra un buen equipo de trabajo, el 69% afirmó esta actividad, además de que, se sienten motivados por la forma de como asume el liderazgo, sin embargo 26% asegura que el líder integra equipos de trabajo por conveniencia, y el 5% restante, consideran que no hay liderazgo y por ende no existe el equipo.
- Cuando se cuestionó acerca de si; ¿Estas de acuerdo como tu jefe inmediato dirige el equipo de trabajo? El 66% asegura estar de acuerdo, pero también se observó que el 27% menciona estar en desacuerdo y el 7%, opinó en la existencia de un favoritismo para la formación de equipos.
- En relación a la pregunta en la que se menciona, si hay apoyo entre los integrantes del equipo, el 54% afirma que si hay apoyo, el 43% indican que no existe dicho apoyo, mientras que el 3% dice que solo pocas veces. Esta pregunta con estas respuestas hace notar las consecuencias de la pregunta anterior donde se nota que la forma de dirigir no es la más adecuada. Se observa que entre los integrantes, aunque no es mayoría, pero si un porcentaje elevado, que no hay una integración entre los compañeros para realizar una actividad de forma conjunta. No hay una comunicación adecuada para ayudarse entre ellos.
- La siguiente pregunta se relaciona con la comunicación que debe haber entre los integrantes del equipo para facilitar las actividades y que se hagan de la forma más segura. El estudio realizado indica que si hay una buena comunicación entre ellos esto dicho por el 60%, mientras que el 20% dice que solo pocas veces y el resto opina que la comunicación es corta e irrelevante. Esto indica que si existen las vías de comunicación para realizar las actividades en grupo pero no para integrarse como equipo de alto desempeño. También indican que hace falta un liderazgo más eficiente, capaz de integrar equipos de alto desempeño, antes que el grupo empiece a desintegrarse y se pierda la confianza entre colaboradores.
- En la interrogante acerca de la buena relación con el equipo de directivo, el 63% dice que solamente en actividades informales es cuando se da esta relación, mientras que el 34% opina que solo en pocas actividades laborales y el 3% opina que no hay buena relación.

Se puede observar que hace falta una mayor integración entre el personal. Desde la comunicación, apoyo entre los integrantes, relación de personal e indica también que gran parte del personal labora bajo su propia experiencia, su propia responsabilidad y su propio sentido de responsabilidad.

- Respecto a la pregunta que aborda el tipo de relación que hay entre el jefe del equipo y los integrantes, el 23% dice que el jefe es muy agradable, el 63% solo dice agradable, el 11% poco agradable y el 3% nada agradable. Con esto se puede ver que hay personas que por alguna razón, que pudiera ser personal, no existe esa relación adecuada entre el jefe y el integrante o integrantes como con el resto, aunque existe el valor de la confianza que hace que el equipo pueda desarrollar cualquier actividad.

Se puede observar que, aunque hace falta mayor liderazgo, también se observa que el personal mantiene cierta resistencia al cambio. Comentan que formar parte de un equipo es fundamental así como integrarse con el resto de los compañeros, si se tiene el necesidad de sobresalir, ser reconocido y valorado.

- En la pregunta donde se trata de conocer si el trabajo que realiza el personal es reconocido por el jefe inmediato, el 83% de los encuestados afirma que sí, que si es reconocido y tomado en cuenta para la solución de problemas y toma de decisiones, mientras que el 17% niega estas acciones de participación. Con esto se puede observar, que aun con la falta de comunicación entre los integrantes del equipo y a pesar de que se carece de un apoyo mutuo entre los compañeros, el personal si es considerado para tomar la decisión adecuada.
- En cuanto a la pregunta si la empresa cumple o cubre sus metas económicas, familiares y sociales, el 86% considera que si las cumple, mientras que el 14% menciona que solo unas pocas veces, atendiendo que la hotelería es una actividad de temporada. Están sumamente convencidos que laborar en esa empresa si cumple sus necesidades primordiales, que si es una empresa solvente por lo que consideran el mejor lugar para trabajar. No se observa que haya desacuerdos en cuanto a la estabilidad económica que se vive en la empresa.

#### **4. Conclusiones**

- El personal encuestado tiene una clara idea de lo es el trabajo en equipo aunque se puede observar que hay personas que se expresan de forma negativa no así con el resto.

- La mayoría sabe que trabajar en equipo es la mejor manera para que se den los resultados esperados por la empresa.
- Destaca la relación que en la teoría y la práctica profesional donde se puede apreciar, que de acuerdo con el estudio realizado existe una plena satisfacción personal de laborar en el sector turístico.
- Cada integrante realiza tareas interdependientes, la labor de un miembro va enlazada con la de otro y el éxito sólo se logra al reunir todos estos esfuerzos y conseguir los resultados deseados, denominándose esta característica particular como sinergia.
- Cabe destacar que los equipos de alto desempeño están en formación.
- Los equipos en esta organización comparten información para desarrollar altos niveles de confianza y responsabilidad;
- Actúan de manera responsable y sus habilidades de autogestión resultan un componente significativo para tomar decisiones de equipo y conseguir grandes resultados.
- La comunicación, la falta de apoyo y la incipiente relación con sus líderes no son motivos suficientes para desintegrarse como equipo de trabajo, pues consideran que cada uno debe realizar la parte que le corresponde de la mejor forma.

## 5. Referencias bibliográficas.

- Borrell, F. (2004). Como trabajar en equipo: y crear relaciones de calidad con jefes y compañeros. España. editorial Book Print Digeital
- Beltran, G, (2004) Traducido, Como crear Equipos Efectivos. España, Ediciones Deusto.
- Carrascosa, J. (2011). Trabajar y competir en equipo: el método de saber competir. España: Nethiblo
- Hernandez R., Collado C, Lucio P. Metodología de la investigación (4ª. Ed) México: Mac Gram Hiil Interamericana. Editores.
- Kelly, P., Gorin, J. (1999). Las técnicas para la toma de decisiones en equipo. Argentina: Ediciones Granica
- Katzembach, J., Compilador. (2000). El trabajo en equipo: ventajas y dificultades. Ediciones Granica
- Maslow, A, (2014). Motivación y Personalidad, España, Editorial Diaz de Santos.