



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

DOCTORADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

Tesis:

**Equipos de alto desempeño en las organizaciones
medianas.**

Que para obtener el grado de Doctor en Estudios Organizacionales
que presenta: **JUAN CAYETANO NIEBLA ZATARAIN**

Director de tesis: Dr. **GUILLERMO RAMIREZ MARTINEZ**

MAYO 25 DE 2007

Dedicatorias	XI
Introducción	XII
Primera Parte. Equipos y la empresa familiar	
I. Los equipos de alto desempeño en las organizaciones medianas.	
1.1 ¿Qué son los equipos de Equipos de alto rendimiento?	18
1.2 Proceso de conformación de equipos de alto rendimiento	30
1.2.1. Construir el desempeño de un equipo	37
1.2.2 Barrera que pueden afectar la efectividad del equipo	40
1.3 Características funcionales de sus miembros	42
1.3.1 Objetivo y metas	42
1.3.2 Tareas	42
1.3.3 Compromiso y metas	43
1.3.4 Realismo en los objetivos	43
1.3.5 Anteposición de lo colectivo sobre lo individual	44
1.3.6 Claro establecimiento de tareas y responsabilidades	44
1.4 Funcionamiento de los equipos de alto rendimiento	44
1.4.1 Ambiente de trabajo	46
1.4.2 Conflicto	49
1.4.3 Aprendizaje y formación permanente	54
1.5 Características funcionales de sus miembros	56
1.5.1 Cultura e identidad laboral	56

1.5.2 Desarrollo de habilidades adecuadas	59
1.6 Innovación en los equipos de alto rendimiento	61
1.7 Configuración organizativa	73
1.7.1 ¿Cómo se organizan los equipos de alto rendimiento?	73
1.8 ¿Cómo se da el liderazgo en los equipos de alto rendimiento?	74
1.8.1 Características del líder en los equipos de alto desempeño	83
1.9 Toma de decisiones en los equipos de alto rendimiento	89
1.9.1 Ventaja de la toma de decisiones en los equipos de alto desempeño	92
1.9.2 Métodos de toma de decisiones en los equipos de alto desempeño	93
1.9.3 Problemas inherentes a la toma de decisiones en los equipos de alto desempeño	95
1.10 Clasificación de los Equipos de Alto Desempeño	96
1.11 Equipos de alto desempeño en organizaciones burocráticas y posburocráticas.	100
1.11.1 Organización Burocrática	100
1.11.2 Modernidad e Informalidad	101
1.11.3 Organización Posmoderna	104
1.11.4 Posmodernismo e informalidad	104

II. Mediana empresa en México

2.1 En México	106
2.1.1 Mediana empresa en México	109
2.1.2 Análisis del sector bebidas	115
2.2 España	129
2.3. Empresa Familiar	130
2.3.1 Ventajas competitivas de la empresa familiar	132
2.3.2 Limitaciones de la empresa familiar	134
2.4 Modelo de las empresa familiares	135
2.5 Características generales de las PYMES	144
2.6. Ventajas y desventajas de las pymes	144
Aspectos fundamentales de la revisión bibliográfica	148

Segunda parte. Una organización mediana. Un estudio de caso

III. Metodología

3.1 Estrategia metodológica	153
3.2 Hecho social	156
3.3 Planteamiento de las preguntas de investigación	163
3.4 Angulo de la investigación	164
3.5 Dimensiones	164
3.6 Preguntas secundarias	166

3.7 Ejes de Análisis	167
3.8 Técnicas de investigación cualitativa	169
3.8.1 Técnicas de investigación usadas	172
3.9 Propositiones teóricas	175
3.10 Validez, confiabilidad y alcance de la investigación	175

IV. Estudio de caso.

4.1. Conformación de los equipos de alto desempeño en una organización mediana. Embotelladora el manantial

4.1 La Industria refresquera en México	180
4.2. Economía	181
4.3 Los embotelladores	182
4.4 Canales de distribución	183
4.5 Ubicación de la organización a estudiar	184
4.6 ¿Por qué esta empresa?	186
4.7 El fundador de la compañía	187
4.8 Empresa familiar	190
4.9 Incorporación de nuevas generaciones	194
4.9.1 Valores de la organización	196
4.10 Proceso de conformación de Equipos de Alto Desempeño	200
4.10.1 Gestiones de reuniones	201
4.11 Características funcionales de sus miembros	204
4.12 Conformación del Equipo de Alto Desempeño en la organización	212

4.13 ¿Cómo se da el liderazgo en los equipos de alto desempeño?	213
4.13.1 Enfoque del liderazgo transformador	214
4.13.2 Poder y liderazgo	221
4.14 Método de toma de decisión que utiliza el equipo de alto Desempeño en organización el manantial	226
4.14.1 Técnica de toma de decisión por consenso	228
4.14.2 Trampas de la toma de decisión en equipos de alto desempeño	229
4.15 Manejo del conflicto	232
Conclusiones del estudio de caso	234
Conclusiones generales	241
Anexos	245
Bibliografía	247

Índice de tablas

1.1 Diferencias entre grupo y equipos	24
1.2 Comparación de equipos tradicionales vs Equipos de alto desempeño	27
1.3 Habilidades individuales y colectivas que deben de desarrollar los miembros de un equipo de alto desempeño	35
1.4 Correspondencias entre las características permanentes de liderazgo y las características específicas	85
2.1 Clasificación de las organizaciones por número de trabajadores	107
2.2 Clasificación de las organizaciones por número de trabajadores en Países subdesarrollados	108
2.3 Clasificación de las organizaciones por número de trabajadores en Países desarrollados	108
2.4 Empresas en México	109
2.5 Análisis del sector bebidas	115
2.6 Análisis del subsector bebidas refresco, hielo y agua purificada	120
2.7 Comparativo de unidades económicas en el subsector de refresco, hielo y agua purificada	125
2.8 Comparativo de personal ocupado	126
2.9 Comparativo de la producción total bruta	127
2.10 Comparativo de activos fijos	128
3.1 Composición por tamaño y sector	158

Índice de gráficos

2.1 Unidades económicas	110
2.2 Relación porcentual entre los diferentes estratos de las organizaciones en cuanto al número de unidades económicas	111
2.3. Personal ocupado por estrato de la empresa	111
2.4 Relación porcentual entre el estrato de la empresa y personal que ocupa	112
2.5 Producción bruta total	112
2.6 Producción bruta total en porcentaje	113
2.7 Activos fijos	114
2.8 Activos fijos en porcentaje	114
2.9 Unidades económicas en el sector bebidas	116
2.10 Unidades económicas en el sector bebidas en porcentaje	116
2.11 Personal ocupado	117
2.12 Personal ocupado en porcentaje	117
2.13 Producción total bruta del sector bebidas	118
2.14 Producción total bruta del sector bebidas en porcentaje	118
2.15 Activos fijos del sector bebidas	119
2.16 Activos fijos del sector bebidas	119
2.17 Unidades económicas del subsector de refresco, hielo y agua purificada	121
2.18 Unidades económicas del subsector de refresco, hielo y agua purificada en porcentaje	121

2.19 Personal ocupado en subsector de refresco, hielo y agua purificada	122
2.20 Personal ocupado en subsector de refresco, hielo y agua purificada en porcentaje	122
2.21 Producción Bruta Total en subsector de refresco, hielo y agua purificada	123
2.22 Producción Bruta Total en subsector de refresco, hielo y agua purificada en porcentaje	123
2.23 Activos fijos en subsector de refresco, hielo y agua purificada	124
2.24 Activos fijos en subsector de refresco, hielo y agua purificada en porcentaje	124

Índice de Figuras

1. Modelo de innovación de los equipos de alto desempeño	61
2. Modelo de liderazgo	87
3. Modelo de los tres círculos	137
4. Modelo consorcio de primos	138
5. Modelo matriz	139
6. Modelo de relaciones de trabajo	141
7. Estrategia metodológica	153
8. Hecho social	161
9. Angulo de investigación	164
10. Dimensiones	164
11. Ejes de análisis	167
12. Técnicas de investigación	172
13. Propositiones teóricas	175
14. Mapa de Sinaloa	186

DEDICATORIAS

A Dios:

Por darme la existencia y permitirme alcanzar este objetivo de mi vida.

A mí esposa e hija Xiomara y Ana Lucía:

Por ser mis compañeras en esta gran aventura del saber, acompañarme y apoyarme siempre, soportando la ausencia de su esposo y padre. Las amo.

A mis padres Juan y Yolanda:

Por brindarme su amor y consejos, motivándome siempre a seguirme preparando, enseñándome que todo en la vida con trabajo y esfuerzo se puede alcanzar. Los quiero mucho.

A mis hermanos Virginia, Perla y Jesús:

Por su apoyo incondicional.

Al Dr. Guillermo Ramírez Martínez:

Por su apoyo, confianza, tiempo, conocimiento y exigencia. Muchas gracias Doctor.

Al Dr. Alain Chanlat:

Por sus conocimientos transmitidos durante mi estadía en l'École des Hautes Études Commerciales de Montreal Québec, Canadá.

A la Universidad de Occidente:

Por apoyarme y permitirme seguirme preparando.

Al claustro académico del programa de Doctorado en Estudios organizacionales de la UAM Iztapalapa:

Por sus conocimientos impartidos.

A CONACYT y PROMEP:

Por apoyarme durante estos tres años.

A Embotelladora El Manantial:

En especial a la Lic. Martha Solorza, quien me abrió las puertas de esta gran organización.

A mis compañeros de generación:

Con quienes compartí momentos inolvidables.

Introducción

En la actualidad se están dando nuevas formas de organización como una respuesta a los desafíos de las rápidas transformaciones tecnológicas y sociales, aunado a un incremento en la competencia a nivel global. Se ha hecho necesaria en las organizaciones la implementación de cambios en el diseño de la organización, en donde los equipos de trabajo se han hecho cada vez más populares como una alternativa que permita mayores niveles de eficiencia y competitividad.

Así, la creciente complejidad del entorno y la rapidez de los cambios exigen un manejo distinto de las situaciones, tanto a nivel individual, como en grupos y equipos de trabajo. En particular la existencia de equipos de trabajo se considera en nuestros días como uno de los valores fundamentales de las empresas que producen buenos resultados.

De este modo, resulta fácil y frecuente el que una empresa manifieste una tendencia a que sus empleados trabajen en equipo, y, más aún, que obtengan un buen desempeño. Sin embargo, esto es bastante difícil, ya que al ser el equipo un punto de encuentro entre las capacidades individuales, muchas veces no se lleva a cabo una adecuada interacción entre las personas que lo componen, generando conflictos y relaciones que terminan socavando el objetivo del equipo, en vez de una sinergia.

Por otra parte, lo que observamos en el contexto actual de las organizaciones, es que los equipos están a la orden del día. La organización por equipos de trabajo sigue creciendo en todas partes del mundo, a medida que se constata su productividad y competitividad.

Un entorno complejo y dinámico como el de hoy en día, en donde crece la competencia en los mercados y en el cual lo único constante es el cambio, exige modelos de organización flexibles, orientados a la aportación de valor, para poder seguir en la escena competitiva.

La complejidad de organizaciones contemporáneas, la falta de capacidad de cualquier líder de organización para adquirir todas las habilidades necesarias y el conocimiento para tomar decisiones correctas, el rápido cambio tecnológico y los esfuerzos de mejora enfocados al flujo de proceso, hacen al equipo de alto desempeño el vehículo ideal para tener mejor información para optimizar el proceso (Nahavandi & Aranda, 1994).

Se ha demostrado que en los equipos de alto desempeño se combina el compromiso de aumentar la productividad y mejorar la toma de decisiones, así como motivar a la innovación. Por esta razón hoy en día, estos equipos ocupan un lugar prominente en el diseño de una organización. En los equipos de alto desempeño su piedra angular es el compromiso con la calidad y la mejora continua de la productividad.

En este tipo de equipos, la capacidad de innovación por sus miembros, es una de sus principales características; existe evidencia de que aquellas personas que tienen oportunidad para manejar o manipular sus ambientes de trabajo (innovar), y de ser más creativos en su trabajo, están más satisfechos y mejor ajustados que aquellos con oportunidades menores (Broadbent y Myers 1994). Para Kanter (1994), las innovaciones deben verse como un proceso más que como resultados.

Los equipos de alto desempeño han sido investigados principalmente en organizaciones grandes, por lo que resulta interesante estudiarlos en empresas de tamaño mediano para establecer ¿Cómo los equipos de alto desempeño han contribuido a que las organizaciones de tamaño mediano desempeñen un rol activo en el contexto regional, con formas de organización adecuada para superar las presiones de las grandes empresas?

Es en este sentido que la investigación que nos planteamos, pretende responder además del cuestionamiento anterior las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo se conforman los equipos de alto desempeño en las organizaciones medianas?
2. ¿Cómo los equipos de alto desempeño influyen en los procesos de innovación de la organización?

3. ¿Qué estrategias usan estos equipos en la organización para logra la un buen desempeño?
4. ¿Qué formas organizacionales se han generado al contar con equipos de alto desempeño?
5. ¿Qué diferencias y qué similitudes tienen los equipos de alto desempeño de las organizaciones medianas con los equipos de alto desempeño de las organizaciones grandes?
6. ¿Qué habilidades deben de tener el individuo para formar parte del equipo de alto desempeño?
7. ¿Qué repercusiones tienen los equipos de alto desempeño en el individuo?

La investigación se encuentra dividida en dos partes. La primera de ella contiene el marco teórico, el cual consta dos capítulos, el primero de ellos llamado equipo de alto desempeño en las organizaciones medianas, el segundo capítulo se titula la mediana empresa en México. En la segunda parte de la investigación se ha consta de dos capítulos, el primero de ellos aborda el aspecto metodológico mientras que en el segundo se lleva a cabo un estudio de un caso en el cual se aborda a los equipos de alto desempeño en una organización mediana

¿Por qué es importante este estudio?

Las organizaciones hoy en día en tratan de ser cada vez más competitivas, por lo muchas de ellas y particularmente las grandes han hecho uso de los llamado Equipos de Alto Desempeño. Sin embargo, este tipo de equipos es poco común en la mediana empresa. En esta era llamada del conocimiento, ya no basta con contar con capital y tecnología para que la organización se mantenga viva sino que es indispensable contar con talento humano, en donde la sinergia de los miembros del equipo de alto desempeño sea el factor determinante para alcanzar la competitividad.

Hasta el año del 2004, las organizaciones medianas en México daban empleo a 17.42% de la fuerza laboral de nuestro país, según el censo económico del INEGI, produciendo 1'093,869,266,000 pesos, lo que nos dice de su importancia económica para el país. Sin embargo, esta importancia se ve aún mayormente reflejada en el sector de las bebidas ya que la mayoría 190 empresas medianas localizadas en este sector 150 corresponden al sector de refrescos, hielo y agua purificada.

Un factor relevante en este estudio es analizar como se conjuga el talento humano, ya que éste es considerado como el activo intangible que la organización atrae y mantiene para el desarrollo estratégico de ella. Los equipos de alto desempeño están basados principalmente en personas talentosas.

Asimismo, conviene poder establecer cómo una empresa de mediano tamaño ha logrado sobrevivir con la creación de este tipo de equipos a los embates de multinacionales, analizando sus formas organizacionales tales como el liderazgo, el manejo de conflicto, la toma de decisiones. Además de ver como hacen para conformar y compartir los objetivos entre ellos y hacer que los demás miembros de la organización los hagan suyos.

El estudio de los equipos de alto desempeño fue abordado también desde la perspectiva de una empresa familiar. En este sentido la confluencia de propiedad dirección, tamaño y familia le dan al Equipo de Alto Desempeño una configuración especial en sus características que lo hacen diferente de los equipos en las empresas de gran tamaño.

I. Los equipos de alto desempeño en las organizaciones medianas.

1.1 ¿Qué son los equipos de Equipos de alto desempeño?

Las organizaciones actuales están compuestas por equipos y por un conjunto de éstos ya que no es posible que una sola persona logre satisfacer todas las necesidades desde una sola función. Es necesario la interconexión de roles, ejecutados por distintas personas, para poder dar respuesta a todas las exigencias de la organización.

Esto hoy en día, esta creando muchos problemas por su falta de comprensión ya que implica un cambio radical en la forma en como las organizaciones se estructuran, es decir, se esta dando el paso de la tarea individual al trabajo en equipo.

Es necesario distinguir entre equipos y otras formas de grupos de trabajo. Esta distinción se manifiesta en los resultados de desempeño. El desempeño de un grupo de trabajo es una función de lo que sus miembros hacen en cuanto individuos. El desempeño de un equipo incluye tanto los resultados individuales, como lo que denominamos “productos de trabajo colectivo”. Un producto de trabajo colectivo es aquello en lo que dos o más miembros deben trabajar conjuntamente.

Los grupos de trabajo son tan frecuentes como eficaces en organizaciones grandes, donde la responsabilidad individual es lo más importante. Los mejores grupos de trabajo se reúnen para compartir información, perspectivas y percepciones; para tomar decisiones que ayuden a cada persona a hacer mejor su trabajo, y para reforzar los estándares de desempeño individuales. Pero el foco siempre está puesto en las metas y responsabilidades individuales. Los miembros de los grupos de trabajo no se responsabilizan por resultados que no sean los propios. Tampoco intentan desarrollar contribuciones incrementales al desempeño que requieran del trabajo combinado de dos o más miembros.

Los equipos difieren fundamentalmente de los grupos de trabajo porque requieren tanto de la responsabilidad individual como mutua. Los equipos se basan más que en la discusión, debate y decisión grupal; en compartir información y mejores prácticas de desempeño. Los equipos generan productos de trabajo definidos mediante las contribuciones conjuntas de sus miembros. Esto es lo que hace posible niveles de desempeño mayores que la suma de los mejores desempeños individuales de sus miembros. Dicho de manera simple, un equipo es más que la suma de sus partes (sinergia).

Es en este contexto que han surgido los equipo de alto desempeño, los cuales son un número pequeño de personas, que comparten conocimientos, habilidades y experiencias complementarias y que, comprometidos con un propósito común, se establecen metas realistas, retadoras y una manera eficiente de alcanzarlas

también compartidas, asegurando resultados oportunos, previsibles y de calidad, por los cuales los miembros se hacen mutuamente responsables.

Los equipos de alto desempeño desarrollan dirección, ímpetu y compromiso al configurar un propósito significativo. Incorporar sentido de propiedad y compromiso en la intención del equipo no es, sin embargo, incompatible con tomar una dirección inicial desde fuera del equipo.

Algunas organizaciones utilizan el término de equipo de alto desempeño para designar a aquello que los expertos definirían como verdadero equipo. Esto resulta bastante engañoso ya que un equipo de alto desempeño está más comprometido, es más poderoso y menos frecuente que un equipo normal (Katzenbach, 2000).

En este sentido Lipman - Blumen y Leavitt (2000), consideran que no es la denominación de otro nuevo equipo, es decir, cualquiera puede convertirse en un equipo de alto desempeño, aunque en realidad poco lo hacen. Para ellos un equipo de alto desempeño es una disposición de ánimo general, una actitud compartida, volcada y comprometida a fondo con su tarea. Estos autores sostienen que los equipos de alto desempeño ofrecen a las personas la oportunidad de avanzar voluntariamente más allá de los límites habituales, en un esfuerzo colectivo por lograr algo importante.

El trabajo en equipo, según Katzenbach y Smith (1993a, 1993b), representa un conjunto de valores que motivan a escuchar, respondiendo constructivamente a

opiniones expresadas por otros, proporcionando el apoyo y reconociendo el logro de los demás. Estos valores, como los autores establecen, ayudan a funcionar con eficacia y frecuentemente más allá de las expectativas, además, promueven el funcionamiento individual así como el funcionamiento del equipo y la organización entera. Asimismo promueven un incremento en la función productiva y la resolución de conflictos en forma creativa.

Para ellos, los equipos de alto desempeño constantemente buscan nuevas ideas y se ponen a prueba, a los miembros que fracasan se les anima para que lo intenten de nuevo, además, señalan que existen infinidad de habilidades para que la gente aprenda, el aprendizaje es altamente recompensado.

Asimismo, establecen Katzenbach y Smith, que los miembros de los equipos de alto desempeño regularmente intercambian trabajos, visualizan los cambios del entorno adaptándose rápidamente a ellos.

Así el trabajo en equipo proporciona un estímulo único para la motivación, la iniciativa y la autoresponsabilidad de empleados en todas partes de la organización (Manz y Sims, 1993).

Para poder entender como los equipos en general y los equipos de alto desempeño en particular, tienen máximo funcionamiento, debemos distinguir entre equipos y otras formas de grupos trabajadores. Los elementos críticos en esta distinción son el funcionamiento y la responsabilidad mutua. En un grupo su

funcionamiento esta basado en lo que sus miembros logran individualmente, el enfoque está sobre objetivos y responsabilidades individuales. En estas colectividades, los miembros no toman la responsabilidad de los resultados de los otros, solamente la de los de ellos, porque los miembros del grupo trabajan de manera paralela el uno al otro sobre tareas discretas.

Para Cottín Belloso (2000), las organizaciones actuales enfrentan un día a día de cambio a creciente rapidez. Para poder sobrevivir en este entorno, en esta revolución en la que vivimos, el elemento de trabajo en equipo toma cada vez más importancia.

La capacidad de aprender a trabajar en equipo más rápido que la competencia, y transformar el trabajo en Equipo de Alto Desempeño en la manera de hacer las cosas hoy en las Organizaciones, es necesaria, diríamos que imprescindible. Nuestras Organizaciones exigen que cada persona integre diversos equipos de trabajo, y tengan diferentes líderes, y que ellos mismos sean líderes.

Una organización conocedora del valor del trabajo en equipo para su propia supervivencia, debe convertirse en una organización donde aprender nuevas formas del trabajo en equipo sea un asunto de todos los días.

En la tabla 1.1 se hace referencia a las principales diferencias entre grupo y equipo.

Diferencias entre grupo y equipo	
Grupo	Equipo
Sus miembros realizan un trabajo serio y duro; se desempeñan mejor en un ambiente de competencia.	Sus miembros trabajan divertida y productivamente en un ambiente cooperativo, cómodo y relajado.
Sus miembros se enfocan en su individualidad	Sus miembros tienen sentido de pertenencia.
A sus miembros se les dice que hacer y no se espera que opinen.	Sus miembros contribuyen al éxito de la Organización, y se espera que su talento único contribuya al logro de los objetivos.
Sus miembros se reúnen para propósitos administrativos, trabajan individualmente y cruzan sus propósitos.	Sus miembros reconocen su interdependencia y entienden que sus objetivos personales y organizacionales, deben estar alineados y se lograrán por mutua colaboración.
La visión y los planes de la Organización se produce sin la contribución de sus miembros.	Sus miembros han participado en la construcción de una visión compartida y los planes son suyos, pues han contribuido a formularlos.
Sus miembros son precavidos. Las comunicaciones son cuidadosamente elaboradas para no ser atrapados.	Sus miembros practican una comunicación abierta y franca. Existe empatía en el entendimiento del punto de vista del otro.
Sus miembros pueden o no participar en la toma de decisiones que los afecten, y no se critican las decisiones tomadas, solo se adoptan con obediencia.	Sus miembros participan en las decisiones que los afectan, y su posición es crítica ante las decisiones tomadas por quien ocupe el liderato titular.
Sus miembros sostienen una relación individual con un "Jefe", donde cada uno compite por el poder y el reconocimiento, en contra de los	Las comunicaciones entre sus miembros se producen principalmente de forma lateral y colaboran entre ellos buscando el

demás.	reconocimiento para todos.
Sus miembros hablan más que escuchan y discuten entre sí. Se escucha a quien habla más fuerte.	Los miembros se escuchan y dialogan con calidad. Las ideas de cada uno son apreciadas.
Si hay desacuerdo, éste causa desagrado y sus miembros tratarán de imponerse. Si el líder titular percibe que puede haber daño, interviene y toma las decisiones.	Ante el desacuerdo, no se evita, ni se reprime el conflicto, y se estudian las objeciones. En caso de persistir el desacuerdo, sus miembros pueden vivir con ello.
Las decisiones son tomadas generalmente por el líder titular, y le sigue la conformidad de los miembros, quienes no defienden la decisión pues no les pertenece. Mantienen una "Agenda Oculta" de su desacuerdo.	Sus miembros toman las decisiones por consenso y como el acuerdo se toma entre todos, la defienden como suya que es.
Sus miembros dependen del procedimiento establecido para funcionar y la evaluación la realiza el líder titular.	Sus miembros proceden según su mejor criterio y con frecuencia revisan en conjunto, el desempeño en sus funciones, diagnostican problemas y determinan las acciones a seguir.
El liderazgo es titularizado. Lo que prevalece es la jerarquía.	El liderazgo es transformativo y circunstancial. Lo que prevalece es la competencia.
Sus miembros son poco dados a dar y recibir crítica. La crítica ocurre de manera solapada y orientada a marcar errores.	Sus miembros critican abierta y frecuentemente. Se critica a las ideas y no a las personas. La crítica busca encontrar oportunidades para mejorar el desempeño.
Sus miembros ante una situación de cambio y conflicto, reaccionan con temor y se sienten amenazados.	Sus miembros reconocen el conflicto y el cambio como algo normal, y buscan en cada una de estas situaciones, un resultado positivo.

Tabla 1.1. Diferencias entre grupo y equipo. Fuente: Cotín Beloso (2000)

Para West (2004), los equipos de alto desempeño, son grupos de personas que han encajado perfectamente en las organizaciones, en donde desempeñan tareas que contribuyen alcanzar las metas de la organización, la cual los dota de autoridad, autonomía y recursos. Asimismo, señala que los trabajos que realiza el equipo de alto desempeño afectan tanto dentro como fuera de la organización, sus miembros dependen uno del otro para realizar su tarea y son considerados como un grupo tanto por ellos mismos como por los demás, además, ellos trabajan cerradamente y sobreponiendo el interés del grupo al interés personal.

Los equipos de alto desempeño, por otra parte, se diferencian fundamentalmente de los grupos de trabajo tradicionales porque ellos requieren tanto responsabilidad individual como grupal, ya que son unidades interactivas, de colaboración que conductualmente están integradas (Hambrick, 1995). Dentro de un equipo de alto desempeño los roles son diferentes, aunque obligatoriamente deben de complementarse, éstos son interdependientes y el resultado final es imposible si cada uno no ejecuta bien su rol y si alguien falla el producto sale con menos valor u otro miembro del equipo suple las fallas.

Kinslaw (1991) ha distinguido entre grupos de trabajo y equipos sobre la base de diferencias cualitativas y funcionales. Según este autor, la diferencia funcional se hace evidente porque los equipos hacen cosas que los grupos no hacen. Los miembros de equipos no sólo cooperan en todos los aspectos de su funcionamiento, ellos comparten en lo que tradicionalmente es pensado como funciones de dirección y responsabilidades, como la planificación de las tareas del

equipo, la organización del equipo, el ajuste de objetivos de funcionamiento, desarrollo de sus propias estrategias para manejar el cambio, y el asegurar sus propios recursos.

El funcionamiento de un equipo incluye tanto contribuciones individuales como lo que es llamado "un producto de trabajo colectivo " (Katzenbach y Smith, 1993a). Un producto de trabajo colectivo es lo que dos o más miembros de equipo deben lograr juntos, reflejando con esto las contribuciones conjuntas de los individuos. Por otra parte el clima que se genera en este tipo de equipos está caracterizado por:

- Flexibilidad
- Responsabilidad
- Estándares
- Recompensa
- Claridad
- Espíritu de equipo

En la tabla 1.2 se hace un comparativo de las características que presentan los equipos tradicionales y lo equipos de alto desempeño.

Equipos tradicionales	Equipos de alto desempeño
<p data-bbox="224 268 769 373">Elección de sus integrantes por su disponibilidad.</p> <ul data-bbox="272 415 769 814" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="272 415 769 667">• Los miembros son asignados según la disponibilidad y experiencia previa de los individuos en el problema. <li data-bbox="272 709 769 814">• El equipo se completa según sea necesario. 	<p data-bbox="792 268 1351 373">Elección de sus integrantes por sus habilidades.</p> <ul data-bbox="841 415 1351 961" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="841 415 1351 751">• Se insiste en reclutar solo aquellos con las mejores habilidades, sin importar la familiaridad de los individuos con el problema. <li data-bbox="841 793 1351 961">• Se reclutan especialistas para cada posición dentro del equipo.
<p data-bbox="224 1008 581 1041">Énfasis en lo colectivo.</p> <ul data-bbox="272 1083 769 1705" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="272 1083 769 1188">• Se reprimen los egos individuales. <li data-bbox="272 1230 769 1335">• Se incentiva que los miembros se lleven bien. <li data-bbox="272 1377 769 1482">• Se escoge una solución con base en el consenso. <li data-bbox="272 1524 769 1705">• Se asegura que la eficiencia prevalezca por sobre la creatividad. 	<p data-bbox="792 1008 1149 1041">Énfasis en el individuo</p> <ul data-bbox="841 1083 1351 1852" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="841 1083 1351 1335">• Se aplauden los egos individuales y se extrae lo mejor de cada integrante del equipo. <li data-bbox="841 1377 1351 1629">• Se incentiva la competencia entre los miembros y se crean oportunidades para el lucimiento personal. <li data-bbox="841 1671 1351 1776">• Se escoge una solución con base en sus méritos. <li data-bbox="841 1818 1351 1852">• Se asegura que la creatividad

	prevalezca por sobre la eficiencia.
Foco en las tareas. <ul style="list-style-type: none"> • Completar las tareas cruciales a tiempo. • Terminar el proyecto dentro del plazo 	Foco en las ideas <ul style="list-style-type: none"> • Generar un flujo periódico y rico entre los integrantes del equipo • Encontrar y expresar las ideas innovadoras a tiempo.
Trabajo individual y remoto <ul style="list-style-type: none"> • Se exige a los miembros individuales completar las tareas por su cuenta. • Se permite la comunicación vía e-mail, teléfono y reuniones semanales. • Se fomentan las conversaciones cordiales. 	Trabajo en conjunto e intensivo <ul style="list-style-type: none"> • Se obliga a los miembros a permanecer en estrecha proximidad física. • Se obliga a los miembros a trabajar juntos y a un ritmo acelerado. • Se fuerza un dialogo directo sin compasión por los sentimientos.
Orientación hacia el cliente promedio <ul style="list-style-type: none"> • Se intenta llegar a la base de clientes más amplia posible, se apela a la media. 	Orientación hacia el cliente sofisticado <ul style="list-style-type: none"> • Se intenta sorprender a los clientes expandiendo sus expectativas; se apela a lo

<ul style="list-style-type: none"> • Las decisiones se basan en el conocimiento del mercado ya establecido. • Se reafirman los estereotipos comunes. 	<p>sofisticado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se cuestiona el conocimiento de mercado ya establecido. • Se rechazan los estereotipos comunes.
--	--

Tabla 1.2 Comparativo de equipos tradicionales vs. Equipos de equipos de alto desempeño. Fuente Bill Fisher y Andy Boynton en Equipos Virtuosos. Harvard Business Review.

Los equipos de alto desempeño comprenden a la elite de expertos en sus respectivos campos y son convocados especialmente para los proyectos ambiciosos. Su estilo de trabajo tiene un ritmo frenético. Emanan una energía perceptible, son únicos en la ambición de sus metas, en la intensidad de sus conversaciones y los extraordinarios resultados que obtienen, ya que no sólo alcanzan sus objetivos sino que además transforman a sus empresas, clientes e incluso a sus sectores.

Por lo tanto podemos decir que los equipos de alto desempeño van más allá del diseño de grupos de trabajo específicos y equipos. El equipo de alto desempeño, es un sistema de trabajo que acentúa la integración deliberada de sistemas sociales y técnicos en el trabajo, usando tanto tecnología avanzada basada en instrumentos como sistemas expertos como herramientas mecánicas a base de tecnología así como el humano el cual desarrolla los diseños de sistema como estructuras innovadoras de organización o equipos de trabajo autónomos (Nadler,

1992), operando como agentes de cambio internos cambiando el modo en que el negocio es hecho.

1.2 Proceso de conformación de equipos de alto desempeño

Para West (2004), existe una serie de elementos que se deben de tener en cuenta antes de conformar un equipo de alto desempeño, siendo éstos:

1. El equipo debe de estar interesado en llevar a cabo a la tarea, es decir, los miembros deben de tener la suficiente motivación e interés de llevar a cabo la tarea encomendada para alcanzar los objetivos deseados.
2. Los miembros del equipo deben de sentirse la parte medular del equipo, esto se logra cuando los miembros del equipo sienten que sus aportaciones son importantes.
3. Las contribuciones individuales deben de ser únicas e indispensables, además de evaluadas de forma estándar.
4. Claridad en las metas y retroalimentación en la construcción del desempeño.

Por otro lado, Gautier y Vervish (2002), establece que los equipos de alto desempeño exigen que sus miembros hayan desarrollado competencias individuales y colectivas, ya que ambas son necesarias para que estos equipos se puedan constituir como tales, es en este sentido en donde la radica la principal diferencia que se da entre los equipos tradicionales quienes se arman con quien

este disponible, independientemente de su talento, los equipos de alto desempeño se componen de elementos escogidos para desempeñar roles específicos y cruciales. Estos equipos son intensos e íntimos y funcionan mejor cuando sus integrantes son obligados a estar juntos en espacios reducidos bajo estrictas limitaciones de tiempo.

Asimismo tienen disposición para deshacerse de aquellos que sistemáticamente no entregan un desempeño sobresaliente. Cada integrante debe de tener la capacidad para tomar decisiones rápidas por cuenta propia, y debe al mismo tiempo trabajar sistemática y metódicamente como parte de un grupo altamente coordinado. Esta combinación de iniciativa individual y trabajo en equipo requiere de cierto tipo de personas, lo cual hace que la selección de integrantes sea crucial, es en este sentido que ciertos rasgos de personalidad de los individuos cobra una y sobre todo la capacidad para trabajar en equipo.

Según West (2004), la personalidad y habilidades de sus miembros son esenciales para un equipo de alto desempeño, para él es fundamental tomar en cuenta el modelo de personalidad conocido como “Big Five” (Barrick & Mount, 1991), el cual provee el modelo de personalidad que puede ser usado para analizar las distintas personalidades de los miembros del equipos y los efectos que ésta puede tener en su desempeño. Las cinco dimensiones que describe este modelo son las siguientes:

1. Abierto a la experiencia, fantasía, acciones e ideas.

2. Aplicados, en cuanto a competencias, orden y disciplina.
3. Extroversión, la cual mide emociones positivas y comunicación con los demás.
4. Agradable, esta variable mide el nivel de confianza, si es sensible a reconocer problemas y si puede dar retroalimentación directamente.
5. Neurótica, mide los niveles de ansiedad y vulnerabilidad.

Para estos autores, dependiendo de la tarea del equipo son las variables que se les debe de dar mayor importancia, ya que en algunas ocasiones ésta estará enfocada a las contribuciones individuales, por lo tanto la variable “abierto a la experiencia” jugará un papel dominante sobre los demás. En otros casos podrá ser la variable “aplicados” ya que su desempeño en el equipo dependerá de sus habilidades, orden y disciplina.

En cuanto a las habilidades, West (2004) menciona que es importante tomar en cuenta además de sus habilidades profesionales las llamadas habilidades sociales las cuales en su núcleo básico consisten en saber escuchar, hablar y cooperar.

Stevens and Campion (1994), señalan que para que un equipo sea de alto desempeño debe de contar con habilidades, conocimiento y destreza para desempeñar su función.

Por otra parte, un elemento crucial en la conformación de los equipos de alto desempeño es su forma de pensar, ya que mientras en los equipos tradicionales el

hacer es más importante que el pensar, en los primeros pensar es más importante que hacer, los miembros son contratados por su habilidades y por su disposición a sumergirse en grandes desafíos.

Los integrantes de los equipos de alto desempeño, producen resultados específicos y concretos, a través de la contribución colectiva de sus miembros, esta singular forma de trabajar produciendo resultados de manera interdependiente, es lo que hace posible que el desempeño del equipo, sea cualitativamente superior a la suma de los aportes y tareas individuales que realizan sus miembros.

En vez de reunir una variedad de individuos y nivelar sus talentos en torno a una media, los líderes de los equipos de alto desempeño empujan a cada jugador a alcanzar su potencial dentro del objetivo del equipo.

Los integrantes de los equipos de alto desempeño no son tímidos, normalmente quieren acometer una empresa arriesgada que los aparte de sus trayectorias, les gustan los desafíos abrumadores y aceptan el riesgo de exposición y daño a sus carreras si sus proyectos fracasan. El riesgo aumenta la presión para tener éxito, por lo tanto los miembros dan el máximo para asegurar que la innovación radical ocurra.

Es importante mencionar que al comienzo de su trabajo en los miembros de los equipos de alto desempeño priva el individualismo y no hay cabida para consenso

grupal. Sin embargo, a medida que avanza el proyecto, las estrellas individuales se ciñen al resultado grupal. Tarde o temprano los integrantes trascienden su propio egocentrismo y se convierte en una pluralidad con un inquebrantable foco en el objetivo.

Por otra parte, en los equipos de alto desempeño, los actores individuales se energizan mutuamente y estimulan las ideas por medio de frecuentes e intensas conversaciones cara a cara, a menudo sostenidas en espacios reducidos por largos periodos de tiempo.

En los equipos de alto desempeño, el dialogo apasionado se convierte en motor crucial del desempeño, y no el trabajo en si mismo. La inevitable proximidad física de los integrantes del equipo asegura que los mensajes correctos lleguen a las personas correctas rápido.

La confianza juega un papel crucial en la conformación de los equipos de alto desempeño, ya que cada integrante debe de confiar en sus habilidades propias y en la de los demás. Asimismo, cada miembro del equipo debe de ser excepcionalmente inteligente y dedicadas, a pesar de que no cuenten con mucha experiencia en sus carreras, y estén dispuestos a discutir áreas de mejoramiento.

Es importante mencionar que un equipo de alto desempeño está normalmente integrado por un número de personas que oscila entre un mínimo de 2, un máximo de 25, con una media de 10. Difícilmente, se encontrará un equipo de alto

desempeño mayor a 25 personas. Las veces que esto ocurre, se subdivide en equipos más pequeños, dado que es indispensable el contacto diario, cara a cara, en reuniones de evaluación y clarificación del progreso en el logro de los resultados.

En la tabla 1.3 se resume las habilidades individuales y colectivas que deben de desarrollar los miembros de un equipo de alto desempeño.

Habilidades Individuales	Habilidades Colectivas
Desarrollar la combinación adecuada de habilidades, es decir las aptitudes complementarias para sacar la meta que tiene adelante	Poseer las competencias para adoptar una perspectiva de conjunto de los problemas.
Poder describir con exactitud el oficio y oportunidades profesionales de los demás miembros del equipo.	Estar dispuesto a aceptar las responsabilidades del conjunto.
Desarrollar la habilidad de escucha	Ser capaz de trabajar en equipo
Integrar en la propia identidad la especialidad del otro, es decir, asimilar las dificultades en las responsabilidades del otro para así poder anticiparlas.	Asumir conflictos productivos
	Objetivos identificados y compartidos
	Saber coordinarse con los demás miembros del equipo
	Saber evolucionar con el entorno.

Tabla 1.3. Habilidades individuales y colectivas que deben de desarrollar los miembros de un equipo de alto desempeño. Elaboración propia

Para Martin J. Rosenthal (2001), existen cinco factores claves para que un equipo de alto desempeño funcione con éxito, esto son:

1. Objetivo compartido y significativo: ¿Cuál es el objetivo para este equipo? ¿Por qué este trabajo es necesario? ¿Cuáles son las consecuencias si no tenemos éxito? ¿Qué visión podemos lograr? ¿Qué inspira este equipo?
2. Objetivos específicos y provocativos: ¿Cuáles son los resultados medibles que acordamos para alcanzar el objetivo?
3. Acercamiento común y de colaboración: ¿Cómo alcanzaremos los objetivos? ¿Cuál es nuestro plan para alcanzar los objetivos? ¿Qué métodos usaremos? ¿Qué acuerdos debemos de tener para tener éxito como un equipo? ¿Cuál es nuestra comunicación y la estrategia de participación?
4. Papeles claros. ¿Cómo van a ser distribuidas las funciones y tareas específicas del equipo? ¿Cuál es el papel del facilitador? ¿Cuál el del líder de equipo? ¿Cuál es el papel de cada uno de los miembros de equipo? ¿Cómo serán tomadas decisiones claves?
5. Habilidades complementarias. ¿Qué composición de equipo asegurará la combinación de conocimiento, capacidad, y experiencia para funcionar con eficacia? ¿Cómo usaremos las habilidades complementarias para apoyarse el uno al otro? ¿Cómo llenaremos algún hueco?

Para Rosenthal (2001), las respuestas a estas interrogantes proporcionan el marco para la colaboración eficaz de un equipo de alto desempeño, permitiendo al equipo conseguir el trabajo hecho. Una vez que un equipo ha estado de acuerdo

sobre sus objetivos, ellos son más confiables con la toma de compromisos, con apoyarse el uno al otro y trabajar mucho para alcanzar sus objetivos.

1.2.1 Construir el desempeño de un equipo

Para John R. Katzenbach y Douglas K. Smith (2005), no existe una receta garantizada para saber cómo construir el desempeño de equipo, sin embargo establecen una serie de enfoques tales como:

- Establecer con urgencia, estándares de desempeño exigentes y dirección, ya que todos los miembros de un equipo de alto desempeño necesitan creer que el equipo tiene propósitos urgentes y valiosos, y quieren saber cuáles son las expectativas. De hecho, cuanto más urgente y significativa es la base lógica, más probable es que el equipo realice su potencial de desempeño.
- Seleccionar a los miembros por sus habilidades y potencial de habilidades, no por su personalidad. Ningún equipo de alto desempeño tiene éxito sin las habilidades necesarias para lograr su propósito y metas de desempeño. Pero la mayoría de los equipos dilucidan las habilidades que necesitarán después de formarse. El ejecutivo sabio escogerá a las personas por sus habilidades existentes y por su potencial para mejorarlas y aprender otras nuevas.

- Prestar especial atención a las primeras reuniones y acciones. Las impresiones iniciales siempre tienen un enorme significado. Cuando los equipos potenciales se reúnen por primera vez, cada miembro monitorea las señales dadas por los otros para confirmar, suspender o disipar supuestos y preocupaciones. Prestan especial atención a aquellos con autoridad: el líder del equipo o cualquier ejecutivo que establezca, supervise o influya de cualquier forma en el equipo. Y, como siempre, lo que esos líderes hagan es más importante que lo que digan. Si un alto ejecutivo abandona la reunión inicial del equipo para contestar una llamada telefónica diez minutos después de iniciada la sesión, las personas entenderán el mensaje.
- Establecer algunas reglas claras de conducta. Todos los equipos de alto desempeño desarrollan reglas de conducta al inicio para ayudarles a lograr su propósito y sus metas de desempeño. Las reglas iniciales cruciales se relacionan con asistencia (“sin interrupciones para responder llamadas”), discusión (“no hay vacas sagradas”), confidencialidad (“lo único que sale de esta habitación es lo acordado”), enfoque analítico (“los datos son amigos”), orientación al producto final (“cada uno recibe una tarea y la cumple”), confrontación constructiva (“no repartir culpas”) y, lo más importante, contribuciones (“todos hacen trabajo de verdad”).

- Establecer y ejecutar algunas tareas y metas inmediatas orientadas al desempeño. La mayoría de los equipos de alto desempeño monitorea su avance hacia hitos clave de desempeño. Estos hitos pueden activarse estableciendo inmediatamente algunas metas desafiantes que puedan ser alcanzadas temprano. No existe tal cosa como un equipo real sin resultados de desempeño, por lo que mientras antes se llegue al resultado, más pronto se consolida el equipo.
- Desafiar regularmente al equipo con nuevos hechos e información. La nueva información hace que un equipo redefina y enriquezca su comprensión del desafío de desempeño, ayudando así al equipo a configurar un propósito común, fijar metas más claras y mejorar su enfoque común. Un equipo de mejoramiento de calidad en una planta sabía que el costo de una baja calidad era alto, pero no fue sino hasta que investigaron los distintos tipos de defectos y asignaron un precio a cada uno que supieron cuál sería el siguiente paso. A la inversa, los equipos yerran cuando suponen que toda la información necesaria existe en la experiencia colectiva y en el conocimiento de sus miembros.
- Pasar juntos mucho tiempo. El sentido común nos dice que los miembros de un equipo deben pasar juntos mucho tiempo, programado o no, especialmente al comienzo. De hecho, la compenetración creativa y personal requiere de interacciones espontáneas y casuales, tanto como de

revisar hojas de cálculo y entrevistar a clientes. Demasiadas veces, los ejecutivos ocupados minimizan intencionalmente el tiempo que pasan juntos. Este tiempo no necesariamente debe pasarse siempre en proximidad física; las comunicaciones electrónicas o por teléfono también cuentan como tiempo en conjunto.

- Explotar el poder del feedback positivo, el reconocimiento y la recompensa. El reforzamiento positivo funciona tanto en un contexto de equipo como en otros. Repartir “estrellas doradas” ayuda a configurar nuevas conductas cruciales para el desempeño de equipo. Por ejemplo, si las personas en el grupo están alertas a los esfuerzos iniciales de una persona tímida por hablar y contribuir, pueden dar el reforzamiento positivo que fomenta futuras contribuciones. Existen muchas formas de reconocer y premiar el desempeño de equipo más allá de la compensación directa, desde un alto ejecutivo que habla directamente al equipo sobre la urgencia de su misión hasta usar premios para reconocer las contribuciones. Al final, sin embargo, la satisfacción compartida por un equipo ante su propio desempeño se convierte en la recompensa más preciada.

1.2.2. Barreras que pueden afectar la efectividad del equipo

Existen algunos elementos que inhiben el buen desempeño de un equipo los cuales deben de ser detectados a tiempo a fin de que no dañen la armonía productividad del mismo.

1.2.2.1 Pérdida de esfuerzo

Cuando se trabaja en equipo, puede existir que algunos individuos no brinden su máximo esfuerzo, disminuyendo con ellos el rendimiento del equipo.

1.2.2.2. Tomando decisiones erróneas para resolver problemas.

Los equipos generalmente tienen influencia del exterior, principalmente de los elementos que están en los niveles jerárquicos altos. Sin embargo, los líderes de los equipos deben de tener la visión para tomar la decisión correcta.

1.2.2.3 Poca creatividad

La poca creatividad en un equipo, lo llevará sin duda a perderse en sus esfuerzos. West (2004), señala que existen tres importantes razones por las que un equipo debe siempre de tener nuevas ideas y formas de hacer las cosas. La primera de ellas es que los integrantes del equipo deben de basarse más en experiencias de la vida real que en “experimentos de laboratorio”, es decir, es importante que los miembros del equipo se involucren de una manera reflexiva.

La segunda razón, es que al involucrar a los miembros del equipo en los cambios, estos generarán formas de convencimiento para los demás y podrán reducir la resistencia a ellos. Por ultimo, la tercera razón es, que los

miembros del equipo deben de estar relajados y con un humor agradable, para con ellos ser más creativos.

West (2004), señala que los miembros del equipo deben de hacer reflexiones individualmente para con ello tener nuevas y mejores ideas y así poderlas compartir con los demás y después de realizar la evaluación por parte del equipo llevarlas a la práctica.

1.3 Características funcionales de sus miembros

Los integrantes de un equipo de alto desempeño deben de tener características muy específicas, mismas que son las siguientes:

1.3.1 Objetivo y metas: Los miembros del equipo comparten un objetivo en común. Éste debe de ser bien entendido y aceptado por todos los miembros y debe de generar un compromiso de parte de ellos, por lo que la participación grupal genera un alto grado de involucramiento por parte de ellos.

1.3.2 Tareas: Se relaciona claramente con la visión y misión del equipo, con los valores de la organización, en una perspectiva de concatenación y alineamiento estratégico vertical. Es distinto alcanzar los propósitos fijados por las tareas que conseguir, establecer y cumplir las metas. Las metas de un equipo están en permanente confrontación y proviene de un pensamiento estratégico que sustenta la acción del equipo de alto

desempeño más allá de la cotidianidad. Resulta sumamente peligroso para la sobrevivencia del equipo, el quedarse en las simple referencia de las tareas, sin vislumbrar su horizonte estratégico, esto permite entender la importancia de los conceptos de contribución y agregación de valor mediante el capital intelectual individual y del equipo.

1.3.3 Compromiso con las metas: En el equipo de alto desempeño existirá disposición a hacer un esfuerzo extra si está presente la lealtad y el compromiso con las metas, ya que los miembros del grupo se sienten atraídos por ella, a la vez que son leales con los miembros para lograr su cumplimiento. Cada uno de los miembros del equipo hará lo posible y más para lograr que el grupo alcance los objetivos centrales, esperando que los demás hagan lo mismo. Del mismo modo los valores y metas del grupo constituyen una integración satisfactoria y una expresión de los intereses y necesidades relevantes de sus miembros.

1.3.4 Realismo con los objetivos: La organización debe de animar a los miembros del equipo a tener objetivos ambiciosos pero realistas. Deben de ser lo suficientemente elevados como para sentirse orgulloso del alcanzarlos pero no tanto que cree una presión desmedida en sus miembros (Collins y Porras, 1996).

1.3.5 Anteposición de lo colectivo sobre lo individual: Los miembros del equipo deben de anteponer los objetivos y metas del equipo sobre los personales, así como prestarse ayuda cuando sea necesario.

1.3.6 Claro establecimiento de tareas y responsabilidades: Cada miembro del equipo debe de conocer cuales son los objetivos individuales que le competen y como éste se relaciona con la meta del equipo, así como conocer las tareas de los demás para lograr una adecuada colaboración y cooperación entre ellos. Ashby y Pell (2001) señalan que con ello las personas logran apropiarse del sentido de contribución del sentido y contribución del equipo a las metas organizacionales, elemento que ha demostrado ser fundacional para que, desde la motivación intrínseca de cada persona, el equipo genere la predisposición anímica y energética, la pasión que les llevará a estándares de excelencia.

1.4 Funcionamiento de los equipos de alto desempeño

Para West (2004), las principales prácticas de los miembros del equipo de alto desempeño son:

1. Son objetivos en relación a su trabajo.
2. Tienen un real control y hegemonía para tomar decisiones, es decir, no tienen necesidad de pedir autorización a la dirección para llevar acabo las acciones que ellos consideran necesarias para alcanzar sus objetivos.

3. Son responsables.
4. Usualmente manejan su propio presupuesto.
5. Cuentan con identidad organizacional.

Además menciona que existen algunas dimensiones con las cuales se pueden analizar el desempeño en las tareas del equipo siendo éstas:

1. Demandas variadas: las tareas requieren un rango de habilidades que pueden ser mejor desarrolladas por diferentes individuos.
2. Tareas significantes: la importancia de la tarea en cuanto a la contribución de ésta en las metas organizacionales.
3. Oportunidades de aprendizaje: como es que los miembros del equipo han mejorado su desarrollo, destrezas, habilidades y conocimientos.
4. Posibilidades de desarrollar su tarea: la tarea puede ser desarrollada ofreciendo más desafíos a los miembros del equipo, requiriendo en ellos mayores responsabilidades y aprendiendo nuevas habilidades.
5. Autonomía: en su forma de trabajar y en la manera de tomar sus decisiones. El grado de autonomía se ve reflejado en los siguiente:

- Formulación de metas
- Dónde se trabaja y el número de horas
- Cambios en la forma de llevar a cabo su tarea
- Selección de métodos para llevar a cabo su producción

- Distribución interna de responsabilidades y tareas
- Permanencia en el equipo
- Cómo llevar a cabo las actividades individuales

Según Fernández y Winter (2003), los equipos de alto desempeño presentan las siguientes características en su funcionamiento:

1.4.1 Ambiente de trabajo

1.4.1.1 Ambiente organizacional: el ambiente organizacional en el cual están inmersos, implica una atmósfera psicológica que modela actitudes, ideas y conductas de las personas. Es decir, es un indicador con alto impacto en los equipos de alto desempeño. Un buen ambiente cultiva una poderosa progresión de resultados: claridad, confianza y compromiso. Una lleva a la otra. En ausencia de claridad, los miembros se sienten inseguros en sus roles y no son capaces de comprometerse completamente con los proyectos, lo que afecta sus tomas de decisiones y sus destrezas para actuar en nombre de la organización.

1.4.1.2 Confianza y colaboración: esto es para compensar y equilibrar, en la medida de lo posible, los puntos fuertes y débiles de cada integrante del equipo, para establecer comunicaciones abiertas con una retroalimentación que permita la mejora permanente del equipo, y para aceptar los conflictos

mediante la resolución de problemas a través de acuerdos y discusiones constructivas.

Es fundamental dentro de los equipos de alto desempeño que exista una confianza entre los miembros. Como no todos son capaces de cumplir todas las tareas para conseguir finalmente la meta, la confianza en este contexto es la que permite la delegación y el poder hacer tareas distintas e interdependientes en el cumplimiento del objetivo común.

Sin la confianza el equipo no tendría sentido, ya que las ideas y aportes de los miembros no serían considerados por los demás, siendo escaso el aporte colectivo. Es importante que se apoyen mutuamente, que haya entre ellos respeto, y una actitud abierta a los aportes que cada uno pueda hacer.

1.4.1.3 Actitud hacia el mundo y los otros: si existe confianza, la actitud hacia el mundo va hacer positiva, ya que la confianza implica respeto, si en un equipo hay confianza, las diferencias son algo valioso, siendo la diversidad algo muypreciado, que puede constituirse en una ventaja competitiva.

La confianza es una predisposición psicológica individual, que no se puede exigir, sustentada en la autoconfianza y autoestima personal, cuyos efectos benéficos tiñen la percepción vital, y son el anclaje de los equipos de alto desempeño.

Es vital tener una conciencia de los propios talentos y limitaciones, y de los demás miembros, pues, desde este reconocimiento es posible comprender y alentar a quienes son los que tienen mayores posibilidades de buenos resultados ante ciertas responsabilidades particulares del equipo.

1.4.1.4 Apoyo y escucha: no hay tensiones obvias ni desfocalizadoras respecto de las metas grupales, lo que favorece un clima de escucha y de recepción de ideas por parte de las personas que componen el equipo de alto desempeño. Hay mucha discusión y prácticamente todos participan, pero se mantiene dentro de las tareas del grupo. Todas las actividades de interacción, solución de problemas y toma de decisiones del grupo, ocurren en un ambiente de apoyo, en que los miembros se sienten cómodos y acogidos por sus compañeros. Se genera un clima de servicio recíproco, con un liderazgo claro pero flexible en función de los requerimientos.

1.4.1.5 Positividad: es permitir que las ideas fluyan libremente, sin criticar las nuevas ideas. Por el contrario, éstas deben ser bienvenidas, ya que el asumir riesgos debe ser valorado y estimulado. Este ambiente de apertura y apoyo estimula la creatividad, ya que el equipo le debe otorgar gran valor a los enfoques y soluciones creativas. Supone la comprensión y tolerancia al error, pues las ideas "exitosas" son resultado de un proceso donde muchas semillas de ideas han fallado. El lograr que la positividad se de en contexto de equipo permite abordar tareas complejas que individualmente darían

temor asumir, y son los equipos de alto desempeño los que generalmente son responsables de los saltos cuánticos en calidad, innovación y crecimiento de las empresas e instituciones.

1.4.1.6 Espíritu de equipo: el equipo debe tener la sensación permanente de ser un equipo, de pertenecer a un conjunto que logra resultados por el aporte que cada uno hace desde su individualidad. El espíritu de equipo es su motivación constante, y, a pesar que es omnipresente, es en los momentos extremos cuando más se requiere de éste. Por ello, ante el éxito o ante el fracaso, el espíritu de equipo sale a relucir. Estudios de retención de talentos han mostrado que un factor fundamental para que las personas permanezcan en sus empresas es el orgullo de pertenecer a un equipo que logra resultados sobresalientes y es reconocido como tal (Ashby y Pell, 2001).

1.4.2 Conflicto

Como en cualquier parte, los equipos de alto desempeño no están exentos de presentar conflictos, el manejo de ellos se hace principalmente en base a dos formas:

1.4.2.1 Respeto de las diferencias:

La crítica es frecuente, franca, relativamente cómoda, y con un carácter constructivo. Se trata de evitar los ataques personales, todos tienen la libertad de expresar sus sentimientos e ideas, a la vez que parecen saber

cómo se sienten los demás respecto a cualquier tema que se esté discutiendo.

Además, se trata con esfuerzo de resolver las diferencias que afectan el objetivo del grupo. Sin embargo, es necesario establecer que en ocasiones, hay desacuerdos que son imposibles de resolver, los que no afectan los objetivos del grupo, aceptando las diferencias como algo natural. Cuando existe un conflicto, todos los miembros del equipo deben estar dispuestos a apoyar, proteger y defender a los otros.

Ellos hacen todo lo que está a su alcance para resolver las diferencias sin perder el respeto, ya que siempre que sea posible, las situaciones de conflicto deben replantearse como situaciones de colaboración.

1.4.2.2 Enfrentamiento y comunicación abierta:

La franqueza y la sinceridad son elementos claves de la eficacia del equipo de alto desempeño, ya que los comentarios críticos se consideran oportunidades de aprendizaje y no desencadenan acciones defensivas, demostrando con ello la madurez de cada uno de sus miembros. Los participantes aprenden a minimizar los daños a su ego centrándose en las ideas, en lugar de en las personas. En los equipos de alto desempeño sus miembros evitan en lo posible las conversaciones paralelas o comentarios desagradables. El humor y la risa son métodos comunes para resolver

problemas entre los miembros del equipo, disminuyendo el estrés y la tensión inevitables del trabajo conjunto.

1.4.2.3 Gestión de conflicto

El conflicto es un fenómeno natural e inevitable en todos los equipos de trabajo y, los equipos de alto desempeño no son la excepción. Es importante señalar que el conflicto influye de manera determinante en desempeño de la organización y dependiendo de cómo se administre puede ser contractivo o destructivo.

1.4.2.4 Conflicto destructor

El conflicto es destructor cuando impide al equipo atender sus objetivos. Este conflicto esta asociado negativamente a indicadores de eficacia del equipo en su desempeño y la satisfacción de sus miembros. (De Dreu & Weingart, 2003). En el conflicto destructor, los miembros del equipo son motivados en gran parte por una fuerte necesidad de poder. Ellos entran en competencia unos con otros no importando el equipo, creando así ganadores y perdedores en el equipo. El conflicto destructor desencadena una escalada de agresividad, que deterioran a los miembros sobre todo en el plano emocional, exalta sentimientos de cólera y hostilidad, que destruyen la cohesión, el clima de grupo y las relaciones sociales entre los miembros del grupo (Hocker & Wilmot, 1995).

1.4.2.5 Conflicto constructor

Cuando se da un conflicto constructor, existe evidencia que se mejora la flexibilidad, adaptabilidad, estabilidad, calidad en la toma de decisiones, y el desempeño entre los miembros del equipo (Rentsch & Zelno, 2003). El conflicto constructor suscita debate, discusiones abiertas, sustentando todas las tareas del equipo, estimulando la creatividad de los miembros del equipo, mejorando la calidad de las decisiones y permitiendo la innovación. En un conflicto constructivo, no pasa mucho tiempo sin que se encuentre una solución.

Los conflictos beneficiosos para el equipo son aquellos cuya resolución refuerza el logro de las metas grupales (Rodríguez, 2001), por lo que se denominan conflictos estratégicos. Cualquier otro conflicto, de carácter laboral, personal o de cualquier índole, cuya aparición o solución desfocalice al equipo de sus metas y estándares de logro, debe resolverse entre quienes corresponda y sin involucrar ni hacer perder tiempo al equipo en éste. Ello requiere la capacidad permanente de evaluar qué conflictos ayudan o perjudican al equipo, lo que exige alto pensamiento estratégico e inteligencia emocional del líder.

1.4.2.6 Fuentes de conflicto

Para West (2004), existen diferentes fuentes que pueden generar conflicto en un equipo de alto desempeño, siendo estas:

1. Métodos de trabajo diferentes: Los miembros pueden tener diferentes opiniones en cuanto a medidas, estrategias o métodos para alcanzar los objetivos. Cuando estos son irreconciliables surgen fricciones entre sus miembros.
2. Información deficiente: No se cuenta con toda la información del caso o sus fuentes son diferentes y contradictorias.
3. Diferencias individuales: Cuando tienen información diferente, los miembros de un equipo pueden interpretarla de diferente manera, de acuerdo con sus valores, necesidades, formación y experiencia.
4. Recursos inadecuados: La escasez de recursos, afecta la confianza mutua de un equipo, produce la frustración entre sus miembros y provoca conflictos interpersonales.

1.4.2.7 Estilos de gestión de conflictos

Según Thomas (1992) cuándo existe un conflicto se tiene a reaccionar de alguna de las siguientes formas:

- La fuerza consiste en satisfacer sus propias necesidades e intereses a expensas de la otra parte. La persona en esta situación se muestra muy posesiva y poco colaborativa. Ella tiende a dominar la situación donde forzosamente habrá un ganador y un perdedor, en donde se hará una imposición por autoridad, de la solución, que la persona con mayor poder tenga en mente.

- La acomodación, consiste en hacer a un lado sus intereses y necesidades para satisfacer las de otros. La persona es colaborativa pero poco positiva.
- El ignorarlo, consiste en ignorar pasivamente el conflicto, aquí la persona no expresa su desacuerdo y evita a las personas con las que difiere su pensar.
- Compromiso, es un estilo intermedio, en donde los miembros tratan de encausar su participación entre lo que desean obtener y mantener buenas relaciones con los demás miembros del equipo.
- Colaboración, consiste en la participación de todos para que todos a su vez ganen, este tipo de colaboración es conocido como ganar - ganar, en donde los miembros exponen sus puntos de vista y escuchan con atención los demás, ceden cuando consideran conveniente hacerlo y aceptan las propuestas de los demás. La persona que maneja este tipo de gestión de conflicto se muestra colaboradora y afirmativa.

1.4.3 Aprendizaje y formación permanentes

1.4.3.1 Revisión constante de su accionar: el equipo tiene que estar conciente de sus propias operaciones. Con frecuencia se detiene para ver cómo lo está haciendo o qué puede estar interfiriendo su operación. Sea lo que sea, se discute abiertamente hasta encontrar la solución. El seguimiento estratégico periódico en relación al cumplimiento o no de las metas y actividades anuales es una práctica que formaliza y da sustento

organizacional al equipo, por lo que se recomienda su realización mensual, al menos.

1.4.3.2 Aprendizaje individual y grupal: es necesario para los equipos de alto desempeño desaprender lo previamente incorporado que no genera valor y aprender continuamente, para así estimular la formación permanente que permita el crecimiento profesional, tanto de las personas en particular, como del equipo en general.

Los equipos son capaces de establecer tareas de alto desempeño para el grupo en su totalidad y para cada miembro, aceptando con buena disposición los objetivos y expectativas que un individuo y el equipo establecen para sí mismos. El grupo está ansioso por ayudar a cada miembro para que desarrolle todo su potencial, lo que estimula en gran manera el aprendizaje y desarrollo de sus integrantes.

Cuando es necesario, el grupo modera el nivel de expectativa para que el miembro no se sienta frustrado por el fracaso o el rechazo. De otro modo, otros miembros del equipo lo ayudarán para que alcance con éxito las metas que le fueron fijadas.

1.5 Características funcionales de sus miembros

1.5.1 Cultura e identidad laboral

Toda organización empieza con un equipo de personas que se estructuran para alcanzar objetivos determinados. Bion (1961), establece que el equipo se enfrenta a la tarea de elaboración de una cultura de equipo que le es característica. Es importante mencionar que la cultura de un equipo de alto desempeño se desarrolla durante su proceso de creación.

El punto de partida de la cultura dentro de un equipo de alto desempeño es la constitución de su identidad, que es a partir de este momento en donde se empieza a tomar cuerpo las creencias, que después generarán las presunciones básicas.

Al igual que en una organización, la cultura dentro de un equipo de alto desempeño debe de dar respuesta a dos grandes categorías de problemas:

- Adaptación: Cada miembro debe saber adaptarse al entorno, desarrollar unos instrumentos de medida de cómo y cuándo se obtiene el logro de los objetivos.
- Integración: Los equipos de alto desempeño desarrollan un lenguaje o categorías conceptuales comunes, unos criterios sobre la clase de

personas que quieren incorporar como miembros y sobre como deben de ser las relaciones interpersonales.

Presentan valores y creencias comunes, tales como la cohesión de sus miembros, que independientemente de la diversidad necesaria de ideas, estilos, edades, pensamientos, etc., para que un equipo sea bueno es necesario que tenga vinculado al propósito ó meta común sentido por el equipo, una cultura, con valores y creencias compartidas, los que le aportan la necesaria cohesión e integración a los miembros del equipo.

Estos valores también funcionan determinando los mecanismos de regulación social, es decir definen con claridad las actitudes y comportamientos aceptables dentro del equipo y las obligaciones y prohibiciones social, brindando una mayor seguridad a los miembros, quienes tienen claridad respecto a lo que es permitido dentro del grupo y lo que no.

La esencia cultural del trabajo en equipo es la sinergia, es decir, lo que se logra en equipo es más de lo que podría lograr por una colección de individuos. Así el trabajo en equipo proporciona un estímulo único para la motivación, la iniciativa y la autoresponsabilidad de empleados en todas partes de la organización (Manz y Sims, 1993).

Por otra lado la comunicación es un valor esencial en los equipo de alto desempeño ya que a través de ella agilizan la gestión, facilitando el tráfico de

ideas, conceptos, sentimientos y experiencias. Cualquier barrera en ella entorpece la acción efectiva del equipo y obstaculiza el proceso de auto-maduración que se produce cuando el equipo logra percibirse como una red de comunicación. La comunicación consiste en adquirir un lenguaje directo y efectivo, libre de prejuicios, y que facilite el entendimiento entre los miembros.

Adicionalmente a esto en los equipos de alto desempeño su tendencia es a comunicar lo importante e ignorar lo irrelevante, ya que hay una fuerte motivación por parte de cada miembro para comunicar al equipo amplia y francamente toda la información relevante y de valor para la actividad del grupo. Los miembros también procuran evitar comunicar la información que no es importante.

Asimismo la comunicación es usada para ejercer influencia, ya que dentro de un grupo de alto desempeño existen firmes motivaciones para intentar ejercer influencia sobre otros miembros y también para aceptar la influencia de ellos. En este sentido, el equipo puede comunicar información al líder, en caso de que hubiera, a la vez de brindarle opiniones, consejos, etc. que el líder tomará en cuenta para el mejoramiento de la gestión. Esta habilidad de los miembros del equipo para ejercer influencia sobre los demás, contribuye a la flexibilidad y adaptabilidad del equipo.

Escat Cortez (2004), señala que existen algunas técnicas y habilidades que permiten una mejora permanente en la comunicación en los equipos de alto desempeño, a través de:

- El favorecimiento de la iniciativa y la creatividad de los colaboradores a través de una política de comunicación más abierta.
- La creación de un ambiente de confianza y fluidez en la comunicación dando y recibiendo feedback.
- Un nivel de comunicación en la productividad, rentabilidad y rendimiento del equipo de trabajo.
- La comunicación de forma convincente en función de los distintos roles y personalidades que integran el equipo.
- La transmisión con credibilidad y seguridad una decisión difícil e inesperada a los miembros del equipo.
- El conocimiento de los obstáculos y barreras más frecuentes en los canales de comunicación en un equipo ya experimentado y cómo solucionarlos.

1.5.2 Los miembros de los equipos de alto desempeño deben desarrollar la combinación de habilidades adecuadas.

Cada una de las habilidades complementarias necesarias para el trabajo del equipo. Por muy obvio que suene, se trata de un fracaso común de los equipos potenciales. Los requerimientos de habilidades caben dentro de tres categorías que son bastante evidentes:

- Experticia técnica o funcional. Para un grupo de médicos tendría poco sentido litigar un caso de discriminación laboral en un tribunal. Pero con frecuencia equipos de doctores y abogados abordan casos de negligencia

médica y de lesiones personales. De manera similar, los grupos de desarrollo de productos que incluyen sólo a expertos en marketing o sólo a ingenieros, es menos probable que tengan el éxito de aquellos que cuentan con las habilidades complementarias de ambos.

- Habilidades de resolución de problemas y toma de decisiones. Los integrantes de los equipos de alto desempeño deben ser capaces de identificar los problemas y oportunidades que enfrentan, de evaluar las opciones que tienen para avanzar, y luego hacer las concesiones y tomar las decisiones necesarias sobre cómo proceder. La mayoría de los equipos necesita miembros con estas habilidades para iniciar su trabajo, aunque muchos las desarrollarán mejor una vez que estén en funciones.
- Habilidades interpersonales. Una comprensión y propósito comunes no pueden surgir sin una comunicación eficaz y conflicto constructivo, lo cual a su vez depende de habilidades interpersonales. Estas habilidades incluyen correr riesgos, la crítica constructiva, la objetividad, escuchar activamente, otorgar el beneficio de la duda, y reconocer los intereses y logros de los otros.

1.6 Innovación y equipos de alto desempeño.

Muchos y complejos cambios sufren las organizaciones, en respuesta a estos cambios las compañías han tenido que establecer equipos como unidades funcionales de la organización, destacando los equipos de alto desempeño, los cuales innovan y desarrollan la creatividad para resolver problemas.

Es en este sentido que los equipos de alto desempeño introducen nuevas formas para hacer las cosas, sin embargo es necesario establecer lo que es la creatividad y la innovación. La primera se refiere al desarrollo de nuevas ideas, mientras que la innovación es la implementación de éstas.

West y Anderson (1996), crearon un modelo en el cual se examinan los principales factores que explica la innovación en los equipos de alto desempeño. Este modelo se representa en la figura 1

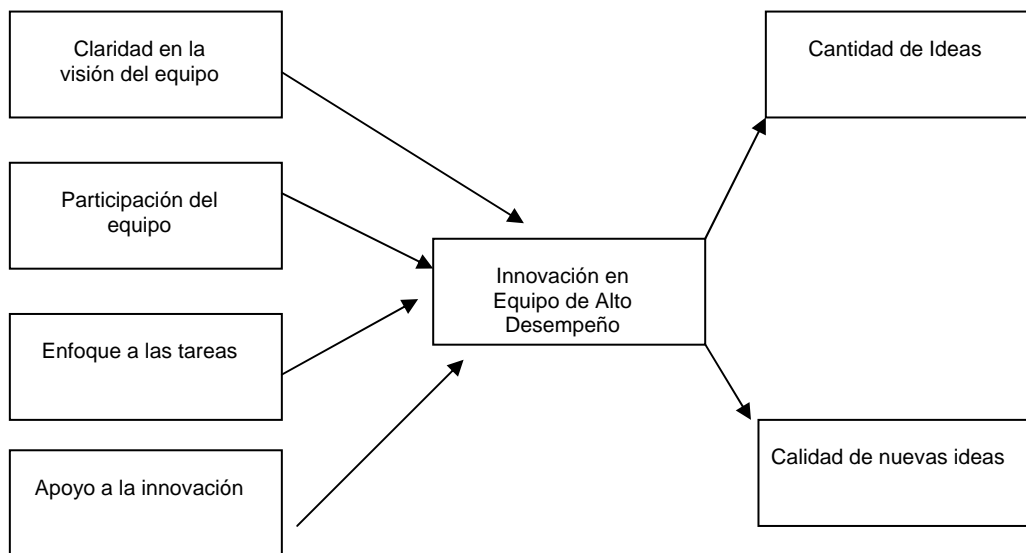


Figura 1. Modelo de innovación en los EAD según West y Anderson (1996).

La claridad en la visión del equipo, determina la efectividad del equipo y promueve la innovación. La participación de los miembros del equipo de alto desempeño, hace que los niveles de resistencia al cambio disminuyan considerablemente, debido a que al involucrarse todos los miembros ellos se involucran en el proceso de cambio y buscan la mejor manera de hacer su trabajo.

En los equipos de alto desempeño se puede ubicar como un primer impacto de la innovación el proceso de Investigación y Desarrollo, esto es en la generación y el lanzamiento de nuevos productos y sistemas de gestión.

En este aspecto el liderazgo juega un papel fundamental, muchos autores coinciden en que un estilo democrático y colaborativo estimula la innovación grupal. (Coopey, 1997). Los equipos altamente innovativos, como son los de alto desempeño, muestran una dirección de apoyo, énfasis en los objetivos a alcanzar y facilitar el trabajo desde fuera y desde dentro, unos a otros miembros. La innovación es estimulada por líderes que ejercen un control moderado sobre el grupo, más que una libertad de tipo más completa, por ejemplo, para el uso del tiempo en la ejecución de las tareas.

El directivo debe ser percibido como alguien, no sólo técnicamente competente, sino además confiable y que representa a sus subordinados cara a cara con las instancias superiores de la organización, "con valentía respetuosa respecto a los de arriba y lealtad respecto a los de abajo" (Evans, 1998.).

Los equipos de alto desempeño deben de crear un clima institucional creativo, en donde ayuden a los directivos "romper tabiques". Esto quiere decir, son agentes de comunicación que derriban paredes separadoras de las áreas rígidas de trabajo y las funciones entre los ejecutivos y sus empleados especializados en los diferentes cargos.

Por otra parte, la alta cohesión existente en los equipos de alto desempeño favorece la labor en un grupo cualquiera, por la identificación de los miembros con lo que el grupo hace y la derivación de satisfacciones de la obtención de metas, originando con ello que la innovación fluya de una manera natural.

Es importante mencionar que las innovaciones dadas en los equipos de alto desempeño, sean o no tecnológicas, no se desarrollan en forma aislada sino conectadas unas con otras, en sistemas, apoyándose recíprocamente y aprovechando la experiencia, el desarrollo de proveedores, la educación de los consumidores y otras externalidades creadas por sus antecesores en el sistema (Freeman, Clark y Soete, 1982).

El mundo se ha convertido en un lugar cada vez más complejo, definido por oleadas tecnológicas de productos y servicios, cada vez más rápidas. La empresa afronta esta problemática con una palabra que se ha convertido en paradigmática: "innovación".

La innovación es un mecanismo continuamente activo que afecta productos, procesos y relaciones. No es como antes una acción que se llevaba a cabo en un período dado para dar paso a una época de estabilidad; ahora la innovación es en si misma un objetivo ligado a la supervivencia y a la estructura de la empresa.

Para los equipos de alto desempeño, Innovar no consiste en transferencias tecnológicas puntuales, sino en una evolución constante de los procesos internos de funcionamiento y de los productos de las organizaciones, las cuales deben responder a este desafío, o condenarse a languidecer o desaparecer.

La innovación entendida como un mecanismo de reto continuado no puede darse sin inversiones tanto en bienes materiales como en intangibles, es decir, en personas y en absorción y creación de nuevo conocimiento.

La innovación tecnológica, debe de ser entendida como la conversión del conocimiento tecnológico en nuevos productos o procesos para su introducción en el mercado, es un fenómeno complejo. La innovación es tecnológica cuando tenga que ver con ciencia y tecnología, es decir, que para la empresa supone un cambio técnico en dichos procesos o productos.

En general, en el proceso de innovación las organizaciones no son agentes incomunicados, sino que existe un gran número de actores que interactúan en un contexto socioeconómico específico, transmitiéndose conocimientos de forma diversa.

En el manual de Oslo de la OCDE (1992) se afirma que las innovaciones tecnológicas hacen referencia tanto a productos como a procesos, así como a las modificaciones tecnológicas que se llevan a término en ellos. No se consideran innovaciones hasta que se ha introducido el producto en el mercado (innovación de producto) o hasta que sea utilizado en proceso de producción (innovación de proceso).

Existen diferentes tipos de modelo del proceso innovador, destacando:

1. En el modelo lineal, como es descrito líneas arriba, el proceso empieza con la investigación básica, pasa por la investigación aplicada, desarrollo tecnológico y termina con el marketing y el lanzamiento de la novedad. Este modelo es poco realista, sin embargo, sirve para compartimentar una realidad compleja y para darnos un vocabulario para nombrar y precisar los pasos que nos llevan a la innovación. Rothwell (1994), la señala como la primera generación del proceso innovación.
2. El modelo marquiz, es un modelo más cercano a la realidad empresarial constata que las innovaciones suelen partir de una idea sobre un nuevo o mejor producto o proceso de producción. Esta idea puede surgir de cualquier departamento de la organización. Rothwell (1994), la señala como la segunda generación del proceso de innovación.

3. El modelo de la London Business School, mencionan que el éxito de una innovación esta basado principalmente en cuatro procesos fundamentales:
 - a. La generación de nuevos conceptos.
 - b. El desarrollo del producto.
 - c. La innovación de procesos.
 - d. La adquisición de tecnología.

Rothwell (1994), la señala como la tercera generación del proceso innovación.

Estos procesos básicos requieren de tres requisitos: recursos humanos y financieros, usos de los sistemas y de las herramientas adecuadas y el apoyo de la dirección, su resultado es la competitividad en el mercado.

4. El modelo Kline, es el más completo, dice que existe cinco caminos que conducen a la innovación, todos importantes.
 - a. El camino central empieza con una idea que se materializa en un invento y/o diseño analítico.
 - b. Existen diferentes realimentaciones:
 - i. Entre cada etapa del camino central y la etapa anterior.
 - ii. Desde el producto final, que quizás presenta algunas deficiencias y obliga a efectuar algunas correcciones en las etapas anteriores.
 - iii. Desde el producto final hasta el mercado potencial.

Cada nuevo producto crea condiciones nuevas de mercado.

- c. Conexión con la investigación a través del uso de conocimientos existentes. Desde todas las fases del camino central se utilizan los conocimientos existentes, pero cuando no se ha conseguido la información que se busca debe de investigarse para encontrar la solución.
- d. Existe una conexión entre la investigación y la innovación: los descubrimientos de la investigación pueden dar lugar a inventos los cuales se convertirán en innovaciones.
- e. Existe conexión directa entre productos y la investigación, la ciencia depende de la tecnología. Los nuevos instrumentos hacen posible investigaciones más profundas y complejas.

Rothwell (1994), la señala como la cuarta generación del proceso innovación.

Fumio Kodama (1992) observa que las innovaciones más importantes han sido posibles por la integración de dos o más tecnologías procedentes de áreas distintas. Por ejemplo: la empresa japonesa FAPUC, fundió la electrónica, mecánica y la ciencia de los materiales para desarrollar los controles numéricos que revolucionaron el sector de la máquina herramienta y robots. El campo resultante fue la mecatrónica.

Kodama (1992), clasifica las innovaciones en:

1. Radicales: Se sustituye la tecnología anterior por una nueva.

2. Fusión: Se obtiene mediante la combinación de tecnologías existentes.

Según estos autores, es importante, para la organización, combinar ambas modalidades en su estrategia tecnológica.

Freeman y Perez (1988), proponen una clasificación de las innovaciones que se desprenden de las observaciones empíricas realizadas sobre las mismas:

- Incrementales: Ocurren en forma más o menos continua en cualquier industria o servicio. Su origen no es el resultado de la actividad de investigación – desarrollo realizado en laboratorios, sino el fruto de las sugerencias e inventivas de los ingenieros y obreros de planta o de las iniciativas y propuestas de los usuarios o consumidores.
- Radicales: Para estos autores ésta se presenta en forma eventual, y en la mayoría de los casos son el resultado de programas de investigación y desarrollo, llevados a cabo en empresas y/o laboratorios y centros de investigación. Este tipo de investigaciones constituye una ruptura de los patrones prevalecientes en una actividad; un cambio en los principios y características cualitativas de los productos, procesos o procedimientos.
- Nuevos sistemas tecnológicos: Constituyen grandes cambios en la tecnología (conocimiento) que afectan varias áreas de la organización. Se

basan en una combinación amplia de innovaciones radicales e incrementales, conjuntamente con innovaciones técnicas de organización y dirección de la rama o sector.

- Cambios en el paradigma técnico – económico (revoluciones tecnológicas): Son sistemas tecnológicos que emergen y se consolidan, al actuar de conjunto, se expanden su acción hasta producir una verdadera modificación en los patrones y comportamiento de la organización y la sociedad en su casi totalidad, lo cual constituye una característica esencial de este cuarto tipo de cambio técnico.

Por otra parte, en la década de noventa, se redescubre que lo más importante para una organización son las personas, dotadas de conocimientos, creatividad e iniciativa.

Para Itami (1986), los recursos intangibles son la única fuente de competitividad que puede mantenerse a largo plazo, lo que proporciona una ventaja estratégica que no es observable ni medible.

Hace pocos años, ha surgido un nuevo término la gestión de la tecnología. Esta intenta mantener y mejorar la posición competitiva de la empresa mediante la utilización de la tecnología (Dankbaar, 1993).

Según Dankbaar, la gestión de la tecnología comprende todas las actividades de gestión referentes a la identificación y obtención de tecnologías, la investigación, el desarrollo y la adopción de nuevas tecnología en la empresa, y también la explotación de las tecnologías para producir bienes y servicios. La gestión de la tecnología se ocupa tanto de las tecnologías de producto/proceso como de las que realizan funciones auxiliares.

Simón Parisca (1991), señala que no puede considerarse que la gestión de la tecnología implique nuevas funciones en el quehacer industrial y/o investigativo sino que ambas funciones forman parte integrante de las responsabilidades típicas de los gerentes.

La idea central que guía la labor de la gestión tecnológica consiste en llevar a cabo el proceso de innovación tecnológica de la manera más eficiente posible, entendiendo por esto como la conjugación de oportunidades técnicas con necesidades, integrando un paquete tecnológico que tiene por objeto introducir o modificar productos o procesos en el sector productivo.

La actividad de la gestión tecnológica es ante todo, un proceso de acumulación y análisis de informaciones que llegan a formar parte de la memoria de la organización.

La ventaja competitiva no solamente depende del dominio de las tecnologías esenciales sino también del uso correcto de las tecnologías de información en

apoyo de funciones como logística, la administración o las finanzas, tal como sucede en la mayoría de los equipos de alto desempeño.

Por otra parte, existe otro factor que condiciona la innovación en la empresa es la limitación de los métodos de gestión. Muchas empresas han pasado serias crisis por limitar a aspectos concretos su consideración de la tecnología, actuando en base a microcriterios, es decir, adoptando decisiones sin desarrollar una amplia conceptualización del potencial de la tecnología de la información.

Las limitaciones de perspectiva que a menudo tienen los cuadros directivos hacen que la tecnología de la información se trate como un tema técnico, delegando todo el cambio innovador de la organización a unos técnicos informáticos convertidos en responsables del cambio tecnológico.

Éstos aplican sus criterios y su lógica sin disponer de la visión global de la estructura o bien sin tener el control de las variables organizativas, con lo cual su trabajo puede llegar incluso a ser contraproducente. Esto, que origina importantes dificultades, ocurre cuando los cuadros superiores de gestión por falta de preparación dejan la innovación en manos de técnicos con visiones específicas y poderes reducidos.

La innovación requiere autonomía, formación, participación, requiere un cambio en los intangibles de empresa. La tecnología de la información no resuelve por si sola

problemas de tipo organizativo ni garantiza automáticamente ningún incremento de productividad de las organizaciones de servicio.

Requiere la evolución conjunta del entramado social de la organización, el desarrollo de la infraestructura y la atención a los temas humanos. Y no menos importante: hay que plantear su uso como un instrumento de obtención de mayor satisfacción en el trabajo.

Es muy importante considerar que la experiencia de la empresa con relación a la innovación tecnológica permite obtener muchas lecciones válidas -aunque sea por contraste- para el mundo educativo, pero hay que ponerlas en el contexto de las características específicas y estructurales de la organización educativa que condiciona la innovación.

Las tecnologías de información y las comunicaciones, extendidas por toda la empresa, hacen cambiar la organización. La estructura jerárquica es sustituida por estructuras descentralizadas en negocios, unidades y equipo semiautónomos de carácter multidisciplinario. La tecnología de información ya esta en todas partes, la competitividad de la empresa dependerá, en gran medida, de su habilidad de combinar e integrar estas tecnologías.

1.7 Configuración organizativa

1.7.1 ¿Cómo se organizan los equipos de alto desempeño?

El equipo de alto desempeño está estructurado a través de un conjunto de personas interrelacionadas que llevan a cabo una determinada tarea. Es necesario que existan tres características esenciales:

1. Aunque es cierto que no existe un número ideal en su composición es importante que los miembros reconozcan que se necesitan los unos a los otros y que sin esa necesidad que tienen los unos de los otros es improbable poder llevar a cabo los objetivos previstos. A esto se le llama sentido de interdependencia.
2. Además, es importante que el equipo tenga una identidad propia que le defina y le de coherencia, porque va a ser precisamente ese sentimiento de coherencia el que le va a identificar como equipo.
3. Como consecuencia de las características anteriores, en el equipo tiene que haber una interacción entre sus miembros (la interdependencia se materializa por medio de la interacción y ésta genera una identidad común que es el motor del equipo).

Como consecuencia de esa necesidad de interacción que hay en el equipo, que hemos llamado interdependencia, cada uno de sus miembros debe desempeñar un rol que le complemente con el resto del equipo.

1.8 Liderazgo en los equipos de alto desempeño

La importancia del estudio del liderazgo y de los equipos de alto desempeño como unidad de análisis de lo organizacional, no reside sólo en que mediante éstos se logra que la organización sea más eficaz y más competitiva en un entorno turbulento; para Ahumada (2003), su importancia radica en que éstos son los elementos más representativos de la dinámica que caracteriza el ser y el quehacer organizacional actual.

El rol de liderazgo en un equipo de alto desempeño es fundamentalmente diferente de lo que con frecuencia se describe como el rol gerencial de planeación, organización, dirección y control. Los líderes de equipo están enfocados en desarrollo continuo de capacidades de su equipo tanto que muchas de las responsabilidades asociadas con la administración y supervisión del grupo son gerenciadas por el grupo mismo. Como el grupo asimila más de estas responsabilidades de "supervisión", el líder del equipo está en una posición para trabajar en la expansión de su propio rol.

Este rol expandido incluye actividades tales como: llegar a ser un modelo de rol para otros (vivo ejemplo), tener una conciencia amplia de negocio (analizador de negocio), despejar interferencias y remover barreras (rompe barreras), facilitar reuniones efectivas e interacciones de equipo (facilitador), mantener al equipo enfocado en negociación con clientes (defensor del cliente), y crear una visión inspirada del futuro que motive a la gente a la excelencia (líder).

El estudio del liderazgo cuenta ya con una larga historia tanto en psicología social como organizacional. Diversos son los enfoques teóricos que intentan explicar y definir el liderazgo: algunos de ellos se han centrado en las características del líder mientras que otros han puesto el acento en los seguidores; algunos se han centrado en la interacción líder seguidores mientras que otros lo han hecho en la características de la situación como determinante de los estilos de liderazgo (Sánchez, 2002). A pesar de esta diversidad de enfoques teóricos en general existe acuerdo en resaltar en el estudio del liderazgo la capacidad de los líderes de influir sobre sus seguidores.

Ahumada (2003) señala que la definición de liderazgo esta ligada a la noción de poder. Mintzberg (1992), define el poder como "la capacidad de causar efecto en el comportamiento de las organizaciones... tener poder es tener la capacidad de conseguir que determinadas cosas se hagan, de causar efecto sobre las acciones y decisiones que se toman" (Mintzberg, 1992). De acuerdo con esta definición, el poder se puede ejercer tanto en las decisiones como en las acciones, siendo los líderes agentes de influencia social caracterizados por el ejercicio del poder en los equipos y departamentos que conforman las organizaciones.

Recientemente en la literatura sobre liderazgo se ha hecho la distinción entre aquellos modelos centrados en un liderazgo transaccional y un liderazgo transformacional. Los modelos transaccionales asumen que los líderes deben ganar legitimidad para poder ejercer influencia. Entre los factores que pueden afectar esta legitimidad están la conformidad de los líderes a las normas grupales,

la competencia del líder en la tarea grupal y la fuente de autoridad del líder (Holander, 1993).

Las teorías transaccionales de liderazgo se centran en cómo los líderes pueden motivar a sus seguidores creando intercambios justos y clarificando beneficios y responsabilidades mutuas. En las teorías de liderazgo transformacional, por su parte, proponen que el líder debe estimular a sus iguales y seguidores para que consideren sus trabajos desde distintas perspectivas; hacerles conscientes de la misión o visión del equipo y de la organización; facilitar el desarrollo máximo de todo su potencial y motivarles para que, más allá de sus propios intereses, tengan en cuenta los intereses que benefician al grupo (Sánchez, 2002), este tipo de liderazgo es el que se ejerce en los equipos de alto desempeño.

En ambas teorías, sin embargo, el énfasis está puesto en el rol del líder para el logro de los objetivos organizacionales. En la teoría de liderazgo transaccional la influencia del líder se centra sobre todo en el desarrollo óptimo de las tareas mientras que en el liderazgo transformacional la influencia se orienta más bien hacia los valores que gobiernan el equipo y la organización siendo el líder un agente de cambio.

Ahumada (2003), señala que a pesar de la importancia indiscutible que tienen los líderes en las organizaciones y de los múltiples enfoques teóricos y maneras de definir lo que entendemos por liderazgo, en las organizaciones actuales éste debe ser entendido en un contexto de equipos de trabajo en la organización. En efecto,

a medida que disminuye la estructura jerárquica tradicional y las organizaciones asumen una estructura flexible y dinámica, los equipos de trabajo empiezan a ser más autónomos y el liderazgo centrado en un sujeto se vuelve más efímero.

Fernandez y Winter (2003) definen tres corrientes principales de liderazgo en los equipos de alto desempeño:

- Liderazgo participativo: esta postura sugiere que los equipos de alto desempeño pueden no tener figuras de liderazgo, ya que todos asumen esa función en la medida en que están motivados con su labor, proyectando esa actitud en el resto de los miembros. Por otra parte, todos tienen las habilidades que se requieren para el alto desempeño, no teniendo uno que tomar las decisiones importantes, ya que cada miembro participa aportando lo que su experiencia y habilidad le permitan. De este modo, no habría un líder claro, sino más bien, todos desempeñarían esa función. Sin embargo, hay personas en diversas situaciones que tienen mayor importancia, ya sea por habilidades, experiencia o conocimientos, aunque no desempeñan el rol de líder. En este tipo de situaciones su opinión es más valorada, aunque sí pueda ser cuestionada por los demás integrantes del equipo.
- Liderazgo situacional: El liderazgo en los equipos de alto desempeño cambia en relación con la circunstancia. Diferentes miembros, dependiendo de sus conocimientos o experiencia, asumen este rol. Hay poca evidencia de una lucha por el poder. La cuestión no es quién controla, sino cómo

llevar a cabo el trabajo. Sin embargo, según el momento y la situación, las personas del equipo asumen el rol de líder. Además, la elección de este líder es bastante cuidadosa, ya que es fundamental para el funcionamiento del equipo.

- Liderazgo directivo: Los líderes aquí deben ser los entrenadores del grupo, ya que el buen liderazgo hace posible que los empleados realicen su trabajo con orgullo. Son los líderes los que tienen un mayor conocimiento y experiencia, por lo tanto esto les permite dirigir. Deben tener además una visión de hacia donde va la organización y comunicar así las metas de la empresa y los esfuerzos que permitirán llegar a ella. El líder de cada equipo de trabajo ejerce una importante influencia para establecer el tono y el ambiente de ese grupo de trabajo de acuerdo con sus principios y prácticas de liderazgo, generando un ambiente de apoyo en el grupo.

Esta última postura tiene la ventaja natural en lo relativo a organizarse y funcionar con rapidez, especialmente si el líder tiene mucha experiencia en la tarea que realiza. Además, el equipo que tiene un liderazgo directivo, es motivado esencialmente por su líder, mientras que el equipo con un liderazgo más participativo, es motivado por la meta de desempeño.

Para Collins (2001) los últimos estudios muestran que las organizaciones perdurables y exitosas son aquellas en que coexisten 2 tipos de liderazgos, el primero es para marcar el rumbo de la empresa, preservar la visión y el núcleo

valórico, se requiere un liderazgo directivo, lo que se refiere a los accionistas, directores, y el ejecutivo máximo y ; segundo para ejecutar las estrategias y planes operativos de una empresa a nivel de equipos y áreas de trabajo, se requieren los liderazgos participativos y situacionales.

Por otra parte, tanto las organizaciones como los equipos por las acciones de sus líderes interpretan su identidad transformando el cambio en conocimiento racional, responsable (Nicolini y Mezner, 1995). El conocimiento del estudio de la organización, según Starbuck (1992), fluye a través del entrenamiento, siendo éste un factor significativo en el éxito de equipos de alto desempeño, además, algún conocimiento es fabricado internamente por la de cultura y la investigación. Asimismo, el valor del papel del facilitador es la clave en la unión de los equipos a la organización y la fundación de relación simbiótica entre la organización y el equipo. Los facilitadores de estos equipos de alto desempeño no son considerados un miembro del equipo, pero son considerado el eslabón que une al equipo con dirección.

Murgallis (2005), señala que sí lo líderes son seguros de sí mismos, capaces y conocedores, su gente responderá con un gran desempeño. Ser líder solamente de nombre, que apura e intimida a los equipos a su cargo, reducirá la eficacia de cualquier unidad. Las personas necesitan ser guiadas y motivadas. Cuando un líder no está a la altura de la tarea, aquellos con el mejor desempeño darán un paso adelante para generar un líder que pueda tomar las riendas.

Por otra parte Hackman, (2002), dice que el líder del equipo de alto desempeño, tienen tres tareas por lo general: crear las condiciones para que el equipo haga su trabajo, construir y mantener al equipo como una unidad y dirigir y apoyar al equipo para alcanzar el éxito.

La primera tarea, consiste en que el líder debe de proveer a los miembros del equipo de lo necesario para llevar a cabo su tarea, como lo es presupuesto, instalaciones, equipo de tecnología de información y de otras herramientas para llevar acabo su trabajo de manera efectiva.

La segunda tarea del líder, radica en que debe de mantener la unidad del equipo asegurándose de los miembros que tengan las habilidades y destrezas correspondientes para llevar a acabo su tarea, motivar la innovación, desarrollar estrategias para resolver conflictos y tomar decisiones correctas. La tercera tarea radica esencialmente para dar dirección al equipo. El líder debe de aprender hacer sensible, hacer que los miembros del equipo interactúen y se comuniquen unos con otros, debe también ayudar a los integrantes a desarrollar las destrezas y habilidades que necesiten para alcanzar las metas.

Los equipos de alto desempeño necesitan un liderazgo claro y competente, es obvio que muchos equipos pierden su camino por no contar con ese liderazgo. Aunque un propósito común puede ser la contribución más importante para que el equipo de alto desempeño logre el impacto debido, el liderazgo inadecuado será la razón principal de la incompetencia del mismo.

Los líderes efectivos son claros acerca de la dirección de su organización, y enfocados en alcanzar su visión. Los líderes entienden lo que esto significa para cada persona individualmente, así como la necesidad de modelar esa necesidad y enfocarla, además de ayudar a los participantes individuales y al grupo como un todo para alcanzar su máximo nivel.

El rol de liderazgo en un equipo de trabajo de alto desempeño es fundamentalmente diferente de lo que con frecuencia se describe como el rol gerencial de planeación, organización, dirección y control. Los líderes de equipo están enfocados en el desarrollo continuo de capacidades de su equipo tanto que muchas de las responsabilidades asociadas con la administración y supervisión del grupo son gerenciadas por el grupo mismo. Como el grupo asimila más de estas responsabilidades de "supervisión", el líder del equipo está en una posición para trabajar en la expansión de su propio rol.

Este rol expandido incluye actividades tales como: llegar a ser un modelo de rol para otros, tener una conciencia amplia de negocio, despejar interferencias y remover barreras, facilitar reuniones efectivas e interacciones de equipo, mantener al equipo enfocado en negociación con clientes, y crear una visión inspirada del futuro que motive a la gente a la excelencia.

Por otra parte, en un equipo de alto desempeño, un líder desarrolla capacidades individuales y de grupo porque cada uno juega un importante papel en el transcurrir del negocio.

Asimismo, un líder de equipo de alto desempeño debe confiar y fomentar los talentos de los miembros de cada uno de los miembros de su equipo, pero, al mismo tiempo debe obligar a cumplir metas y plazos estrictos. Debe de ser capaz de balancear las necesidades de atención personal y la libertad intelectual de los miembros del equipo con las inflexibles demandas y plazos de un proyecto de gran importancia.

Del mismo modo, es necesario comentar que debido a lo anterior los líderes de los equipos de alto desempeño asumen diferentes tipos de roles y emplean diferentes herramientas de gestión, que los líderes de equipos tradicionales. Una de estas formas, es ser un riguroso perfeccionista, en donde se presiona, exhorta y demanda excelencia a todos los miembros del equipo. Otros líderes por el contrario, adoptan la táctica opuesta: buscan la excelencia fomentando un sentido de libertad intelectual y creativa en los individuos y en el grupo como un todo.

Al margen de sus estilos personales, todos los líderes de los equipos de alto desempeño se sirven del tiempo como una herramienta de gestión.

Gonzalez (2004), señala que un líder de equipo de alto desempeño ayuda a los demás miembros del equipo a aprender a usar las herramientas del negocio y desarrollar habilidades en solución de problemas, compartir información y toma de decisiones. Por otra parte, existen algunas barreras las cuales pueden ser sobrevivientes de otros estilos y actuar como un extinguidor de implementación de

nuevas ideas y procesos. Parte del trabajo del líder es ayudar a que el equipo domine y minimice estas barreras disfuncionales; eliminar la interferencia de las barreras a los miembros de equipo los previene de hacer mucho mejor su trabajo. Los líderes pueden desarrollar la capacidad de sus equipos para educarlos en cómo dominar las barreras que enfrentamos todos los días en nuestra labor.

Asimismo es importante considerar que el rol de liderazgo, que ejercerá la persona que aporte el talento en un equipo de trabajo de alto desempeño, es fundamentalmente diferente de lo que con frecuencia se describe como el rol de liderazgo gerencial de planeación, organización, dirección y control. Los líderes de equipo de alto desempeño están enfocados en el desarrollo continuo de capacidades de su equipo, tanto que muchas de las responsabilidades asociadas con la administración y supervisión del grupo son gerenciadas por el grupo mismo. Por ende, el desarrollo del equipo, al cambiar la lógica de gestión, permite a los equipos plantearse en una situación nueva de aporte de innovación y proyección de su organización.

1.8.1 Características del líder en los equipos de alto desempeño

Muchas de las investigaciones establecen que el liderazgo dentro de un equipo de alto desempeño es probablemente el factor más importante para que este sea eficiente (Zaccaro, 2001). Asimismo existe evidencia de que el liderazgo ineficiente representa el mayor obstáculo para alcanzar la efectividad (Stewart y Manz, 1995).

Zaccaro (2004), señala que existen seis características permanentes que permiten predecir de manera significativa la emergencia, el adelanto y la eficacia de los líderes de las organizaciones, éstas son:

- Las capacidades cognoscitivas: Estas habilidades comprenden todo lo que aborda la inteligencia, es decir, la habilidad que consiste en pensar de manera crítica, para solucionar problemas que requiere de toma de decisión. Los líderes poseen una inteligencia superior a la media, además tienen mayor creatividad.
- Personalidad: Existen cinco elementos que miden esta variable:
 - Estabilidad emocional: Es la manera en que el individuo esta en calma, descansado y confortable, así como imperturbable y confiado.
 - Extroversión: Es el grado con que el individuo se expresa y desenvuelve socialmente.
 - Abierto a la experiencia: Es el grado con que el individuo es original, curioso, flexible, imaginativo y creativo.
 - Agradable: Es el agrado en que el individuo es amigable, simpático, caluroso, condescendiente y cooperativo.
 - Conciente: Es el grado en que el individuo trabaja, organizado, meticoloso, conciente y perseverante.

Correspondencia entre las características permanentes de liderazgo y las características específicas.	
Características permanentes	Características específicas.
Estabilidad emocional	Confiable en si mismo Control de si mismo Auto estima
Extroversión	Dominio Energía Afirmación de so mismo
Abierto a la experiencia	Inteligencia Curioso Flexible
Agradabilidad	Sensible ante otros Sociable Optimista
Conciencia	Control interno del lugar Determinación Integridad

Tabla 1.4 Correspondencia entre las características permanentes de liderazgo y las características específicas. Fuente: Zaccaro 2004.

- Motivación: Diferentes investigaciones sustentan que el liderazgo se ve influenciado por cuatro necesidades:
 - Necesidades de poder
 - Necesidades de cumplimiento

- Necesidades de afiliación
- Necesidades de dirigir
- Habilidades sociales: En estas habilidades se reagrupan la inteligencia social y la inteligencia emocional.
- Habilidades de resolución de problemas y conocimiento tácito: Existen estudios en que estas habilidades permiten definir los problemas y generar soluciones permitiendo así a los líderes un desempeño mejor.

Kogler Hill (2004), realizan un modelo de liderazgo el cual se resume en la siguiente figura:

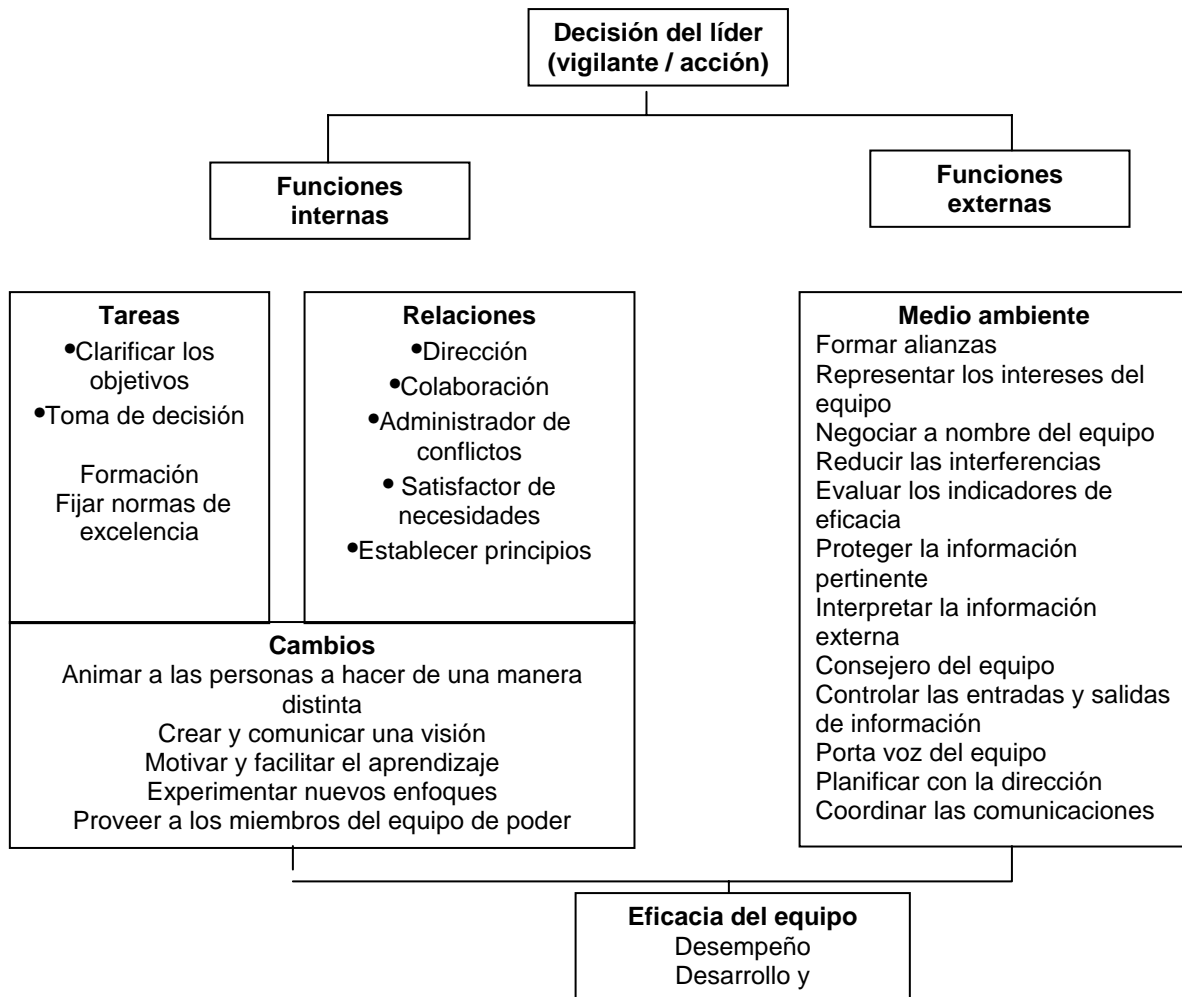


Figura 2: Modelo de liderazgo. Fuente Kogler Hill (2004)

El nivel interno agrupa las funciones de las tareas, las relaciones y el cambio, quienes se apoyan en las habilidades siguientes:

1. La función de tareas comprende las habilidades siguientes:
 - Poner atención en todos los objetivos.
 - Establecer una estructura
 - Facilitar la toma de decisiones
 - Formar los miembros para que cumplan su tarea
 - Fijar las normas de excelencia

2. La función de relaciones agrupa las habilidades siguientes:
 - Dirigir a los miembros del equipo
 - Colaborar, esto es incluirse en las tareas.
 - Administrar los conflictos y las cuestiones relativas al poder
 - Motivar y construir la espiritualidad de los cuerpos, es decir, ser positivo, optimista, innovador, tener visión, socializar y recompensar.
 - Satisfacer las necesidades individuales de los miembros.
 - Hacer un modelo de plan ético y de principios.
3. Las habilidades de cambio comprende las siguientes habilidades:
 - Motivar al personal a percibir los problemas u oportunidades de una manera diferente
 - Hacer y comunicar una visión.
 - Motivar y facilitar el aprendizaje individual y de los equipos.
 - Experimentar nuevos enfoques
 - Habilitar a los miembros para que ellos puedan poner en marcha nuevas estrategias.
4. La función de medio ambiente
 - Formar alianzas con el medio
 - Representar los intereses del equipo en el medio ambiente que se mueve.
 - Negociar con los niveles superiores para obtener los recursos y el reconocimiento necesario para el equipo.

- Proteger a los miembros del equipo de los distractores del medio.
- Evaluar los indicadores de la eficacia de los equipos.
- Compartir la información externa pertinente con el equipo.
- Aconsejar al equipo de todas las opciones que existen para ajustarse a los cambios del medio ambiente.
- Controlar el flujo de información destinado al equipo y el la que es transmitida por el equipo.

1.9 Toma de decisiones en los equipos de alto desempeño

La toma de una decisión en los equipos de alto desempeño es una de las actividades más delicadas realizada por sus miembros. Una de sus mayores ventajas es que ellos pueden reunir todas las habilidades, experiencias y perspectivas diferentes de cada uno de sus elementos.

La toma de decisión es una secuencia integrada de actividades que incluye la recolección, interpretación y el intercambio de información; la creación y la identificación de soluciones potenciales, la elección de una solución proveniente de la integración de perspectivas y opiniones que son a menudo diferentes de los miembros del equipo, debido a la solución dada ellos asumen las consecuencias que de ellas emanan (Guzzo, 1995). Según Johnson & Jonson (2003), una decisión de equipo de alto desempeño eficaz posee cinco características principales:

- Los recursos de los miembros son plenamente utilizables.

- Los tiempos están bien utilizados.
- La decisión es correcta o de gran calidad.
- La decisión es aceptada por todos los miembros del equipo.
- La habilidad del grupo para solucionar problemas es mejor.

Las decisiones de los equipos de alto desempeño son eficaces en la medida en la que ellos respetan criterios de calidad, de tiempo, de aceptación y desarrollo.

Dentro de los equipos de alto desempeño la toma de decisiones se da a través principalmente de dos formas significativas: seguridad e iniciativa, en donde los individuos se sienten seguros de las decisiones que toman y que les parecen apropiadas, porque cada uno de ellos entiende el por qué de la decisión. Esto fomenta la iniciativa y a la vez una base más sólida para la toma de decisiones, a la vez de mantener un esfuerzo coordinado y directo y por consenso, en donde la mayor parte de las decisiones se toman de esta forma, en el cual la mayoría están dispuestos a adherirse.

En el proceso y en el acto de toma de decisiones mediante el consenso los integrantes del equipo sienten:

- Que sus opiniones son tenidas en cuenta.
- Que son protagonistas de su propia tarea.
- Que pueden participar más abiertamente en los canales de comunicación
- Mayor compromiso para cumplir con lo decidido. Motivación para la gestión.

- Que de la diversidad de opiniones se puede aprender. Aprender la riqueza de la diversidad.
- Aprender las dificultades de aceptar las opiniones de otros.
- Aprender a defender las opiniones propias, etc.
- Mayor identificación con los propósitos organizacionales.
- Que el consenso asegura que todos ganan. Al no haber votación no hay ganadores ni perdedores.
- Se fortalece la sensación de pertenencia.

Hay poca tendencia que los individuos que no estén de acuerdo con la decisión, mantengan su oposición en privado y así permitan que un aparente consenso oculte el verdadero desacuerdo. Es fundamental recalcar que todos los miembros tienen derecho a tomar las decisiones, lo que no quita el que unas opiniones sean más valoradas que otras, ya que algunos miembros están más facultados o están en mejores condiciones para opinar sobre algún tema en especial.

A pesar de lo anterior, todos tienen la facultad de cuestionar la opinión de estas personas, formándose un diálogo constructivo, cuyo fin es lograr que todos los miembros sientan como propias las decisiones que toma el equipo.

1.9.1 Ventajas de la toma de decisión en equipos de alto desempeño.

Los equipos de alto desempeño tienen mayores ventajas al tomar decisiones en forma colectiva sobre otras formas de equipo o de los que las toman de manera individual. Un equipo de alto desempeño posee más recursos que un individuo para abordar un problema, ya que sus miembros ponen todos sus conocimientos y habilidades para resolver de la mejor forma posible la situación a la que se enfrentan. Los miembros del equipo de alto desempeño desarrollan una alta motivación al ver que el equipo y su alrededor confía en las soluciones que se dan para cumplir con la tarea.

Para Steiner, (1972), la toma de decisiones en los equipos de alto desempeño crea una ganancia de proceso, ya que no solamente el equipo toma decisiones de una calidad superior a los demás equipos o a los que la toman de manera individual, sino que sus miembros adquieren una mejor comprensión de los problemas, ensamblan mejor sus ideas y estrategias para cumplir su tarea, mejoran sus competencias de toma de decisión y desarrollan colectivamente una más grande determinación a cumplir su tarea (Hackman, 2002). Además, las decisiones de un grupo son superiores a las decisiones individuales porque un grupo posee una memoria más precisa de hechos y acontecimientos que un individuo.

Levi (2001), menciona que las decisiones en equipo son superiores a las decisiones en forma individual cuando los miembros del equipo consiguen poner

sus recursos para alcanzar su objetivo común. Esta postura da lugar a tomar decisiones de calidad superior cuándo:

1. El grupo es heterogéneo, compuesto por miembros que poseen habilidades complementarias.
2. Los procesos de comunicación permite a cada miembro expresar claramente sus ideas e incitar al grupo a tener en cuenta la diversidad de opiniones expresadas.
3. Cuando el problema es lo suficientemente complejo para justificar una decisión en grupo.

1.9.2 Métodos de toma de decisión del equipo.

El equipo de alto desempeño puede tomar una decisión de múltiples maneras. Los métodos de toma de decisión pueden estar en extremos diferentes, en donde por un lado un líder puede tomar sólo y en el otro lado los miembros participan en esa decisión (Johnson & Johnson, 2003), es en esta última en donde caen los equipos de alto desempeño.

1. Toma de decisión unilateral, el líder toma las decisiones sin consultar al grupo, su principal ventaja es que es eficiente y se toma rápidamente, sin embargo puede no ser tan eficaz, ya que el líder puede no dominar el tema, al no estar enterados los miembros del equipo de los fundamentos de la decisión pueden no comprenderla bien y por consecuencia no llevarla a cabo adecuadamente. Se recomienda aplicarse cuando las decisiones son

de rutina, una situación urgente o cuando los miembros carecen de habilidades. Este tipo de toma de decisión, los equipos de alto desempeño no la llevan a cabo.

2. Toma de decisión consultada: El líder toma la decisión, pero consulta a los miembros del equipo. Es más eficaz que la toma de decisión unilateral pero demanda un poco más de tiempo, sin embargo, lleva el riesgo de que si no se toma en cuenta la opinión de los miembros del equipo estos pueden verse desmotivados. La toma de decisión consultada no es realizada por los equipos de alto desempeño.
3. Decisión mayoritaria: Este método de decisión consiste en tener mayoría o al menos el 51%, la principal ventaja es que la decisión se hace de manera rápida, pero también puede provocar fuertes desacuerdos entre los miembros. Este tipo de toma de decisión es poco usada en los equipos de alto desempeño.
4. Decisión por consenso: Este tipo de decisión exige que los miembros de un equipo discutan una cuestión hasta que todos estén de acuerdo. Cuando una decisión es tomada por consenso, todos los miembros tienen la posibilidad de influir en ella, tienen una comprensión clara y están dispuestos a sostenerla. Este tipo de decisiones puede demandar mucho tiempo, energía, y experiencia por parte de los integrantes del equipo, la toma de decisión por consenso es ciertamente el mejor modo de utilizar plenamente los recursos del equipo y tomar así decisiones novedosas, creativas y de calidad superior.

1.9.3 Problemas inherentes a la toma de decisiones en equipo de alto desempeño.

West (2004), señala que los principales factores que afectan a la toma de decisiones en el equipo son, la propensión de los miembros a poner una mayor atención a la información que comparten todos los miembros e ignorar sistemáticamente la información que poseen solamente uno o algunos de los miembros del equipo. Los factores de personalidad, como la timidez, que impiden algún miembro a externar su opinión plenamente acerca de la decisión a tomar. El conformismo social, que puede llevar algunos miembros a no expresar su opinión o a ocultar información que puede llevarlos a tomar una decisión mejor.

Las carencias de los miembros de habilidades interpersonales y ser incapaces de presentar sus puntos de vista o conocimientos. El dominio del equipo por algunos individuos quienes se dan un papel desproporcionado o critican la opinión de otro con tal vigor que imponen sus puntos de vista. La egocetría de algunos miembros, que pueden refutar sin ninguna base las opiniones de quienes son diferentes a ellos. El estatus jerárquico de algunos miembros puede evitar que algunos miembros del equipo expresen su opinión abiertamente. Por ultimo la pereza social, esto es que algunos miembros tienden a trabajar menos que cuando lo hacían de manera individual.

1.10 Clasificación de los equipos de alto desempeño

La mayoría de los equipos de alto desempeño se pueden clasificar en una de tres formas: equipos que recomiendan cosas, equipos que hacen o producen cosas y equipos que administran cosas (Katzenbach y Smith, 2005). Según estos autores cada tipo enfrenta un conjunto característico de desafíos.

- **Equipos que recomiendan cosas.** Estos equipos incluyen las fuerzas de tarea, los grupos de proyecto y grupos de auditoría, calidad o seguridad, a los cuales se les pide estudiar o resolver determinados problemas. Los equipos que recomiendan cosas casi siempre tienen plazos de término preestablecidos. Existen dos problemas que son únicos de estos equipos: partir con un inicio rápido y constructivo, y abordar la entrega final del control que es necesaria para que las recomendaciones se implementen.

La clave del primer problema radica en la claridad del estatuto del equipo y en la composición de sus miembros. Además de querer saber por qué son importantes sus esfuerzos y cómo, las fuerzas de tarea necesitan una definición clara de la administración respecto de quiénes esperan que participen y sobre el compromiso de tiempo requerido. La gerencia puede ayudar en ello, al asegurarse de que el equipo incluya a personas con las habilidades y la influencia necesarias para generar recomendaciones prácticas que harán sentir su peso a lo largo de la organización. Más aún, la

dirección puede ayudar al equipo a obtener la cooperación necesaria, abriendo las puertas y abordando los obstáculos políticos.

Fallar en la entrega de control es casi siempre el problema que obstaculiza a los equipos que recomiendan cosas. Para evitar esto, la transferencia de la responsabilidad sobre las recomendaciones, a aquellos que deben implementarlas, exige tiempo y atención de la alta gerencia. Mientras más sean los altos ejecutivos que asuman que las recomendaciones “ocurrirán”, es menos probable que así sea. A medida que se de un mayor involucramiento de los miembros de la fuerza de tarea en la implementación de sus recomendaciones, es más probable que ellas se implementen.

Puesto que la mayoría serán personas externas a la fuerza de tarea las que se llevarán la pelota, es crucial involucrarlas temprana y frecuentemente en el proceso, por cierto, mucho antes de que las recomendaciones hayan sido concluidas. Tal participación puede adoptar muchas formas, incluyendo la participación en entrevistas, ayudar con análisis, y conducir experimentos y ensayos. Como mínimo, todos los que son responsables de la implementación deberían recibir información acerca del propósito, enfoque y objetivos de la fuerza de tarea al comienzo de la labor, así como también revisiones regulares sobre el avance.

- **Equipos que hacen o producen cosas.** Estos equipos incluyen personas en o cerca de la primera línea, quienes son responsables de la manufactura básica, desarrollo, operaciones, marketing, ventas, servicios y otras actividades que le agregan valor a una empresa. Con algunas excepciones, como los equipos de desarrollo de nuevos productos o de diseño de procesos, los equipos que hacen o producen cosas suelen no tener fechas de término porque sus actividades son continuas.

Al decidir donde puede tener mayor impacto el desempeño de equipo, la alta gerencia debería concentrarse en lo que denominamos los “puntos de entrega críticos” de una empresa; esto es, aquellos lugares donde el costo y el valor de los productos y servicios de la empresa están más directamente determinados.

Estos puntos de entrega críticos deberían incluir los lugares en los que se gestionan las cuentas, se efectúa el servicio al cliente, se diseñan los productos, y es determinada la productividad. Si el desempeño en los puntos de entrega críticos depende de combinar habilidades, perspectivas y juicios múltiples en tiempo real, entonces, la opción de un equipo es la más inteligente.

Cuando una organización requiere un número significativo de equipos en estos puntos, el desafío puro de maximizar el desempeño de éstos demandará un conjunto de procesos de gestión, contruidos

cuidadosamente y enfocados en el desempeño. El problema para la alta gerencia es cómo construir los sistemas y soportes de procesos necesarios, sin caer en la trampa de promover equipos sólo por hacerlo.

- **Equipos que administran cosas.** A pesar del hecho de que muchos líderes se refieren al grupo que les reporta como un equipo, pocos grupos lo son realmente. Y los grupos que se convierten en verdaderos equipos rara vez piensan que lo son porque están muy enfocados en los resultados. No obstante, la oportunidad para estos equipos incluye grupos desde la cumbre de la empresa hacia abajo, atravesando los niveles divisionales o funcionales. Sin importar si está a cargo de miles de personas o de sólo un puñado, mientras el grupo supervise alguna empresa, programa en curso o alguna actividad funcional significativa, se trata de un equipo que maneja cosas.

El principal problema que enfrentan estos equipos es determinar si un enfoque de equipo de verdad es el adecuado. Muchos grupos que manejan cosas pueden ser más eficaces como grupos de trabajo que como equipos. El juicio básico es si la suma de lo mejor de los individuos será suficiente para el desafío de desempeño a mano, o si el grupo debe lograr un desempeño incremental substancial que requiere de productos de trabajo conjunto reales. Aunque la opción de un equipo promete un desempeño mejor, también conlleva más riesgos, y los ejecutivos deben ser brutalmente honestos al evaluar los tradeoff asociados.

Es probable que los miembros tengan que superar una reticencia natural a confiar su destino en otros. El precio de fingir el enfoque de equipo es alto: en el mejor caso, los miembros son distraídos de sus metas individuales, los costos sobrepasan a los beneficios, y las personas resienten la imposición sobre su tiempo y prioridades. En el peor, se desarrollan animosidades graves que incluso rebajan el potencial de lo mejor de las personas, propio del enfoque de los grupos de trabajo.

1.11 Equipos de alto desempeño en organizaciones burocráticas y posburocráticas.

1.11.1 Organización Burocrática

Los equipos de alto desempeño presentan características de cánones burocráticos establecido por Weber, entre las cuales destacan la que presupone un competencias técnicas, esto es que los miembros del equipo de alto desempeño son escogidos en base al merito y a la competencia técnica, además, todos los miembros del equipo tienen que estar siempre a la vanguardia en conocimientos sobre todo en lo que concierne a su área profesional, ya que son y serán exigidos su máximo rendimiento independientemente de la circunstancia o momento que se vive.

Otro criterio que es tomado en cuenta es que la normatividad del equipo de alto desempeño es un híbrido basado de las normas generales de la organización y las impuestas por ellos mismos. Otra característica del modelo Weber, es que por lo regular los miembros del equipo de alto desempeño son nombrados por lo general por una autoridad superior, teniendo en cuenta aunque no siempre, los conocimientos técnicos, condición que según Weber es lo más importante para que la organización burocrática prospere.

1.11.2 Modernidad e Informalidad.

Uno de los aspectos más importantes de la informalidad es que nos ayuda entender el lado humano de la organización y por ende los equipos de alto desempeño, entendiendo que la organización constituye un nivel de estructuración social que trasciende los niveles interpersonales, grupales e interpersonales.

Edgar Schein (1985) distingue conceptualmente el sistema formal del informal afirmando la existencia de dos organizaciones diferenciadas: una formal que es la coordinación planificada de actividades de un grupo de personas para conseguir un objetivo común explícito a través de la división del trabajo y mediante una jerarquía de autoridad; y otra informal definida como los patrones de coordinación que surgen entre los miembros de una organización formal y que no están estipulados en el manual de roles y actividades.

Para Hernández (2003), la informalidad no se limita a su comprensión como la realización conjunta de actividades fuera del contexto laboral, sino que incluye a la

interacción de las personas en el propio proceso de trabajo cuando éste se conduce por vías no especificadas por la pauta funcional o la jerarquía de autoridad establecida en la organización. Así, incluso es posible utilizar las vías informales como recurso para la consecución de objetivos de trabajo (formalmente pautados) cuando se aprovecha el vínculo interpersonal o la simpatía de alguien en una posición favorable para lo que el otro necesita, tal y como sucede en los equipos de alto desempeño.

Es importante destacar las clasificaciones en el análisis de la informalidad organizacional, siendo una de las mejores la desarrollada por Dalton (1959). Debido a su generalidad ella es igualmente aplicable tanto a grupos, redes y equipos de alto desempeño, Dalton (1959) distingue tres tipos básicos:

- Horizontales: asociaciones informales de trabajadores, empresarios u otros miembros que tienen aproximadamente el mismo rango y pertenecen a la misma área.
- Verticales: los miembros son de un mismo departamento pero están ubicados en diferentes niveles jerárquicos. Estas pueden generarse por amistades previas o por la necesidad de algunos individuos de lograr metas personales.
- Mixtos: miembros ubicados en diferentes niveles, diferentes departamentos y diferentes localizaciones. El motivo de surgimiento más

probable está en necesidades funcionales que la organización formal no alcanza a suplir o bien por relaciones fuera del contexto organizacional o factores fortuitos.

Según esta clasificación, los equipos de alto desempeño se sitúan en el nivel mixto.

Para Montaña (1997), existen tres aspectos a considerar de informalidad dentro de la modernidad:

- La racionalidad instrumental que es el lado burocrático de la organización.
- La separación de los espacios sociales, sin duda es debido al avance de la racionalidad instrumental, tal como lo expone Montaña (1997), *“es en gran medida resultado del avance de esta racionalidad instrumental. Las fronteras institucionales comienzan a delinearse con la modernidad. El trabajo, por ejemplo, se desprende gradualmente de la familia.*
- El individualismo, es factor clave de la modernidad, su origen está dado en desvincular la finalidad en el desempeño propio del desarrollo de la comunidad.

Montaña (1997) dice: *“En lo que concierne al comportamiento en las organizaciones, podríamos decir que el individualismo se ha expresado en un conjunto de políticas de personal tendientes a premiar el desempeño personal ya promover la "auto-realización”*.

1.11.3 Organización Posmoderna

Los equipos de alto desempeño están más apegados a las nuevas formas organizacionales. Entre las características más importantes que se presentan en ellos están su estructura flexible, la toma de decisión colectiva, la confianza entre los miembros, entre otras. Heydebrand (1989) establece una nueva definición de la configuración organizacional en términos del poder laboral, su objeto y los medios de trabajo y control del mismo, tanto en el nivel institucional y social que se dan en los diferentes dominios organizacionales que coexisten.

Sin embargo, uno de los perfiles que mejor expresan las características de los equipos de alto desempeño comprendidos dentro de la organización posmoderna son los expresados por Clegg (1992), en donde él expresa que se hace una menor diferenciación del trabajo y se desarrollan habilidades múltiples y complementarias; las relaciones sociales son dadas casi de manera democrática; se da la participación de equipos de trabajo, estableciendo una comunicación horizontal; existe la integración hacia la vida del trabajo pero se va perdiendo la vida familiar; en base a su desempeño son las recompensas que se obtienen; el liderazgo se da de manera efectiva, permitiendo un participan mayor de todos los miembros.

1.11.4 Posmodernismo e informalidad

Para Montaña (1997), la informalidad en la era posmoderna hace su reaparición bajo la conjunción de varios elementos, citando a Heydebrand, establece que en el caso de la organización posburocrática *“se da la incorporación de un conjunto de*

normas burocráticas en el repertorio de programas informáticos “ Montaña (1994 citado en Montaña 1997).

Dentro de las organizaciones posmodernas es interesante observar que quienes valoran la informalidad sostienen que esto permite el mantenimiento de relaciones más cercanas y funciones menos burocráticas. Sin embargo debemos de estar concientes que *“la disminución constante del número de efectivos en la empresa, así como la reducción de departamentos ha propiciado un mayor establecimiento de relaciones informales”*. Montaña (1997).

Dentro de la posmodernidad los modos de actuar son informales, se da espacio a la espontaneidad y existe bajo grado de diferenciación horizontal y vertical, asimismo al igual que dentro de la modernidad, la informalidad motiva la innovación.

La informalidad dentro de la era posmoderna en términos de productividad, intensifica la innovación tecnológica y la flexibilidad de la organización. Los equipos de alto desempeño son uno de los vehículos más eficientes de generación de innovación tecnológica y de su rápida transferencia dentro de la empresa.

II. Mediana empresa en México

Las pequeñas y medianas empresas generan la mayoría del empleo y del PIB en países desarrollados y en desarrollo. En Europa, el 99,8% de todas las empresas son pequeñas o medianas (European Commission, 2003), suministran dos tercios de todos los empleos (73% en España) y el 56,2% de las ventas en el sector privado. En Brasil existen más de 4 millones de Pymes formales (las Pymes informales se estiman en más de 10 millones) que producen más del 40% del PIB (Albaladejo, 2001) y emplean a más del 50% de la población laboralmente activa. Las Pymes hacen contribuciones vitales a la innovación como fuente de nuevas ideas y tecnologías, como eslabones en cadenas de suministros y como fuentes de conocimiento, productos y servicios especializados para grandes empresas.

2.1 En México

En los países de la OECD, no sólo las PyMEs representan un elevado porcentaje del total de empresas (más del 95% en general) y contribuyen con el grueso del empleo (del 60 al 70% según los casos), sino que, en los últimos años, la participación de este tipo de firmas en la producción y el empleo ha venido creciendo (Loveman y Sengenberger, 1991; OECD, 1997)

En México existen 2.9 millones de establecimientos, de los cuales el 99 por ciento corresponden a micro, pequeñas y medianas empresas (2.85 millones), estas empresas constituyen un sector estratégico para el crecimiento del país ya que

aportan el 40% del producto interno bruto y general cerca del 70 % de los empleos.

Las empresas se clasifican por su tamaño, en México el organismo gubernamental que determina realiza dicha clasificación es la Secretaria de Economía la cual establece su clasificación por sector y número de empleados quedando de la siguiente manera:

Tamaño	Sector		
	Clasificación por número de trabajadores		
	Industria	Comercio	Servicios
Microempresa	1 – 10	1 - 10	1- 10
Pequeña empresa	11 – 50	11 – 30	11 -50
Mediana empresa	51 – 250	31 – 100	51 – 100
Gran empresa	251 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

Tabla 2.1. Clasificación de las organizaciones por número de trabajadores Fuente: Diario oficial de la federación 2002.

En el mundo existen diferentes criterios para establecer la clasificación de la empresa, en la siguiente tabla se resumen algunos de los países más importantes del mundo.

Países subdesarrollados			
País	Micro	Pequeña	Mediana
Chile	1-9	10-49	50-99
Colombia	1-10	11-100	101-199
Brasil	1-19	20-99	100-499
Costa Rica	1-10	11-30	31-100
Guatemala		5-20	21-60
Perú	1-4	5-20	21-199
Venezuela	Menos de 5	5-20	21-100
Corea del Sur			Menos de 300

Tabla 2.2. Clasificación de las organizaciones por número de trabajadores en países

subdesarrollados. INEGI 2000.

Países Desarrollados			
País	Micro	Pequeña	Mediana
Canadá		Menos de 200	Mas de 200
Alemania		1-9	10-499
Italia	51-100	101-300	301-500
Japón			Menos de 300
España	1-199	Menos de 200	Menos de 500
Reino Unido	Menos de 10	10-49	50-499
Estados Unidos	1-20	21-99	100-499

Tabla 2.3. Clasificación de las organizaciones por número de trabajadores en países desarrollados
Fuente INEGI 2000.

2.1.1 Mediana empresa en México

En México la mediana empresa cuenta con 27,073 unidades económicas, según el último censo del INEGI, llevado a cabo en el año del 2004. Esta cantidad representa el 0.90% del total de las empresas que existen en el país. Sin embargo, dan empleo al 17.42 % de la fuerza laboral, con un total de 2,828,306 personas trabajando en ellas.

La mediana empresa, contribuye a la PIB con un total de 1,093,869,266, 000 pesos, lo cual representa el 17.32% de todo el PIB del país.

En cuanto a los activos fijos, las organizaciones medianas cuenta con 525,236,253, 000, lo que da un total del 15% de lo que en todas las organizaciones se cuenta. En la tabla 3.1 se muestra la situación de todas las organizaciones en México.

Estrato de personal ocupado	Tipo	Unidades económicas		Personal ocupado		Producción bruta total		Activos fijos	
		Absoluto	%	Absoluto	%	Miles de pesos	%	Miles de pesos	%
Total general		3,005,157	100.00	16,239,536	100.00	6,317,178,777	100.00	3,615,275,200	100
1 a 10	Micro	2,853,291	94.95	6,224,965	38.33	732,760,139	11.60	435,803,993	12
11 a 50	Pequeños	118,085	3.93	2,478,964	15.26	703,324,300	11.13	325,386,567	9
51 a 250	Mediana	27,073	0.90	2,828,306	17.42	1,093,869,266	17.32	525,236,253	15
251 y más	Grandes	6,708	0.22	4,707,301	28.99	3,787,225,072	59.95	2,328,848,387	64

Tabla 2.4 Empresas en México. Elaboración propia a partir de datos obtenidos en el Censo Económico del 2004, del INEGI

Análisis por elemento en México

En relación al número de empresas, el mayor número se encuentran dentro de la clasificación de micro, con el 94.95%, las pequeñas cuentan con 3.93%, las medianas con el 0.9%, mientras que las grandes el 0.22%.

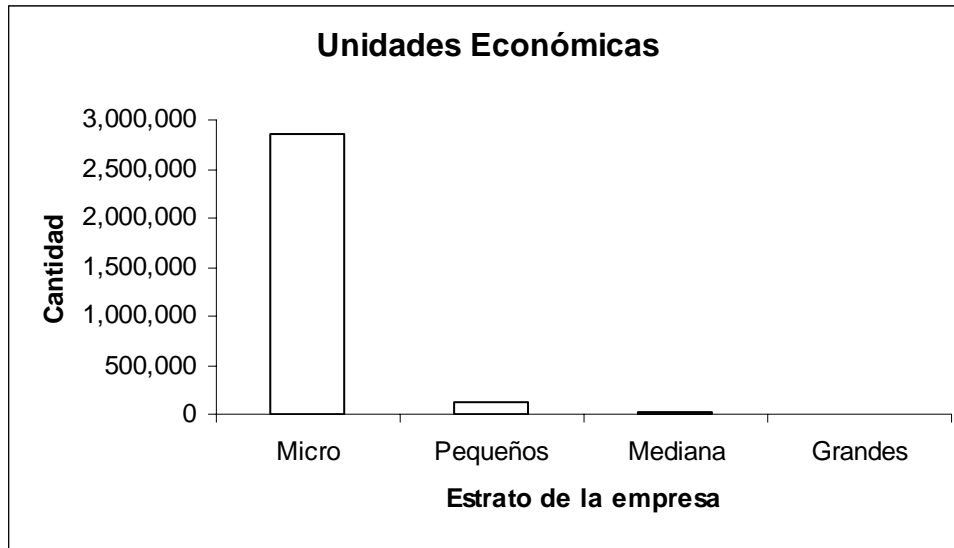


Gráfico 2.1 Unidades económicas



Gráfico 2.2. Relación porcentual entre los diferentes estratos de las organizaciones, en cuanto a número de unidades económicas.

En cuanto al personal ocupado, la mayor parte se concentra en el sector micro, con un 38.33%, seguido de las grandes con un 28.99%, las medianas con el 17.42% y por ultimo las pequeñas dan empleo al 15.26%.

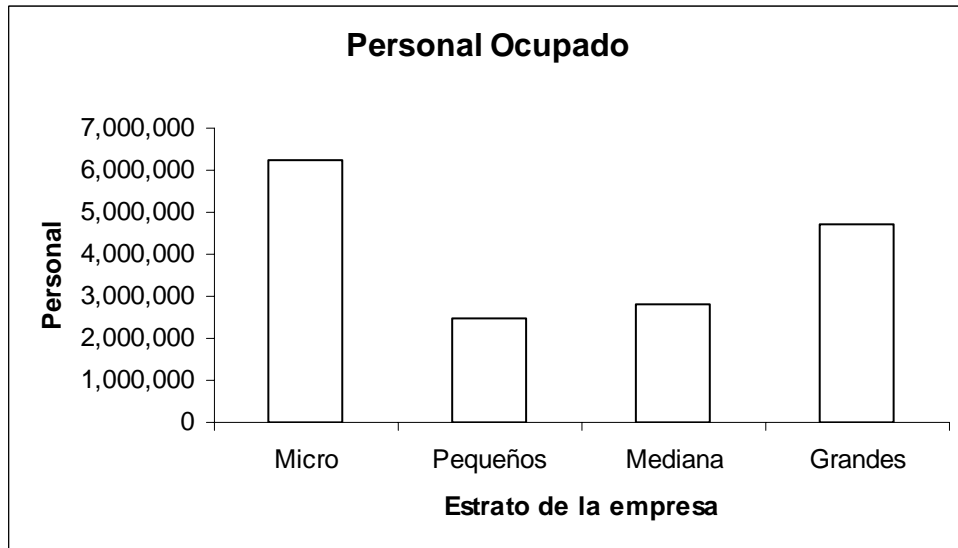


Gráfico 2.3 Personal ocupado por estrato de la empresa

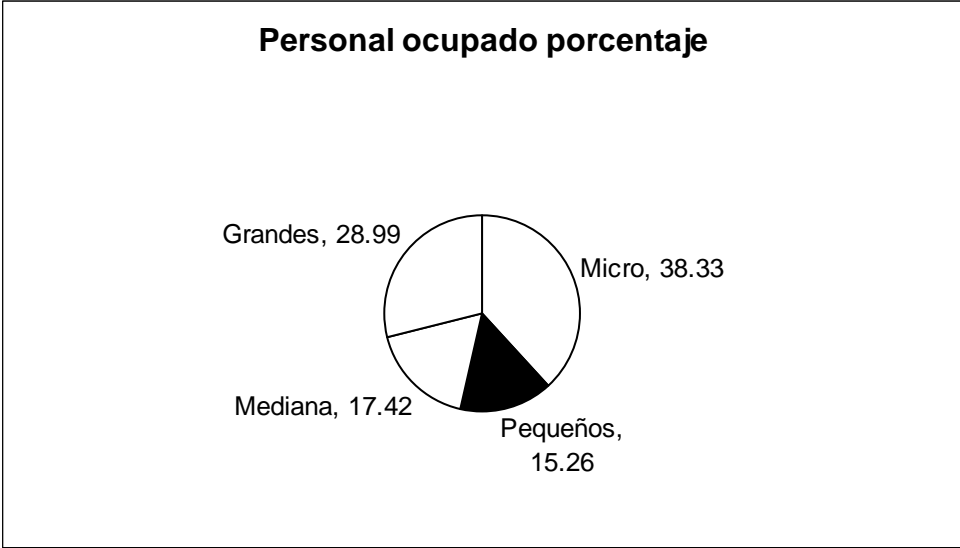


Gráfico 2.4. Relación porcentual entre el estrato de la empresa y el personal que ocupa.

En la producción bruta total, las grandes empresas contribuyen con el 59.95%, las medianas empresas cuentan con el 17.32%, la micro y pequeña aportan el 11.60% y 11.13%, respectivamente.

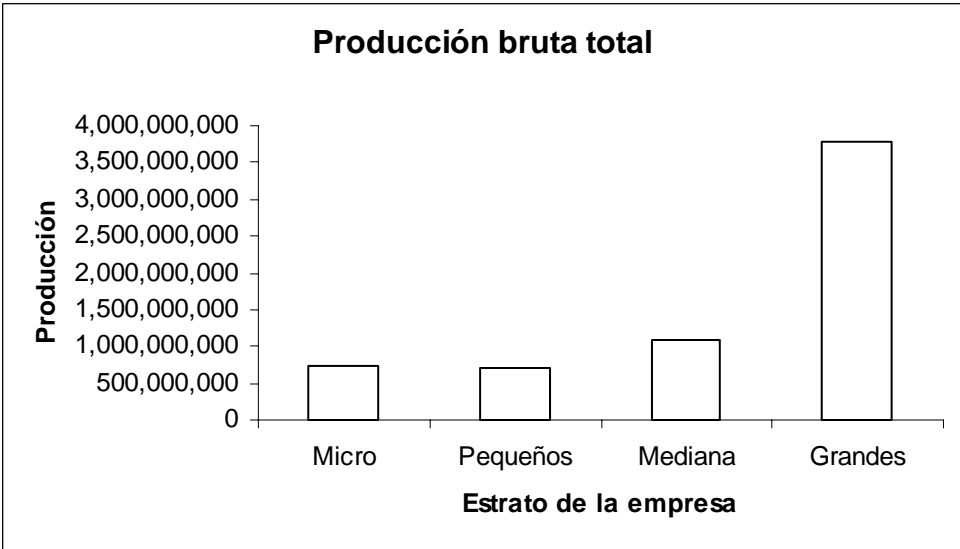


Gráfico 2.5. Producción bruta total.

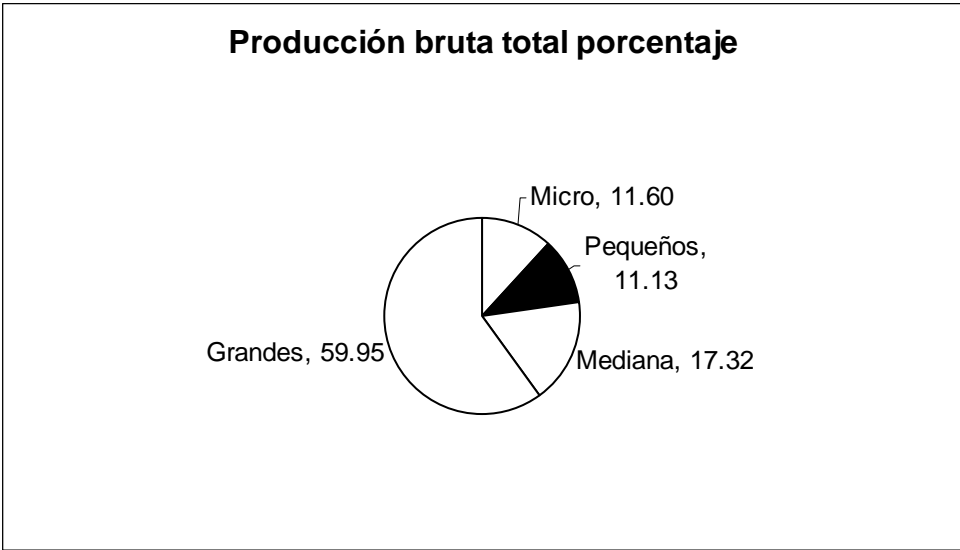


Gráfico 2.6. Producción brutal total en porcentaje.

En los activos fijos se aprecia una enorme distancia entre las grandes empresas y las demás organizaciones, ya que la primera representa el 64%, mientras que la micro y pequeña empresa solo el 12% y 9% respectivamente.

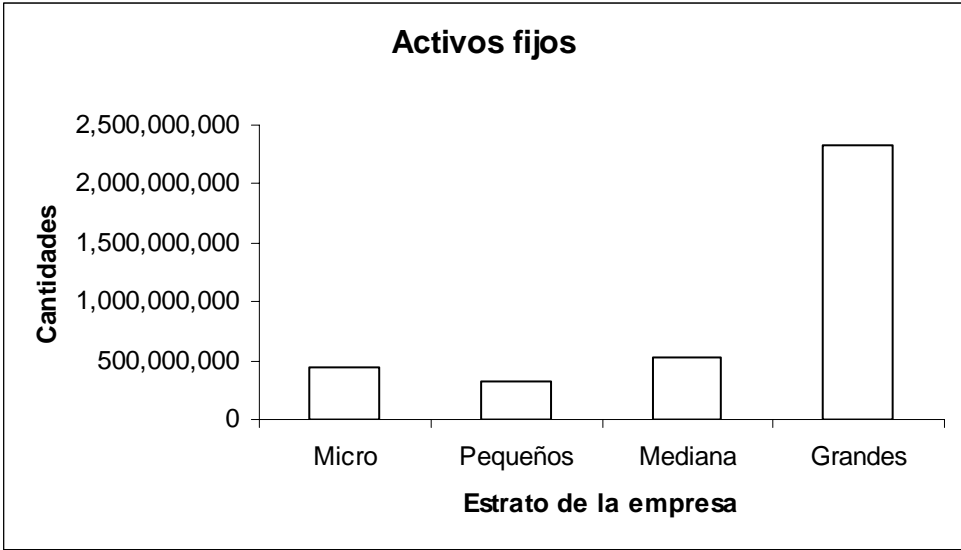


Gráfico 2.7. Activos fijos

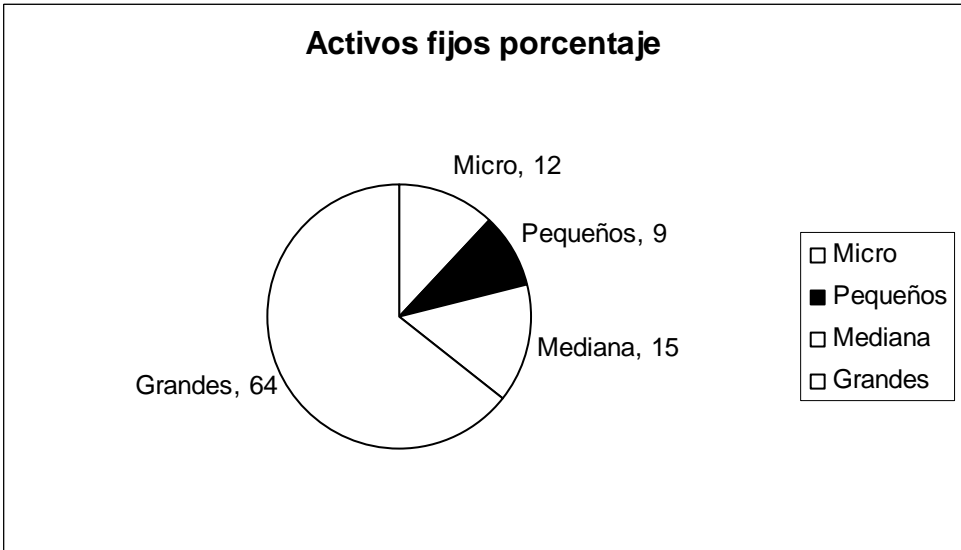


Gráfico 2.8. Activos fijos porcentaje

2.1.2 Análisis del sector Bebidas

El sector bebidas en México, aporta a la producción total del país 153,585,272,000 pesos, en este sector la mediana empresa cuenta con 190 unidades económicas, lo que equivale al 2.74% del sector. Dan empleo al 15.16% de la fuerza laboral de este sector aportándole el 13.70% de la producción bruta total. En relación a los activos fijos cuentan 10.74%.

Estrato de personal ocupado	Tipo	Unidades económicas		Personal ocupado		Producción bruta total		Activos fijos	
		Absoluto	%	Absoluto	%	Miles de pesos	%	Miles de pesos	%
Total general bebidas									
1 a 10	Micro	5,878	84.62	20,244	14.06	2,267,778	1.48	2,221,220	3.17
11 a 50	Pequeños	755	10.87	15,875	11.03	5,154,641	3.36	2,494,215	3.57
51 a 250	Mediana	190	2.74	21,829	15.16	21,036,136	13.70	7,517,488	10.74
251 y más	Grandes	123	1.77	86,027	59.75	125,126,717	81.47	57,730,642	82.52
Total general		6,946	100.00	143,975	100.00	153,585,272	100.00	69,963,565	100.00

2.5 Tabla Análisis del sector bebidas

Las unidades económicas contenidas en este sector son del orden de las 6946, encontrándose mayoría de ellas en la categoría de Micro con el 84.62%, seguido de las pequeñas con el 10.87% y por ultimo las grandes con el 1.77%.

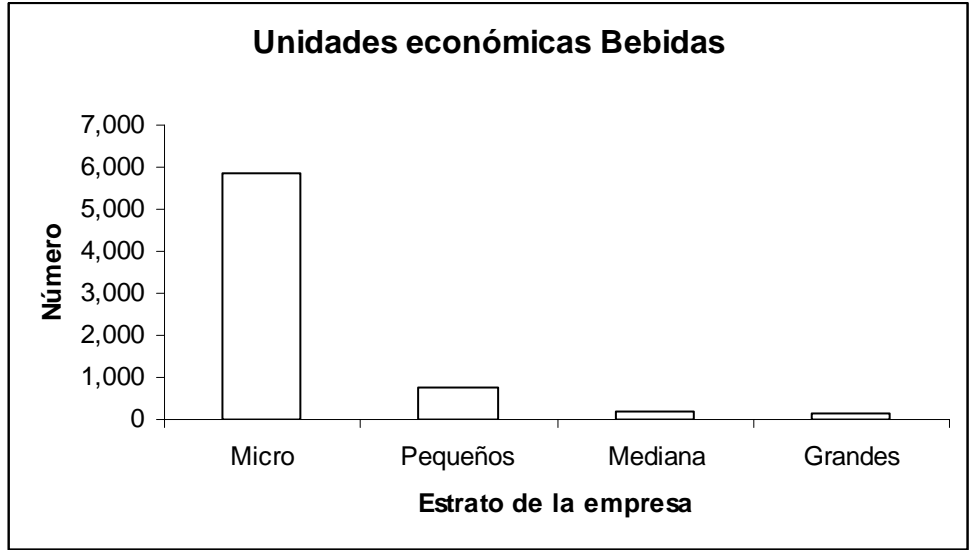


Gráfico 2.9 Unidades económicas en el sector bebidas.

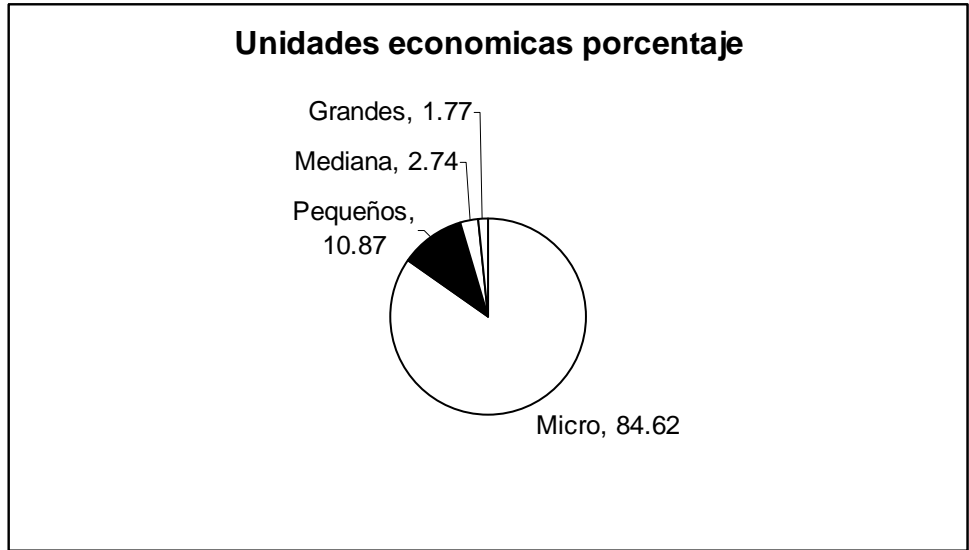


Gráfico 2.10. Unidades económicas en porcentaje.

Este sector emplea a 143,975 personas, las cuales están concentradas en las grandes empresas con el 59.75%, seguido por la mediana (como se menciona

anteriormente) con el 15.16%, la micro y pequeña empresa con 14.06% y el 11.03% respectivamente.

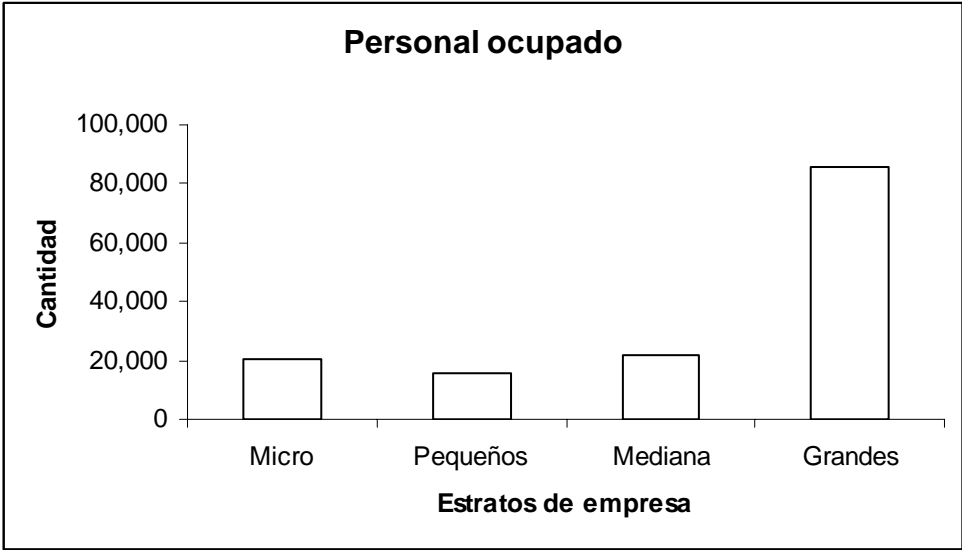


Gráfico 2.11 Personal ocupado

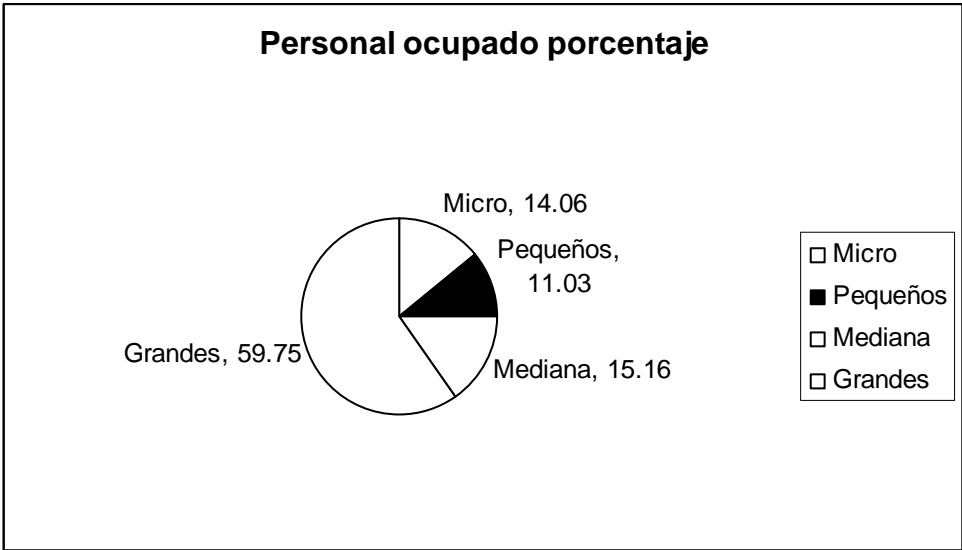


Gráfico 2.12 Personal ocupado porcentaje

En el rubro de producción total, las grandes empresas de este sector, brinda 81.47%, las medianas 13.70% las pequeñas 3.36% y las micro el 1.48%.

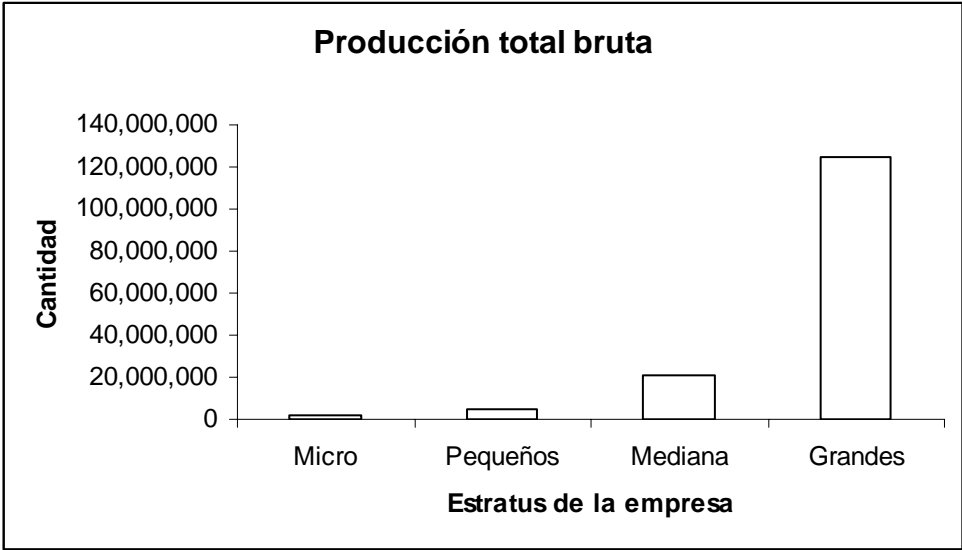


Gráfico 2.13 Producción total bruta del sector bebidas

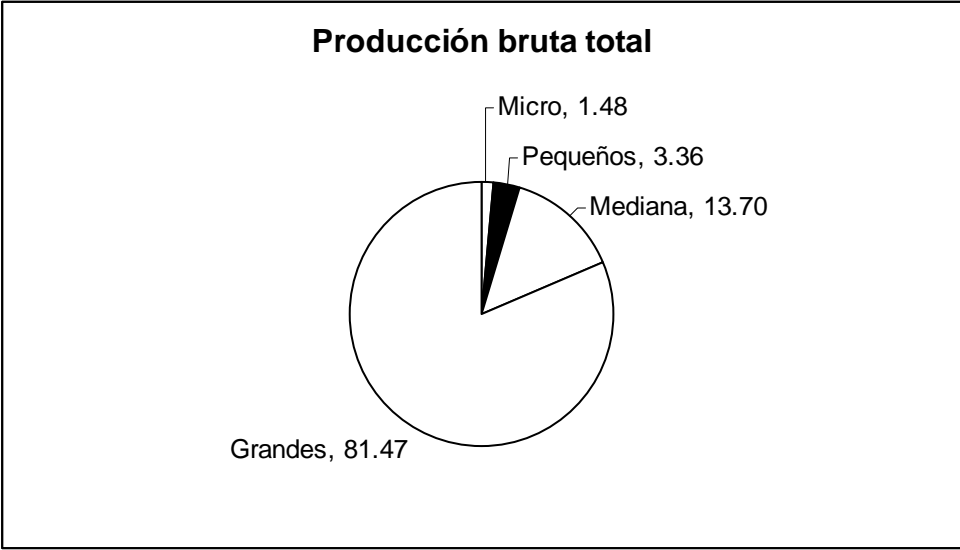


Gráfico 2.14 Producción bruta total en porcentaje

En activos fijos, el sector de las grandes organizaciones cuenta con el 82.52%, la micro y pequeña empresa aportan el 3.17% y el 3.57% respectivamente, las de tamaño mediano aportan el 10.74%.

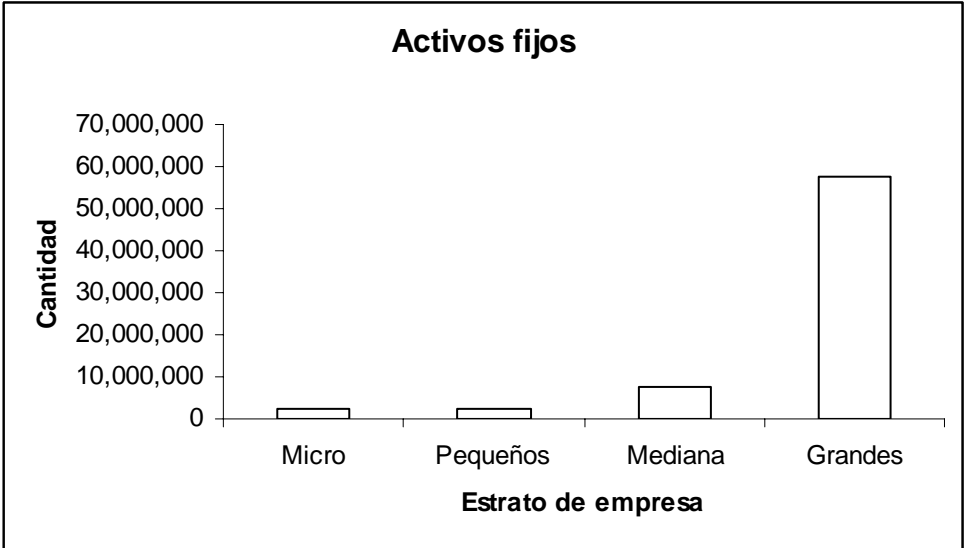


Gráfico 2.15 Activos fijos del sector bebidas

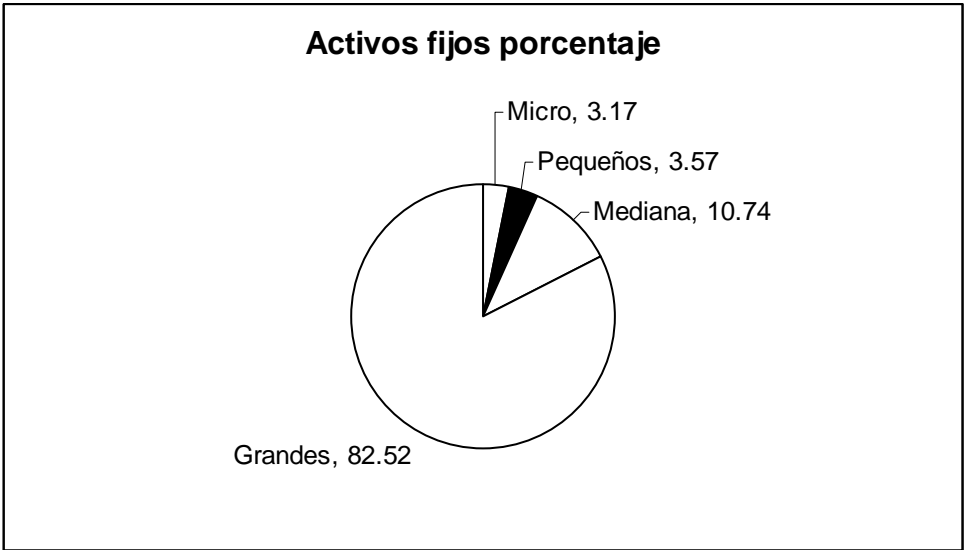


Gráfico 2.16 Activos fijos porcentaje

Subsector de los refrescos, hielo y agua purificadas

El subsector de los refrescos, hielo y agua purificados se encuentran, en el sector de las bebidas. Este subsector cuenta con 150 empresas medianas, que son el 2.31% del total de empresas de este subsector, mismas que dan trabajo a 17,780 personas que representan el 15.50% del subsector. Su producción es de 14,362,037, 000 equivalente al 14.75% con activos fijos de 5,934,205 17.54% del subsector,

Estrato de personal ocupado	Tipo	Unidades económicas		Personal ocupado		Producción bruta total		Activos fijos	
		Absoluto	%	Absoluto	%	Miles de pesos	%	Miles de pesos	%
Total refrescos. Hielo y agua purificada									
1 a 10	Micro	5,567	85.88	19,299	16.82	2,043,281	2.10	2,062,111	6.10
11 a 50	Pequeños	661	10.20	13,476	11.74	2,799,710	2.88	1,684,731	4.98
51 a 250	Mediana	150	2.31	17,780	15.50	14,362,037	14.75	5,934,205	17.54
251 y más	Grandes	104	1.60	64,184	55.94	78,157,914	80.27	24,146,553	71.38
Total general		6,482	100.00	114,739	100.00	97,362,942	100.00	33,827,600	100.00

Tabla 2.6. Análisis del subsector de refresco, hielo y agua purificada

En el rubro de unidades económicas tenemos que el 85.88% cae en el rubro de micro, las medianas el 2.31%, el 10.20% cae en pequeñas empresas mientras que el 1.60% en grandes organizaciones.

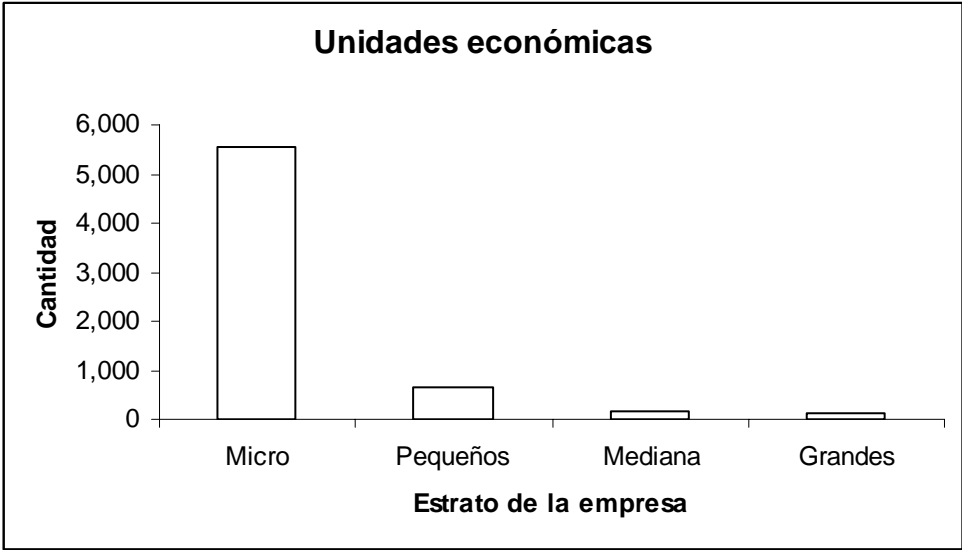


Gráfico 2.17. Unidades económicas del subsector refrescos, hielo y agua purificada

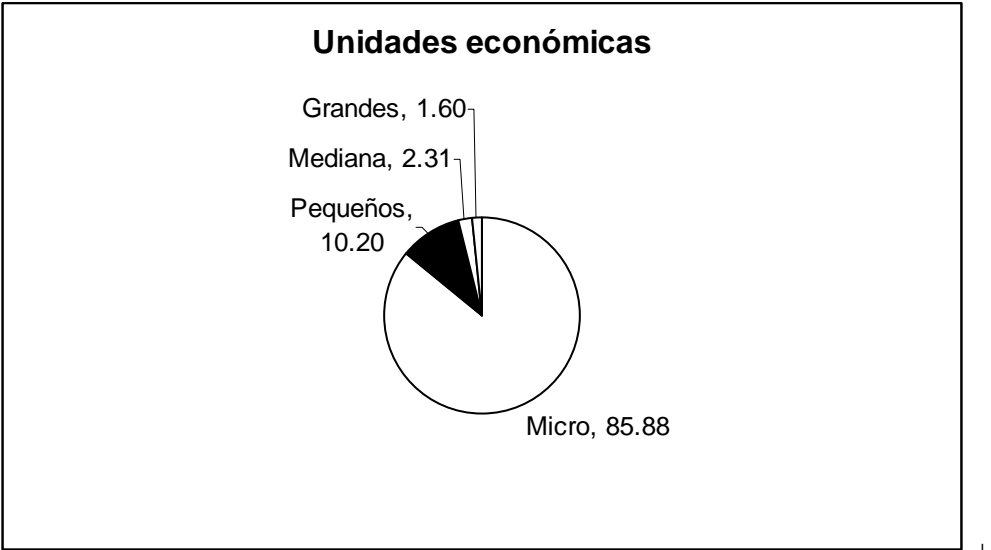


Gráfico 2.18. Unidades económicas del subsector refrescos, hielo y agua purificada porcentajes.

En este subsector, 55.94% trabaja en grandes organizaciones, en la mediana empresa el 15.50%, en la micro trabaja el 16.82%, y el 11.74 en la pequeña empresa.

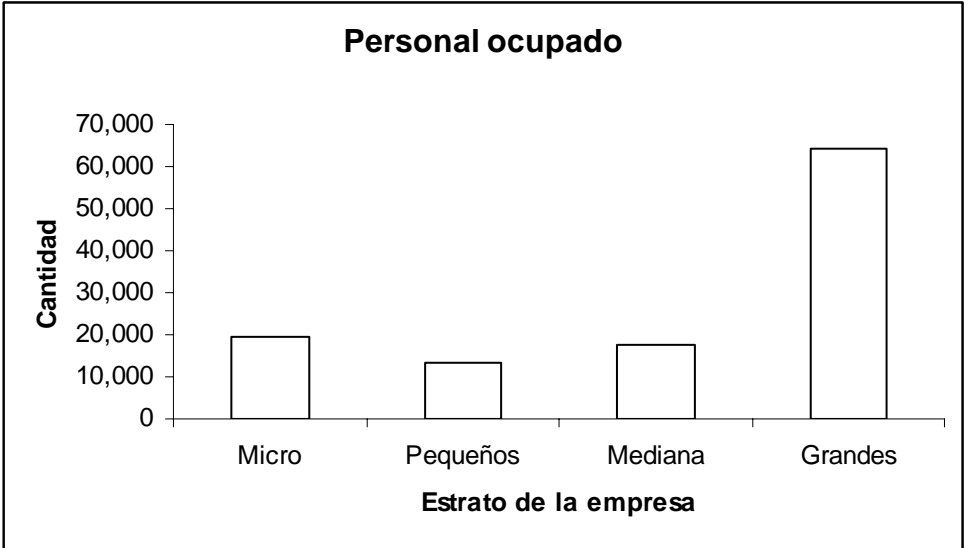
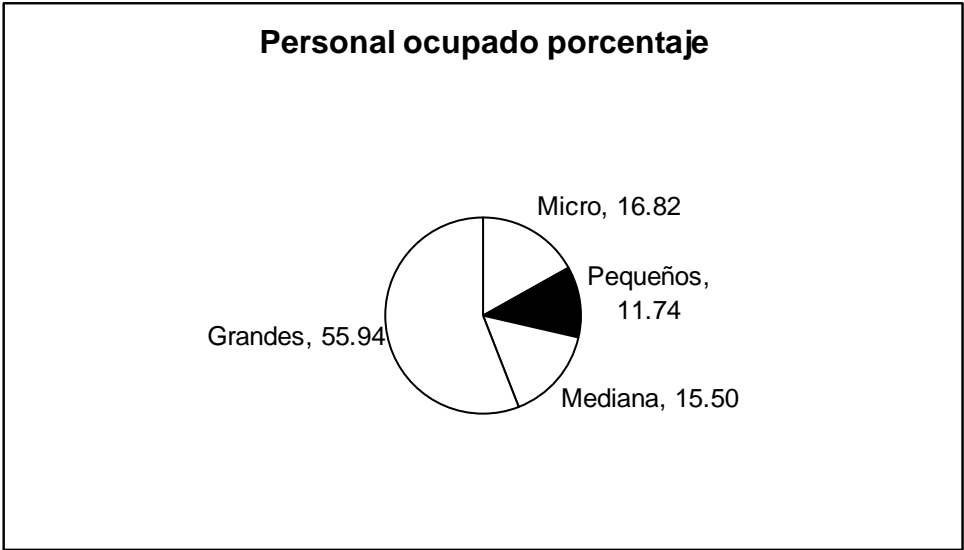


Gráfico 2.19. Personal ocupado en el subsector refrescos, hielo y agua purificada.



Gráfica 2.20. Personal ocupado en el subsector refrescos, hielo y agua purificada porcentajes.

En este subsector, la producción mayor esta en las grandes organizaciones con el 80.27%, la mediana con el 14.75%, las micro y pequeña empresa contribuyen con el 2.10% y el 2.88%.

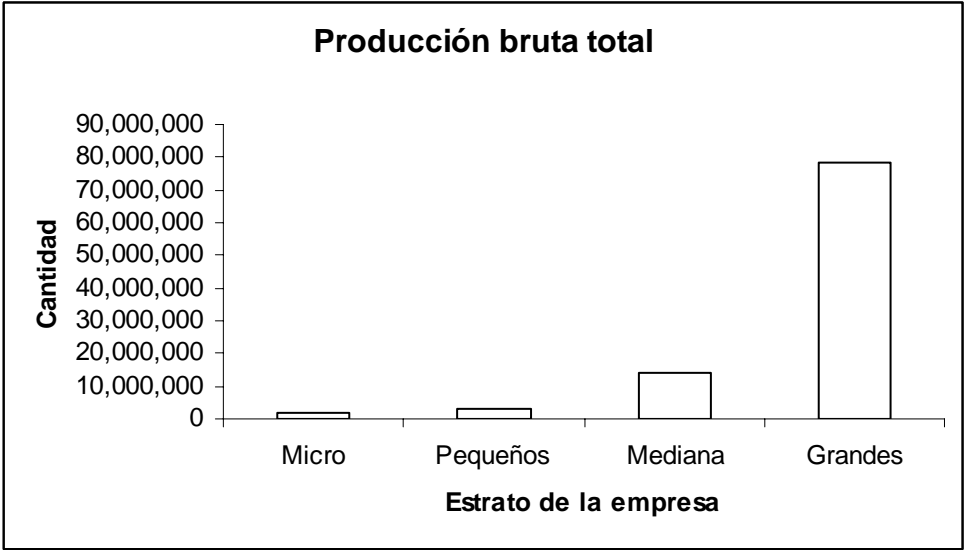


Gráfico 2.21 Producción bruta total del subsector refrescos, hielo y agua purificada.

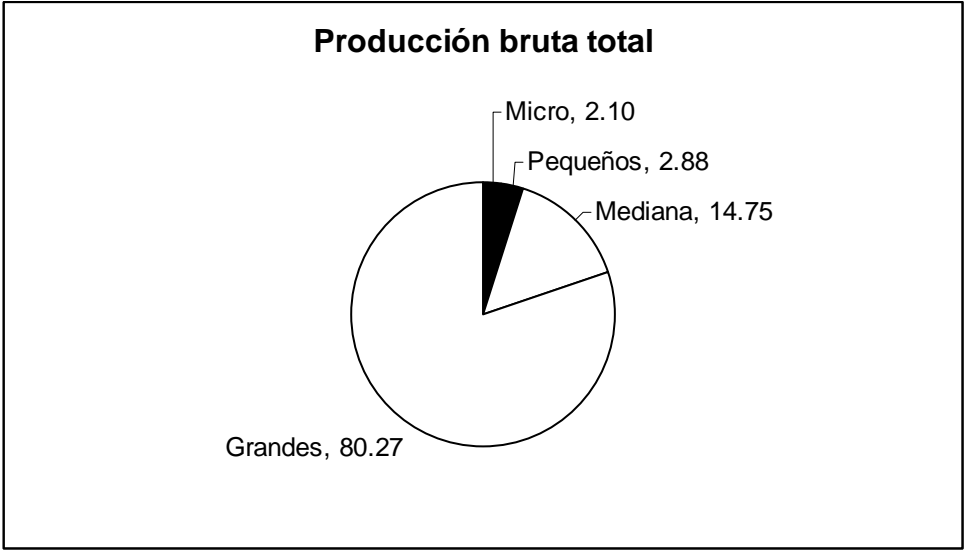


Gráfico 2.22 Producción bruta total del subsector refrescos, hielo y agua purificada en porcentaje.

En cuanto a los activos fijos, las grandes organizaciones cuentan con el 71.38%, la micro y pequeña empresa aportan el 6.10% y el 4.98% respectivamente, mientras que la mediana contribuye con el 17.54%.

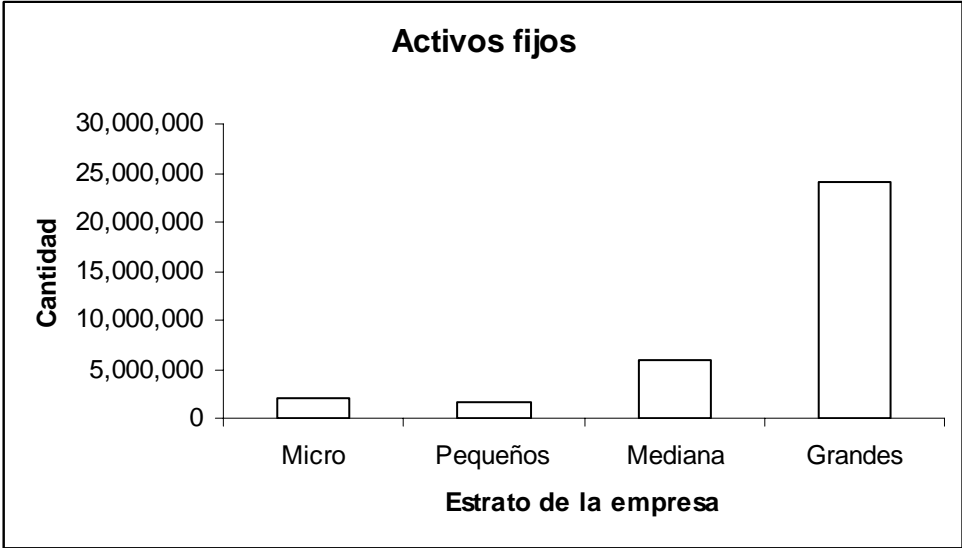


Gráfico 2.23 Activos fijos del subsector refrescos, hielo y agua purificada.

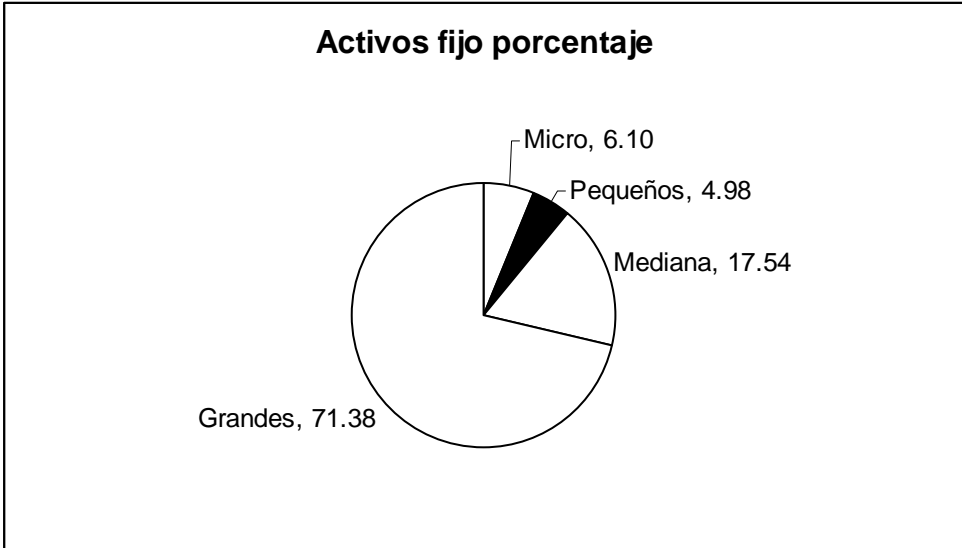


Gráfico 2.24. Activos fijos del subsector refrescos, hielo y agua purificada en porcentaje.

Por otra parte, es importante hacer notar que el sector de las bebidas en cuanto a unidades económicas se refiere, contribuye al total nacional con el 0.231% y a su vez el subsector de de refresco, hielo y agua purificada contribuyen al sector de las bebidas con el 93.32% de las unidades económicas del sector. En la tabla 3.7 se desglosa por estrato de empresa.

Estrato de personal ocupado	Tipo	Unidades económicas	Unidades económicas bebidas	Unidades económicas refresco	Porcentaje de cada segmento con el total	Porcentaje de cada segmento por segmento de bebidas vs refresco, hielo y agua purificada
		Absoluto	Absoluto			
Total general		3,005,157	6,946	6,482	0.231	93.3198963
1 a 10	Micro	2,853,291	5,878	5,567	0.196	80.1468471
11 a 50	Pequeños	118,085	755	661	0.025	9.51626836
51 a 250	Mediana	27,073	190	150	0.006	2.15951627
251 y más	Grandes	6,708	123	104	0.004	1.49726461

Tabla 2.7. Comparativo de unidades económicas.

En relación a personal ocupado el sector bebidas a porta al total nacional 0.887%, mientras que el subsector de bebidas, hielo y aguas purificadas brindan al sector de las bebidas el 79.69% del total del personal ocupado.

Estrato de personal ocupado	Tipo	Personal ocupado	Personal ocupado de bebidas	Personal ocupado de refresco	Porcentaje de cada segmento con el total	Porcentaje de cada segmento por segmento de bebidas vs refresco, hielo y agua purificada
		Absoluto	Absoluto			
Total general		16,239,536	143,975	114,739	0.887	79.6936968
1 a 10	Micro	6,224,965	20,244	19,299	0.125	13.4044105
11 a 50	Pequeños	2,478,964	15,875	13,476	0.098	9.35995833
51 a 250	Mediana	2,828,306	21,829	17,780	0.134	12.3493662
251 y más	Grandes	4,707,301	86,027	64,184	0.530	44.5799618

Tabla 2.8 Comparativo de personal ocupado

La producción bruta total que aporta el sector de las bebidas a la producción bruta total nacional, corresponde al 2.44%, mientras que subsector de los refrescos, hielo y agua purificada al sector de las bebidas es del 63.40%. En la tabla 3.9 se desglosan por estrato de empresa.

Estrato de personal ocupado	Tipo	Producción bruta total	Producción bruta total de bebidas	Producción bruta total de refrescos, hielo y agua purificada	Porcentaje de cada segmento con el total	Porcentaje de cada segmento por segmento de bebidas vs refresco, hielo y agua purificada
		Absoluto	Absoluto			
Total general		6,317,178,777	153,585,272	97,362,942	2.431	63.3934105
1 a 10	Micro	732,760,139	2,267,778	2,043,281	0.036	1.33038863
11 a 50	Pequeños	703,324,300	5,154,641	2,799,710	0.082	1.82290265
51 a 250	Mediana	1,093,869,266	21,036,136	14,362,037	0.333	9.35118115
251 y más	Grandes	3,787,225,072	125,126,717	78,157,914	1.981	50.8889381

Tabla 2.9 Comparativo. Producción bruta total

En relación a los activos fijos, el sector bebidas contribuye a los activos fijos nacionales con el 1.94%, mientras que el sector de refrescos, hielo y agua purificada contribuye con el 48.35% a los activos fijos del sector bebidas. En la tabla 3.10, se desglosa por estrato de la empresa.

Estrato de personal ocupado	Tipo	Activos fijos	Activos fijos de bebidas	Activos fijos de refrescos, hielo y agua purificada	Porcentaje de cada segmento con el total	Porcentaje de cada segmento por segmento de bebidas vs refresco, hielo y agua purificada
		Absoluto	Absoluto			
Total general		3,615,275,200	69,963,565	33,827,600	1.935	48.3503092
1 a 10	Micro	435,803,993	2,221,220	2,062,111	0.061	2.94740698
11 a 50	Pequeños	325,386,567	2,494,215	1,684,731	0.069	2.40801194
51 a 250	Mediana	525,236,253	7,517,488	5,934,205	0.208	8.48185052
251 y más	Grandes	2,328,848,387	57,730,642	24,146,553	1.597	34.5130398

Tabla 2.10. Comparativo por activos fijos.

2.2 España

En España existen alrededor de 19.000 medianas empresas que dan empleo al 12% de la fuerza laboral de ese país, por lo que es un motor importante de su economía. Las principales desventajas a las que se enfrentan son las limitaciones a las que tendrán que hacer frente en corto plazo (próximos tres años) para poder seguir siendo competitivas, como son la saturación del mercado, la presión sobre los precios que imponen, sobre todo, las grandes compañías, la reducción de márgenes y el aumento de los costos de las materias primas y del empleo. Con respecto a este último punto, aunque los costos en España siguen situándose por debajo de la media de los países de Europa Occidental, son superiores a los de los mercados emergentes, lo que les está haciendo perder capacidad competitiva.

A esta situación se une el hecho de que existen carencias en el sistema educativo que les impide encontrar profesionales cualificados. Además, las medianas empresas españolas consideran que la política impositiva del Gobierno no es la más óptima para poder crecer en un entorno cada vez más competitivo.

En un estudio realizado por The Economist, establece que la consolidación del mercado preocupa a las medianas empresas, ya que la mayoría de los directivos piensa que la competencia más fuerte provendrá de nuevos y actuales competidores, mayores en tamaño, además consideran que existe un riesgo de que sus negocios dependan en exceso de un reducido número de clientes grandes. Esa dependencia puede provocar, incluso, que los clientes grandes

puedan llegar a imponer en cierto modo el precio de los productos y servicios en el corto plazo (los próximos tres años). Además, también temen depender de grandes proveedores.

Asimismo, establecen que la principal ventaja competitiva es la relación estrecha que tienen con los clientes, mayor capacidad para cambiar de estrategia y mejor conocimiento del mercado.

2.3. Empresa Familiar

Empresa Familiar

El término de empresa familiar no es muy claro, sin embargo, existen diferentes autores que manejan clasificaciones para definir lo que es este tipo de organización, así tenemos la propuesta por Sanker y Astrachan (1996), quienes establecen la siguiente clasificación:

- Definición amplia. Para que una empresa sea considerada familiar basta con que el control de las decisiones estratégicas recaiga en los miembros de una familia y exista el deseo explícito de que ese control perdure en el futuro.
- Definición intermedia. Incluye entre las empresas familiares a aquellas en las que el fundador o sus descendientes controlan la empresa y las decisiones estratégicas y además tienen cierta participación directa en la

ejecución de dicha estrategia. Junto al poder político, la familia participa directamente en la gestión aunque no en exclusividad.

- Definición restrictiva. Sólo considera empresa familiar a aquellas empresas en las que varias generaciones de una determinada dinastía familiar tienen un control y una presencia activa en la gestión y, por lo tanto, la participación de la familia en los diversos niveles de dirección y ejecución es muy intensa. La familia monopoliza la propiedad y la gestión de la empresa.

Para Gallo (1997) son tres los atributos fácilmente observables para categorizar a las empresas familiares:

1. Propiedad: la familia controla la mayoría de los derechos políticos o acciones de la empresa;
2. Poder: uno o varios miembros de la familia dedica toda o una parte significativa de su vida laboral a trabajar en la empresa;
3. Continuidad: al menos la segunda generación de la dinastía familiar se ha incorporado a la empresa.

Cuesta (2000) señala que son dos los requisitos que permiten definir la empresa familiar. El primero es de carácter objetivo y consiste en que la propiedad de la empresa (o una parte significativa de la misma) está concentrada en una sola persona (empresa familiar en la etapa de propietario-controlador) o en un número reducido de personas ligadas por vínculos de sangre, que intervienen de forma importante en la gestión de la sociedad. El segundo requisito es subjetivo, y consiste en la voluntad de que este estado de cosas perdure en el tiempo, y que

por tanto la propiedad como el control de la empresa se transmita a los sucesores miembros de la familia.

Por lo tanto, podemos decir que la empresa familiar es una organización en donde la familia esta ligada a la dirección, en la cual el poder es ejercido por miembros de dicha casta los cuales dedican gran parte de su vida laboral a trabajar dentro la empresa.

Las características o rasgos diferenciadores de la empresa familiar son las siguientes:

1. La propiedad de la empresa se halla concentrada en un grupo familiar. A medida que se produce un mayor tránsito generacional la propiedad se divide en más ramas o grupos de parentesco.
2. El grupo familiar participa en el gobierno y/o, en su caso, en la gestión de la empresa.
3. Existe una vocación de continuidad, de transmisión de los valores empresariales propios de la familia.

2.3.1 Ventajas competitivas de la empresa familiar

Las ventajas competitivas de la empresa familiar derivan precisamente de la interrelación existente entre familia y empresa. Destacan entre estos valores los siguientes:

- Mayor grado de compromiso y dedicación con el negocio. El empresario arriesga, de forma permanente, el patrimonio, el prestigio y el futuro de su familia. Necesita el éxito y extrema su empeño en lograrlo.
- Mayor grado de autofinanciación y reinversión de beneficios para financiar el futuro crecimiento de la empresa. Ello conlleva, asimismo, un control más riguroso del gasto.
- Mejor orientación al mercado. Las empresas familiares, generalmente, tienen sus formas propias de “hacer las cosas”, un know how comercial que no poseen sus competidores y que se transmite a las siguientes generaciones, perpetuándolo como estrategia de dirección.
- Mayor vinculación con los clientes. El compromiso que caracteriza a las empresas familiares suele manifestarse bajo la forma de una atención más cordial y esmerada y una calidad de servicio más alta, lo que origina un mayor grado de confianza y reputación entre los clientes.
- Comportamiento más entusiasta de los trabajadores. Generalmente el fundador tiene una mejor relación y siente una mayor responsabilidad hacia sus trabajadores, que le han ayudado al inicio de la empresa, lo que se traduce en una buena valoración de estos hacia él y en sentirse que forman parte de un equipo.
- Importante afán de superación y capacidad de progreso, resultado de la alta motivación del fundador por el éxito.
- Flexibilidad competitiva y capacidad de ajuste en las fases depresivas del ciclo económico, con efectos notables sobre la estabilidad del empleo.

2.3.2 Limitaciones de la empresa familiar

La misma interacción entre familia y empresa puede ser fuente de debilidades en la empresa familiar. Entre estas limitaciones se pueden destacar las siguientes:

2.3.2.1 En materia financiera

- Limitación financiera. Generalmente el fundador inicia su andadura empresarial mediante un préstamo y, aunque la empresa comience a generar beneficios, necesitará financiar el crecimiento, lo que le llevará a reinvertirlo todo y a seguir endeudándose.
- Dificultad para la venta de participaciones propias. Como las acciones de la empresa familiar generalmente no cotizan en bolsa, no resulta fácil ampliar capital y vender acciones, con lo que resulta difícil la financiación para el crecimiento.
- Dificultades para la recompra de participaciones. Al llegar el momento de la sucesión en la empresa familiar, se suele plantear la recompra de participaciones sociales a hermanos o primos que no desean continuar en la empresa. Ello supondrá un endeudamiento adicional de los que se quedan en ella.

2.3.2.2 En materia de gestión

- Se puede confundir la propiedad del capital con la capacidad profesional para dirigir, de manera que se colocan en puestos de responsabilidad

directiva a personas no cualificadas y, de igual modo, se pueden producir incoherencias retributivas entre familiares y no familiares.

- Se puede identificar a la empresa con el concepto de una gran familia y abolir leyes económicas que deben imperar en toda actividad empresarial.
- Suelen relegarse aspectos de formación y reciclaje que frenan la incorporación de nuevas tecnologías, lo que puede suponer una limitación a la financiación de procesos de desarrollo.
- El parentesco familiar entre propietarios y directivos incide en la toma de decisiones empresariales y puede dar lugar a determinadas perturbaciones en la empresa, ya que confluyen tres factores de posibles crisis: Relaciones intrafamiliares, relaciones entre accionistas y relaciones entre gestores con responsabilidades.
- Las dificultades que tiene que abordar la empresa familiar en relación con estos factores, se convierten en críticas en el momento de la sucesión.

2.4 Modelos de las empresas familiares

Gallo (2004), señala que las empresas familiares no responden a un único modelo, sino por el contrario, es posible identificar y clasificar muchos y muy diferentes tipos de empresas familiares, observándose empíricamente que lo que en unos tipos resulta ser cierto en otros es falso.

En este sentido, Gibb (2003), señala que de aquí la importancia de disponer de esquemas que ayuden a clasificarlas y que permitan describir de manera más precisa sus características peculiares. Estos modelos son los siguientes:

2.4.1 Modelo de los tres círculos

El modelo de los tres círculos, es uno de los que han sido más empleados para describir distintas situaciones actuales y futuras de las empresas familiares. En este modelo, cada círculo representa a un grupo de personas con particulares características en su relación con la empresa familiar. Las intersecciones de los círculos indican los grupos de personas que poseen dos o las tres características identificadas por el modelo.

La principal pretensión de este modelo consiste en hacer ver que, según coincidan en mayor o menor grado los tres círculos, es decir, según se superpongan como atraídos por una fuerza centrípeta (algo que suele ocurrir en primera y segunda generación) o se distancien como separados por una fuerza centrífuga (como acostumbra a pasar en empresas familiares de gran tamaño y familias numerosas), se estará frente a tipos distintos de empresas familiares, con características muy diversas. Estas diferencias vienen marcadas por el número de protagonistas que en ellas trabajan o que con ellas tienen relación, por los distintos roles que desempeñan y sus diferentes intereses, por el contenido de las relaciones que entre unas y otras personas se dan y por las muy diferentes

soluciones que se deben aplicar en unos casos y otros (Neubauer, F. y Lank, 1998).

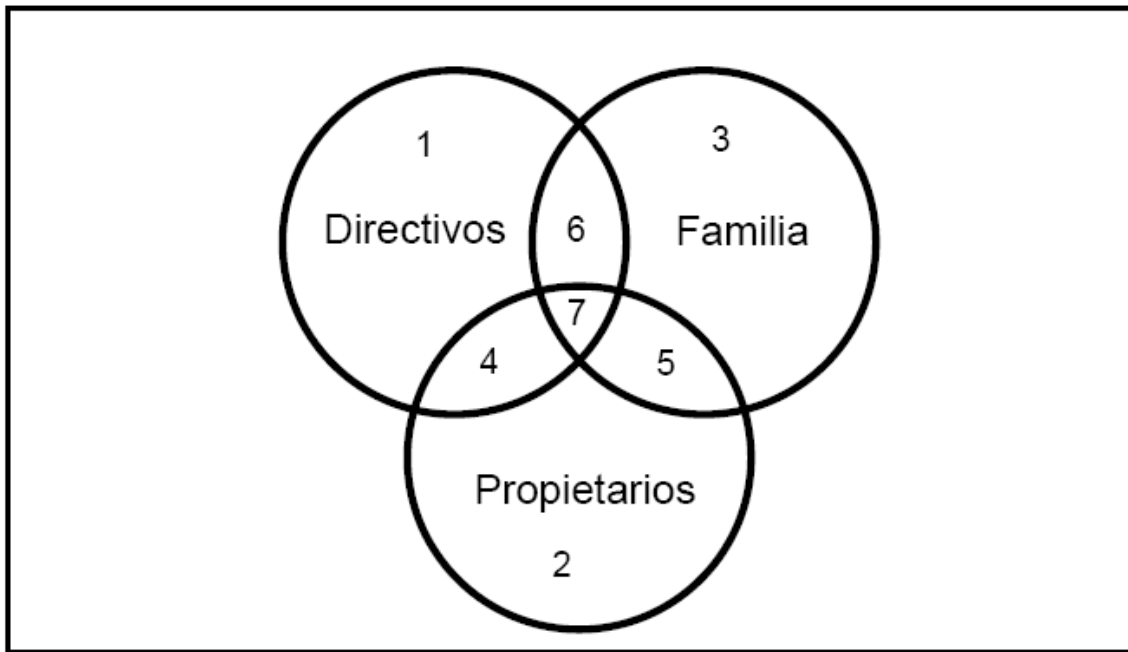


Figura 3. Modelo de los tres círculos. Fuente: Davis y Tagiuri (1982)

2.4.2 Del fundador al consorcio de primos

Gallo (2004), señala que la separación de las empresas familiares en tipos diferentes, según la generación familiar en la que se encuentren, constituye el fundamento del modelo “del fundador a consorcio de primos” creado por Ward en 1987.

Según Gallo (2004), este modelo tiene un indiscutible valor a la hora de profundizar en las extraordinarias diferencias que se dan entre estos tres tipos de empresas. Diferencias que, en su parte principal, tienen su origen en la muy

distinta forma de ejercer el poder que se da en cada uno de los tipos: un líder indiscutible en la primera generación; un líder, si es que existe y es aceptado, en la segunda y en la tercera generación.

Éste debe reportar a un “equipo” o a un “consorcio” de propietarios con derechos políticos, originados por su participación propietaria, habitualmente superiores a los derechos políticos del líder. Si no hay líder se da una dirección por equipo que resulta siempre difícil, pues el equipo está formado por personas que tienen capacidades muy distintas y derechos políticos similares.

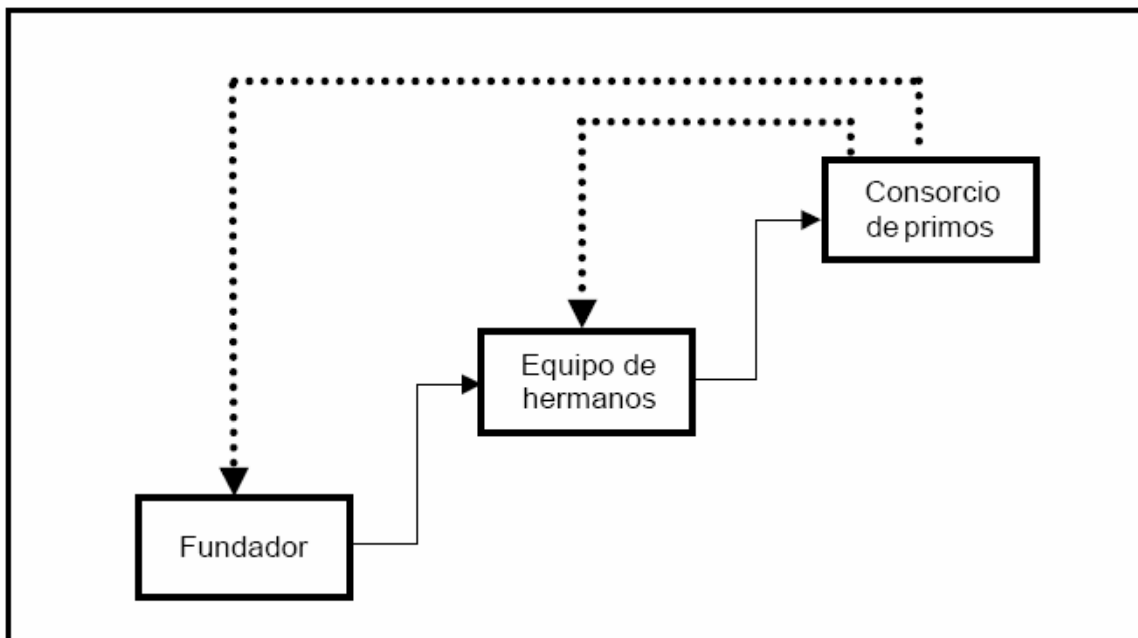


Figura 4. Consorcio de primos. Fuente: Ward (1987).

En el esquema anterior es importante hacer notar que las líneas de puntos indican que no es raro el “regreso” a un tipo de empresa familiar previo, por las

dificultades de las relaciones de los miembros de la familia en los “consorcios” e, incluso, en los “equipos”.

Es importante señalar que este modelo solamente “reflejar” tres tipos de empresas, no se puede olvidar que la mayoría de las organizaciones familiares pasa durante largas temporadas por situaciones no explicitadas en el modelo, en las que conviven al mismo tiempo dos generaciones de la familia. En este mismo sentido, hay que tener cada vez más en cuenta que estas situaciones se hacen habituales conforme se incrementa la esperanza de vida de las personas.

2.4.3 La matriz: tamaño de la familia, tamaño de la empresa familiar.

Perkins (1992), sostiene que este modelo clasifica las empresas familiares en cuatro grupos, de acuerdo con el tamaño de la familia propietaria y de la empresa.

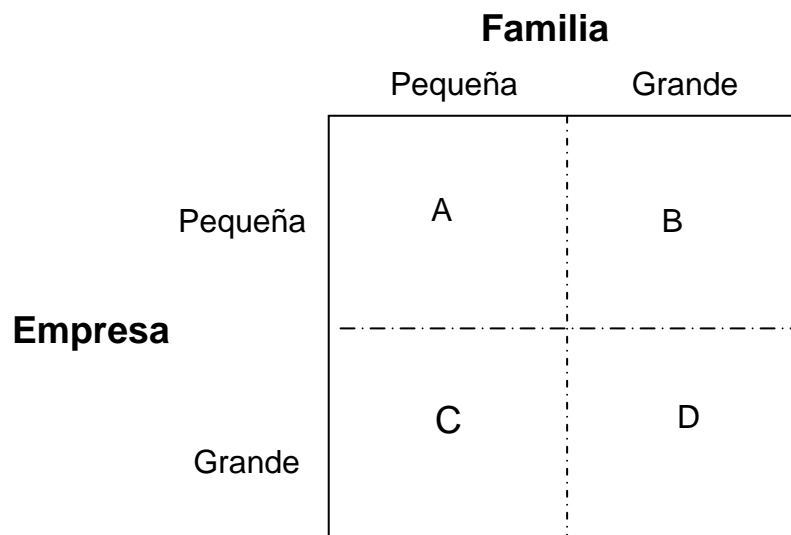


Figura 5. Matriz. Fuente: Perkins (1992)

Gallo (2004), señala que las empresas familiares se encuentran más frecuentemente en las celdas “A” y “D”, en la celda “A” es donde se sitúan las

numerosas empresas que no han tenido mucho desarrollo en la primera y en la segunda generación, mientras que en la “D” se encuentran las empresas multigeneracionales exitosas. Es también fácil encontrar empresas que alcanzan un gran tamaño en la primera generación (celda “C”) y empresas que, con el transcurrir del tiempo, no se desarrollan de manera tan acompasada como lo hace la familia (celda “B”).

Las principales intenciones de este modelo son:

- Ayudar a comprender mejor los roles que los miembros de la familia pueden, o deben, desempeñar en cada uno de los tipos de empresas, por ejemplo, las dificultades en las relaciones cuando hay muchos miembros de la familia incorporados en una empresa pequeña (celda “B”). La necesidad de incorporar y lograr la permanencia de directivos no familiares y de poner en operación eficaz los órganos de gobierno en una empresa tipo celda “C”.
- Ayudar a pensar sobre las ventajas e inconvenientes que se originan según se haga la transmisión de la propiedad a la siguiente generación, por ejemplo: porcentajes de participación pequeños y de poco valor económico si la transmisión se hace a los descendientes a partes iguales, lo que puede conducir a una excesiva dilución del capital en una empresa tipo celda “B”. También está la posibilidad extraordinariamente perjudicial de que se paralicen las decisiones por las grandes probabilidades de empate en las votaciones si se transmite la

propiedad a partes iguales a un número par y pequeño de sucesores en una empresa tipo celda “C”.

- Insistir en la conveniencia de conseguir que la empresa familiar crezca y evolucione, de manera especial cuando la familia aumenta y se desea que toda ella esté unida en su empresa familiar. Crecimiento y evolución que, por otra parte, es recomendable a todo tipo de empresas, sean o no familiares.

2.4.4 Modelo de las relaciones de trabajo

Gallo (1992), desarrolla este modelo, en el cual se distinguen cuatro tipos de empresas familiares, tomando como criterio básico las responsabilidades que los miembros de la familia desempeñan, o pueden llegar a desempeñar, con el paso del tiempo en la empresa familiar.

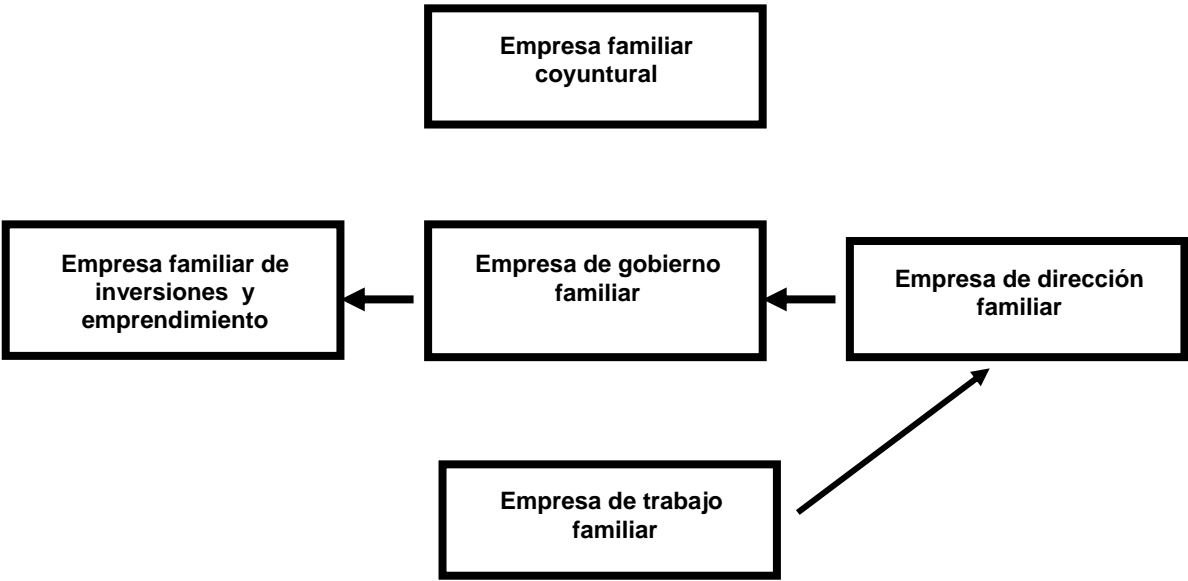


Figura 6. Relaciones de trabajo.Fuente: Gallo (1992).

Los cuatro tipos -empresa de trabajo, de dirección, de gobierno familiar y empresa familiar de inversiones y emprendimientos- son como cuatro “finales de etapa” en una evolución que resulta habitual entre las empresas familiares multigeneracionales exitosas, si bien en la vida real se encuentran muchas empresas que están en situaciones intermedias, pasando de uno a otro tipo.

Para comprender mejor estos cuatro tipos, sostiene Gallo (1992), hay que tener presente que las buenas empresas familiares, las que llegan a ser multigeneracionales y exitosas, tanto en cada tipo como en la evolución de uno a otro, no caen en la trampa de confundir la capacidad de los miembros de la familia para desempeñar las responsabilidades que les correspondan con el hecho de que sean propietarios, a la hora de su incorporación y de la asignación de responsabilidades.

En una buena empresa de trabajo familiar, en su desarrollo y evolución, se lleva a cabo lo necesario para que todos los miembros de la familia que libremente deseen incorporarse puedan hacerlo, cada uno en un puesto acorde con sus capacidades, y con una remuneración adecuada a las actividades que realiza. En la empresa de dirección familiar, por el contrario, se promueve y sólo se permite la incorporación de aquellas personas de la familia que posean las condiciones para desempeñar responsabilidades de dirección, o que pueden alcanzarlas en un período breve de tiempo.

Por responsabilidades de dirección se suele entender la dirección general de la empresa, la dirección de unidades estratégicas de negocio que requieran la conducción de equipos humanos complejos, así como la dirección de funciones para las que se precisa una muy elevada especialización técnica.

En la empresa de gobierno familiar, las personas de la familia sólo desempeñan responsabilidades de gobierno, y no de dirección, como miembros de los consejos de administración del *holding* familiar y de las empresas filiales y participadas por la familia y actúan plenamente como propietarios activos (Carlock, y Ward,. 2001).

La empresa familiar de inversiones y emprendimientos es una empresa de gobierno familiar en la que, además, se promueve el espíritu emprendedor de sus miembros. En ella se apoya a aquellos integrantes de la familia que tengan intención de iniciar un nuevo y propio emprendimiento de negocios por medio de préstamos, capital fijo o de desarrollo, asesoramiento y consejo, etc.

Finalmente, la empresa familiar coyuntural, responde a la firme intención de los miembros de la familia de continuar unidos, aun cuando resulta claramente previsible que por circunstancias del entorno competitivo o de la propia familia, se tendrá que dejar de ser empresa familiar en un período no muy prolongado en el tiempo. La familia está convencida de que la venta a terceros o la fusión con otra empresa se realizará de forma más beneficiosa si sus miembros continúan unidos, en vez de enfrascados en disensiones y luchas. La principal intención de este modelo ha sido ayudar en la formulación de los protocolos familiares a la hora de

explicitar las “reglas sobre el trabajo de los miembros de la familia en la empresa familiar” Tomaselli y Gallo (2004).

2.5 Características generales de las Pymes

Según Mellado (2005), estas son las principales características de la pequeña y mediana empresa son que están dirigidas por su propietario, presenta un uso relativamente intenso de mano de obra, la mano de obra por lo general no es altamente calificada, los trabajadores tienen en términos medios una alta antigüedad laboral, no existe una carrera o nivel de promoción en torno a la antigüedad, existe una alta centralización en donde el poder del dueño o jefe recae en los subordinados de forma directa, fuerza sindical pequeña, los miembros de la empresa se desenvuelven en un mismo espacio físico durante su horario laboral.

2.6 Ventajas y desventajas de las pymes

Para Rodríguez (1996), las pymes presentan ventajas y desventajas muy particulares que hacen necesario la descripción de cada uno de ellas.

2.6.1 Ventajas pequeña empresa

- Capacidad de generación de empleos
- Producción local y de consumo básico.
- Contribuyen al desarrollo regional

- Flexibilidad al tamaño de mercado
- Asimilación y adaptación de tecnología
- Fácil conocimiento de empleados y trabajadores, facilitando resolver los problemas que se presentan
- La planeación y organización no requiere de mucho capital
- Mantiene una unidad de mando permitiendo una adecuada vinculación entre las funciones administrativas y operativas
- Producen y venden artículos a precios competitivos

2.6.2 Desventajas de la pequeña empresa

- Mayor susceptibilidad al entorno económico como la inflación y la devaluación.
- Viven al día y no pueden soportar períodos largos de crisis.
- Son más vulnerables a la fiscalización y control gubernamental
- La falta de recursos financieros los limita, ya que no tienen fácil acceso a las fuentes de financiamiento.
- Tienen pocas o nulas posibilidades de fusionarse o absorber a otras empresas; es muy difícil que pasen al rango de medianas empresas.
- Mantienen una gran tensión política ya que los grandes empresarios tratan por todos los medios de eliminar a estas empresas.
- Su administración no es especializada, es empírica y por lo general la levantan a cabo los propios dueños.

- Por la propia inexperiencia administrativa del dueño, éste dedica un número mayor de horas al trabajo, aunque su rendimiento no es muy alto.

Para Rodríguez (1996), la mediana empresa tiene las siguientes ventajas y desventajas, sin embargo existe notas estas características pueden ser generalizables a las empresas medianas, tal como lo demuestra el estudio de caso que presentamos en esta tesis. Sin embargo las mencionamos para tomar un punto referente.

2.6.3 Ventaja de la mediana empresa

- Cuentan con buena organización, permitiéndoles ampliarse y adaptarse a las condiciones del mercado.
- Tienen una gran movilidad, permitiéndoles ampliar o disminuir el tamaño de la planta, así como cambiar los procesos técnicos necesarios.
- Por su dinamismo tienen posibilidad de crecimiento y de llegar a convertirse en una empresa grande.
- Absorben una porción importante de la población económicamente activa, debido a su gran capacidad de generar empleos.
- Asimilan y adaptan nuevas tecnologías con relativa facilidad.
- Se establecen en diversas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores.

- Cuentan con una buena administración, aunque en muchos casos influenciada por la opinión personal de o los dueños del negocio.

2.6.4 Desventaja de la mediana empresa

- Mantienen altos costos de operación.
- No se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción.
- Sus ganancias no son elevadas; por lo cual, muchas veces se mantienen en el margen de operación y con muchas posibilidades de abandonar el mercado.
- No contrataran personal especializado y capacitado por no poder pagar altos salarios.
- La calidad de la producción no siempre es la mejor, muchas veces es deficiente porque los controles de calidad son mínimos o no existen.
- No pueden absorber los gastos de capacitación y actualización del personal, pero cuando lo hacen, enfrentan el problema de la fuga de personal capacitado.
- Sus posibilidades de fusión y absorción de empresas son reducidas o nulas.

Aspectos fundamentales de la revisión bibliográfica.

Existe coincidencia entre los estudiosos de este tema que la característica principal de los equipos de alto desempeño es la sinergia de sus miembros (Katzenbach y Smith 1993, Katzenbach 2000, Lipman – Blumen, Levitt 2000, West 2004). Fernandez y Winter (2005), nos señalan las características principales de este tipo de equipos tanto en los relacionado al ambiente de trabajo, en donde resalta el hecho de confianza y colaboración entre los miembros, el manejo de conflicto que hacen, en este punto es muy importante señalar la clasificación que hace De Dreu y Weingart quienes establecen que existen dos tipos el destructor y el constructor.

Hambrick (1995), nos señala que en un equipo de alto desempeño las unidades de trabajo se diferencian porque ellas requieren tanto responsabilidad grupal como individual.

La conformación de los equipos de alto desempeño, esta dado básicamente porque sus miembros tengan habilidades complementarias, tal como los establecen diversos autores como West (2004), Gautier y Vervish(2002) y Stevens y Campion (1994). West (2004), nos señala que su funcionamiento esta dado en base a objetivos, a ser responsables, tener control y hegemonía para la toma de decisiones, manejo propio del presupuesto y contar con identidad organizacional.

En cuanto a la innovación en este tipo de equipos diversos autores señala que siempre buscan la manera de introducir nuevas formas de hacer las cosas en la organización West y Anderson (1996).

El liderazgo es un elemento esencial en los Equipos de Alto Desempeño, sin embargo, tal como lo señala Ahumada (2003), en este tipo de equipos el líder además de dirigir a los miembros debe de estar en constante trabajo para la expansión de su propio rol, tal como llegar hacer un modelo para otros, ser un analizador del negocio, manejador de conflictos entre otras cuestiones. Fernandez y Winter (2003), nos señalan que las tres principales corrientes de liderazgo en Equipos de Alto Desempeño se encuentran establecidas en:

1. Liderazgo participativo
2. Liderazgo situacional
3. Liderazgo Directivo.

Asimismo en este rubro Collins (2001) nos señala que la mayoría de los equipos presentan dos tipos de liderazgo el directivo con una combinación de situacional o participativo.

Es importante mencionar a Michel Bauer, el cual nos señala que en cualquier organización mediana o pequeña existe un líder de tres cabezas, una de ellas es la económica, otra es la política y la ultima de Pater Familia. Esto último es necesario mencionarlo en virtud de que el caso estudiado es una empresa familiar de tamaño mediano.

En relación al poder French y Raven (1968), nos señalan que hay dos tipos de poder dentro de un grupo u organización, el poder jerárquico y el personal. En este sentido De Dreu y Weingart (2003), señalan que existen dos tipos de poder el constructor y el destructivo, el primero de ellos mejora la flexibilidad, adaptabilidad, estabilidad, calidad en la toma de decisiones y el desempeño entre los miembros del equipo, el segundo en cambio, impide al equipo atender sus objetivos, se le asocia a indicadores negativos en eficacia y satisfacción de sus miembros.

Por otra parte es importante mencionar que los Equipos de Alto Desempeño contienen características propias de la organización burocrática, preceptos establecidos por Weber, tales como el aprendizaje profesional, la exigencia en todo momento del rendimiento al integrante, su desempeño basado en las normas del equipo y la organización, además de que el equipo prospera basado en conocimientos, habilidades y sinergia.

Un aspecto importante es lo relativo a la informalidad con la que hasta cierto punto trabajan los equipos de alto desempeño, en este sentido tenemos la clasificación que nos hace Dalton (1959), en la cual establece tres tipos básicos, el primero de ellos son las horizontales las cuales son las asociaciones de personas con el mismo rango y que pertenecen a la misma área. La segunda son las verticales, en las cuales los miembros son del mismo departamento pero ubicados en diferentes niveles jerárquicos. Y por último los mixtos los cuales sus miembros se ubican en diferentes niveles jerárquicos, departamentos y localizaciones. Es en este último donde se localizan los equipos de alto desempeño.

Asimismo Montaña (1997), establece que es importante considerar tres aspectos fundamentales en la informalidad dentro de la modernidad, el primero de ellos es la racionalidad instrumental, el segundo la separación de espacios sociales y por último el individualismo.

Sin embargo, en base al estudio realizado nos hemos dado cuenta que las principales características del equipo de alto desempeño recaen en la organización posmoderna, Clegg (1992) en la cual se base principalmente en siete dimensiones: a) la estructuración de la estrategia, b) arreglo de alineamientos funcionales, c) identificación de mecanismos, d) constitución de responsabilidades y formas de relación, e) institución de la planeación y de la comunicación, f) relación de la recompensa y desempeño y por último la g) realización de un liderazgo efectivo.

La informalidad esta dada en las organizaciones posmoderna a través de normas burocráticas en el repertorio de programas informáticos Montaña (1994 citado en Montaña 1997).

En relación a la empresa familiar, se señala que la empresa familiar es en la cual el control de la dirección como de las decisiones estratégicas recaen en la familia y que exista el deseo que ese control se perpetúe en el futuro. Gallo (1997), establece que son tres los atributos para categorizar a las empresas familiares: propiedad, poder y continuidad. Para Cuesta (2000), son dos los requisitos básicos que se deben de asumir, el primero es la propiedad de la empresa, el segundo que perdure en el tiempo.

Es importante señalar que para el análisis de las empresas familiares numerosos investigadores han realizado modelos para su estudio, es en este sentido que Gallo (2004) señala que las empresas familiares no responden a un único modelo, sino por el contrario, existen muchos y muy variados modelos que permiten identificar los diferentes tipos de empresas familiares. Entre estos modelos destacan el modelo de los tres círculos de Davis y Tagiuri (1982), del fundador al consorcio de primo elaborado por Ward (1987), el de matriz elaborado por Perkins (1992) y el de la relaciones de trabajo elaborado por Gallo (1992).

III. Metodología

3.1 Estrategia Metodológica

El fenómeno social de esta investigación es complejo (la relación establecida entre equipos de alto desempeño y las organizaciones medianas para alcanzar la competitividad), ver figura 7.

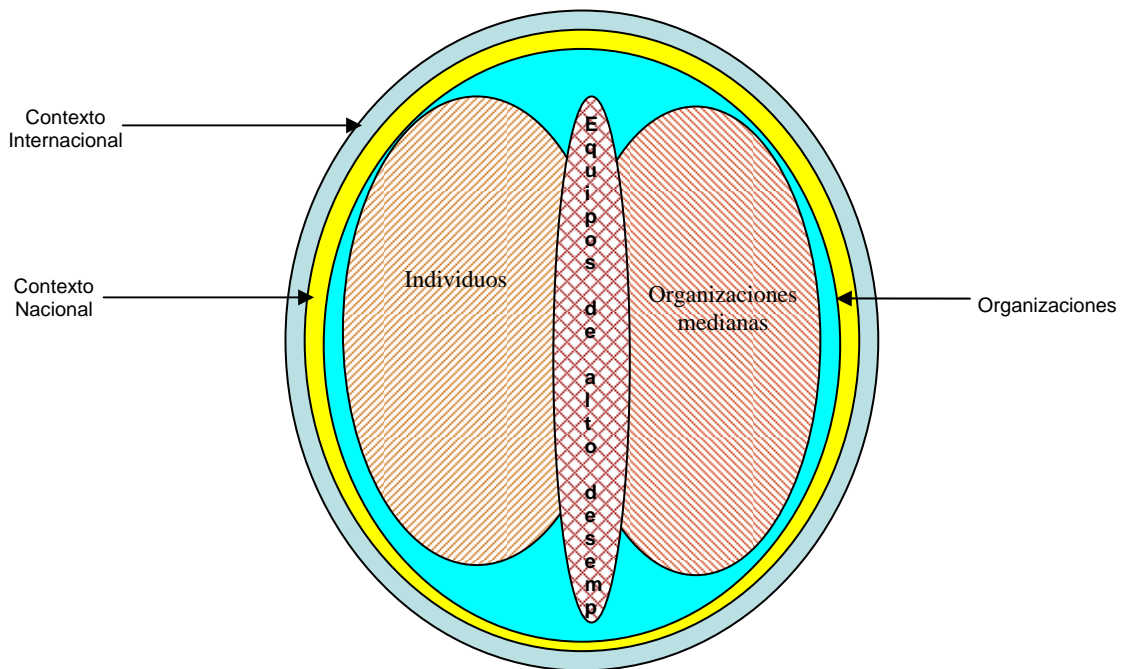


Figura 7. Estrategia Metodológica

Uno de los objetivos principales de la investigación aplicada es conocer la realidad con el propósito fundamental de modificarla. En este sentido bajo un planteamiento epistemológico la realidad debe ser pensada lo más objetivamente posible, sin el establecimiento previo de encuadres teórico, ni supuestos basados

en la experiencia acumulada, cuidando de no reducir el recorte de observación de las metas preestablecidas. Captar la realidad como presente permite potenciar una situación que se anticipe a los múltiples cursos que puede seguir, esto es, la apropiación del presente abre múltiples opciones para la construcción del futuro. En este sentido, se debe desarrollar una visión objetiva de la realidad observada que permitan llevarla a la práctica, distinguiendo lo viable de lo puramente posible (Zemelman, 2000).

Por otra parte, desde la perspectiva epistemológica el problema es encontrar un método que permita ver la realidad y describirla, sin reducir el recorte a lo previamente establecido, ni a estructuras conceptuales específicas que supongan un conjunto de relaciones a priori, el investigador debe de liberarse de dificultades teóricas que se ejerzan sobre de él (Pires, 1997).

En otras palabras, es buscar una forma de razonamiento que no se limite a organizar el pensamiento con base en contenidos de información estructurados, sino que, más bien, parta de la concepción de la realidad como totalidad dinámica entre niveles.

A partir de esto mantener un pensamiento abierto y problematizador de una realidad concreta que permita hacer una elaboración conceptual que articule sus procesos, esto es, aprehender a observar la realidad y sus procesos antes de volcarse a dar una explicación de ellos (Pimienta, 2000).

La realidad debe ser una búsqueda de posibilidades alternas de desarrollo, orientando a la determinación de lo significativo para cada contexto y momento de acuerdo con su articulación, abandonando la idea tradicional de que el desarrollo se apoya en magnitudes dadas de recursos naturales y económicos dejando en el olvido a la población, que además de ser un recurso es el sujeto social que dinamiza al conjunto de estructuras económicas, políticas y culturales que articula la realidad a través de su práctica social (Zemelman, 1989).

La realidad debe ser vista desde diferentes enfoques teóricos sin quedar aprisionada en alguno de ellos social (Zemelman, 1989). Por otra parte, los fenómenos sociales multidimensionales, demanda una estrategia que tome en cuenta la totalidad social del problema (Paramo, 1999), esta totalidad, no es, como pudiera pensarse, la reunión de todos los hechos, sino una óptica epistemológica desde la que se delimitan los campos de observación de la realidad, los cuales permiten reconocer la articulación en la que los hechos asumen su significación específica.

En este sentido, puede hablarse de la totalidad como exigencia epistemológica del razonamiento analítico. La totalidad cumple la función de aclarar el significado del concepto todo, pues sirve para definir la base desde la cual captar lo inclusivo (o indeterminado) de la realidad (Popper, 1961).

3.2 Hecho social

En la actualidad muchas organizaciones de diferentes giros se han beneficiado al contar con equipos de alto desempeño. El crecimiento de equipos de alto desempeño ha estimulado nuevos diseños de organización, dando con ello fin al predominio del diseño viejo, es decir, la organización piramidal.

La creciente complejidad del mundo que nos rodea y la rapidez de los procesos organizacionales, exigen un manejo de las situaciones, tanto a nivel individual, como en grupos y equipos de trabajo. El trabajo eficaz en equipos de trabajo se considera como uno de los valores fundamentales de las empresas que producen buenos resultados.

De este modo, resulta fácil y frecuente el que una empresa manifieste una tendencia a querer que sus empleados trabajen en equipo, y, más aún, que obtengan un buen desempeño. Sin embargo, esto es bastante difícil, ya que al ser el equipo un punto de encuentro entre las capacidades individuales, muchas veces no se lleva a cabo una adecuada interacción entre las personas que lo componen, generando conflictos y relaciones que terminan socavando el objetivo del equipo, en vez de una sinergia.

La organización por equipos de trabajo sigue creciendo en todas partes del mundo, a medida que se constata su productividad y competitividad. En un entorno complejo y dinámico como el actual, donde crece la competencia en los mercados y en donde lo único constante es el cambio, exige modelos de

organización flexibles, orientados a la aportación de valor, para poder satisfacer las necesidades de sus clientes y así poder seguir en la escena competitiva.

La complejidad de organizaciones contemporáneas, la falta de capacidad de cualquier líder de organización para adquirir todas las habilidades necesarias y el conocimiento para tomar decisiones correctas, el rápido cambio tecnológico y los esfuerzos de mejora enfocados al flujo de proceso, hacen al equipo de alto desempeño el vehículo ideal para tener mejor información para optimizar el proceso (Nahavandi & Aranda, 1994).

Se ha demostrado que en los equipos de alto desempeño se combina el compromiso de aumentar la productividad y mejorar la toma de decisiones, así como motivar a la innovación. Por esta razón hoy en día, estos equipos ocupan un lugar prominente en el diseño de organización. En los equipos de alto desempeño su piedra angular es el compromiso con la calidad y la mejora continua de la productividad.

En los equipos de alto desempeño la innovación de parte de sus miembros, es una de sus principales características, existe evidencia de que aquellas personas que tienen oportunidad para manejar o manipular sus ambientes de trabajo (innovar), y de ser más creativos en su trabajo, están más satisfechos y mejor ajustados que aquellos con oportunidades menores (Broadbent y Myers 1994). Las innovaciones deben verse como un proceso antes que como resultados (Kanter, 1994).

Las Pymes en México constituyen el 97% del total de las empresas, generadoras de empleo del 79% de la población y generan ingresos equivalentes al 23% del Producto Interno Bruto (PIB), lo anterior es una clara señal de debemos poner atención a este tipo de empresas y verlas como lo que en realidad son: la base de la economía mexicana. En la tabla número 1 podemos observar la composición de las empresas mexicanas por tamaño y por sector en términos porcentuales.

Composición por tamaño y sector (participación porcentual)				
Tamaño	Sector			Total
	Industria	Comercio	Servicios	2,844,308
Micro	94.4	94.9	97.4	95.7
Pequeña	3.7	4.0	1.6	3.1
Mediana	1.7	0.9	0.5	0.9
Grandes	0.4	0.2	0.4	0.3
Total	100	100	100	100

Tabla 3.1 Composición por tamaño y sector
(participación porcentual)
Fuente: Secretaria de Economía 2001

Sin embargo un sector un tanto olvidado son las medianas empresas, ya que en México en su mayoría son micro y pequeña empresa. La mediana empresa y presenta características muy peculiares como es la buena organización,

permitiéndoles ampliarse y adaptarse a las condiciones del mercado, la gran movilidad, permitiéndoles ampliar o disminuir el tamaño de la planta, así como cambiar los procesos técnicos necesarios, por su dinamismo tienen posibilidad de crecimiento y de llegar a convertirse en una empresa grande, absorben una porción importante de la población económicamente activa, debido a su gran capacidad de generar empleos, asimilan y adaptan nuevas tecnologías con relativa facilidad, se establecen en diversas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores, cuentan con una buena administración, aunque en muchos casos influenciada por la opinión personal de o los dueños del negocio.

No obstante presentan algunos inconvenientes tales como el mantener altos costos de operación, no reinvertir las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción, sus ganancias no son elevadas; por lo cual, muchas veces se mantienen en el margen de operación y con muchas posibilidades de abandonar el mercado, no contrataran personal especializado y capacitado por no poder pagar altos salarios, no pueden absorber los gastos de capacitación y actualización del personal, pero cuando lo hacen, enfrentan el problema de la fuga de personal capacitado, sus posibilidades de fusión y absorción de empresas son reducidas o nulas.

Este estudio se encaminó en ver como la actuación de equipos de alto desempeño en las organizaciones medianas con lleva a alcanzar la productividad, en virtud de que a partir de su establecimiento ha aumentados

su crecimiento y productividad. Es importante mencionar que éste tipo de equipos se ha investigados sus efectos principalmente en organizaciones grandes, por lo que resultó interesante estudiarlos en las organizaciones medianas. Para ellos hicimos uso de una empresa de tamaño mediano dedicada a la elaboración de bebidas gaseosas en el sur de Sinaloa.

La industria refresquera representa 10.5 % del Producto Interno Bruto (PIB) de la división alimentos, bebidas y tabacos; 2.7 % del PIB de la industria manufacturera y 0.6 % a nivel nacional, lo que la convierte en un sector de alta potencialidad económica a largo plazo (Cámara de Diputados).

En el 2003 esta industria generó 140 mil 233 fuentes de trabajo directas y adicionalmente 736 mil 900 empleos indirectos. En los últimos cinco años se destinaron dos mil 847 millones de dólares a la inversión fija. En ese mismo año la industria embotelladora de refrescos carbonatados presentó un crecimiento de 1.5 por ciento en su volumen de ventas; este registro es el más alto desde 2001 (Cámara de Diputados).

Durante 2003 esta industria vendió 15 mil millones de litros en México (dos mil 710 millones de cajas unidad), un consumo per cápita de 147.3 litros por año, lo que sigue ubicando a nuestra nación como el segundo productor del mundo y en esa misma posición se encuentra en el rubro de consumo (Secretaría de Economía de México).

Desde hace una década, cuando salió al mercado nacional la primera botella, no ha dejado de crecer la participación de las presentaciones no retornables. Un

indicador representativo es el hecho de que en 1993 esta presentación representaba el 4.3 % del consumo total, mientras que en la actualidad se elevó a 63.7 % (Camara de Diputados).

En la figura 8 se esquematiza el hecho social.

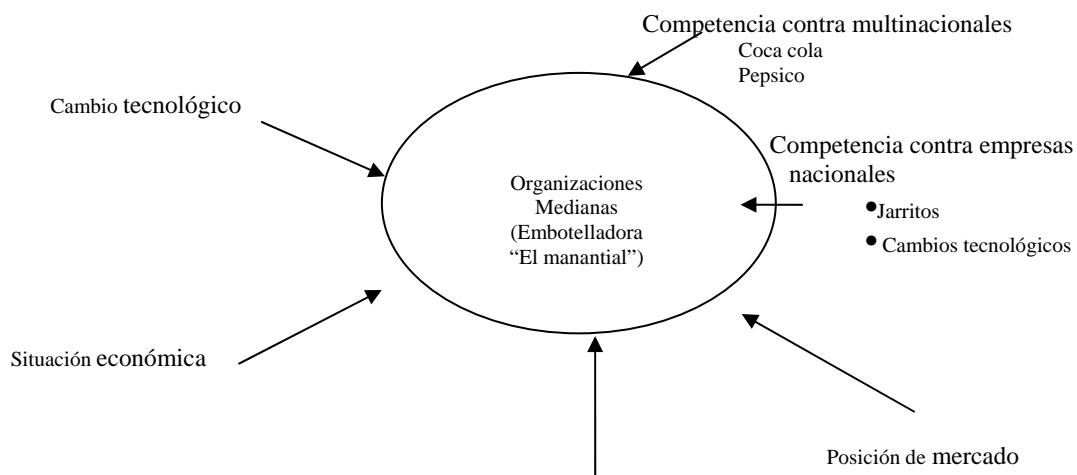


Figura 8. ¿Cómo los equipos de alto desempeño han contribuido a que las organizaciones de tamaño mediano desempeñen un rol activo en el contexto regional, con formas de organización adecuada para superar las presiones de las grandes empresas?

Las empresas medianas, en particular, embotelladora “El manantial” presentan algunos elementos que son generales para este tipo de empresas:

- Competencia con multinacionales: Actualmente las organizaciones medianas compiten con empresas multinacionales las cuales tienen todos el poder para eliminarlos del mercado, sin embargo, se ha demostrado que a pesar de ese poder en algunos casos no lo consiguen, como es el caso de la organización que se analizó.

- Competencia contra empresas nacionales: Las organizaciones medianas compiten también con empresas nacionales que debido a su producción a escala pueden abaratar los costos de la elaboración de productos similares.
- Cambio tecnológico: La tecnología avanza día a día, sin embargo, debido a que en este tipo de organizaciones sus ganancias no son muy elevadas, en ocasiones no pueden reinvertir las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción sin embargo cuando invierten en tecnología, asimilan y se adaptan a ellas con relativa facilidad.
- Situación económica: Debido a que las ganancias no son muy altas y mantienen altos costo de producción su situación económica, si no es adecuadamente administrada, llega a presentar problemas de tipo financiero, sin embargo, en muchos de los casos cuentan con una buena administración, aunque en muchos casos influenciada por la opinión personal del o los dueños del negocio.

La pertinencia de la investigación en los Estudios Organizacionales radica en que equipos de alto desempeño afectan a todos los elementos de la organización, por lo cual resulta interesante analizar ¿Cómo los equipos de alto desempeño han contribuido a que las organizaciones de tamaño mediano desempeñen un rol

activo en el contexto regional, con formas de organización adecuada para superar las presiones de las grandes empresas?

La investigación es factible llevarla a cabo debido a que se cuenta con una organización mediana que hace uso de equipos de alto desempeño. Dicha organización es Embotelladora El Manantial, empresa elaboradora de bebidas gaseosas.

3.3 Planteamiento de las preguntas de investigación

La pregunta principal de la investigación es la siguiente:

¿Cómo los equipos de alto desempeño han contribuido a que las organizaciones de tamaño mediano desempeñen un rol activo en el contexto regional, con formas de organización adecuada para superar las presiones de las grandes empresas?

3.4 Ángulo de investigación

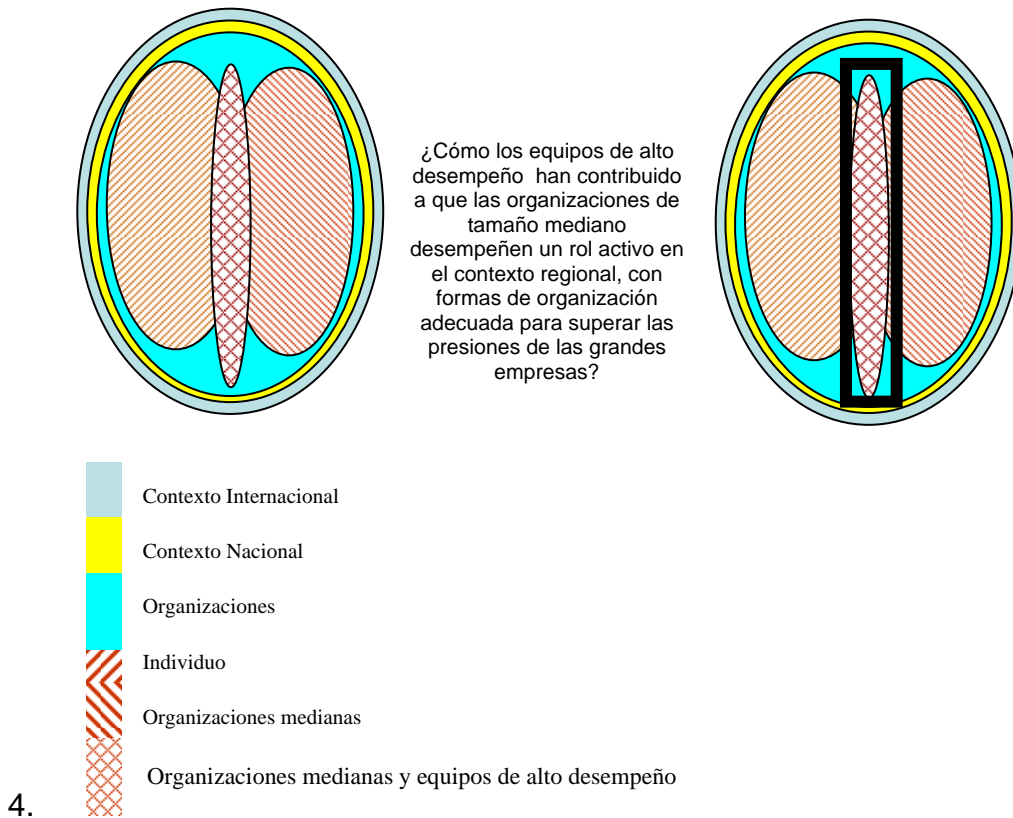


Figura 9. Ángulo de investigación

3.5 Dimensiones

Las preguntas de investigación son formuladas a partir de tres dimensiones de análisis del problema de investigación.

- 1) Individuo: En la dimensión de individuo, se analiza las diferentes destrezas y habilidades que poseen los miembros de una organización mediana manejando concepto tales como valores, normas, visión, liderazgo.
- 2) Equipos de alto desempeño: En esta dimensión destaca lo relacionado al equipo de alto desempeño establecido en la organización y sus efectos en

ella, manejando conceptos tales como sinergia, compromiso, conocimiento, liderazgo, ambiente de trabajo, conflicto y aprendizaje.

- 3) Organizaciones medianas: A través de esta dimensión se analiza los efectos causados en ella por los equipos de alto desempeño, en particular las nuevas formas organizacionales que se dan.

Pregunta central de investigación ¿cómo los equipos de alto desempeño han contribuido a que las organizaciones de tamaño mediano desempeñen un rol activo en el contexto regional, con formas de organización adecuada para superar las presiones de las grandes empresas?

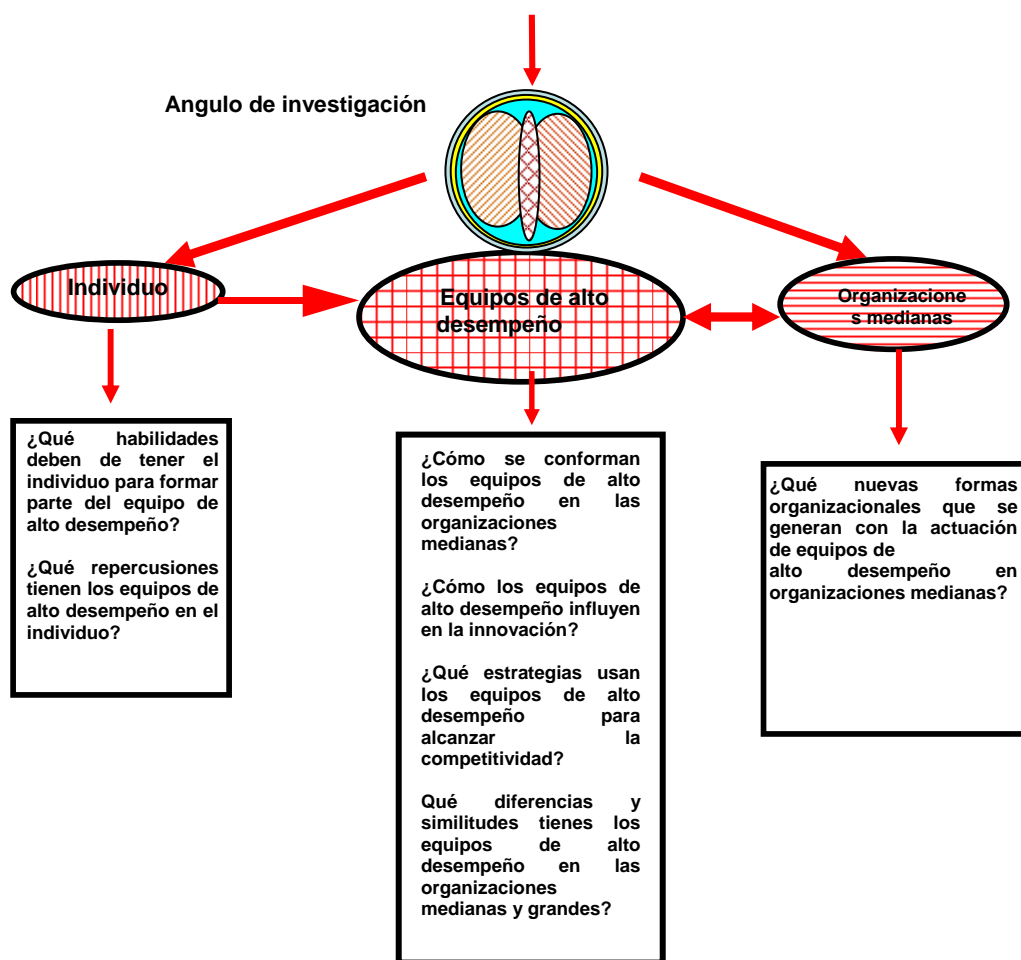


Figura 10. Dimensiones

3.6 Preguntas secundarias de la investigación

¿Cómo se conforman los equipos de alto desempeño en las organizaciones medianas?

¿Cómo los equipos de alto desempeño influyen en los procesos de innovación de la organización?

¿Qué estrategias usan estos equipos en la organización para lograr un buen desempeño?

¿Qué formas organizacionales se han generado al contar con equipos de alto desempeño?

¿Qué diferencias y qué similitudes tienen los equipos de alto desempeño de las organizaciones medianas con los equipos de alto desempeño de las organizaciones grandes?

¿Qué habilidades deben tener el individuo para formar parte del equipo de alto desempeño?

¿Qué repercusiones tienen los equipos de alto desempeño en el individuo?

De las preguntas elaboradas se han seleccionado varios conceptos, dichos conceptos surgen de las preguntas de investigación. Es así como en la dimensión de individuo tenemos los conceptos de habilidades, valores, normas, visión, liderazgo; para equipo de alto desempeño: sinergia, compromiso, conocimiento, liderazgo, ambiente de trabajo, conflicto y aprendizaje; y para organizaciones medianas, formas organizacionales.

3.7 Ejes de análisis

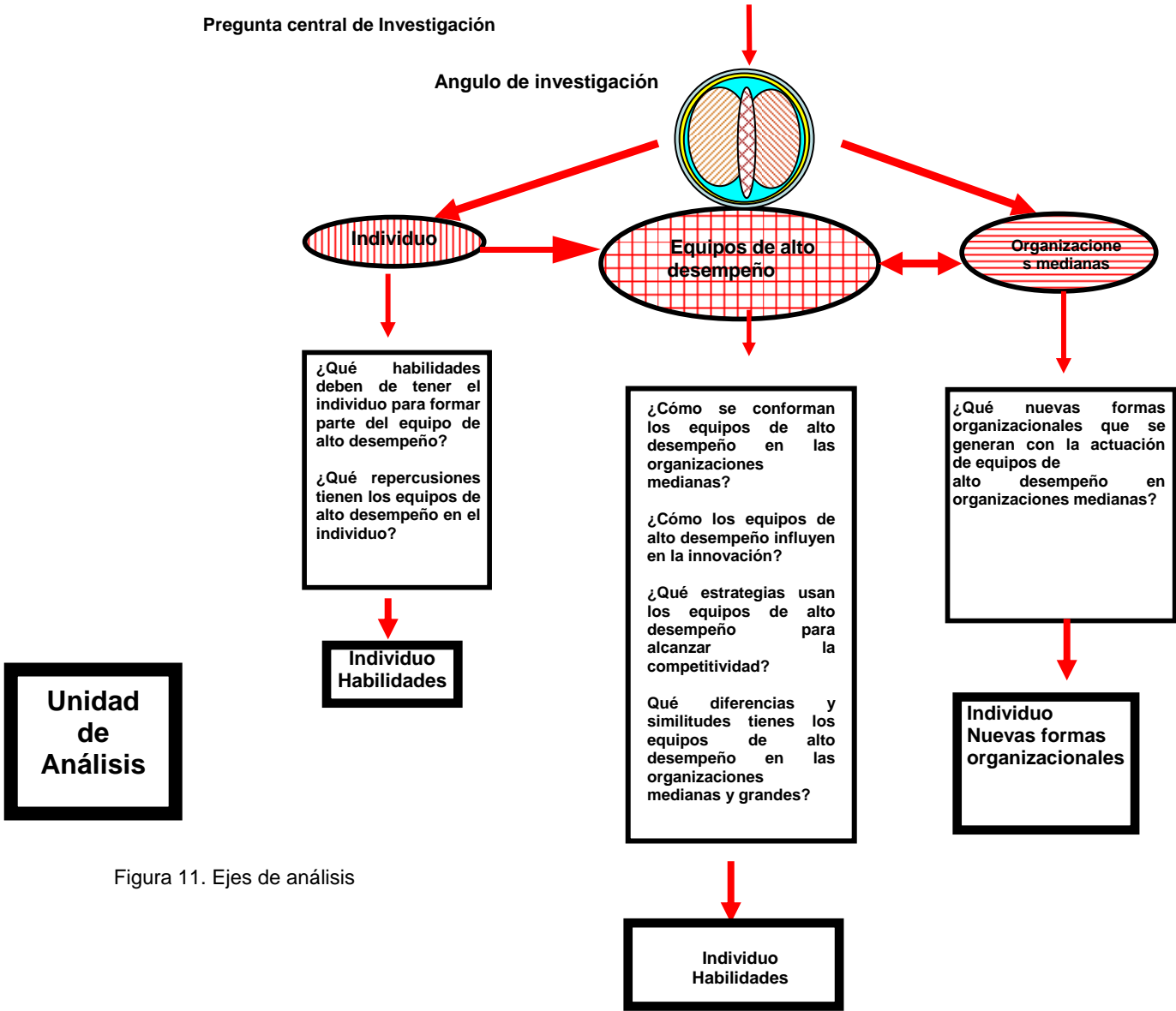


Figura 11. Ejes de análisis

Debido a que el problema que se está estudiando es ¿Cómo los equipos de alto desempeño han contribuido a que las organizaciones de tamaño mediano desempeñen un rol activo en el contexto regional, con formas de organización adecuada para superar las presiones de las grandes empresas?, se entiende que la unidad principal de análisis es el individuo, poniendo especial atención en sus habilidades y destrezas para la generación de nuevas formas organizacionales a través de la implementación de equipos en organizaciones medianas.

Los estudios de investigación están divididos de la siguiente forma (Danhke, 1989):

a) Exploratorio: Su objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado.

b) Descriptivo: Buscan especificar las propiedades, características y perfiles importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier fenómeno que se someta a análisis. Su objetivo es medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a los que se refieren.

c) Correlacional: Su propósito es evaluar la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un panorama en particular.

d) Explicativo: Están dirigidos a responder a las causas de los eventos, sucesos y fenómenos físicos o sociales.

Desde este enfoque nuestra investigación esta bajo el marco de exploratorio.

Considero que la metodología cualitativa es apropiada para describir el fenómeno de ¿Cómo los equipos de alto desempeño han contribuido a que las organizaciones de tamaño mediano desempeñen un rol activo en el contexto regional, con formas de organización adecuada para superar las presiones de las grandes empresas?, ya que a través de ella se puede hacer una investigación profunda de las perspectivas que los actores sociales juegan en su justa aprehensión y comprensión (Poupart, 1997).

3.8. Técnicas de investigación cualitativas.

Entre los diferentes tipos de técnicas cualitativas tenemos los siguientes:

Técnicas Grupales: Son dirigidas a generar dinámicas dentro de un grupo humano mediante las cuales surjan propuestas de interés para diferentes objetivos o aplicaciones. Su finalidad es identificar las conductas de las personas cuando se encuentren dentro de un grupo, formando personalidad propia del grupo. Existen diferentes tipos tales como:

- Técnica de creatividad
- Técnica de ideas
- Técnica de grupo nominal
- Técnica de grupo de enfoque

- Técnica Delphi

Técnica de la entrevista: Es el proceso de interacción dinámica de comunicación de dos personas, entrevistador y entrevistado bajo el control del primero. Su finalidad es conseguir información lo más implicante posible, sobre el objeto de análisis que se plantea. Se debe de usar cuando se requiere conseguir información muy compleja, cuando se busca información confidencial o delicada, cuando se busca información de profesionales y los cuestionarios estructurados son insuficientes, cuando se considera la fase previa a la elaboración de cuestionarios estructurados, para identificar contenidos a incluir.

Técnica de la observación: Es basada en un análisis y registro de comportamiento del individuo, objeto, unidad, o acontecimiento a investigar. Los tipos de observación pueden ser participante o no participante, estructurada o no estructurada, natural o no natural, humana o mecánica, conocida o no conocida.

Debemos de tener en cuenta que en la observación presta atención los hechos tal como ocurren. Los acontecimientos que observamos tienen además la característica de ser por así decirlo "naturales", vale decir no han sido sometidos a ningún tipo de manipulación como lo es el observar a través de formular una pregunta estructurada o semiestructurada.

Además, las observaciones se pueden realizar independientemente de que las personas estén dispuestas a cooperar o no, a diferencia de otros métodos en los

que sí necesitamos de la cooperación de las personas para obtener la información deseada.

En contraposición, también existen algunas desventajas, tales como la dificultad para observar un comportamiento específico en el momento de efectuar la observación. Además, las conductas que se encuentran sujetas a observación, generalmente son limitadas.

Técnicas proyectivas: Son instrumentos especialmente sensibles para detectar y revelar aspectos inconscientes de la persona, estimulando la imaginación del sujeto mediante la ambigüedad, para que realice un análisis global. Su finalidad es conocer el por qué de las cosas. Su aportación está dada en traspasar el umbral de conciencia burlando las barreras de la irracionalidad, inadmisibilidad, educación y el propio consciente humano.

Técnicas Subjetivas: Son un conjunto de procedimientos de calificación o clasificación de datos, generalmente referidos a juicios u opiniones personales. Sus principales características son que la fuente de datos es el propio sujeto, quien califica y clasifica los estímulos, los materiales suelen ser semiestructurados y permite entrever la finalidad de la técnica, la respuesta es voluntaria, puede ser falseada, la tarea requerida es de descripción, ordenación, clasificación o clasificación en escalas.

Análisis documental: El análisis documental es la operación que consiste en seleccionar las ideas informativamente relevantes de un documento a fin de expresar su contenido sin ambigüedades para recuperar la información en él contenida (Olabuena, 1999).

3.8.1 Técnicas de investigación usadas

El estudio se hizo a través de un estudio de caso, el cual es una descripción y un análisis intensivo de un fenómeno (Yin 1993). Se utilizaron las siguientes técnicas para cada una de las dimensiones:

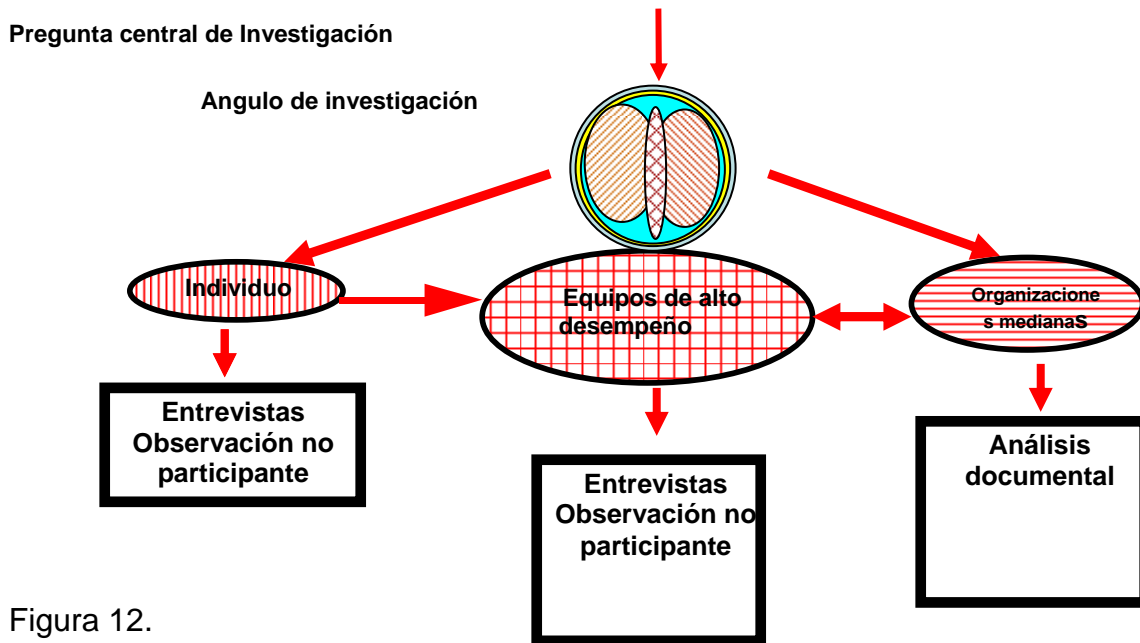


Figura 12.

Técnicas de investigación

Dentro de la investigación llevada a cabo se hizo uso de la entrevista, debido a que esta es considerada una de las técnicas de investigación cualitativa útil para obtener información a través de la conversación profesional con una o varias

personas cuya finalidad es realizar un estudio analítico de investigación (Olabuenaga ,1999). Para otros autores la entrevista son encuentros reiterados entre el entrevistador y los informantes, los cuales están dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias, situaciones, tal como las expresas (Taylor y Bogdan, 1996).

Algunos otros señalan que la entrevista constituye un encuentro en el que ambas partes se comportan como si fueran de igual status durante su duración Benney y Hughes (1987). Esta técnica se utilizó en dos de las tres dimensiones (individuo y equipo de alto desempeño). Se estableció un esquema, el cual podía ser modificado a partir de las respuestas y reacciones del entrevistado. Se combino preguntas concretas con respuestas específicas y otras con contestación amplia.

El haber usado esta herramienta nos permitió dar margen de expresión a los entrevistados. Las entrevistas fueron semiestructuradas, por lo tanto flexibles y dinámicas, constituyéndose en una narración conversacional creada conjuntamente por el entrevistador y el entrevistado, que contiene un conjunto interrelacionado de estructuras que la definen como objeto de estudio (Grele, 1990).

1. La entrevista se aplicó a las dimensiones de individuo y equipo de alto desempeño. En el caso de la dimensión de individuo se utilizó para analizar las habilidades que poseen, tales como su forma de actuar, liderazgo, como hace su ambiente organizacional.

2. En el caso de la dimensión de equipos de alto desempeño, se hizo uso de entrevistas que nos permitan analizar a los miembros del equipo en busca de destacar sus habilidades, sus formas de actuar, su toma de decisiones.
3. Para el caso de la dimensión de organizaciones medianas, empleamos la técnica de análisis documental. Este análisis se realizó persiguiendo el fin práctico de recuperar la información de la organización lo que no es una tarea simplemente rutinaria con el fin de analizar la evolución que ha tenido.
4. La técnica de observación se utilizó para recolectar los datos necesarios para el estudio y corroborar la información obtenida en las entrevistas. Esta técnica tiene la ventaja que determinada conducta se describe en el momento exacto en que está ocurriendo.

Para el caso concreto de las dimensiones de individuo y equipos de alto desempeño se utilizó observación no participante, en este tipo de observación no se participó de manera activa, dentro del equipo de alto desempeño, nos limitamos a observar y a tomar notas. Al aplicar este tipo de observación obtuvimos una mayor objetividad.

3.9 Proposiciones teóricas

Las proposiciones que pretenden dar la aprehensión del problema de investigación, quedando de la siguiente manera:

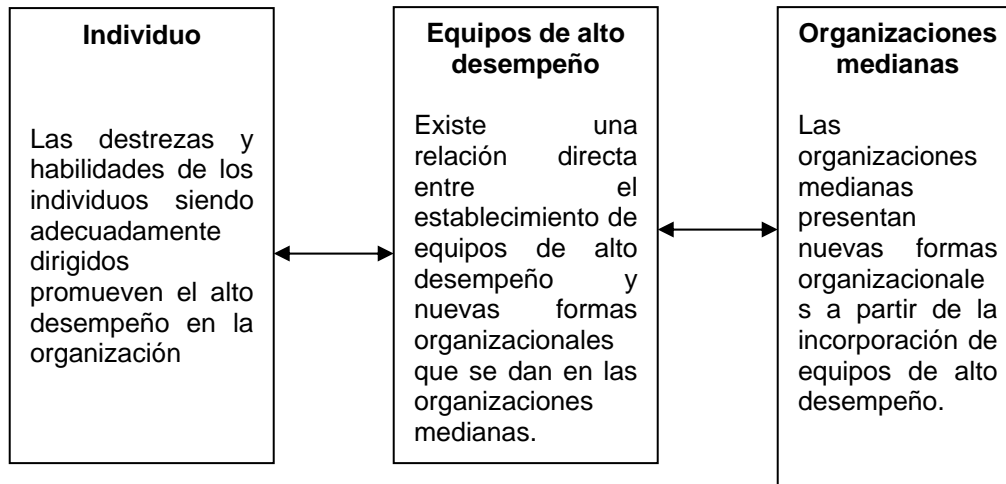


Figura 13. Proposiciones teóricas

3.10 Validez, confiabilidad y alcance de la investigación

Se tomo como modelo a todos los elementos del equipo de alto desempeño, además, así como personal de las áreas que se han visto afectadas por la puesta en marcha de las decisiones que los primeros han tomado. Todos los miembros de equipo de alto desempeño cuenta con carrera profesional, tres de ellos son los accionistas principales, quienes además desempeña las principales funciones administrativas (gerencia general, gerencia administrativa y de finanzas y, gerencia de distribución y comercialización), el cuarto elemento es contador público, tiene veinte años de laborar en la empresa, un asesor jurídico y un asesor en sistemas computacionales con un promedio de 5 años cada uno.

Asimismo se realizó entrevistas a personal de producción elegidos en función de sus actividades, dos más a supervisores de ruta y dos más a vendedores de la empresa. El personal seleccionado varía en antigüedad, sin embargo, el promedio es de 12.5 años y a todos, en algunos con mayor medida, les ha tocado vivir el proceso de transformación que éste equipo ha llevado en la organización.

También se hizo uso de la observación no participante, nos limitamos a observar y a tomar notas sin relacionarse con los miembros del grupo, esto con el fin de conservar el mayor grado de objetividad posible.

Se realizó también análisis documental de la organización, contando para esto con autorización para acceder a los archivos de la organización

Universos de Observación

El estudio tuvo lugar en la organización Embotelladora “El Manantial”, SA de CV, ubicada en el municipio de El Rosario Sinaloa, el cual se encuentra ubicado a 76 Kms. al sur de Mazatlán. Colinda al Norte con los municipios de Mazatlán, Concordia y el Estado de Durango, al Este con los estados de Durango y Nayarit, al Sur con el municipio de Escuinapa y el Oeste con el Océano Pacífico. La empresa cuenta con 200 empleados y ha registrando un incremento de su mercado de cerca de 70% en los últimos 8 años, contando a la fecha con 20 distribuidores y cubriendo veintidós estados de la república mexicana.

Adicionalmente han empezado a exportar a los Estados Unidos de América, concretamente a Los Ángeles California.

Debido a que la mayor parte de las propuestas del equipo de alto desempeño se han dado en las áreas de distribución y producción se seleccionó a miembros del personal de estos departamentos para realizar entrevistas.

Validez de la investigación

Siguiendo los criterios de Lincoln y Guba (1985), se analizó la validez de la investigación. Estas categorías son la credibilidad, la transferabilidad, la fiabilidad, confirmación y la integridad.

1. Credibilidad: Es la representación adecuada y digna de crédito de la realidad estudiada, es el enlace de la realidad captada por los informantes y lo que refiere el investigador. Para lograr esto se hizo lo siguiente:
 - a. Combinación de técnicas cualitativas como son la entrevista, la observación no participante y el análisis documental.
 - b. Los integrantes del equipo de alto desempeño de la organización, estarán en cada una de las etapas de la organización
2. Transferencia de los resultados: La validez externa es el que los resultados obtenidos en un estudio sean aplicables a otros en situaciones (Laperrière, 1997), en este estudio se trató que la información obtenida sea aplicable a organizaciones.

3. La fiabilidad es el nivel en el que se construyen la interpretación con el fin de evitar más inestabilidad de la que proviene del fenómeno estudiado (Wallendorf y Belk, (1989). Para lograr esto realizamos lo siguiente:
 - a. Estudio de la teoría acerca del objeto de estudio.
 - b. No tengo ningún vínculo personal con la organización.
4. Confirmación: Es la capacidad de realizar la construcción de la interpretación por parte del investigador a partir de los datos seleccionados, para alcanzar esto se llevó a cabo lo siguiente:
 - a. Se constató con la observación no participante lo que nos digan los informantes en las entrevistas.
 - b. Se elaboró una bitácora del día, en donde se planteará día a día los acontecimientos que se vayan registrando durante nuestra investigación.
5. Integridad: Es el grado con que la interpretación no se vea disminuida con las mentiras, las informaciones equivocadas y las malas representaciones de los integrantes (Wallendorf y Belk, (1989). Para alcanzar esto realizamos lo siguiente:
 - a. Ganamos la confianza de los entrevistados, cuidando en todo momento la objetividad.
 - b. Mantener el anonimato.

Alcance de la investigación

Se responden a las preguntas de investigación planteadas, que permiten ir hacia una primera teoría de fenómeno estudiado. Por otro lado, las organizaciones medianas han estado en cierta forma olvidadas por parte de los investigadores este estudio también nos ayuda a comprender mejor su funcionamiento.

IV. Conformación de los equipos de alto desempeño en una organización mediana. Embotelladora “El manantial”

4.1 La Industria refresquera en México.

El antecedente más antiguo del que se tiene registro y que es considerado como una de las primeras empresas de la industria refréscuela fue “La Montañesa”, fundada en 1886. Después de varias fusiones esta corporación pasó a formar parte de la Compañía Topo Chico, SA, la cual comenzó a embotellar agua mineral desde 1895. Otras compañías fueron fundadas a principios del siglo XX como “Electropura”, que se dedicó a la producción de agua purificada y limonadas.

De esa misma época son también las empresas “El Gallo”, “La Higiénica”, “Benjamín Puente” y “Mundet”, que envasaban las llamadas “limonadas” o “gaseosas” en las clásicas botellas de canica. En ese entonces, la distribución se realizaba en unos pequeños carritos de mano hechos de madera, los cuales se hicieron muy populares en las calles de México de principios de siglo.

Posteriormente se incorporaron los carros tirados por mulas o caballos. Dos nombres son representativos de esta etapa: Arturo Mundet, productor desde 1918 del popular “Sidral Mundet”, quien empezó a producir corcholatas en México casi tan pronto como apareció este invento en Estados Unidos y Antonio Rivera, quien instaló fábricas de corcholatas y plantas embotelladoras en diferentes partes del país.

El 5 de Febrero de 1945 se aprobaron los estatutos y se ordenó la protocolización ante el Notario Público número 26, para dar origen a la Asociación de Productores de Aguas Gaseosas, AC, actualmente conocida como Asociación Nacional de Productores de Refrescos y Aguas Carbonatadas.

4.2 Economía

La industria refresquera representa 10.5 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) de la división alimentos, bebidas y tabacos; 2.7 por ciento del PIB de la industria manufacturera y 0.6 por ciento a nivel nacional, lo que la convierte en un sector de alta potencialidad económica a largo plazo (Fuente: Cámara de diputados).

En el 2003 esta industria generó 140 mil 233 fuentes de trabajo directas y adicionalmente 736 mil 900 empleos indirectos. En los últimos cinco años se destinaron dos mil 847 millones de dólares a la inversión fija. En ese mismo año la industria embotelladora de refrescos carbonatados presentó un crecimiento de 1.5 por ciento en su volumen de ventas; este registro es el más alto desde 2001.

Durante 2003 esta industria vendió 15 mil millones de litros en México (dos mil 710 millones de cajas unidad), un consumo per cápita de 147.3 litros por año, lo que sigue ubicando a nuestra nación como el segundo productor del mundo y en esa misma posición se encuentra en el rubro de consumo.

Desde hace una década, cuando salió al mercado nacional la primera botella, no ha dejado de crecer la participación de las presentaciones no retornables. Un indicador representativo es el hecho de que en 1993 esta presentación representaba el 4.3 por ciento del consumo total, mientras que en la actualidad se elevó a 63.7 por ciento.

4.3 Los embotelladores

Actualmente, existen más de 230 plantas embotelladoras en el territorio nacional para atender a casi un millón de puntos de venta que favorecen la posibilidad de adquirir en cualquier lugar de México un refresco embotellado y frío.

Los principales grupos en este sector en México del Sistema Coca-Cola son: Coca Cola Femsa (KOF), Grupo Azteca (Panamco), Grupo Continental (CONTAL), Sistema Argos (ARGOS), Procor, Grupo Ponce y Grupo Tampico (Fleishman). En relación a embotelladores de Pepsi-Cola, los grupos más importantes son: Grupo Embotellador de México (PEPSIGX), Grupo Embotelladoras Unidas (GEUPEC) y Embotelladores del Valle de Anáhuac (EMVASA). Otros grupos importantes en la industria de refrescos en México que producen marcas regionales son Aga, Mundet y Barrilitos. Embotelladora el Manantial empieza a destacar con su producto emblema “Toni –Col” sabor vainilla.

4.4 Canales de distribución

Los canales de comercialización de esta industria son principalmente abarrotes, misceláneas y hogares con ventas en donde se concentra el 75% de las ventas. Los restaurantes, escuelas, clubes, hoteles y lugares de entretenimiento representan el 24% de las ventas, y los supermercados sólo el 1%. (Fuente: ANPRAC). En el mercado mexicano compiten aproximadamente 100 marcas, teniendo una mezcla de refrescos del 66% en colas y 34% en sabores. La preferencia por los refrescos de sabor es por los de manzana, toronja y lima-limón. Los refrescos dietéticos representan sólo el 2% de las ventas totales de la industria. El sistema de embotelladoras de Coca-Cola tiene más del 60% del mercado mexicano con ventas que superan los 7 mil millones de litros.

México tiene la población, la juventud, la infraestructura, el clima, la energía y una gran preferencia por el consumo de refrescos, por lo que esta industria es un gran negocio. Con ventas anuales de 14,486 millones de litros de refrescos, México es el segundo mercado más grande en el mundo, después del de Estados Unidos.

Los refrescos están desplazando al sector de bebidas calientes como uno de los principales rubros del mercado de bebidas a nivel mundial, ya que el consumo aumenta alrededor de 5 por ciento anualizado, acorde a un reporte de Zenith Internacional. Estados Unidos permanece como uno de los principales mercados, pero Asia comienza a destacar como uno de los principales motores de venta en

el futuro. México continúa siendo uno de los principales consumidores per capita de refrescos.

Esta industria está encontrando nuevas oportunidades y retos. Los cambios en las demandas y preferencias de los consumidores implica la necesidad de desarrollar nuevas fórmulas para mantener a los clientes actuales y atraer a nuevos. Además de un incremento en la competencia, las compañías de bebidas deben acercarse, más que nunca, a sus clientes, ofreciéndoles productos de alta calidad, asegurar una eficiente distribución y mantener precios bajos; y simultáneamente deben ser lo suficientemente rápidas para explorar nuevos mercados y lanzar productos novedosos.

4.5 Ubicación de la organización a estudiar

La empresa se encuentra ubicada en el municipio de El Rosario Sinaloa, es una organización regional del sur de Sinaloa líder en su ramo de tamaño mediano. Ha tenido una constante evolución tecnológica. La compañía se llama “Embotelladora El manantial”, cuenta con una filial de distribución en el puerto de Mazatlán Sinaloa así como en los estados de Jalisco, Nayarit, Durango, Sonora, Tabasco, Michoacán, Aguascalientes, Chihuahua, Veracruz, actualmente están en proceso de exportación del producto a los Estados Unidos de América. Su actividad principal esta dedicada a la elaboración y distribución de refrescos. El producto emblema de esta empresa es el refresco “Toni Col”, el cual nace de dos empresas

que existían en el siglo XIX, en el año de 1880, sus nombres eran la Azteca y la Eureka empresas dedicada a los refrescos.

En 1947 se convierte en El Manantial, S.de R.L., en 1965 se desintegra la sociedad (por el fallecimiento de uno de los socios, las transnacionales en pleno pleito de competencia y el tremendo auge de los sindicatos) es por eso que los socios de Ángel Solorza González deciden venderle el negocio transformándose en la sociedad El Manantial, S.A. y en 1987 toma el nombre con el que actualmente se le conoce "El Manantial, S.A. de C.V.".

Actualmente Toni-Col se comercializa en botellas retornable de 200 ml, de 355 ml al igual que no retornable con taparrosca, en su presentación de dos litros la tiene solo en envase no retornable. La embotelladora "El Manantial" obtiene en 1956 la franquicia para embotellar en sus instalaciones el refresco Orange Crush, en 1968 la franquicia para embotellar Titán, y en el año de 1996 la franquicia para embotellar Sidral. Asimismo distribuyen la marca Peñafiel.



Figura 14. Mapa de Sinaloa señalando donde se encuentra la oficina principal de la empresa.

4.6 ¿Por qué esta empresa?

Embotelladora “El Manantial” ha logrado sobrevivir a los embates de las multinacionales tales como Coca Cola y Pepsico quienes a nivel mundial tienen acaparado el mercado de bebidas purificadas. Una muestra de esto, es lo que sucedió en el puerto de Mazatlán Sinaloa en el año de 1995, en donde Coca Cola Cia, a través de su concesionario de esa fecha llamado “Embotelladora del Pacifico SA de CV”, hizo cerrar la planta embotelladora de Pepsico en el Puerto, tratando de hacer lo mismo con la embotelladora “El Manantial”, sin que hasta la fecha lo consiga y, no solo eso sino que “El Manantial” ha ganado mercado a partir de la puesta en operación del equipo de alto desempeño, llegando éste al 15% del mercado nacional de refresco de vainilla.

En cuanto a su imagen, la ha posicionado principalmente en el mercado nacional valiéndose para ello de detallistas al menudo, de autoservicios principalmente de cadenas nacionales y recientemente del grupo CIFRA y Sam's Club.

En su reciente experiencia de exportación, en voz de miembros del equipo de alto desempeño, lo que se pretende explotar en su imagen es la nostalgia del latino radicado en los Estados Unidos de Norteamérica.

4.7 El fundador de la compañía.

La embotelladora “El manantial”, es el producto de una vida de esfuerzos, trabajo y dedicación de su fundador Don Ángel Solorza González. Nace en Potrerillos municipio del El Rosario Sinaloa, en 1911, siendo hijo del matrimonio formado por Don Francisco Solorza Martín Rentarúa y Doña Isabel González Hernández. Debido a su situación económica familiar tuvo que emigrar a El Rosario Sinaloa, en donde se empleó como quien le llevaba la comida a los compañeros de trabajo de su padre en la mina del Tajo, cobrando 10 centavos diarios.

Don Ángel Solorza, desde muy pequeño se dio cuenta que la única manera de salir adelante y sobresalir en la vida era a través del trabajo y el ahorro, esto último queda demostrado ya que con sus primeros salarios se compró un “cochinito” en el cual ahorraba lo poco que ganaba.

Don Ángel Solorza, en ningún momento dejó de trabajar ya que en sus vacaciones escolares de verano se iba al campo a sembrar, regresando feliz de vacaciones

porque traía dinero mismo que entregaba a su madre. Sin embargo, una fuerte desilusión lo hizo regresar a su realidad, esto sucedió en el momento en que le pidió a su padre ir a estudiar al Colegio Civil de Sinaloa, ubicado en la ciudad de Culiacán Sinaloa, respondiéndole su padre que esto no era posible debido a su precaria situación económica y por ser de los mayores tenía que contribuir al gasto familiar.

Esta situación, en lugar de desmotivarlo, lo motivo para ser alguien en la vida, por lo que decidió buscar mejores empleos encontrando uno como ayudante de chofer de taxis por el cual le pagaban 50 centavos diarios, mismos que entregaba a su madre, pero el destino le tenía preparado grandes sorpresas y debido a su empeño y dedicación llamó la atención del encargado de la fabrica refrescos “La Eureka”, quien lo contrató como limpiador de botellas, en este trabajo ganaba 75 centavos diarios, distribuyéndolos de la siguiente forma 50 centavos para su madre, 20 centavos para la alcancía y 5 centavos para sus gastos personales (de nuevo nos da una muestra del valor que le daba al ahorro).

Posteriormente, dentro de la misma empresa tuvo la oportunidad de preparar jarabes, embotellar en una máquina de pedales (la cual todavía existe) y vender refrescos en el hombro, labor que después hizo en un camión marca Ford, de arranque de manivela. Pero no todo era trabajo, el Sr. Solorza logró estudiar por correspondencia contabilidad en la escuela bancaria y comercial de la Ciudad de México logrando obtener el título en cuestión.

Tiempo después, conoce a los dueños de la empresa quienes le ofrecen ir a Mazatlán hacerse cargo de la compañía en el puerto ya que ésta se encontraba en pésimas condiciones aceptándolo, sin embargo, un accidente de su hermano lo obliga a venir de nuevo a El Rosario, dándose cuenta que la situación era en extrema delicada ya que a su hermano le tenían que amputar la pierna, por lo que consideró que su presencia era necesario en el seno de su familia pidiendo permiso al dueño de la compañía para permanecer con ellos y estos al negárselo decidió renunciar a ella.

Lo anterior sirvió para que el dueño de la compañía “La Azteca” le propusiera trabajar para él, dejándolo por motivos de salud al frente del negocio, periodo en el cual realizo importantes cambios en la organización, mismos que se manifestaron al incrementarse las ventas, logrando con ello la felicitación del dueño a su regreso.

Al cabo del tiempo, en un baile, se encuentra de nuevo con sus antiguos patrones quienes le comentan la intención de fusionar las dos compañías, llevándose esto acabo a través del convencimiento que él hizo sobre el dueño de “La Azteca”, siendo nombrado administrador de la nueva sociedad.

Al mismo tiempo que era administrador de la nueva sociedad, administraba junto con su señora esposa un negocio, el cual iba prosperando y al pensar dejar la sociedad para dedicarse de tiempo completo a su negocio, el socio principal le

ofrece ser socio industrial con una tercera parte de las acciones, permaneciendo con ello en la organización y motivado por hacerla crecer.

Adquiere a través de créditos bancarios (una de las pocas veces que pidió prestado), una máquina para lograr hacer salir del anonimato al Tonicol, cosa que logra además de la maquinaria recién comprada, con un envase elegante y una etiqueta llamativa.

Sin embargo, poco tiempo después mueren los dueños mayoritarios y sus herederos y los demás socios deciden venderle sus acciones, recurriendo para ello de nueva cuenta a un crédito bancario. Haciéndose así con ello de lo que hoy es “La embotelladora el Manantial”.

A la fecha la organización que fundó Don Ángel Solorza, es una de las más importantes de la región, quienes son dirigidos por descendencia de él bajo los mismos valores trabajo, honestidad, servicio, higiene y equidad.

4.8 Empresa familiar

La embotelladora el manantial es una empresa familiar, la cual a logrado realizar y establecer valores fundamentales, realizar una declaración de misión, diseñar un plan estratégico y crear un equipo de alto desempeño para abordar temas aspectos complejos de la organización. En esta organización se logrado hacer que la lealtad, devoción y compromiso se compartan entre los directivos y empleados.

Sus valores que influyen en su toma de decisiones, focalización y amistad con los clientes y la integridad. La figura de su fundador y los valores establecidos por él son seguidos como eje fundamental de la empresa.

Los valores y la estructura de poder de la familia influyen de manera decisiva y directa en la empresa, en organización “El Manantial” se ha cuidado que a manera de que madura la empresa y van surgiendo formas organizacionales más complejas, se trata de evitar el solapamiento institucional entre la familia y la empresa , para con ello no generar conflictos en la organización que normalmente se manifiestan en forma de contradicciones entre normas y principios que rigen las familias y aquellas que operan en las empresas.

Para Gallo (1995), los conflictos provienen del hecho de que las mismas personas deben cumplir con obligaciones en ambos sistemas, empresa y familia, siendo muy fácil confundir los sentimientos y mezclar los «lazos de afecto» propios de la familia, con los «lazos contractuales» propios de la empresa.

Para el Ministerio de Economía del gobierno español (2003), la sucesión generacional se ha revelado como uno de los problemas críticos de la empresa familiar, como lo demuestra el dato de que la mayoría de este tipo de empresas no llega a la tercera generación. Unido a este problema está el de la permanencia del control de la empresa en el núcleo familiar. Por lo tanto, la preparación de la sucesión es un aspecto fundamental en las empresas familiares y la mentalización acerca de la importancia de esta cuestión, es un factor clave para su continuidad.

La preparación de la sucesión implica la imprescindible colaboración de las partes que van a intervenir y requiere una planificación serena y reflexiva de la misma.

Este proceso puede originar tensiones, entre las que podemos citar las siguientes:

- Resistencia del fundador a aceptar su retiro y a que la sucesión se realice.
- Tensiones entre el fundador y los candidatos a sucederle por la designación del sucesor.
- Tensiones entre los propios candidatos a la sucesión.
- Tensiones entre el fundador y el sucesor con respecto a los criterios de gestión de la empresa.
- Discrepancias entre socios familiares sobre el nombramiento del máximo ejecutivo en la empresa.

Esto se puede ver en la siguiente expresión:

“Mi padre dejó un testamento cuando él faltó, pero pidió que se leyera siete meses después, durante ese tiempo todo continuó igual, pensamos que mi padre quería ver nuestro comportamiento, el cual fue ejemplar, sin embargo cuando se lee el testamento y me nombran a mí como albacea y presidenta del consejo de administración, mis dos hermanos mayores se sintieron desplazados y preguntaban ¿por qué a ella?, ese fue el momento de mayor tensión, entre nosotros, pero mis hermanos menores dijeron “si mi padre la dejó a ella como encargada es porque en ella vio algo que en nosotros no encontró” y así es como resolvimos este episodio, he de confesar que sentí temor de que nuestra relación cambiará pero no.... se fortaleció, gracias

a Dios". (Solorza Martha, gerente de administración y finanzas de Embotelladora el Manantial, entrevista grabada)

En esta organización, como en cualquier otra de la iniciativa privada, se persiguen metas en cuanto a participación de mercado y de beneficios económicos, sin embargo a diferencia de las grandes corporaciones existe un elemento más elevado que es el mejorar la cohesión de la familia, evitando a todo costa que ésta se desintegre y con ello asegurar que la organización seguirá estando ahí para las generaciones venideras.

Para asegurar lo anterior, en Embotelladora "el Manantial", se creo un equipo, que dada sus características es considerado como de Alto desempeño, en el cual sus miembros han privilegiado como primer requisito la comunicación. Al lograr mejorar la comunicación, el equipo de alto desempeño, mejoró el rendimiento de una forma excepcional de la organización, además, que logro aún una mayor cohesión entre sus miembros y la familia.

Asimismo los miembros del equipo se toman el tiempo de explorar el porqué están juntos en la empresa, tienen la capacidad de recrear la esencia y el significado no sólo del propósito de su trabajo, sino también de las relaciones que comparten. Esto es el corazón de cualquier equipo.

"Nosotros compartimos todo, pero sobre todo un valor que mis padres nos dieron la unión familiar ante todo, mi madre nos decía que solo nosotros

teníamos la misma mezcla de sangre, nadie más en este mundo la tiene, así que nos cuidamos y queremos”. (Solorza Martha. gerente de administración y finanzas de Embotelladora el Manantial, entrevista grabada).

Los valores fundamentales que el equipo de alto desempeño ha inculcado en embotelladora el Manantial, guían sus operaciones en cuanto a su estrategia, su táctica, su marketing y sus operaciones. Adherirse a ellos consistentemente ayuda ver las cosas con claridad y a la toma de decisiones. Sin unos valores fundamentales consensuados aumentan las posibilidades de conflictos y de decisiones incoherentes.

4.9 Incorporación de nuevas generaciones

Las actitudes y el comportamiento de las empresas familiares pueden variar a lo largo de las generaciones, ya que cada una de éstas tiene diferentes intereses, estilos de dirección y objetivos (Okorafo, 1999). Paradójicamente, aunque la generación fundadora tiene un marcado carácter empresarial, previsiblemente su mayor preocupación es consolidar su posición en el mercado inicial, el doméstico. A ello se añade el hecho de que los fundadores suelen tener un fuerte sentido de su poder y autoridad (Kets de Vries, 1996).

Los hijos, por el contrario, estarán deseosos de demostrar su valía e independencia, y de encontrar un lugar en la estructura (Luostarinen y Gallo,

1992), lo que les hará mucho más propensos a los cambios (Sharma y Chua.,1997). Por ello frecuentemente, el traspaso generacional, pese a los riesgos que entraña, ofrece nuevas oportunidades de crear valor y regenerar la compañía.

Un aspecto determinante de la problemática de la sucesión nace de las regulaciones del régimen matrimonial de los accionistas familiares. El potencial de conflicto que entraña un régimen conyugal en casos de separación de los cónyuges, implica dificultades que muchas veces afectan a la continuidad de la empresa. Por ello es aconsejable, especialmente a partir de la segunda generación de propietarios, que el régimen matrimonial de los accionistas recoja la separación de bienes y que las estipulaciones económicas de carácter testamentario puedan promover la continuidad del control familiar de la empresa a través de los descendientes directos.

Al margen de los aspectos formales de la sucesión, es preciso prestar atención a un factor que es decisivo en el proceso de incorporación de los sucesores legales a la gestión de la empresa: su adecuada formación. La formación de los sucesores desborda los aspectos técnicos, propios de un desempeño profesional, para comprender múltiples facetas que conforman la capacidad de liderazgo.

La visión de ese liderazgo por los socios, y por los trabajadores ajenos a la propiedad, es un factor de éxito cuya planificación debe ser abordada poniendo el mayor interés en la adecuada formación de todos los sucesores potenciales. En caso de duda sobre la capacidad de los candidatos a la sucesión, debería

considerarse la alternativa de planificar la gestión profesional al margen de la familia.

En este punto, Embotelladora El manantial, anticipándose al futuro esta elaborando un reglamento interno en el cual se establecerán las bases para la futura incorporación de las nuevas generaciones, en la cual se destaca que las acciones sólo se podrán vender entre miembros de la familia para con ello salvaguardar la empresa familiar.

“Nosotros hemos adoptado un principio básico, la no intervención de esposos o esposas en cuestiones de la empresa y lo hemos respetado, nos entendemos muy bien en ese punto, pero sabemos que cada día somos más grandes y se acerca el traspaso de la organización a nuestros hijos y es aquí donde tenemos que prever no dejarle problemas que terminen con la unión familiar, nosotros somos pocos 5 en total pero solo tres en la empresa, ellos son 14, para esto estamos elaborando un reglamento en el cual si uno de nuestros hijos decide vender solo podrá hacerlo a los miembros de la familia”. (Solorza Martha. gerente de administración y finanzas de Embotelladora el Manantial, entrevista grabada). En aspectos relacionados con la estructura, la posición estará dada en función del número de acciones que el individuo posea.

4.9.1 Valores de la organización

La organización el manantial tiene los siguientes valores:

1. Servicio, el cual establece que se identifican como una empresa con trato amable, cálido, que sabe cumplir con entregas y compromisos adquiridos.
2. Higiene, establecen que se preocupan por mantener las normas más estrictas de higiene en los productos que elaboran.
3. Honestidad, buscan ser una empresa responsable con vendedores profesionales,
4. Equidad, realizan tratos justos que beneficien a los proveedores, la empresa, distribuidores y clientes.

Su misión es expresada de la siguiente manera:

“El Manantial es una empresa que elabora refrescos destinados a satisfacer el gusto de los seres humanos que buscan un sabor diferente. Los refrescos de El Manantial son únicos, utilizando ingredientes de la más alta calidad. Continuamente nos comprometemos a mejorar el servicio para la satisfacción de nuestros clientes”.

Para los responsables actuales de la organización, es necesario que a la nueva generación se le inculquen:

- Responsabilidad por la propiedad desde temprana edad.
- Desde pequeños han de saber comportarse para cuando les toque ser los dueños de la empresa y algunos de ellos sean los directivos.

- Definir bien los valores familiares y empresariales a preservar y a transmitirles.

Sin embargo, tienen claro que al mantener la base familiar se pueden aislar del talento directivo, debido a que al garantizar las posiciones de gestión y control a miembros de la familia se evita contratar sobre las bases objetivas de valía y capacidad y la no implementación de prácticas de remuneración en función de resultados, por lo que el equipo de alto desempeño de dicha organización ha idea la implementación de un consejo directivo u órgano de gobierno de la empresa, en donde el equipo planifica y organiza las relaciones familia empresa y los órganos de gobierno que han de servir para encauzar dichas relaciones, jugando un papel determinante el hecho de que tres miembros de la familia formen parte del equipo de alto desempeño.

Este órgano de gobierno es la junta o asamblea familiar, el cual es de carácter informativo y no decisorio que aglutina a todos los miembros de la familia, a partir de una cierta edad, trabajen o no en la empresa y sean propietarios de la misma. A través de éste se trata de evitar los conflictos que puedan surgir debido a la existencia de un accionariado más numeroso, a la variedad de ramas familiares y a la coexistencia de accionistas activos (que trabajan en la empresa) e inactivos (que no trabajan en la misma).

Entre las tareas más importantes de la asamblea familiar está la de elegir a los miembros del consejo familiar y la de constituir el foro en que se definan los

principios, valores y objetivos de la familia en relación con la empresa, manteniendo siempre los que su fundador elaboró y elaborando otros que se adecuen a las nuevas realidades de la organización, permitiendo discutir sin tensiones los distintos puntos de vista de los componentes de la misma y detectar los problemas que puedan surgir en la familia y que afecten a la empresa.

Un segundo órgano de gobierno con el que cuenta la empresa es la junta de accionistas, en la cual están integrados todos los socios de la misma, en esta junta, se reúnen solo los accionistas que están trabajando en la empresa y los cuales toman decisiones en cuanto a:

- Aprobación de las cuentas anuales y la aplicación de resultados.
- La modificación de los estatutos sociales.
- Ampliaciones y reducciones de capital social.
- Desarrollo unos estatutos sociales que den cumplimiento a parte de los acuerdos contenidos en la asamblea familiar
- Intervenir en el diseño de políticas y estrategias de la empresa y en el seguimiento de su puesta en práctica.
- Identificación de los principales riesgos de la sociedad.
- Determinación de las políticas de información y comunicación con los accionistas, los mercados y la opinión pública.

Por otra parte, Embotelladora El Manantial, ha iniciado su proceso de internacionalización, abarcando en un primer termino el mercado estadounidense,

en una primera etapa, concretamente el mercado latino de Los Ángeles, California. En este sentido han jugado un papel importante los miembros del Equipo de Alto Desempeño, ya que dado su formación y experiencia conjuntada han influenciado para dar el paso a la internacionalización.

Sin embargo, tomar la decisión no fue fácil ya que implica riesgos y altos costos, lo que provoco en ciertos miembros resistencia a la internacionalización derivada de la carencia de experiencia en este tipo de procesos.

4.10 Proceso de conformación de equipos de alto desempeño

La creación de un equipo de alto desempeño en la embotelladora el “El Manantial”, se da como producto de una necesidad para afrontar los cambios y desafíos del medio ambiente turbulento que enfrenta la organización, surge de manera empírica.

Su objetivo primordial es mantener a la organización pujante y vigorosa como hasta ahora, abocándose a los nuevos desafíos globales de la organización, manteniendo la visión integral de ella, además del continuo mejoramiento para el crecimiento e la organización, sin descuidar las funciones inherentes a su responsabilidad dentro de la empresa. Éste compuesto por los gerentes de las distintas áreas de la empresa como son: El gerente general, gerente de ventas y distribución y el gerente de administración y finanzas. Adicionalmente se encuentran los encargados del área de contabilidad e informática, así como el asesor legal de la empresa.

4.10.1 Gestiones de reuniones

Las reuniones son parte fundamental de un equipo de alto desempeño, ya sean presencial o virtualmente, es por ello que considero importante realizar una descripción de cómo se hacen estas.

4.10.1.1. Preparación de la reunión

Las reuniones son de un valor inestimable cuando los miembros tienen buenas razones para hacerlas, sin embargo, hay que evitarlas cuando: a) no se está bien preparado, b) cuando algún miembro no puede estar presente (Kayser, 1995).

Antes de tener una reunión los equipos de alto desempeño tienen que tener en cuenta lo siguiente, según Kayser (1995):

1. Especificar el fin de la reunión
2. Deben de estar todos los miembros del equipo.
3. Planificar el contenido y formato de la reunión
4. Atribuir los roles principales.
5. Asegurar una logística adecuada.

“Nosotros no tenemos mucho tiempo para perderlo en la oficina platicando, todas las reuniones se hacen programadas y se cita a una determinada hora, se les pide a todos que sean puntual, tratamos de hacerlas en la mañana, porque mi hermano Ángel viene de Mazatlán, cuando nosotros nos reunimos ya sabemos de lo que se va a tratar, generalmente nos hablamos por teléfono y comentamos nosotros tres, luego ponemos al tanto

a los demás, al termino de la reunión tenemos ideas clara de lo que vamos hacer y cómo lo vamos hacer!”. (Solorza Martha. gerente de administración y finanzas de Embotelladora el Manantial, entrevista grabada)l.

4.10.1.2 Conducir la reunión

Kayser (1995), señala algunos elementos para conducir una reunión, estos son:

- Comienzo: Al comienzo de la reunión se de acoger a los miembros e iniciar con un clima de apertura y colaboración
- Desarrollo: Durante el desarrollo de la reunión se debe de mantener un clima de apertura y colaboración, detener los comportamientos perturbadores, administrar las diferencias y emociones y tratar de reducir la confusión.
- En el cierre, se deben de cerrar los tratos y compromisos, revisar las decisiones tomadas, señalar los puntos a tratar la próxima reunión y por ultimo evaluar los procesos de grupo.

Kayser (1995), señala que para facilitar las actividades anteriormente señaladas, se debe de tener en cuenta continuamente las emociones del grupo y mantener, por parte de quien dirija en ese momento la reunión, un equilibrio entre los roles de la tarea y los roles interpersonales.

4.10.1.3 Resultados de las reuniones

Este equipo, ha llevado en un tiempo breve a grandes mejoras dentro de la organización, tales como la automatización de toda la producción, la introducción del producto a través de nuevas presentaciones y el crecimiento en el mercado hasta alcanzar la exportación del producto hacia los Estados Unidos de Norteamérica. En palabras de ellos, ha sido necesario el desarrollo de habilidades y conocimientos personales para el trabajo en equipo, condición que supera en relevancia a los cargos y jerarquías formales, ya que permite transformar rápidamente la heterogeneidad de un grupo de ejecutivos en una fortaleza.

En la conformación del equipo de alto desempeño jugó un papel crucial la Gerente de Administración y Finanzas (además accionista mayoritaria de la empresa) ya que fue a iniciativa de ella su conformación. Para lograrlo se tomaron varios cursos de trabajo en equipo, y procesos de mejoras continuas, impartidos generalmente por Nacional Financiera.

Este equipo tiene como principal característica que sus reuniones son breves y productivas de trabajo, bajo un esquema de funcionamiento bien específico. Cada miembro debe de agregar más valor a la solución del problema o iniciativa que se esta tratando, esto lo hacen a través de la incorporación de aportes individuales y no de simples intervenciones.

La importancia de lo anterior radica principalmente en que los aportes aumentan la sinergia y las intervenciones hechas simplemente por intervenir, la matan. La

sinergia es un efecto, es un resultado que se produce sólo con los aportes individuales, al invertir el conocimiento, la información útil, la creatividad, la originalidad y la adaptación de lo conocido a nuevas situaciones, al “inventarse una” en medio de la crisis.

Todo ello es lo que agrega valor al propósito común. El producto de estos aportes, es un resultado enriquecido por el pensamiento creativo colectivo de la diversidad de los miembros del equipo. Esta inteligencia, es cualitativamente superior a la suma de las partes, o de los aportes individuales hechos por cada miembro. Para la gerente de Administración y Finanzas el haber conformado un equipo de alto desempeño es más económico y eficaz, que las tradicionales juntas que se llevaban acabo antes de éste.

4.11 Características funcionales de sus miembros

Un trabajo de equipo exitoso comienza con la selección de la gente, para convertirla luego en un equipo de trabajo. Por "formación de un equipo de trabajo" se entienden aquellas actividades tendientes a convertir a un grupo en una unidad de trabajo capaz de funcionar a su nivel óptimo. Una formación adecuada del equipo ayuda a establecer una organización y cultura de trabajo apropiadas y acelera la acumulación de experiencia. Los equipos que fueron formados a través de un proceso apropiado superan en desempeño a los equipos que se forman simplemente poniendo a varias personas a trabajar en una misma tarea.

Uno de los elementos principales que se tienen en los equipos de alto desempeño es la confianza que entre sus miembros se genera. En este sentido y siguiendo los criterios de Hartman y Rohman en Valerie (2001), existen tres categorías analíticas en la confianza, siendo esta la ética, la emocional y la de confianza.

La primera de ellas suele estar íntimamente ligada a la lealtad, para Calsamiglia, la lealtad es un concepto relacional por el sujeto o grupo que la ejerce apunta a algo exterior y por cuya causa están dispuestos a comprometerse e incluso a sacrificarse. Cuando este vínculo se da entre instituciones e individuos coinciden con el objeto de la lealtad no se producen conflictos entre la autonomía de las persona y sus obligaciones especiales de lealtad; sin embargo, se pueden producir divergencias que restrinjan la capacidad de elección inmediata de los individuos y por tanto su autonomía.

Es aquí en donde los equipos de alto desempeño establecen el autentico valor y sentido de un acto de lealtad, pese a las restricciones de la autonomía personal, no es la sumisión o la obediencia ciega el objeto de lealtad, sino que más bien se trataría para poder permanecer con espíritu crítico, en una situación de pertenencia al grupos.

Esta situación se aprecia con claridad en las reuniones que el equipo de alto desempeño de embotelladora “El Manantial”, ya que en ellas siempre permanece el espíritu crítico, en donde se analiza cada una de las opciones, independientemente de quien la aportara.

La segunda categoría es la emocional, que sostiene que la confianza se construye y se mantiene por un esfuerzo personal. Dentro de este enfoque se explican las actitudes y percepciones personales en relación a otro u otros, básicamente circunscribiéndose al análisis afectivo y cognoscitivo.

En el caso de la embotelladora el manantial, esta categoría se observa primero por la relación de consanguinidad que existe en algunos de los miembros pero además por la antigüedad que tienen en la organización.

La tercera categoría se refiere al análisis de la confianza como una práctica social. La confianza y su opuesto, la desconfianza, rigen todas las relaciones sociales y están presentes en todas las sociedades. Su alcance analítico, permiten comprender los códigos de conducta socialmente reconocidos y aceptados en las construcción del tejido social. La confianza adquiere un significado más íntimo dependiendo del tipo de interacción, ya sea diádica o grupal. En la primera adquiere un significado más íntimo, propio de la esfera privada de la vida social, recorriendo todo una gama hasta llegar a relaciones impersonales (Fukuyama, 1996).

Esta tercera categoría se puede ver cuando los miembros del equipo de alto desempeño son reconocidos por sus propios compañeros como artífices del gran crecimiento que ha tenido la compañía.

Por otra parte Sahlins (1968) identifica tres tipos de confianza: la generalizada, la negativa y la balanceada. La generalizada es la que se da en las familias, en esta se espera una relación de reciprocidad a través de las generaciones, en un tiempo no especificado y en donde lo que se intercambia tampoco es especificado. La negativa o desconfianza, esta se da cuando interviene algún tipo de poder descomponiendo la confianza generalizada. En este sentido algún individuo o grupo considera que otro u otros se están aprovechando de la situación.

La confianza balanceada, es la que se da fuera de la familia, en la cual existe necesidad de intercambiar bienes tangibles e intangibles, que pueden tener diferente equivalencia pero que a lo largo del tiempo los grupos que entran en la transacción consideran que el intercambio es equitativo.

Siguiendo la clasificación de Sahlins, actualmente el equipo se encuentra en el la confianza generalizada, sin embargo, se empiezan a ver signos de confianza negativa o desconfianza, debido a que se acerca la sucesión a la tercera generación de la empresa, sobre todo de los miembros del equipo accionistas (familiares entre si) hacia la presidenta del consejo de administración. Esto se pudo constatar cuando la presidenta del consejo de administración señala que es una empresa modelo, y que va superándose día a día, obteniéndose como respuesta por parte de la también accionista y hermana de ella “*haber si logramos sobrevivir con el paso de la empresa a nuestros hijos*”.

Una cuestión esencial en los equipos de alto desempeño es la confianza inmediata, dicha cuestión se espera que los miembros que no han trabajado previamente junto como grupo, la logren inmediatamente, sin que pase mucho tiempo en tener una atmósfera de confianza o cualquier otra situación socio emocional. El lograr esto se debe a que los integrantes son profesionales capacitados, altamente motivados, con excelente reputación, que saben exactamente que hacer. El conocimiento que necesitan para hacer el trabajo ya lo tienen los miembros del equipo en sus cabezas.

4.11.1 Características de los Equipos de Alto desempeño en las organizaciones medianas

Las características de los equipos de alto desempeño en las organizaciones medianas son las siguientes:

- Elección de sus integrantes por disponibilidad (Organización tradicional).
Como se menciona en la primera parte, los miembros son asignados según la disponibilidad y experiencia previa de los individuos en el problema.

El equipo se completa según sea necesario.

“Definitivamente, nosotros formamos el equipo en base a dos cosas: la primera de ellas es que fuéramos los hermanos únicamente, sin embargo nos dimos cuenta que no teníamos todos los conocimientos en áreas como informática ó derecho así que buscamos un mecanismo que nos permitiera tener la opinión de expertos en el área, los invitamos a formar parte pero solo con derecho a voz, nunca con derecho a voto, esta empresa es de nosotros a mi padre le

costo mucho esfuerzo hacerla lo que hoy es, a mi y a mis hermanos, por ese solo las decisiones las tomamos nosotros pero escuchamos a los demás, tal como en el caso que te comento además del área jurídica”. (Solorza Martha, gerente de administración y finanzas de Embotelladora el Manantial, entrevista grabada).

- Énfasis en el individuo (Alto desempeño)

Los equipos de Alto Desempeño utilizan un enfoque humanista en dónde el integrante es una persona que requiere, además de un salario, satisfacer unas necesidades de pertenencia, de reconocimiento, de desarrollo profesional y personal, pero además de ello, sus iniciativas van encaminadas a tratar al personal de la empresa como humanos, no como máquinas.

“En cierta ocasión bajaron las ventas de una ruta, por cierto la mejor, la Lic. Solorza nos mando llamar al operador y a mí para analizar juntos que pasaba, nos dimos cuenta que el operador tenía problemas en su casa (su esposa iba a dar a luz en un parto complicado) y descuidaba su trabajo para estar con ella, la licenciada le dio un permiso de tres días con goce de sueldo hasta que su esposa tuviera el parto, el operador regreso motivado y no sólo recuperó lo que había perdido en ventas sino que las incrementó”. (Sarabia Jesús, Supervisor de Ruta).

- Focos en ideas (Alto desempeño)

Al estar centrados en ideas se clarifican y proponen métodos o herramientas específicas de trabajo para organizar y realizar la tarea de la mejor manera posible, se proponen ideas y actividades nuevas, mejores cursos de acción o cursos de acción pertinentes no propuestos con anterioridad; se identifican relaciones, contactos internos o externos, personas o instituciones, a quienes se podría ganar como aliados estratégicos para desarrollar o implantar el plan y lograr las metas; se amplían las ideas aportadas por otros, desarrollándolas con ejemplos precisos; se formulan preguntas para que se clarifique la información, para evidenciar lo que no está claro, o para identificar información que falta.

“Cuando nosotros tenemos un problema buscamos una salida adecuada, siempre motivando la creatividad, mira te contaré una caso, cuando nosotros llegábamos distribuyendo nuestro producto a los abarrotes nos encontramos con que el dueño no quería que pusiéramos el producto en el refrigerador de la competencia porque podrían tener problemas con ellos y mucho menos instalarle un refrigerador, ya que esto implicaba mayor consumo de energía eléctrica, tu sabes que nuestro producto se debe de tomar bien frío para que su sabor sea rico, ¿qué fue lo que hicimos? nos reunimos una tarde y empezamos a dar nuestras ideas cada uno de nosotros, y al final decidimos poner exhibidores con nuestro producto, a la vista del público los cuales no generaban costo extra por electricidad y un letrero que decía “Tómelo bien frío”, esta idea nos abrió un mercado que nos estaba costando mucho penetrar

y hoy en día puedes tu ver que en la mayoría de los abarrotes aquí en Mazatlán y en otras partes de la republica mexicana tenemos presencia.” (Solorza Ángel. Gerente de Distribución. Embotelladora el Manantial. Entrevista Grabada)

- Orientación hacia el cliente sofisticado (Alto desempeño)

Al centrarse en un tipo de cliente específico, se enfoca la energía de equipo hacia el éxito conjunto del equipo.

“Nosotros estamos enfocados a nichos de mercados muy específicos, pero vamos día a día tratando de hacerlo más grande, nuestros clientes son principalmente los detallistas, ya que ellos tienen mayor presencia en el mercado, sin embargo estamos empezando a trabajar con las grandes cadenas de supermercados, por ejemplo, tu puedes ir a Sam`s Clubs y encontrarás ahí nuestro producto, que fue todo un reto entrar, pero afortunadamente lo logramos, trabajamos ya con Comercial Mexicana y así vamos extendiéndonos, me gustaría comentarte que tenemos un sector de mercado muy importante para nosotros, los “taqueros”, ellos son una pieza fundamental en la distribución de nuestros productos, solo que es un mercado muy caro, porque hay que proveerlos de todo, es decir de mobiliario como son hieleras, mesas y sillas, pero son una parte importantísima de nuestro canal de distribución” (Solorza Ángel. Gerente de Distribución. Embotelladora el Manantial. Entrevista Grabada).

- Trabajo en conjunto e intensivo (Alto desempeño)

Como se menciona en la primera parte de esta tesis, en los Equipos de Alto Desempeño, se obliga a los miembros a permanecer en estrecha proximidad física, en donde se trabaja en conjunto y a un ritmo acelerado, además dentro del respeto, existe un dialogo franco y directo sin compasión de sentimientos.

“Cuando faltaron mis padres, teníamos que organizarnos de tal forma que la empresa siguiera operando como hasta es día y si era posible mejor, formamos el equipo de trabajo, trabajamos durante largas jornadas durante varios días para tomar decisiones, tales ¿qué íbamos hacer con el dinero que mi mamá y papá nos dejaron? el cual es una suma considerable, sabíamos que teníamos que invertirlo pero en ¿dónde? era la pregunta, así que después de varias jornadas decidimos crear nuestra propia financiera, es decir, nosotros le prestamos a Embotelladora El Manantial, nos pagamos intereses pero más bajo que en el banco, como te digo, esta decisión fue tomada después de varios días de trabajo”. (Solorza Martha, gerente de administración y finanzas de Embotelladora el Manantial, entrevista grabada).

4.12 Conformación del Equipo de Alto Desempeño en la Organización.

El equipo esta conformado de la siguiente manera:

- El gerente general quien es de profesión ingeniero civil, su estilo de liderazgo es participativo y su trato con el personal es amable.

- La gerente de administración y finanzas, la cual es contador público de profesión, ha estado ligada en la empresa por más de 40 años, es quien el fundador dejó al frente de la organización, es de carácter franco, claro y directo. Cuenta con una gran visión de la compañía y ha sido la principal promotora de la creación del equipo de alto desempeño.
- El gerente de ventas y distribución, es licenciado en administración de empresas, cuenta con una mentalidad abierta y trato ameno hacia los clientes y empleados, valora el trabajo en equipo y la tecnología.
- Encargado de contabilidad, cuenta con más de 20 años al servicio de la empresa, tiene claro los objetivos a seguir.
- Encargado de informática, es el de menor tiempo en la empresa, sin embargo, sus aportaciones son consideradas al igual que la de los demás miembros del equipo.
- Asesor legal, aconseja a los miembros del equipo de alto desempeño en cuestiones legales.

Es importante observar que dentro del equipo no hay distinciones en relación a la jerarquía que guardan dentro de la organización, sus ideas y votos valen lo mismo dentro del equipo.

4.13 ¿Cómo se da el liderazgo en los equipos de alto desempeño?

Analizando las características de la líder del equipo encontramos que cuenta con las que señala Zaccaro (2004), quien menciona que existen seis características

permanentes que permiten predecir de manera significativa la emergencia, el adelanto y la eficacia de los líderes de las organizaciones. La primera de ellas es la capacidad cognoscitiva, habilidad que demuestra la líder cuando busca nuevas alternativas de resolución de problemas, haciendo esto de manera creativa.

En cuanto a la personalidad que posee, se puede describir como una persona en calma y confiada, la cual le da estabilidad emocional, es extrovertida, es abierta a la experiencia, agradable con la gente trabajadora y que a su juicio responde a la organización, perseverante y conciente.

Uno de los puntos que más identifican el liderazgo de la Lic. Martha Solorza es sin duda alguna la motivación, la cual se ve principalmente afectada por la necesidad de saber que esta cumpliendo, tanto a sus padres (principalmente a su papá), a su hijo y a ella misma. Asimismo podemos identificar las habilidades sociales con las que cuenta, ya que ha sabido desenvolverse en el ámbito empresarial como en el social del sur de Sinaloa, a través de diversas formas que han dado a su empresa y a ella misma fama de altruista, con diversas donaciones al asilo de ancianos, apoyo a escuelas y cooperaciones a la iglesia católica de la localidad. Por ultimo podemos señalar que cuenta con un gran conocimiento tácito que le permite contar con habilidad para resolución de problemas de forma rápida y novedosa.

4.13.1 Enfoque del liderazgo transformador

Bass (1985), dice que en lugar de poner toda la atención en los objetivos de productividad, el líder transformador enfatiza en:

- Consideración individual, esto es, acordar con cada miembro, una atención particular y valorizar todo individualmente.
- Es inspirado, esto es consiste en influir a los demás atendiendo a los objetivos en términos simples.
- Estimulación intelectual, el líder insita a las personas a resolver problemas de una forma nueva haciendo uso de la inteligencia, la racionalidad y el rigor.
- Carisma, consiste en proponer una visión apasionante y transmitir a toda la gente confianza y convección para cumplir una tarea importante.

El liderazgo transformador esta asociado con los niveles elevados de confianza y de cooperación entre los miembros del un equipo de trabajo, de sentimientos colectivos de eficacia, de empeño de sus miembros para conseguir el éxito y los niveles de desempeño del equipo que son superiores son asociados a un liderazgo transaccional (Sosik , I 1997).

El liderazgo de un equipo de alto desempeño, al igual que el liderazgo en cualquier nivel de la organización, no depende exclusivamente del cargo asignado, sino que tiene importantes componentes de cómo esa persona es percibida por el resto, en sus diferentes áreas de funcionamiento: estratégico, técnico y relacional.

En el caso de la organización "Embotelladora El manantial", el liderazgo observado hasta este momento es el directivo transformador, el cual es ejercido por la gerente de administración y finanzas, ya que por sus conocimientos adquiridos a lo largo de 40 años en la empresa le permite tener una mejor visión

de las cosas. Ella ejerce una importante influencia sobre los demás miembros, sin embargo es importante establecer que todas las decisiones son consultadas a los demás miembros en los cuales todos participan aportando sus experiencias y habilidad para ello.

Esto se puede observar en lo siguiente:

“Todas las decisiones que yo tomo son apoyadas por los demás miembros del equipo, sin embargo, no la impongo, sino que la someto a consideración y los demás miembros la enriquecen con sus experiencia”. ”. (Solorza Martha, gerente de administración y finanzas de Embotelladora el Manantial, entrevista grabada).

Además se observa que el liderazgo que se ejerce esta centrado en lo que Distefano, Joseph J. (2001), llama liderazgo transaccional u orientado a resultados, en el cual se utiliza el sistema del premio y el castigo, reconocen y recompensa a sus empleados con respeto a haber obtenido los objetivos previamente marcados. Este comportamiento tiene como resultado un funcionamiento coherente con las expectativas creadas. Si el líder enfatiza las deficiencias, el resultado suele estar por debajo de las expectativas, especialmente si el líder espera hasta que los errores se hayan consumado.

“Al personal se le debe de motivar hablándole primero de lo que su familia espera de él, de la mejora de ingresos que puede tener si realiza mejor su trabajo y por ende una mayor calidad de vida para él y su familia, para ello es necesario felicitar a todos los empleados incluyendo al que limpia la oficina, sin

embargo, también hay que hacerles saber de lo que puede suceder sino realizan bien su trabajo, te contaré un ejemplo, en cierta ocasión contraté a un joven para ayudante de maquinaria y lo observe por tres días, en los cuales nunca se le vio motivación lo mandé llamar y le dije, “no es posible que seas tan flojo, en tres días no has hecho nada y me distraes a los que si trabajan, pasa a recoger tu liquidación”, preferí pagarle la semana completa a que me echara a perder a los demás”. (Solorza Martha, gerente de administración y finanzas de Embotelladora el Manantial, entrevista grabada).

Por otra parte, es necesario mencionar que existe un liderazgo de enfoque funcional, el cual dice que el líder concentra sus funciones en ayudar a su equipo en alcanzar el alto desempeño (Walton, 1986; Zaccaro & Marks, 1999), además, el líder ayuda al equipo alcanzar sus objetivos y contribuye a mantener una calidad de vida adecuada al equipo.

Asimismo, los miembros del Equipo de Alto Desempeño, en especial, los que ejercen un puesto directo en la organización, tienen como premisa la idea de que cada trabajador es capaz de ejercer el liderazgo, para lo cual se le pide que cada uno desarrolle sus habilidades y capacidades de liderazgo al servicio del perfeccionamiento constante de la organización, del equipo de trabajo, de las relaciones interpersonales y de la propia persona, ya que ellos consideran que no podemos ayudar a otros a no ser que nos ayudemos a nosotros mismos, y que no nos ayudamos a nosotros mismos a no ser que ayudemos a otros. Tratar de hacer una cosa sin la otra, deja la mitad de la tarea sin hacer.

El liderazgo no siempre requiere logros significativos o gran trabajo para mostrarse a sí mismo. Sino que apunta a la capacidad de inspirar y motivar a otros a luchar por un mundo mejor. Los líderes inspiran a la gente a ser honestos consigo mismos y con otros. Buscan vías de ayudar a otros a mejorar sus habilidades y profundizar su conocimiento. Son modelos y apoyan a otros a ubicar estas nuevas habilidades y conocimientos donde puedan beneficiar al todo (Velez 2003). Esto que da reflejado en la organización Embotelladora el Manantial al momento en que el Gerente General y la Gerente de Administración y Finanzas son vistos como personas de carácter fuerte y exigente pero a la vez como una persona que ayuda a superarse a los demás.

“El Ingeniero y la licenciada Solorza son exigentes en el trabajo, nos exigen que cumplamos con nuestras metas pero siempre están cerca de nosotros. Te contaré una anécdota, en cierta ocasión bajaron las ventas de una ruta, por cierto la mejor, la Lic. Solorza nos mando llamar al operador y a mí para analizar juntos que pasaba, nos dimos cuenta que el operador tenia problemas en su casa (su esposa iba a dar a luz en un parto complicado) y descuidaba su trabajo para estar con ella, la licenciada le dio un permiso de tres días con goce de sueldo hasta que su esposa tuviera el parto, el operador regreso motivado y no sólo recuperó lo que había perdido en ventas sino que las incrementó. Por otra parte, siempre están al pendiente en cuestiones de capacitación, principalmente cuando compramos una maquinaria nueva o bien en cursos de motivación o ventas generalmente éstos últimos impartidos por Nacional Financiera, la mera verdad da gusto trabajar con personas como ellos

que conocen el negocio y son gentes, pero así como responden al personal que trabaja castigan a los deshonestos, por ejemplo, un trabajador cada viernes se le enfermaba o su mamá o su esposa, dos veces lo hizo la tercera fue sorprendido y liquidado”. (Sarabia Jesús, Supervisor de Ruta).

Es importante hacer notar que aunque la organización es controlada y administrada por los hermanos Solorza, han dado prioridad a detectar también a los líderes natos de sus trabajadores para en conjunto motivarlos a ser mejores, para Velez (2003), esto es que son líderes estimuladores con visión y energía colectiva, facilitadores del trabajo en equipo, que nutren y tutoran el talento individual, adiestradores de nuevos líderes potenciales, guías y modelo para la retroalimentación constructiva, y solucionadores de conflictos.

“Cuando nosotros detectamos a una persona con cualidades de líder y además es honesto y trabajador, tendemos apoyarlo y ha prepararlo conforme a los valores de la empresa, los cuales sirven para mantener vivo el espíritu, corazón y alma de la organización, es lo que nos estimula para ser más creativos y competitivos, así como orientar todas las decisiones hacia los valores compartidos y su impacto en las personas”, (Solorza Ángel. Gerente de Distribución. Embotelladora el Manantial. Entrevista Grabada).

Por otra parte se observó que en ocasiones también recurren al liderazgo situacional, ya que al igual que en todos los equipos de trabajo se producen cambios debido a las distintas fases de desarrollo por las que atraviesan los

miembros del grupo, por ello, el estilo de liderazgo más eficaz es aquel que se adapta a los colaboradores en cada situación, es decir, ejerce un liderazgo adecuado a las necesidades del equipo.

Un ejemplo de esto es lo siguiente:

“Actualmente se ha puesto en marcha la ampliación de la planta embotelladora mi hermano el Ing. Francisco Solorza es quien ejerce el liderazgo de manera directa el gerente general, ya que todos los miembros del equipo lo consideramos lo mejor debido a su experiencia y por su profesión la cual es ingeniería civil Solorza Martha, gerente de administración y finanzas de Embotelladora el Manantial, entrevista grabada).

Independientemente del liderazgo que se asuma lo que es claro es el compromiso y alto desempeño observado en este equipo, en donde cada miembro ejerce un ámbito de liderazgo acorde a sus habilidades y que es valorado por los otros.

En el Equipo de Alto Desempeño, existe la prioridad de motivar el sentido de pertenencia en los trabajadores y jefes de área. Situación que se ha logrado gracias a que también se permite la discusión de las inquietudes que resulten del proceso de perfeccionamiento, desarrollar la iniciativa, la creatividad y la tenacidad necesaria para lograr los cambios con la magnitud y velocidad que se requiere.

“En Embotelladora el Manantial se necesitan trabajadores motivados, altamente comprometidos con los resultados de su trabajo, bien informados del proceso de cambio y capaces de actuar en todo momento para

conseguir los objetivos elaborados desde la base, en pocas palabras ocupamos que nuestro personal tenga bien puesta la camiseta” (Solorza Francisco. Gerente General. Embotelladora el Manantial).

4.13.2 Poder y liderazgo

El ejercicio del poder y la influencia constituye en esencia misma el liderazgo, para ser eficaces los líderes debe de ser capaz de influenciar a la gente para que cumpla su tarea, hacer propuestas y tomar decisiones.

Los líderes de los equipos de alto desempeño utilizan regularmente y de manera adecuada las diferentes bases del poder, repartiéndoselo equitativamente entre sus miembros, tienen habitualmente recursos y estrategias de influencia vigorosas.

4.13.2.1 Visión contractiva del poder en los equipos de alto desempeño

La visión contractiva del poder descansa en dos principios fundamentales, el primero dice que el poder es inherente a toda relación y el segundo sostiene que la utilización constructiva del poder exige un contexto de cooperación (Johnson & Johnson, 2003).

1. El poder existe en toda relación interpersonal. La existencia del poder responde a la presencia de dos personas o más y esta inmerso en las relaciones de los miembros de los equipos de alto desempeño. Cuando los equipos de alto desempeño atienden los objetivos comunes, el poder es inevitable, esencial, dinámico y distribuido. Esta última característica

permite a todos los miembros del equipo tener cierta influencia unos con otros.

2. El poder constructivo exige un contexto de cooperación. En un contexto de cooperación el poder es utilizadas para maximizar los intereses mutuos de los miembros y mejorar el desempeño del equipo. Este tipo de poder es considerado como el mejor, donde la competencia es admitida en un contexto de colaboración, generando con ello más entradas, más sostén, más persuasión y menos coerción, más confianza y actitudes amigables entre superiores y subalternos.

“Cuando nos reunimos (los miembros del equipo), se escuchan todas las opiniones y tratamos de llegar a un acuerdo en cuanto a la decisión que se va a tomar, sin embargo, si no se logra, la parte que es minoría se adhiera a la mayoría”. Solorza Martha, gerente de administración y finanzas de Embotelladora el Manantial, entrevista grabada).

4.13.2.2 Tipos y las bases del poder

Generalmente los líderes ejercen dos tipos de poder dentro de un grupo u organización: el poder jerárquico y el poder personal (French & Raven, 1968). El primero proviene de ocupar una posición en el organigrama de la organización, el segundo emana del individuo y es esencialmente la influencia asociada con la calidad de la persona y la experiencia del individuo.

Diferentes tipos de poder	
Poder jerárquico	Poder personal
<ul style="list-style-type: none"> • Poder legitimo 	<ul style="list-style-type: none"> • Poder de referencia
<ul style="list-style-type: none"> • Poder de recompensa 	<ul style="list-style-type: none"> • Poder de experto
<ul style="list-style-type: none"> • Poder de coerción 	<ul style="list-style-type: none"> • Poder de información

Fuente: Elaboración propia basándose en French & Raven, (1968).

- Poder legitimo: Proviene de la posición que la persona ocupa en el organigrama o en el equipo. La autoridad implica derechos y prerrogativas, así como obligaciones y deberes quienes son asociados a un puesto en particular dentro de la organización. Entre más elevado esta el puesto en la estructura jerárquica mayor será el poder legitimo que tenga la persona.
- Poder de recompensa: Es la capacidad de la gente de influir en otras personas, ofreciendo a cambios cosas de valor ante los ojos de quien es influenciado, pudiendo ser cosas tangibles (primas, promociones) o intangibles (felicitaciones, marcas de reconocimiento).
- Poder de coerción: Es la manera en que las personas influyen en otras a través de formas más o menos severas que van desde reprimendas verbales hasta baja de salarios.
- El poder de referencia: Es el poder de la gente de influenciar a la persona gracias a la admiración que esta le tiene. El poder de referencia es

habitualmente el que se percibe como más elevado, amistoso, atractivo, encantador y digno de confianza.

- Poder del experto: Es la capacidad de influir en otros en razón de sus competencias y conocimientos. La experiencia es una fuente de poder. Para utilizar este poder de manera adecuada, los miembros del equipo deben particularmente hacer:
 - Explicar claramente las razones por las que realizan la proposición.
 - Evitar exagerar o caer en contradicciones.
 - Escuchar atentamente las sugerencias de otras personas.
 - Actuar con toda confianza y de manera decisiva en tiempos de crisis.
- Poder de la información: Es la capacidad de influir en las personas en razón de la información vital que se tiene.

En este sentido la Lic. Martha Solorza, posee ambos atributos, el poder jerárquico legitimado por su nivel en el organigrama, en donde tiene la capacidad de dar recompensas o castigar a quien no cumpla con su labor y el poder personal dado por su experiencia (más de cuarenta años dentro de la empresa).

4.13.2.3 Distribución del poder en el equipo

La manera en como se distribuye el poder en un equipo de alto desempeño afecta considerablemente su dinámica. La distribución del poder es innegable cuando ciertos miembros tienen influencia sobre otros. Cuando se da esta situación los miembros que lo detenta tienden a portarse menos cooperativos, menos conciliadores, menos sensibles y más exigentes (Johnson & Johnson, 2003).

Kipnis (1976), señala que entre más poder detenta una persona, trata de sobornar o corromper a los otros a través de recompensas. Pepin (2005), señala que cuando el poder esta distribuido de manera desigual, los miembros que tienen menos tiende a estar a un lado de los más cooperativos, hacer más concesiones y a mostrarse más condescendientes con los individuos que detentan el poder.

“En el caso específico de la organización el Manantial estuve presente en algunas reuniones de equipo, para ser exacto en tres, observe que los miembros que no tienen derecho a voz, observaban calladamente y no apoyaban la decisión de ninguno de los accionista e incluso la presidenta del consejo en tres ocasiones tuvo que adoptar la medida que otro miembro proponía a pesar del poder que tiene” Nota del autor.

La eficacia de un equipo de alto desempeño, es afectada de manera positiva de gran manera, cuando el poder es relativamente equilibrado entre los miembros la influencia sea da por las competencias o experiencias de un integrante. Yukl (1995), señala que las estrategias de influencia son acciones específicas que algunos miembros del equipo influyan sobre otros. Estas estrategias pueden afectar de manera positiva o negativa, sin embargo si se emplean de manera positiva tienen generalmente un efecto benéfico en todos los miembros del equipo. Las siguientes son estrategias de influencia:

1. Persuasión racional, consiste en utilizar argumentos lógicos y datos.
2. Consulta, hacer participar a la persona en la toma de decisiones.
3. Llamamiento personal, apelar a la lealtad de otros miembros.

4. Halagos, utilizar los halagos o comportamientos amigables para hacer buena impresión.
5. Presión, hacer amenazas constantemente.
6. Tácticas de legitimidad, subrayan que tiene toda la autoridad deseada para realizar ese tipo de demanda.
7. Tácticas de coalición, aquí se busca la ayuda o el soporte de otros para apoyar su demanda.

“Cuando nos reunimos, nosotros hablamos con honestidad, si Martha tiene una idea y me parece bien la secundo pero si no la refuto con argumentos, trato de hacerle ver porque no es conveniente aplicarla y llegar a un acuerdo, generalmente yo la convengo o ella a mí pero siempre con argumentos lógicos”. (Solorza, Francisco. Gerente General. Embotelladora El Manantial)

4.14 Método de toma de decisión que usa el equipo de alto desempeño en la Organización Embotelladora El Manantial.

En embotelladora El Manantial, se toman decisiones por consenso, ya que ésta permite utilizar plenamente los recursos permanentes del equipo, los miembros contribuyen a desarrollar la capacidad del equipo y tiende a que las decisiones sean más eficaces. Sin embargo debemos de tomar en cuenta que este tipo de decisión demanda tiempo (reuniones de los miembros del equipo) y práctica.

Para llevar a cabo este tipo de decisiones, los miembros deben de contar con suficiente tiempo para exponer sus puntos de vista y, en particular, para decidir

porque están en oposición a otras expresadas por los otros miembros. Ellos son capaces de ver los diferentes tipos de opinión como:

1. Para obtener información adicional del problema o de la mejora a realizar.
2. Clarificar la discusión sobre el sujeto u objeto.
3. Una motivación para el grupo para buscar nuevas y mejoras soluciones.

El consenso es alcanzando cuando cada uno de sus miembros tiene la posibilidad de influenciar sobre la decisión, acepta voluntariamente sostener esta decisión, misma que puede no estar de acuerdo del todo con ella.

“Cuando nos reunimos (los miembros del equipo), se escuchan todas las opiniones y tratamos de llegar a un acuerdo en cuanto a la decisión que se va a tomar, sin embargo, si no se logra, la parte que es minoría se adhiera a la mayoría, es lo bonito de este equipo que hemos formado, por ejemplo, si yo no estoy de acuerdo, yo tengo facultades para imponerme pero que hago... les digo... “Yo no estoy de acuerdo con el grupo, yo no tomaría esta decisión en lo personal, pero si el grupo considera que ésta es nuestra mejor opción me comprometo en apoyar la implementación de la misma”, es una manera de respetarnos y de fomentar las ideas dentro del grupo. Todas las decisiones que hay que tomar en equipo se consultan Solorza Martha, gerente de administración y finanzas de Embotelladora el Manantial, entrevista grabada).

4.14.1 Técnicas de la toma de decisión por consenso.

- La técnica del escabel, cada uno de los miembros presenta su punto de vista al equipo sin haber escuchado las ideas emitidas por otros miembros. Esta técnica tiene cuatro exigencias, la primera, es que cada uno de los miembros deben de tener el suficiente tiempo para reflexionar la tarea del equipo, la segunda es cuando los miembros del equipo se reúnen, ellos tienen el derecho a presentar soluciones preliminares al grupo, la tercera consiste en que cada miembro debe de tener el suficiente tiempo para discutir sus propuesta, por ultimo el grupo no puede llegar a una decisión final hasta que cada uno de sus miembros se hallan expresado y entendido. Es importante mencionar que los equipos que utilizan esta técnica pretenden mejorar sus decisiones (Rogelbert & O'Connor, 1998)
- Decisión por concordancia: Shultz (1994), sostiene que una decisión tiene concordancia en la medida que satisface todos los criterios de inclusión, de control y de apertura.
 - El criterio de inclusión estipula que cada decisión es tomada por las gentes más capacitadas. El hecho de incluirlos asegura que la decisión será la más adecuada.
 - El criterio de control, es conceder a cada persona un poder similar para tomar decisiones. Cada miembro posee un derecho de veto para cada decisión.
 - El criterio de apertura, invita a cada uno de los miembros a ser cada vez más abiertos y honestos al aceptar o rechazar una cuestión.

Schutz (1994), sostienen que para que un equipo de alto desempeño tengan concordancia, el equipo debe de estar basado en relaciones de confianza.

Como se menciona anteriormente las decisiones en el Equipo de Alto desempeño se toman por consenso, usando la técnica de concordancia, ya que sus integrantes se reúnen y expresan su opinión libremente, en esto existe la siguiente evidencia:

“Cuando nos reunimos (los miembros del equipo), se escuchan todas las opiniones y tratamos de llegar a un acuerdo en cuanto a la decisión que se va a tomar, sin embargo, si no se logra, la parte que es minoría se adhiera a la mayoría”. (Solorza Martha, gerente de administración y finanzas de Embotelladora el Manantial, entrevista grabada).

Dentro del equipo de alto desempeño de "Embotelladora el Manantial", se ha podido investigar a través de entrevistas con los miembros del equipo y a través de la observación constatar que las decisiones son tomadas de manera consensuadas, en la cual la mayoría se adhiere. Es importante mencionar que si alguien no esta de acuerdo lo externa y los demás miembros tratan de hacerle ver las ventajas de la decisión tomada y lo escuchan en cuanto su punto de vista, si no se logra un acuerdo entonces se toma la decisión por mayoría respetándose el acuerdo y uniéndose la parte que resulto minoritaria.

4.14.2 Trampas en la toma de decisión en equipos de alto desempeño.

Cuando se toman decisiones consensuadas existen algunos factores de riesgo, en particular dos: el pensamiento de grupo y la paradoja de Abilène. El primero es

la tendencia de los miembros del equipo donde la cohesión es muy fuerte, y pierden toda crítica (Janis, 1982). Esta se produce cuando los miembros del equipo colocan el consenso por encima de otras prioridades. La paradoja de Abilène es cuando los integrantes adoptan una posición simple por lo que ellos creen que a otros miembros del grupo les gustaría. Los miembros no se oponen a esta discusión para evitar un conflicto. En la siguiente tabla se muestra un comparativo de ambas trampas.

Comparativo entre pensamiento de grupo y paradoja de Abilène		
Características distintivas	Paradoja de Abilène	Pensamiento de grupo
Cohesión de grupo	Se pulveriza después de la decisión	La cohesión es más importante después de la decisión
Estilo de liderazgo	Inexistente, incompetente e indefinido	No existe la imparcialidad
Stress que viene del externo	Amenaza externa identificable	Las amenazas externas aumentan la solidaridad de los miembros
Visión personal vs visión de grupo	Convicciones individuales inhibidas, la decisión suscita frustración, cólera o sentimiento de incompetencia.	Preocupados por una visión partida / unánime: la decisión suscita euforia del grupo.

Coerción vs voluntarismo	Sentimientos contrarios	Sentimientos a escoger libremente, fuerte empeño hacia la decisión.
Satisfacción vs Insatisfacción	Insatisfacción por la decisión y por el grupo.	Satisfacción por la decisión del grupo
Actitudes pasivas vs activas	Actitud pasiva para evitar un mal entendido.	Empeño para alcanzar normas y acuerdo.
Reprobación vs protección	Reprueban generalmente al líder.	Protección de los líderes y miembros del equipo contra las informaciones negativas.
Miedo a la separación vs cohesión	Miedo de correr riesgos y ser excluido del grupo.	Amabilidad y espíritu de cuerpos marcados entre los miembros

5.2 Comparativo entre pensamiento de grupo y paradoja de Abilène. Fuente: Pepin (2005)

En organización El Manantial, hasta este momento no se ha apreciado que exista alguna de estas patologías en la toma de decisiones, al contrario se realizan discusiones que en ocasiones son acaloradas dentro del marco del respeto, sin embargo, un hecho que es conveniente mencionar es que todos los miembros toman la voz pero solo tres tienen derecho a voto, esto sin embargo, lejos de desalentar la participación de éstos miembros los alienta ya que para ellos el hecho de ser tomadas en cuenta sus recomendaciones es motivante, tal como lo expresa el asesor de sistemas:

“Se perfectamente que no soy accionista de la empresa, pero el hecho de que una propuesta mía sea discutida y llevada a la práctica por los dueños de la organización me enorgullece, además, entiendo que esto sea así, porque los que van a perder dinero son ellos, en caso de que algo no resulte como se espera”.

4.15 Manejo del conflicto

Según Jehn (1995), es posible distinguir dos tipos de conflicto, el afectivo y el cognitivo. El primero de ellos se da cuando dos o más personas tienen incompatibilidad personal, la cual se transforma en tensión y fricciones personales, sentimientos destructivos como frustración irritación y cólera. Cuando un conflicto afectivo estalla, los miembros de un equipo tienden a concentrar toda su atención en las tensiones interpersonales. Este tipo de conflicto tiene un impacto negativo en el desempeño del equipo de trabajo.

El conflicto cognitivo, es la percepción divergente de diferentes puntos de vista o de opinión relativos a la tarea de un grupo. Este tipo de conflicto se caracteriza por tener discusiones fuertes, animadas por las ideas y opiniones que son diferentes de uno y otros miembros. Es importante señalar que no se suscitan emociones destructivas como en el conflicto afectivo. En este tipo de conflicto los miembros buscan información de las diferentes facetas de la tarea. Favorece el aprendizaje, el descubrir nuevas ideas, aumentan de golpe la eficacia y la innovación del equipo.

En embotelladora el manantial es tipo de conflicto identificado es el de constructivo de tipo cognitivo, tal como se aprecia en las reuniones sostenidas en donde el Ing. Soloza, gerente general de la empresa, en donde él proponía la compra de una maquina más de llenado de refresco, la Lic. Solorza, gerente de administración finanzas se oponía argumentando que no había suficiente liquidez para comprarla, se estudiaron las diferentes situaciones que se podrían presentar, la primera de ellas era adquirir un crédito, lo cual fue rechazado rotundamente por contravenir a los principios de la empresa, otra opción era esperar un tiempo para comprarla de contado y una tercera era no comprarla.

De las tres opciones como se menciona, se desecho la primera, se hizo un análisis profundo de costo beneficio de adquirirla, al hacerse lo anterior se tomo la opción de esperar su compra unos meses hasta reunir el capital para su adquisición, cabe destacar que tanto el Ingeniero como la Licenciada Solorza, cambiaron su posición inicial después de un largo y profundo análisis, así como de tensiones y fricciones que al final tuvieron un decisión consensuada por ellos. Asimismo se observó que la gestión de conflicto es de manera colaborativa, es decir, buscan el ganar – ganar.

Conclusiones del estudio de caso

1) El desarrollo de la empresa

En 1998 tras la sucesión en la empresa por parte del fundador a sus sucesores la organización el manantial decidió establecer un equipo de trabajo, que dada sus características es considerado de alto desempeño. A partir de esa fecha ha crecido la organización en un 70% en todas sus áreas tales como ventas, mercado, personal e infraestructura. En el último año el crecimiento fue de un 15% y se espera que para el 2007 ande por el mismo orden según las estadísticas que se llevan.

Debido a que es una empresa familiar, Embotelladora el Manantial tiene los valores de su fundador muy arraigados, expresiones como “mi padre lo hubiera resuelto así” ó “este es el camino que nos marcó mi padre” lo demuestran.

Si utilizamos el modelo de Ward (1987), actualmente ellos se encuentran en el proceso llamado “Equipo de hermanos”, sin embargo, en unos años, se estima que en un máximo 5, estarán pasando al consorcio de primos lo cual los ha obligado a prepararse para la sucesión, esto implica un enorme reto. Esta preparación consiste en preparar diversos asuntos pero el principal es elaborar un reglamento en el cual se establece que no se pueden vender las acciones fuera de miembros de la familia, con ello se asegura la perpetuidad del control de la empresa. Sin embargo, a pesar de esto han empezado a producirse los primeros conflictos entre los accionistas, ya que cada uno desea que un descendiente directo de ellos sea quien encabece la organización.

2) Los equipos de alto desempeño

En relación al equipo de alto desempeño, vemos que su formación se da en base a la disponibilidad de integrantes, debido en este caso, a que tienen diferentes profesiones e invitan a colaborar a personas con perfil que ellos no tienen para cubrir el área que no dominan, como lo es informática y derecho.

Sus reuniones son breves pero productivas, ya que cuando se reúnen llegan ya con conocimiento de lo que se va a tratar, se conducen con apertura y colaboración, escuchando todas las opiniones, sin embargo, a la hora de decir, sólo los miembros de la familia que pertenecen al equipo de alto desempeño tienen derecho a voto. Al final de cada reunión salen con una decisión tomada, esta es hecha por consenso.

Este tipo de decisión permite que todos los elementos del equipo se integren, ya que no se toma de manera arbitraria, sino con el consentimiento de todos sus miembros, lo que los motiva a llevarla a cabo con entusiasmo y responsabilidad. Sin embargo existen algunos elementos que los miembros del equipo de alto desempeño han tenido cuidado de no caer en ellos como es el hecho de ignorar información proporcionada por un solo miembro o al notar que uno de ellos esta desmotivado animarlo (en caso de que sea un elemento de la familia), si no lo es una llamada de atención o bien lo despiden del equipo.

Se ha cuidado mucho en no caer en las llamadas trampas de la toma de decisión, sobre todo en el pensamiento de grupo o la paradoja de Abiléne, en donde en el

primer caso se pierde toda crítica y en el segundo cuando los miembros adoptan una posición que ellos creen que les agrada a los demás.

Al analizar esta técnica de decisión que utiliza el equipo de alto desempeño en la organización El Manantial, nos damos cuenta que cae dentro de lo que Rogelbert y O'Connor (1998), definieron como el técnica del escabel, ya que todos los miembros presentan su punto de vista sin haber escuchado el de los demás.

En relación al liderazgo observamos que según la clasificación de Michel Bauer, el líder de este grupo utiliza principalmente dos cabezas, la del Pater de Familia y la económica. Asimismo tiene las seis características que Zaccaro (2004) menciona como es capacidad cognoscitiva, personalidad, motivación, habilidades sociales, habilidades para solucionar problemas y conocimiento tácito.

El liderazgo que utiliza la Presidenta del Consejo, es un liderazgo transformador, ya que su énfasis está en la consideración individual, estimula el intelecto invitando a las personas a resolver los problemas o a presentar iniciativas de forma innovadora, tiene mucha confianza en los miembros del equipo y muestra cooperación. Es importante señalar que también utilizan lo que se conoce como liderazgo situacional en proyectos, es decir, quien domina mejor el tema en cuestión asume el liderazgo.

Algo importante a considerar y que no pueden separarse en este caso es el liderazgo y poder, ya que este último en esencia constituye en esencia el liderazgo. Se observó que el poder en este equipo está dado en los elementos de la familia, no obstante los miembros que no lo son mantienen cierto tipo de poder.

Es interesante observar que en el caso de la presidenta del Consejo de Administración y líder del equipo es un híbrido de lo que French y Raven (1968), consideraron los tipos existentes de poder, ya que tiene características propias del poder jerárquico y del poder personal, en el primero de ellos otorga recompensas, esta legitimada y también puede reprimir, en relación al poder personal cuenta con el poder la experiencia dada en sus 40 años de servicio a la empresa, es experta en las diferentes áreas de la misma y generalmente posee la mayor información por sus contactos en el medio.

En relación al conflicto, la forma en que lo aborda el equipo de alto desempeño es lo que Rentch y Zelno (2003) llamaron conflicto constructor, es decir, el que suscita debate y discusiones abiertas. Es importante aclarar que esto es producto de la apertura que maneja la presidenta del consejo de administración.

Asimismo analizando cuales han sido las fuentes principales de conflicto tenemos que la principal han sido las diferencias individuales, sin embargo y dicho en voz de sus miembros los valores inculcados por sus padres han sido determinantes para seguir unidos y zanjear esas diferencias, mostrando siempre compromiso y colaboración por parte de cada de sus integrantes.

3) Particularidades de la empresa en su financiamiento

La organización Embotelladora “El Manantial”, presenta particularidades muy definidas tales como que el equipo de alto desempeño, está conformado en su mayoría por miembros de la familia, complementándose con personas expertas en áreas que ellos no dominan.

Dentro del equipo de alto desempeño, los miembros utilizan el llamado conflicto constructivo, ya que discuten cada idea, analizando pros y contra, pudiendo o no estar de acuerdo con determinada situación, sin embargo, siempre sacan provecho de él.

Una de las cuestiones más interesantes es la toma de decisiones, ya que esta es efectuada por consenso, siempre escuchando todas las opciones, al final se analizan ventajas y desventajas de cada una de las propuestas y se toma la decisión hasta que todos están de acuerdo.

Por otra parte, esta empresa tiene una buena organización que le ha permitido no solo sobrevivir en épocas de turbulencias, sino además crecer y de forma espectacular, sin embargo uno de los tiempos más difíciles fue cuando el fundador muere y los hijos toman el control de la empresa, al formar el equipo de alto desempeño le ayudo ha superar esa etapa.

En la empresa Embotelladora “El Manantial”, el stock de inventario es cero, debido a que si mantienen en inventario mercancía, la secretaría de economía, les obra un impuesto por tenerlo.

Son líderes en empleo en la región sur de Sinaloa, ya que da trabajo de forma directa a 240 personas, en su mayoría contratan personal joven. Mantienen un estricto proceso de selección el cual incluye exámenes antidoping y de columna. Para poder aspirar a un puesto superior es necesario conocer todas las áreas que de él dependen. Existe poca rotación de empleados,

Una de los aspectos más importantes es su apertura a nuevos desarrollos tecnológicos en materias de producción tratando siempre de adquirirlos con recursos propios. Sin embargo, esta organización tiene menos propensión al uso de la tecnología de información ya que en palabras de la presidenta del consejo de administración se presta al mal uso de recursos.

En la organización Embotelladora El Manantial, su cuerpo directivo está integrado por familia, y los que no lo son están ahí por antigüedad en la empresa. Se guían por los valores dejados por el fundador, muchos de los cuales son implícitos, por ejemplo la religión.

Una de los puntos más conflictivos que tiene la empresa es su relación con el sindicato, ya que en ocasiones éste exige condiciones que en nada favorecen la productividad.

El canal de distribución lo hace tomando en cuenta los estudios de mercado que sus grandes competidores hacen (Coca Cola y PepsiCo), haciéndolo de la siguiente manera: esperan a que su competencia surta en alguna colonia o sector de la población, posteriormente ellos tratan de llegar a las tiendas o a donde desean que se expendan el servicio antes que el camión de la competencia, para con ello

asegurar el circulante. Asimismo han hecho uso de los grandes almacenes nacionales como son Comercial Mexicana, Walmart, Sam's Club, Soriana, Gigante y Casa ley, con los cuales han logrado establecer alianzas y con ello alcanzar una mayor parte del mercado, además, utilizan distribuidores en diferentes partes de la republica los cuales comercializan el producto, buscando siempre que los distribuidores sean una familia.

Importante es mencionar que la presidente del consejo de administración tiene más de 40 años en la empresa, por lo cual conoce cada rincón de ella.

Por ultimo, la empresa es reconocida por sus acciones de beneficencia en la comunidad de El Rosario Sinaloa, donaciones al asilo de ancianos, apoyo a la iglesia del lugar, así como ayuda a escuelas esto ultimo no solo en el municipio donde tienen ubicada la empresa sino en todos los sitios en el que cuentan con distribución.

Conclusiones Generales

En México más del 17.32 % de la producción total bruta de las empresas es producida por organizaciones medianas, es por ello que en esta era de conocimiento y cambios rápidos, las organizaciones medianas que logren desarrollar equipos de alto desempeño podrán potencializar sus competencias principales. La creación de estos equipos pueden constituirse como una forma de afrontar mejores los retos de las empresas medianas, si éstas desean alcanzar los niveles de competitividad adecuados.

Es también importante, que a la conformación de equipos de alto desempeño se encuentre formas de organización adecuadas para obtener interdependencia, eficiencia, magnetismo, responsabilidad compartida, apoyo mutuo y confianza entre las tareas y los miembros del equipo.

Asimismo, es importante hacer notar que la característica central de los equipos de alto desempeño, no solo en las organizaciones medianas, sino en cualquier tipo de organización, esta dada por la confianza generada interna y externa al propio equipo, con base en la efectividad que logre.

Para la organización que fue objeto de nuestro estudio, la importancia de contar con este tipo de equipos radica en que permiten mejorar tanto la productividad como la calidad de vida de los trabajadores, como se corroboró en la organización estudiada. Además estos equipos desarrollan más y mejores soluciones, ya que tienen la ventaja de contar con el aprendizaje organizacional y con ello se contribuye a asegurar la supervivencia de la organización.

Considero pertinente, mencionar además, que un factor determinante en este tipo de empresas es la familia, ya que a través de ella se logran la unión y cohesión necesaria en la implementación de las decisiones de la empresa.

Por otra parte, es trascendente tener en cuenta que el momento apropiado para formar equipos de alto desempeño, a menudo se presenta cuando el funcionamiento de un equipo de trabajo no permite lograr las metas esperadas, cuando las personas que lideran un grupo no saben como desarrollar las conductas apropiadas, cuando el clima laboral y/o la productividad del grupo no son óptimos, cuando se necesita formar nuevos equipos para tareas específicas, cuando dos o más equipos deben interrelacionarse para producir un resultado eficaz.

Sería conveniente que los equipos de alto desempeño en las organizaciones medianas se formen entendiendo el funcionamiento y desarrollo de los grupos de trabajo que logren identificar las conductas de liderazgo apropiadas a las diferentes situaciones que se les presenten en el desarrollo de las actividades de la organización.

Con base a la experiencia de nuestro estudio de caso, es significativo mencionar que para construir equipos de alto desempeño las organizaciones medianas deberán crear mecanismos para apoyar en la cultura y forma de vida de los empleados una nueva visión en donde el compañerismo y los resultados colectivos sean lo importante. Para ello es importante una reflexión constante sobre su rol en el equipo.

Los equipos de alto desempeño no necesariamente trabajan más, ni son más inteligentes que los demás, la principal diferencia consiste en que pueden organizarse para trabajar y entregar resultados a veces excepcionales como consecuencia de la suma de sus fortalezas y organización interna. Su disposición propositiva a la crítica, objetivos claros, definidos y aceptados por todos, con liderazgo transformador, con normas claras de comportamiento, confianza mutua y seguridad entre sus miembros, son atributos muy importantes con este tipo de equipos

Finalmente, con base en la investigación realizada es conveniente señalar como están configuradas las categorías de liderazgo, toma de decisiones y manejo de conflicto, en este tipo de equipos en organizaciones de tamaño mediano.

En la categoría de liderazgo se presenta un líder con habilidades cognoscitivas, con personalidad extrovertida, con conocimiento tácito capaz de resolver problemas de diversa índole con innovativas formas. El líder siempre es capaz de orientar y hacer que los miembros del equipo resuelvan de manera novedosa los problemas o bien presente nuevas formas de hacer las cosas, para ello utilizan por lo general el poder personal dado por la experiencia.

El individuo que ejerce el liderazgo es capaz de cederlo cuando un elemento posee mayor conocimiento sobre el tema, lo cual habla del grado de madurez que debe de tener el líder del equipo de alto desempeño. Asimismo, como se comentó anteriormente, la variable familia juega un papel determinante ya que el líder trata

siempre de cuidar a los miembros de su familia, sin embargo, no descuida la parte económica de la empresa.

En relación a la toma de decisiones, estas siempre se dan en consenso, expresando todos sus miembros sus opiniones libremente y adhiriéndose a lo que la mayoría decide, tratando de nunca perder el sentido de la crítica positiva; sin embargo, el elemento que hace que la toma de decisiones sea la más acertada es la confianza que se tienen entre y para sí los miembros del equipo de alto desempeño.

En cuanto a la categoría conflicto, podemos apreciar que sus diferencias las solucionan de manera abierta suscitando debate y respondiendo de manera proactiva a todas sus discrepancias, fortaleciéndose como equipo a través de la colaboración.

Por último considero pertinente mencionar que una de las líneas de investigaciones futuras, será analizar ¿qué rol desempeñará un equipo de alto desempeño en organizaciones medianas familiares durante el paso de la segunda a la tercera generación?, lo que en el modelo de Ward sería el paso del “Equipo de hermanos al consorcio de primos”.

Anexo I. Formato de la entrevista semiestructurada

La presente entrevista semiestructurada va dirigida al director general de la empresa.

1. ¿Qué fue lo que motivo a la Dirección General de la organización a conformar un equipo de alto rendimiento?
2. ¿Cuáles eran las expectativas de la Dirección General al conformar un equipo de alto rendimiento?
3. ¿Cuáles son las actuales?
4. ¿Cuál fue el mecanismo para conformar el equipo de alto rendimiento?
5. ¿Qué cambios observa usted en la organización a raíz de la instauración del equipo de alto rendimiento?
6. ¿Participa usted de forma activa dentro del equipo de alto rendimiento?
7. ¿Por qué?
8. ¿Cuál fue el principal obstáculo para formar el equipo de alto rendimiento?

La presente entrevista semiestructurada va dirigida a los miembros del equipo de alto rendimiento de la empresa.

1. ¿Cómo se formo el equipo de alto rendimiento en la organización?
2. ¿En base a que considera usted que fueron seleccionados los miembros del el equipo de alto rendimiento?
3. ¿Tiene claro los objetivos del el equipo de alto rendimiento?
4. ¿Tienen definidas claramente sus tareas y responsabilidades?
5. Sus objetivos ¿son alcanzables?
6. ¿Existe un líder entre ustedes o las decisiones se toman por consenso?
7. ¿Cuentan con facultades para tomar decisiones?
8. ¿Aceptan correr riesgos?
9. La comunicación entre usted y los demás miembros del equipo de alto rendimiento ¿es fluida?
10. La comunicación entre usted y los demás miembros de la organización ¿es fluida?
11. La comunicación entre usted y la Dirección General ¿es fluida?
12. ¿Hace uso de las tecnologías de información dentro del equipo de alto rendimiento?
13. A iniciativa del equipo de alto rendimiento, ¿qué innovaciones se han hecho en la organización?
14. Desde la conformación del equipo de alto rendimiento, ¿ha cambiado la estructura de la organización?

BIBLIOGRAFIA

Alcaide, M, (1982) Las nuevas formas de organización del trabajo, AKAL/Univerritaria, Madrid.

Arévalo, N. y Polgatti, P, (2004) Las interacciones de un equipo de trabajo como aporte al modelo de competencias tradicional.

Ashby F. & Pell A, (2001) Embracinh Excellence. Paramus, NJ. Prentice Hall.

Barry, X, (1991) Managing the bossless team: Lessons in distributed leadership. Organizational Dynamics

Barrica M. R. and Mount, M. K , (1991) The big five personality dimensions an job performance: A meta – analysis. Personnel.

Bass, B. M, (1985) Leadership and performance beyond expectations. New York: The Free Press.

Braverman, H, (1974) Teoría y capital monopolista, Nuestro tiempo, México.

Broadbent M. Y Myers S, (1994) Successfull industrial innovations. National Science Found.

Burkhardt, M. E. and Brass, D. J, (1990) Changing Patterns or Patterns of Change - the Effects of a Change in Technology on Social Network Structure and Power, Administrative Science Quarterly, 35 (1) 104-27

Capra, F, (2002) The hidden connections, Harper Collins Publishers.

Carr, Nicolas, (2003) Why IT Doesn't Matter, en: Harvard Business Review, Vol. 81, No. 5.

Casalet, M. González, L,(2004) Las tecnologías de la información en las pequeñas y medianas empresas mexicanas. Revista electrónica de geografía y ciencias sociales. Barcelona: Universidad de Barcelona, vol. VIII, núm. 170

Castells, Manuel (1998), La era de la información: Economía, sociedad y cultura, Vol. 1, Siglo veintiuno SA de CV, México D.F.

Clegg, Stewart R, (1992) Postmodern Management? en Journal of Organizational Change Management, vol. 5 N° 2

Clegg Stewart R, (1990) Modern Organizations. Sage Publications.

Collins, Jim, (2001) Good to great. New York, NY.: Harper Business.

Collins y Porras, (1996) Empresas que perduran. Bogota. Editorial Norma.

Cruz, Saúl, (2004) Los clientes tomarán mayor control de las TIC en Estándares abiertos, High Tech Editores, México.

Cuesta, J.V, (2000) Mecanismos Jurídicos para Garantizar la Continuidad de la Empresa Familiar en I Congreso Nacional de Investigación sobre la Empresa Familiar, Ponencias y Comunicaciones, Organismo Público Valenciano de Investigación.

Cummings, T. y Blumberg, M, (1987) Advanced manufacturing technology and work desing, in The human side of Advanced Manufacturing Technology, John Wiley and Sons.

Cummings, T.G, (1981) Designing effective work groups, en Nystrom, P.C. y Starbuck C". (eds.): Handbook of organizational design, Oxford Universitary Noble, D. (1984): "Forces of production: A social history of industrial automation". New York.

Curtis, B., Krasner, H., Iscoe, N, (1988) A field study of the software design process for large systems. Communications of the ACM

Damanpour, F, (1987) The adoption of technological, administrative and ancillary innovations, Journal of management. N. 13.

Dankbaar, B (1993) Overall Strategic Review, Projecte SAST núm. 8 (Reserch and Technology Management in Eenterprises: Issues for Community Policy), EUR – 15426, Bruselas / Luxemburgo, Comisión Europea.

Danziger, J. N., Kraemer, K. L., Dunkle, D. E. and King, J. L, (1993) Enhancing the Quality of Computing Service - Technology, Structure, and People, Public Administration Review, 53

De Dreu, C. K. M. & Weingart, L. R, (2003) Task versus relations conflicts, team performance, and team member satisfaction: A meta – analysis. Journal of Applied Psychology.

Devine, M, (2002) Constructing social acceptance in inclusive leisure contexts: the role of individuals with disabilities.

Escorsa Castells Pere y Valls Pasola Jaume, (2003) Tecnología e Innovación en la empresa. Ed. Alfaomega. 2da Edición. Barcelona España.

Fajardo Juan, (2004) Equipos: cómo tener un grupo de alto desempeño. Expansión y empleo. Madrid.

Freeman, Christopher y Perez Carlota, (1988). Structural Crisis of Adjustment business Cycless and Investment Behaviour en “ Technical Change and Economic Theory”. Pinter Publishers. Londres.

Fischer Hill and Boynton Andy, (2005). Equipos Virtuosos. En Harvard Business Review

Fernandez Font Mario, (1997) Innovación tecnológica y competitividad. Ed. Fundación

Fernández-Ríos, M. y Sánchez, J.C, (1997). Eficacia organizacional: concepto,

desarrollo y evaluación. Madrid: Díaz de Santos.

Fernández Ignacio y Winter Trinidad (2003). Equipos de alto desempeño. Serie Psicología y Empresa No. 4.

Fiol, C. M, (2002) Capitalizing on paradox: the role of language in transforming organizational identities. *Organization Science*.

French, R. P. & Raven B, (1962) The bases of social power. In D. Cartwright (Ed), *Group dynamics: research and theory*. Evanston, ILL: Row, Peterson.

Gallo, M.A, (1995) *La Empresa Familiar. Textos y Casos*, Editorial Praxis. Barcelona, España.

Gallo, M.A, (1997) *La Empresa Familiar*, Biblioteca IESE de Gestión de Empresas.

Garcia-Prieto, P., Bellard, E. y Schneider, S, (2003) Experiencing, diversity, conflict and emotions in teams. *Applied Psychology: An International Review*, 52.

Gardiner, J, (1988) Building leadership teams. In M. Green (Ed.), *Leaders for a new era*.

Gautier B; Vervish M, (2002) Equipos de alto rendimiento ¿sueño o realidad?

Gómez, Ricardo y Casadiego, Benjamín, (2002) Information and communication technologies for human security in local development” en: Regional Development Dialogue Review, Vol. 23, No. 2.

González, M. P, (1995) Orientaciones teóricas fundamentales en Psicología de los Grupos, Barcelona.

González Soler Fernando, (2004) Equipos de alto desempeño. Liderazgo Comunidad virtual de gobernabilidad.

Greenan, Nathalie, (2003) Organisational change, technology, employment and skills: An empirical study on French manufacturing” en: Cambridge Journal of Economics, Vol. 27, No. 2, pp. 288, UK.

Grele, R.J, (1990). “La historia y sus lenguajes en la entrevista de historia oral: quién contesta a las preguntas de quién y porqué” En Historia y Fuente Oral, nº 5. Madrid.

Guzzo, R. A, (1995) Introduction: At the intersection of team effectiveness and decisión making. Team Effectiveness and decision making in organizations. San Fransisco: Jossey Bass.

Hambrick, D, (1995) Fragmentation and the other problems CEOs have with their top management teams. California Management Review

Harvey D. And Brown. D.R, (2000) An experimental approach to organizatinal development. Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall.

Hackman, J. R, (2002) Leading teams: Setting the stage for great performance. Boston: Harvard business school press.

Hocker, J. L. & Wilmot W.W, (1995) Interpersonal conflict. 4th edition. Madison, WISC: WCB Brown & Benchmark

Hernandez Santana Alba, (2003) Informalidad Organizacional y Redes. Convergencia. Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública. Universidad Autónoma del Estado de México.

Higgins, G, (1995) The possibility of choice", en "Advanced studies in creativity'. Berkeley Univ. Press.

Hilbert, Martin y Katz, Jorge, (2002) Toward a conceptual framework and public policy agenda for the information society in Latin America and the Caribbean, ECLAC, Serie desarrollo productivo, Santiago, Chile.

Hillmann M, Dongier Philippe, Murgallis Robert, Khosh Mary, Allen Elizabeth y Evernham Ray, (2005) Cuando el fracaso no es una opción, en Harvard Business Review.

Homans, G, (1950) The Human Group , New York.

Huber, G. P, (1990) A Theory of the Effects of Advanced Information Technologies on Organizational Design, Intelligence, and Decision-Making", Academy of Management Review, 15 (1) 47-71

Itami, Hiroyoku, (1986), Mobilizing the invisible Assets, Harvard University Press, Cambridge.

Janis, I. L, (1982) Victims of groupthink. Boston. Houghton.

Jessup, H, (1990) New roles in team leadership. Training and Development Journal

Jehn, K, (1995) A multimethod examination of the the benefits and detriments of intragroup conflict. Administrative Science Quarterly.

Johnson, D. W. & Johnson, F.P, (2003) Joining together: Group theory and group skills, 8th Edition. Boston Pearson Education.

Kanter, R, (1994) The change masters. Edit. Simmon and Schuster. N. York.

Katz, D. y R. L., Kahn, (1986) Psicología social de las organizaciones, México: Trillas.

Katzenbach, J., & Smith, D, (1993a) The wisdom of teams. New York: Harper Business. Katzenbach, J., & Smith, D. (1993b, Mar-Apr). The discipline of teams. Harvard Business Review.

Kets De Vries, M. F. R, (1996) Family business. Human dilemmas in the family firm. International Thomson Business Press. Londres.

Krause Donald, (2001) El Camino del líder. Edaf.

Kinslaw, D, (1991) Developing superior teams. Lexington, MA: D.C. Heath & Co.

Kling, R, (1987) Defining the boundaries of computing across complex organizations. In R. Boland & R. Hirschheim (Eds.), Critical issues in information systems research. New York: John Wiley

Kayser T. A, (1995) Mining group gold: How to cash in on the collaborative brain power of a group. 2nd edition. New York: McGraw – Hill.

Kipnis D, (1976) The powerholders. Chicago: University of Chicago Press.

Kodama Fumio, (1992) Technology Fusion and The new R&D, Harvard Business Review, Julio – Agosto.

Kraemer, K. L. and Danziger, J. N, (1984) Computers and Control in the Work-Environment, Public Administration Review, 44 (1) 32-42

Larson, C., LaFasto, F, (1989) Team Work. Newbury Park, CA: Sage.

Laudon, Kenneth C. and Laudon, Jane Price, (1994) Management information systems : organization and technology. New York. Toronto. Macmillan Pub. Co.;Maxwell Macmillan International.

Lamertz, K, (2002) The social construction of fair ness: social influence and sense making in Organizations, en Journal of Organizational Behavior, Febrero.

Lipman – Blumen,J. & Leavitt, H, (2000) Grupos de alto rendimiento. Una nueva actitud en la organización. Harvard Bussiness Review.

Leavitt, H, (1975) Suppose we took groups seriously. In Man and work in society. New York: Van Nostrand Reinhold.

Levi D, (2001).Group dynamics for teams. Thousand Oaks: Sage.

Lipovetski Pilles, (1996) La Era del Vacio. Anagrama SA, España.

Luostarinen, R. & Gallo, M. A, (1992) Internationalization: a challenging change for family businesses Proceedings de la 2.^a conferencia de Family Business Network, Barcelona.

Loveman, G. y W. Sengenberger, (1991) The Re-emergence of small-scale production: an international comparison, Small Business Economics

McGrath, J, (1990) Time matters in groups. In J. Galegher, R. Kraut, C. Edigo (Eds.), Intellectual teamwork: The social and technological bases of cooperative work. Hillsdale, N J: Erlbaum.

Manz, C., Sims, H, (1993) Business without bosses. New York: John Wiley.

Medina Salgado Cesar, Espinosa Espíndola Mónica. La innovación en las organizaciones modernas. Gestión y Estrategia.

Mella Orlando, (1998) Naturaleza y orientaciones teórico-metodológicas de la investigación cualitativa.

Mellado Ruiz Claudia, (2005) La pequeña empresa industrial ante los nuevos esquemas sociales: un acercamiento a su actividad comunicacional interna. Revista Latina de comunicación social.

Méndez, Morales José Silvestre, (1996) Economía y la Empresa. Editorial Mc Graw-Hill, México.

Mill, John Stuart, (1998) La Naturaleza. Alianza. Madrid. Del original Nature (1874). Traducción al Español por Carlos Mellizo

Mitzberg Henry, Brian Quinn James, Voyer John, (1995) El proceso estrategico. Concepto, contextos y casos, Ed. Prentice Hall.

Montaño Hirose Luís, (1997) La informalidad en los procesos de modernización organizacional. Hacia una reformulación del paradigma burocrático. Organizaciones.

Montaño Hirose Luis, (1994) Modernidad, posmodernismo y organización. Una reflexión acerca de la noción de estructura posburocrática", en Luis Montaño (ed.), Argumentos para un debate sobre la modernidad, Universidad Autónoma Metropolitana - Iztapalapa, México, pp. 67-92

Nahavandi, A., & Aranda, E (1994), Restructuring teams for the re-engineered organization. Academy of Management Executive.

Nicolini, D., Mezner, M, (1995) The social construction of organizational learning: Conceptual and practical issues in the field. Human Relations

Noe, R, (2000) "Self-confidence important for employee success in training programs", Research Today, vol. 3 issue 2, Fisher College of Business

OCDE, (1992) Manuel d'Oslo. Principes directeurs proposés par l'OCDE pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation technologique, Paris.

OECD, (1997) Small businesses, job creation and growth: facts, obstacles and best practices, Paris.

Olson, M. H. and Lucas, H. C, (1982) The Impact of Office Automation on the

Organization - Some Implications for Research and Practice, Communications of the Acm.

Okorafo, S. C, (1999) Internationalization of family businesses: Evidence from Northwest Ohio, USA, Family Business Review.

Ortega y Gasset, José, (2002) Meditación de la Técnica y Otros Ensayos sobre Ciencia y Filosofía. Alianza. Madrid. Del original Meditación de la Técnica (1939).

Osterman, P, (1995) Skill, training, and work organization in american establishments, Industrial Relations.

Payera Joan y Ronco Emilio, (2002) El directivo, el cambio y los equipos de alto desempeño. Ed. Prentice Hall.

Parissca Simon, (1991) Gestión Tecnológica: Instrumento fundamental de vinculación entre la industria y los centros de investigación y desarrollo, COLCYT, Caracas Venezuela, Julio 1991.

Perrow, C, (1967a) Framework for Comparative Analysis of Organizations, American Sociological Review, 32 (2) 194-208

Petras, James, (2001) Globalización: crítica a un concepto, en: Saxe Fernández, John; James Petras; Hanery Veltmeyer; Omar Núñez. *Globalización, imperialismo y clase social*. Buenos Aires/México.

Pépin, R. Gestion des équipes de travail. (2005). Les éditions SMG

Perrow, C, (1967b) Industrial Organization - Theory and Practice - Woodward, J, American Sociological Review, 32 (2) 313-5

Piore, M. y Sabel, C (1990) La segunda ruptura industrial. Editorial Alianza Editorial, Madrid.

Rentsch, J. R. & Zelno, J. A, (2003) The role cognition in managing conflict to maximize team effectiveness. In M. A. West, D. Tjosvold, & K. G. Smith (Eds). International handbook of organizational team work and cooperative working. New York: Wiley.

Robertson, P. y Alston, L, (1992) Technological choice and the organization of work in capitalist firms. Economic History Review

Rodríguez, Valencia Joaquín, (1996). *Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas*. 4ª Edición, Edita International Thomson Editores, México.

Robbins, T. L., Crino, M. D., & Fredendall, L. D, (2002) An integrative model of the empowerment process. *Human Resource Management Review*, 12.

Rogelberg, S. G. & O' Connor, M. S, (1998) Extending the stepladder technique: An examination of self – paced stepladder groups. *Groups Dynamics*

Rothwell, R, (1994) *Industrial Innovation:Success,Strategy,Trends*. En M. Dodgson y R. Rothwell, *The Handbook of Industrial Innovation* (33-53). Estados Unidos: Edward Elgar.

Rodríguez Gómez Gregorio, Gil Flores Javier, García Jiménez Eduardo, (1996) *Naturaleza, origen y variedades de la metodología cualitativa, Metodología de la investigación cualitativa*. Aljibe. Málaga España.

Rodríguez Dario, (2001). *Gestión Organizacional*. Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile.

Ruffier, Jean, (1998) *La eficiencia productiva: cómo funcionan las fábricas*, OIT/CINTERFOR.

Stake, Robert E, (1994) *Case Study* en Denzin, Norman K. e Yvonna S. Lincoln (editores). *Handbook Qualitative Research*. Sage Publications. California, USA.

Schanker, M. Y Astrachan, J, (1996) «Myths and Realities: Family Business Contribution to the U.S. Economy: A Framework for Assessing Family Business Statistics», Family Business Review.

Senge, P, (1990a) The fifth discipline. New York: Doubleday/Currency.

Senker, P. y Beesley, A, (1986) The need for skills in the factory of the future en New technology, work and Employment, nº 1.

Schein, E. H, (1985) Psicología de la Organización, México: Prentice Hall Internacional.

Shultz, W, (1994) The human element:. Productivity, self – esteem and bottom line. San Francisco: Jossey Bass.

Sharma, P.; Chrisman, J. J. Y Chua, J. H, (1997) Strategic management of the family business: Past research and future challenges, Family Business Review,

Simons Robert, (2005) Diseñar cargos de alto desempeño. Harvard Business Review.

Sosik, J.J. Avolio, B.J. & Kahai, S.S, (1997) Effects of leadership style and anonymity of group potency and effectiveness in a group decision support system environment.

Starbuck, W.E, (1992) Learning by knowledge-intensive firms. Journal of Management Studies

Steiner , I. D (1972), Group Process and productivity. New York_; Academic Press.

Stevens, M., Champion, M, (1994) The knowledge skills and ability requirements for teamwork: Implications for human reosurce management. Journal of Management

Taylor, S. J. y Bogdan, R, (1994) Introducción a los métodos cualitativos de investigación, Barcelona: Paidos

Thomas, K. W, (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In M. D. Dunnette, & L.M. Hough (Eds). Handbook of industrial and organizational psychology, 2nd Edition, volume 3. Palo Alto CA: Consulting Psychologists Press.

Thompson, P. (1989): "The nature of work. An introduction to debates on the labour process". Macmillan.

Thompson, James D, (2003) Organizations in action : social science bases of administrative theory. New Brunswick, NJ. Transaction Publishers.

Toffler, Alvin, (1985) La Empresa Flexible. Plaza Janes Editoriales, S.A, México.

Tushman, M. L. and Anderson, P, (1986) Technological Discontinuities and Organizational Environments, *Administrative Science Quarterly*.

Vroman, W, (1994) Workplace by design: Mapping the high-performance workscape. *Academy of Management Executive*

Weber, Max, (1970) *Economía y Sociedad*. Fondo de Cultura Económica, México

Wood, S, (1982) *The degradation of work: Skill, Deskilling, and the Labour Process*. London: Hutchinson.

West. M.A. and Farr J.L, (1990) *Innovation and creativity at work*. Edit. John Wiley and sons Ltd., London.

West A. Michael, (2004) *Effective teamwork*. Blackwell Publishing Limited; 2 edition.

West A. Michael y Anderson, (1996) *Innovation in top management teams*. *Journal of Applied Psychology*.

Wolf Bob and Evans Philip, (2005) *El imperio de la colaboración*. *Harvard Business Review*.

Woodward Joan, (1958) Management and Technology. Theory and Practice, Oxford University Press, New York.

Woodward Joan (1965), Industrial Organization: Theory and Practice, Oxford University Press, New York.

Yin, Robert K. (1993). Applications of case study research. Sage Publications, London, UK

Yulk, G. Guinan, & Sottolano D, (1995) Influences tactics used for different objectives with subordinates, peers, and superiors. Group & Organization Management.

Zaccaro, S. J. Rittman, A.L & Marks, M. A, (2001) Team Leadership. Leadership Quarterly.

Zaccaro , S. J. Kemp, C & Bader, (2004) Leader traits and attributes. The nature of leadership. Thousand Oaks: Sage