

**LOS EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO: UNA APROXIMACIÓN TEÓRICO
CRÍTICA DE LAS TENDENCIAS Y SU DESARROLLO EN LAS
ORGANIZACIONES**

**Raiza Milagro Arteta Urruchurtu., Katia del Carmen Villadiego García.,
*Marina León**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
Facultad de Ciencias Sociales y Humanas
Programa de Psicología**

Minor en Psicología Organizacional

Cartagena de Indias, D.T.

©2006

***Asesora**

EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO

CAPÍTULO I

LOS EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO: LA TENDENCIA DE LAS ORGANIZACIONES ACTUALES

Introducción

La presente monografía pretende realizar una aproximación teórico - crítica sobre el tema de “equipos de alto desempeño”, y sus tendencias en las organizaciones actuales en el mundo; se trabajará en este documento desde un enfoque de lo general a lo particular acerca de lo que enmarca el tema en las organizaciones, sus tendencias y desarrollo. Por ejemplo en el mundo, los equipos de alto rendimiento se presentan en casos como la General Motors Inc. hasta inducirlo en el contexto local con la empresa Auteco en la ciudad de Medellín en Colombia quienes han instaurado dentro de sus programas de Desarrollo Organizacional, la conformación de éstos equipos. Este ejemplo, es para demostrar la manera de organizar la información que contiene el documento sin necesidad de apuntar a casos específicos de las empresas en mención, se procura dar a comprender la tendencia de la temática desde las organizaciones que lo implementan en el mundo hasta lo encontrado en Colombia.

De igual forma, el apoyo de las concepciones teóricas relacionadas con la creación de grupos y equipos de trabajo, apuntan a explicar a profundidad el carácter crítico de la tendencia en las organizaciones a conformar equipos de trabajo que promuevan el liderazgo y la autonomía en

el logro de las metas y objetivos trazados. Estas teorías en las que se derivan las explicaciones, se encuentra el enfoque sistémico de la organización que proporciona una forma útil de pensar el cambio organizacional. Por ello, el modelo de sistemas del cambio describe la organización en forma de seis variables que se afectan en forma recíproca, es decir, que son interdependientes, ellas son: la gente, la cultura, la tarea, la tecnología, el diseño y la estrategia, que de alguna forma, ayudan a que el desarrollo de los objetivos propuestos en el equipo de alto desempeño culmine de manera satisfactoria por medio del empleo del pensamiento sistémico lo que les permite tener una visión global, pero a su vez la interrelación de sus partes.

Lo anterior involucra elementos del liderazgo, del coaching, del empowerment, la comunicación efectiva, la toma de decisiones, el ambiente de trabajo, valores y creencias, y el desarrollo de habilidades para la resolución de conflictos, que caracteriza el desarrollo de competencias individuales y colectivas de los miembros que conforman un equipo de trabajo y que se detallarán en el cuerpo del presente trabajo monográfico.

Por otro lado, este documento también alude al desarrollo progresivo de las cinco disciplinas (pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales, construcción de una visión compartida y el aprendizaje en equipo), que surgen como una forma de gestión del conocimiento que caracteriza a las organizaciones inteligentes, capaces de aprender y, con ello, expandir sus posibilidades de crecimiento. Para dicha organización, no basta con adaptarse y sobrevivir, lo cual es importante y necesario, hay que integrar al

aprendizaje adaptativo, uno generativo, es decir, desarrollar la posibilidad de crear (Senge, 2005).

Para concluir este aspecto introductorio al conocimiento de los equipos de trabajo de alto desempeño, es relevante mencionar que con la construcción de éstos en las organizaciones, independientemente de cual sea su naturaleza se buscará la optimización integral del desempeño humano, en un mundo donde las organizaciones se enfrentan a constantes y necesarias transformaciones con el fin de mantener su viabilidad, sus niveles de producción y su estabilidad. Se trata entonces de entender el momento del equipo con inteligencia, para determinar si hace falta insistir en el fin y el servicio, o en el límite y los riesgos, o bien en el orden y la disciplina, si hace falta edificar la mística, o impulsar el descubrimiento, o si se impone celebrar los éxitos para reforzar la resistencia emocional de los integrantes para alcanzar los objetivos de la organización.

Justificación

La importancia de realizar una aproximación teórico crítica sobre los equipos de alto desempeño, sus tendencias y desarrollo en las organizaciones, es comprender lo que se ha planteado en ellos, así como las características que deben reunir los miembros tanto individual como colectivamente en lo referente a las competencias requeridas para lograr que la gestión del mismo conocimiento, convierta a las organizaciones en entes inteligentes. Por esta razón, la consulta de un marco de referencia científico permite conocer las características del equipo de alto desempeño, las diferencias con otros equipos de trabajo y grupos de trabajo en términos de metas, objetivos y fines determinados por cada uno.

Dada la trascendencia de esta práctica en el ámbito empresarial de otras empresas multinacionales, las diferencias individuales juegan un papel importante en las capacidades de los miembros que conforman un equipo de trabajo de alto rendimiento o desempeño. Esta perspectiva teórica permite:

- Conocer los avances sobre la tendencia de la Psicología Social contemporánea aplicada al Talento Humano, al Desarrollo Organizacional y al Trabajo en Equipo mismo, como una manera amplia de conocer las herramientas que se emplean para el logro de los objetivos organizacionales. Claro está que aspectos como el liderazgo, el empoderamiento y otras variables propias del Talento Humano, reflejan las características propias de un grupo que progresivamente se va convirtiendo en equipo de trabajo y que este se convierta en un equipo de trabajo de alta efectividad.

Esto es relevante en la medida en que los estudios sociales en el ámbito organizacional, den lugar al diseño de estrategias de Desarrollo Organizacional que permitan:

- Crear espacios para el coaching, la formación de líderes en cada área de producción de las organizaciones; y en general, a todos aquellos miembros de la empresa con altos potenciales de pertenecer a equipos de trabajo de alto desempeño.

El análisis crítico conviene en la medida en que se realice una búsqueda adecuada de las fuentes que permitan:

- Conocer a profundidad los aspectos que conforman y que contribuyen a explicar la conformación de los equipos de alto rendimiento en las empresas, aún en las concepciones teóricas cuyos aportes sustenten las bases para la génesis del término.

Por su parte, el hecho de estudiar los elementos sociales inherentes al concepto de equipos de alto rendimiento va a permitir:

- Analizar el verdadero fundamento para su conformación dependiendo la infraestructura de procesos y el modelo económico que la organización imparta, de lo contrario, la formación y creación de equipos de esta naturaleza no tendría razón de ser.

El beneficio que proporciona realizar un análisis de estas dimensiones, es:

- Asumir una posición crítica y objetiva con respecto a los avances científicos y acepciones relacionadas con los equipos de alto

desempeño y los procesos humanos como tales, el cual brinda una “puerta de entrada” a la comprensión de los elementos teóricos aplicados al Talento Humano.

Objetivos

Objetivo general

Comprender las concepciones teóricas – empíricas sobre las tendencias y desarrollo de los equipos de alto desempeño en las organizaciones actuales, mediante un análisis crítico.

Objetivos Específicos

- Realizar una revisión teórica de las conceptualizaciones sobre los equipos de alto desempeño y los hallazgos planteados por investigadores sobre su conformación y funcionalidad en las organizaciones actuales.
- Analizar las características importantes de los equipos de alto desempeño relacionadas con los procesos de trabajo en las organizaciones, teniendo en cuenta los diferentes conceptos teóricos.
- Comprender el papel del líder en la conformación de los equipos de alto desempeño y el trabajo desarrollado por las organizaciones bajo esa tendencia y evolución.

CAPÍTULO II

Antecedentes

Antecedentes teóricos

En la historia, el hombre como ser social se enfrenta continuamente al trabajo en grupo. Si cada persona se detiene a pensar en esto, reconocerá que pertenece a varios grupos creados formal o informalmente, en los cuales se establecen polémicas, intercambios de experiencias, sentimientos y puntos de vistas, etc.

Ya Platón decía en "La República o de la justicia" que un grupo surgía de la impotencia de las personas de bastarse a sí mismas y de la necesidad que sienten de muchas cosas que pueden quedar resueltas dentro de tal organización (Schein, 1998).

Evolucionando más allá de las teorías de grupo, se avanza hacia el concepto de equipo, como una manera compleja de trabajo con características de alto desempeño, puesto que se refiere a un número pequeño de personas que comparten conocimientos, habilidades y experiencias complementarias, comprometidos con un propósito común en el establecimiento de metas realistas y de retos, con una manera eficiente de alcanzarlas.

También estas metas son compartidas asegurando resultados oportunos, previsibles y de calidad, por los cuales los miembros se hacen mutuamente responsables. Y como resultado del proceso de organización de estas metas con la utilización de equipos de alto desempeño en las empresas, se obtienen las siguientes ventajas: generar una identidad como equipo de trabajo para el grupo involucrado, diseñar procesos internos propios del equipo con el propósito de alcanzar una mayor efectividad en sus interacciones, mejorar el conocimiento interpersonal y descubrir las potencialidades de cada uno de los integrantes del grupo (Lawler y Cohen, 2000).

Lo anterior permite mejorar la comunicación y coordinación de tareas, así mismo, aumentar la continuidad en los procesos críticos de trabajo. Por ende, los beneficios del trabajo en equipo se consiguen, cuando los grupos logran dotarse de las habilidades para operar cooperativamente y dominar procesos internos de trabajo para canalizar productivamente el esfuerzo colectivo. Esto se traduce en beneficios para la organización expresados en: una mejor calidad en el desempeño de las funciones o tareas destinadas, además de mejorar la comunicación establece mejor conexión entre los canales, se aumenta la productividad individual y grupal con base en las competencias de cada miembro del equipo, proporciona autonomía en las decisiones de cada actividad a desarrollar y ante todo, hace que la organización se preocupe por mejorar y avanzar en el desarrollo de tendencias para el logro de sus objetivos con base en los propósitos del equipo; para ello, la transformación de la modalidad de grupo a la de equipo

requiere de práctica y desarrollo continuo de estrategias de crecimiento personal.

Teniendo en cuenta lo anterior, el transformar grupos en equipos efectivos de trabajo es una necesidad presente en un gran número de organizaciones tanto de carácter civil como militar. Por ejemplo, las Fuerzas Armadas de Colombia imparten en su esquema organizacional como práctica en el Desarrollo Organizacional, la conformación de equipos de trabajo de alto desempeño. Y el trabajar en equipos de alto desempeño, requiere practicar de forma recurrente a un conjunto de creencias (certezas personales) que se evidencian en la conducta diaria, tales como disposición a escuchar y a responder de manera constructiva los puntos de vista de otros colegas y darle a todos los miembros de la organización el beneficio de la duda.

Además de proveer un apoyo recíproco, oportuno y reconocer los intereses de los miembros y sus logros que apunten hacia el cumplimiento de la misión, los equipos de alto desempeño, promueven el compartir conocimientos, soluciones y resultados probados, hablar claro sin agendas ocultas con un enfoque hacia el problema y no en las personas, demostrar autocontrol en momentos de presión y realizar acciones de manera autodirigida sin necesidad de supervisión, o de que sean ordenadas.

Obviamente, en un Equipo de Trabajo de Alto Desempeño, se requiere gente muy segura de sí misma, dispuesta a aceptar la responsabilidad por las acciones que realiza y por los resultados que produce, que sabe pedir ayuda sin complejos cuando la necesita y que,

además, se involucra en tareas para fortalecer el equipo, aunque no sean de su responsabilidad (Katzenbaum, 2000, p.41).

Sin embargo, al conocer aspectos generales de lo que se entiende por equipos de alto desempeño, se tiene que es importante no confundir la conformación de grupos de trabajo con la de equipos de trabajo. En el contenido de este se encontrará la diferencia entre estos dos conceptos, pero se debe hacer alusión a que el trabajo en equipo como teoría social enmarcará el eje que sustenta el desarrollo del equipo de alto desempeño en aras de mejorar la eficiencia de las organizaciones.

También, como antecedentes teóricos del tema de “equipos de alto desempeño”, se encuentran todas las temáticas relacionadas para su conformación (liderazgo, comunicación, cultura, entre otros); para ello, se debe saber que uno de los aspectos que los entornos empresariales actuales deben acudir para lograr rápido cambio, es el conocimiento. Por tanto, las organizaciones deben encontrar nuevas formas de utilizar el conocimiento del que disponen, además de establecer las relaciones entre los miembros, su comportamiento, perspectiva de los resultados que genera la acción y el desempeño de los equipos. También, el desarrollo del enfoque sistémico en lo que confiere al desempeño de los equipos tiene el mérito de observar el comportamiento desde la perspectiva de los resultados que genera; esto se enmarca en el conocimiento de las cosas, de la tarea y hasta el puesto de trabajo.

Ciertamente, el conocimiento reside principalmente en la mente de los seres humanos, plantea un cambio fundamental en los modelos económicos,

en tal sentido es necesario redefinir la forma en que las organizaciones gerencian este tan preciado recurso. Y es posible que en las organizaciones se muestren cada día frente a la confusión acerca de la capacidad de aprovechar los procesos económicos, mantener un liderazgo rígido, aplicar estrategias de mercado y ventas o simplemente proveer servicios de calidad basados en una adecuada infraestructura de atención al cliente, ya que en el pasado, eran suficiente para mantener la competitividad de una empresa.

Actualmente muchos de estos aspectos forman parte de estándares, requisitos obsoletos que deben de ser cambiados, mejorados, aceptando el ingreso de una generación de conocimiento (participación directa del capital intelectual) permitiendo con esto ir a la vanguardia tecnológica, participar directamente en los procesos de innovación, lo cual constituye el objetivo prioritario en el progreso de esta nueva generación de líderes empresariales.

Según Kets de Vries (2001), la creciente complejidad del mundo 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 muy 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 crear sinergia entre sus miembros.

Tanto en la literatura como en las empresas mismas, hay una confusión acerca del trabajo en equipo, considerando que si éste tiene buenos resultados, se convierte en un equipo de alto desempeño. Los términos de grupo y equipo parecen estar superpuestos, prestándose cada vez más para errores conceptuales que en la práctica derivarán en intervenciones poco efectivas (Katzenbaum, 2001). De este modo, el uso indiscriminado de los equipos de trabajo, ha llevado a las empresas que han estipulado su conformación, a tener fracasos en su formación y desarrollo, los cuales, muchas veces se deben a que en el proceso de cambio no se consideraron las variables adecuadas (Morales, 1995, citado por Fernández y Winter, 2003).

Antecedentes Investigativos

Las investigaciones realizadas demuestran que la productividad, calidad y moral de las personas es mejor cuando se tienen implementados mecanismos para fomentar el trabajo en equipo. El estudio realizado por Kouzes y Posner (1987), citado por Naisibit y Abuderne (2001), identificó la credibilidad como el requerimiento más importante para liderar equipos efectivos. Una vez que se ha establecido la credibilidad existen 7 comportamientos que favorecen la construcción de credibilidad:

Uno de esos comportamientos es *demostrar la integridad*, que implica hacer lo que se dice, ser congruente con los valores pregonados, la

integridad es indispensable para que los miembros del equipo no perciban que existe una “doble agenda”.

Otro de ellos es ser *claro y consistente*, por lo que es necesario expresar y transmitir certidumbre de que es lo que se quiere sin ser necios ni dogmáticos.

El tercer comportamiento es crear *energía positiva*, ya que es muy importante mantener al equipo optimista y evitar críticas o impugnaciones.

El cuarto es el uso de la *empatía y la reciprocidad*, en el cual los miembros del equipo tienen una tendencia estar más de acuerdo con el líder si han recibido reciprocidad y comprensión a cambio.

El quinto es *gestionar acuerdos y desacuerdos*, especialmente cuando los miembros del equipo están de acuerdo con el líder, el resultado será mejor que si se utiliza un argumento de un solo lado (Naisibit y Abuderne, 2001).

El sexto es *motivar y aconsejar*, ya que es muy importante ayudar a los miembros del equipo a evitar temores y encaminar los esfuerzos a la obtención de resultados.

El séptimo es *compartir información*, ya que a través de esto se podrá identificar y comprender las perspectivas de los miembros del equipo.

Una vez que los equipos han desarrollado confianza en el líder, es posible para el líder articular una visión motivante para el equipo. Todos los equipos tienen metas y objetivos específicos a cumplir, sin embargo una visión es algo diferente. La visión ayuda a iluminar los valores centrales y

principios que guiarán el futuro. La visión da guía a las acciones y algunas de sus características son:

- a. Poseedor de cerebro izquierdo y derecho, ya que esto permite una visión efectiva que contiene el objetivo, metas y acciones a cumplir así como metáforas, lenguaje colorido y emoción. Debe capturar la razón e imaginación de las personas.
- b. Ser una persona interesante, debe tener una visión deberá estrechar las perspectivas y contradecir el *status quo* o metas sencillas de lograr.
- c. Debe poseer principios y ser apasionado, ya que una visión efectiva debe estar fundamentada en los principios y valores en los que los miembros del equipo creen.

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 (Naisibit y Abuderne, 2001).

En la actualidad es una preocupación de las organizaciones la motivación efectiva del personal por parte del líder efectivo, para que lleven mejor a cabo las metas de la organización, y lo más exitoso usado últimamente son los grupos *face to face*, situación esta que propician los propios gerentes de las organizaciones en innumerables ocasiones. Muchas de estas compañías han expresado que después de la instauración del trabajo en grupo su trabajo se ha vuelto más exitoso y que muchos de los problemas internos han podido ser resueltos, además, son de la opinión que

el desarrollo grupal debe ser construido dentro de la cultura de la compañía ya que esto permite involucrar a los niveles más bajos de la dirección.

Por consistencia se entiende que todos los miembros se encuentran al tanto del trabajo que se realiza y de sus distintas etapas. Existe además, consistencia en el proyecto de cada uno de sus miembros, pues todos comparten una misión en común. Por intensidad se refiere a un nivel de energía y compromiso cualitativamente mayor que el que poseen los miembros de un equipo de trabajo común. Los miembros se sienten impacientes por los problemas no resueltos, las excusas, las demoras irracionales, distracciones, incompetencias, falta de foco y trivialidades. Por último, los miembros de un equipo de alto desempeño no se conforman con las soluciones que se plantean, cuestionan todo lo que se propone para la búsqueda de una solución mejor.

Por otra parte, teniendo en cuenta los elementos principales de un equipo vale la pena explicar por qué es muy importante construir y madurar los equipos de alto desempeño en las organizaciones.

Las investigaciones realizadas demuestran que la productividad, calidad y moral de las personas es mejor cuando se tienen implementados mecanismos para fomentar el trabajo en equipo. A continuación se muestra un resumen de los resultados encontrados al analizar 439 empresas dentro de las *Fortune 1000*.

Tabla A. Criterios de desempeño de los equipos de alto rendimiento

Criterio de desempeño	% indicando una mejora
Cambio en el estilo de gestión a uno más participativo	78
Mejora en procesos y procedimientos	75
Mejora en el estilo de toma de decisiones	69
Mejora en la confianza de los empleados en la administración	66
Mejora en la implementación de la tecnología	60
Eliminación de capas de supervisión	50

Fuente: Revista Fortune 1000. Abril de 2005, Washington, D.C. USA.

En la tabla anterior se puede revisar que existe un argumento muy sólido en la relación existente entre una sana mecánica de trabajo en equipos y una mejor obtención de resultados en la organización. Sin embargo también es necesario conocer algunos de los elementos conflictivos del trabajo en equipo. En ocasiones los equipos pueden tardar mucho tiempo en tomar una decisión o pueden caer en el error de “groupthink” o estar todos de acuerdo en una postura relacionada a un proyecto, para poder minimizar estos riesgos a continuación analizaremos con más profundidad los elementos primordiales que deben estar presentes en un equipo de alto desempeño, así como las etapas de creación y conformación de lo equipos.

En los equipos de alto desempeño, el comportamiento de los miembros es interdependiente, y las metas personales se sublevar a la obtención del objetivo del equipo. Existe un deseo de pertenencia a los equipos. A pesar de que un grupo de individuos sean designados formalmente miembros de un equipo, si ellos actúan de forma individualista

buscando obtener todo el crédito o cumplir primero sus metas que las del equipo no se estaría hablando de un verdadero equipo.

El reto principal en la construcción de equipos de alto desempeño es encontrar la forma de lograr interdependencia, eficiencia, magnetismo, responsabilidad compartida, apoyo mutuo y confianza entre las tareas y los miembros del equipo.

Los equipos de alto desempeño: un reto para el Desarrollo

Organizacional

Para ilustrar el marco de referencia de los equipos de alto desempeño, se hace necesario hablar sobre las bases conceptuales que sustentan términos como grupo, grupo social, equipo y equipos de alto desempeño con respecto a las modalidades de gestión que se observan hoy día, como el *coaching* como una forma de entrenar al personal a manejarse por los objetivos y el *empowerment*, que es donde los beneficios óptimos de la tecnología de la información son alcanzados. Los miembros del grupo, equipos de trabajo y la organización, tendrán completo acceso y uso de información crítica, poseerán la tecnología, habilidades, responsabilidad, y autoridad para utilizar la información y llevar a cabo el negocio de la organización.

Concepto de grupo

Se define al grupo, como la conformación de dos o más individuos interdependientes que interactúan y se reúnen para alcanzar objetivos particulares (Alvarado, 1999).

Una definición de grupo sumamente amplia es la que lo caracteriza como a un conjunto de objetos (personas, cosas, etc.), de tamaño “n”, sin que el valor de “n”, esté rígidamente determinado. Sin embargo el valor “n” no puede ser demasiado grande.

En el concepto se ha destacado la palabra *conjunto*, sin embargo, el significado de ésta se refiere, en la gran mayoría de los casos a

muchedumbres, multitudes, masa, etc. Entonces solo por la diferencia semántica de las palabras, y por la enseñanza de la práctica social que informa de cierta manera lo mismo, se puede decir que existe una diferencia entre grupo y otros conjuntos mayores (Kilksberg, 2000).

Según los sociopsicólogos Krench y Crutchfield (1971), un grupo son dos ó más personas que se hallan en relación psicológica explícita entre sí. O sea que exista la necesidad de algún género de acción mutua directa. Lo que se quiere destacar es que un grupo, como dijera Ortueta (1990), no es una simple colección de individuos, sino una interrelación de personas con un objetivo común (Kilksberg, 2000).

El concepto de grupo esta muy relacionado, como se ha visto, con el concepto de sistema. Desde está óptica se puede decir que un grupo es un conjunto de componentes (miembros) cuya interacción engendra nuevas cualidades que no poseen los elementos integrantes por separado. Siguiendo este punto de vista, entonces se puede ver que los grupos también cuentan con las mismas características de los sistemas: cualidad resultante, el grupo como generador de un trabajo más creativo y fructífero y su activo papel en la solución de problemas de la organización, composición, miembros del grupo, organización interna, interrelaciones de los miembros del grupo, e interacción, con el medio que rodea al grupo, entrada y salida de información utilizada por el grupo en su actividad.

En esta medida, los grupos pueden ser formales e informales. Por grupo formal se entiende aquel que está determinado por la estructura organizacional con asignación de obligaciones que se establecen para los

equipos de tareas y de trabajo. En los grupos formales, los comportamientos están determinados y dirigidos hacia las metas de la empresa. En contraste con los grupos informales, son alianzas que no están estructuradas, ni determinadas por la organización y que en el medio laboral, se forman de manera natural como respuesta a la necesidad de contacto social (Cane, 2000).

Esto convierte al grupo en un ente dinámico con características específicas, para lo cual, las congregaciones sociales poseen su naturaleza de interacción natural entre los miembros. Esto significa la estructura de un término como *grupo social*.

Concepto de grupo social

Se entiende por grupo social como un número indeterminado de personas que interactúan entre ellas para conseguir un objetivo común y diverso. Es la parte más determinante de la estructura social (organización social).

Normalmente el objetivo del grupo social, es de tipo económico o político, pero también puede ser cultural, religioso, defensa, protección, deportivo, etc., es decir, toda clase de actividades humanas. Tiene connotaciones con la estratificación social, que se manifiesta en la clase social; estas son la propiedad, el prestigio y el poder. Pero su ámbito es más determinado, tiene otras propiedades, como cohesión interna con reglas más rígidas y mayor percepción de pertenencia y más aun cuando el grupo es

pequeño y primario como la familia, pareja o díada, que cambia de función, estabilidad e intimidad con un miembro más o tríada (Cane, 2000).

Se puede pertenecer a una clase social, según criterios económicos y culturales, y al mismo tiempo a uno o más grupos donde realmente se realiza y socializa la persona y se desarrollan los fines sociales y donde no será discriminada por clase social.

Al mismo tiempo los diferentes grupos interactúan entre ellos con una dinámica que forma las redes sociales. El liderazgo en un grupo es al mismo tiempo formal o establecido, organiza el funcionamiento y establece reglas y otro informal, que es más influyente o carismático y establece los ideales y la cultura grupal. En el caso particular de un grupo de trabajo o comunidades de practica, los roles están más definidos y el entendimiento entre los miembros es mayor por cuestiones de productividad y pervivencia. Los típicos grupos sociales están definidos por una actividad común: trabajo o cultura, principalmente, pero también es básica la actividad de comunicarse entre si los miembros y con la sociedad.

Para Cane (2000), desde un punto de vista de microsociología un grupo actúa como tal cuando es medio efectivo de realizar una actividad especializada y como ejemplo de denominaciones extremas en formaciones más especializadas, las bandas y el voluntariado que tienen distinto comportamiento interno, desde muy rígido y defensivo a más relajado y creativo.

En virtud de las características de grupo social, los grupos formalmente definidos en una compañía, se encuentran paralelos a aquellos

que así no se distingan claramente en la organización, son de gran importancia cuando de tomar decisiones o aceptar tareas se trata.

Concepto de grupo informal

Por grupos informales, se refiere a aquellos individuos que se reúnen en torno a ideas e intereses en común pero que no son tan visibles como los grupos de trabajo.

Estos grupos, si se lo proponen, pueden convertirse en aliados importantes para conseguir los objetivos de una compañía o pueden ser una barrera molesta para crear un buen ambiente de trabajo y hacer que las labores diarias se conviertan en una tortura. Es decir, no se puede determinar a ciencia cierta la conveniencia o perjuicio de la existencia de dichos grupos dentro de una organización.

Para Whetten y Cameron (2004), los individuos que hacen parte de estos equipos, encuentran en él, sentido de pertenencia y protección ante posibles problemas y además presentan ideas y gustos en común. Lo ideal es que la gerencia canalice dicha energía de una manera positiva y ayude al buen desarrollo del grupo para que se convierta en un aliado y no en un posible enemigo.

Por eso, la empresa debe prestar especial atención más en aquellos grupos que generan división que en aquellos que ayudan a solucionar problemas y están más pendientes del buen desarrollo y clima del entorno laboral. La buena comunicación es la base para que todos los grupos sean

escuchados, sientan que hacen parte de la empresa, y colaboren para el éxito y la obtención de todos los objetivos empresariales.

Así como cada organización tiene su gerente, cada grupo también tiene su líder. Identificarlo es el primer paso para lograr un acercamiento importante a los grupos informales, ya que estos seguirán a su "jefe" y pondrán todo el empeño para salir adelante si sienten que su líder los está llevando por buen camino, al propender por el bienestar de los integrantes y la consolidación de los deseos grupales (Alvarado, 1999).

Desafortunadamente, así como existen líderes positivos, los hay quienes sólo quieren generar división y enfrentamientos, creando un clima laboral tenso que no va con las políticas que sigue una empresa. Lo ideal es descubrir dichos individuos y propender porque el grupo delegue más responsabilidades y funciones a aquellas personas con carácter positivo y deseosas de ayudar y no destruir.

En este sentido, lo mejor es no prestar atención a los líderes negativos y aumentar la importancia de aquellos individuos que buscan el bienestar de su grupo y luchan porque el clima laboral sea el mejor, sin luchas y no en contravía de los deseos de cada integrante del equipo, lo que hará que se distingan y se conviertan en "líderes positivos" (Alvarado, 1999).

Una de las ventajas de los grupos informales es que cada uno de sus miembros se siente bien desarrollando su labor junto a sus compañeros de equipo y colaborarán para que el ambiente de trabajo sea el mejor, disfrutarán de sus tareas, habrá más productividad y el compromiso y trato con el grupo como con la compañía crecerá.

Al existir lo anterior, aumentará la eficiencia y por ende la rentabilidad en todo sentido. El bienestar se palpará desde el jefe hasta el último de los integrantes del grupo y la colaboración para que todos salgan adelante mejorará no sólo en materia laboral sino a nivel personal. Cada individuo sentirá pertenencia con el grupo y luchará porque todos los objetivos del mismo lleguen a su meta (Kilksberg, 2000).

Para identificar dichos grupos lo mejor es realizar actividades alejadas del entorno laboral, en donde las personas se sientan más desinhibidas y puedan expresarse con mayor confianza y veracidad. Con este clima informal se determinarán los líderes con sus respectivos grupos y se propenderá porque en el ámbito laboral existan garantías para que estas personas realicen mejor su trabajo.

Todo lo anterior generará menores problemas internos, mayor colaboración y compromiso entre trabajadores y la empresa, mayor disfrute de las labores realizadas y un mejor ambiente laboral que redundará en múltiples beneficios tanto para cada miembro del equipo como para toda la organización en general.

Por su parte, en estos tiempos de cambios vertiginosos y exceso de información, es indispensable poder combinar las capacidades para tener una mayor competitividad.

Ahora cada uno solo, no puede dar solución a todos los problemas que se presentan. No se puede ser especialista en todas las disciplinas.

La opción está en formar un equipo multidisciplinario para llevar a cabo dichas tareas. En este caso, la sinergia probablemente es el resultado más significativo de formar equipos de trabajo (Katzenbaum, 2001).

Concepto de equipo

El concepto de *equipo*, el cual es "un grupo de individuos unidos con un objetivo común; usando una metodología común; actuando en un espacio y tiempo determinado, con el desarrollo de habilidades complementarias, basándose en valores compartidos y con responsabilidad mutua, es decir que cada uno de los miembros sea sinérgico.

La *sinergia* significa que el resultado del trabajo en equipo, es mayor a la suma de los resultados individuales. Y esto hace que al trabajar en equipo, las tareas se dividan, se aproveche la competencia de cada integrante y se alcanza una mayor productividad (Katzenbaum, 2001).

Diferencia entre grupo, equipo de trabajo y equipo de alto rendimiento

Se planteará de forma tentativa las diferencias conceptuales entre grupo y equipo de trabajo y equipo de alto rendimiento:

Un grupo de trabajo es un conjunto de personas reunidas por la autoridad formal de una organización para transformar recursos iniciales en bienes y servicios. Para que exista un grupo de trabajo se requiere de dos o más personas identificables, una relación o vínculo entre ellas de carácter duradero, que tengan un objetivo común, que los integrantes tengan conciencia de grupo y de este objetivo; además, de tener un conocimiento

acerca del reglamento de la acción y de las relaciones grupales (Morales, 1995, citado por Fernández y Winter, 2003).

Para que un grupo de empleados de una organización se convierta en un equipo de trabajo, es necesario que se presenten ciertas condiciones organizativas mínimas y que sus integrantes modifiquen sustancialmente tanto la forma como conciben y realizan su trabajo, como también, el estilo de relación interpersonal con sus compañeros. No obstante, los grupos se han convertido en tema de de la “mitología empresarial”, aunque estos se presentan de manera ubicua en las organizaciones. Algunos directivos a penas guardan fe al trabajo en equipo y por eso se confían solo del trabajo que puedan realizar los individuos. Pero también es cierto que hay directivos que se sienten orgullosos de tomar las decisiones dentro de los grupos y que confían plenamente del trabajo en equipo. Hay diferencias de opinión respecto a qué es un grupo, lo que puede traer consigo el cuestionamiento de lo que puede o no hacer, hasta el punto de considerar su eficacia (Schein, 1998).

En su medida, los equipos de trabajo están formados por un grupo pequeño de miembros, con niveles de habilidades complementarias, con un propósito o misión verdaderamente significativa, con objetivos y metas específicas, con una propuesta de trabajo clara y un sentido de responsabilidad mutua (Morales, 1995, citado por Fernández y Winter, 2003).

En cambio, la diferencia con los equipos de alto desempeño, radica en su nivel de desarrollo. Además, cada uno de los miembros y en conjunto,

poseen resultados distintos de los grupos de trabajo, caracterizándose por que nunca se conforman con ellos. Emplean procesos específicos para la realización de sus tareas, desarrollan cierto tipo de sentimientos entre sus miembros y logran niveles especiales de consistencia e intensidad.

Etapas de formación de equipos

Según Katzenbaum (2001), los equipos tienen un proceso de formación antes de llegar a la madurez. Estos inician con la afiliación, después el poder, realización y finalmente madurez.

La afiliación se refiere a la integración inicial que lleva a cabo el equipo. Los miembros se conocen entre sí, aprenden y fijan las reglas del equipo y comparten los valores en los que el grupo se sustentará. Las características de esta etapa son: inseguridad de los integrantes ante los demás, timidez de actuación, falta de liderazgo, carencia de aceptación de algunos miembros, confusión en el planteamiento de valores y objetivos. En esta etapa deberán formularse políticas para normar la actuación del grupo, los miembros deberán designar un líder-moderador para el mejor desempeño del grupo. Los integrantes establecerán fronteras y objetivos.

En la etapa de poder se va formando ese espíritu de grupo, necesario para amalgamar el equipo. Los integrantes conocen los valores, reglas, y objetivos.

La confianza va creciendo y empiezan a exteriorizar opiniones al grupo. En este punto se inicia la dinámica del equipo. Se gesta la figura de un líder, cuya función es estimular la comunicación e interacción; modera a

los integrantes; y retroalimenta a los miembros respecto a sus conductas y actitudes. En esta etapa deberá quedar acordado quién será el líder. Éste a su vez, deberá motivar y facilitar la integración del equipo. Es muy importante notar que la presencia del líder es temporal, ya que se busca que el equipo de trabajo sea autodirigido, y no "jalado" por un líder (Kiernan, 1996).

La etapa de realización es en la que se llega a la productividad, y a partir de esta, se obtienen mayores resultados con los mismos o menores recursos. Para esta etapa el equipo ya está integrado, los miembros ya conocen y manejan las reglas y los valores compartidos. Se aplica un método común, se aprovechan las habilidades de cada uno, y el talento de los integrantes para solucionar los problemas.

En esta etapa el líder del equipo, facilita los procesos y ayuda a la toma de decisiones de grupo. El líder apoya las opiniones y motiva a los miembros a mejorar la solución a la que se ha llegado. El líder ayuda también a trazar el plan de acción relativo a la solución del problema. En esta etapa el líder lograra la completa integración de los miembros y resaltará las cualidades de cada uno. Los integrantes deberán crear un mecanismo para toma de decisiones en grupo y se trazarán planes de trabajo para las acciones acordadas (Kiernan, 1996).

Finalmente, la madurez es la etapa donde los miembros actúan de manera interdependiente. Cada miembro actúa de manera individual, pero apoyando y apoyándose en el equipo, a su vez que cada uno de los miembros responden automáticamente a los problemas.

Así, los objetivos se logran con base en decisiones sinérgicas. El líder en la etapa de madurez se retira como tal, sólo ayuda a catalizar para el mejoramiento continuo, colocando especial énfasis en alcanzar la productividad y la mejora continua.

De esta manera, el equipo deberá establecer mecanismos con los cuales se asegure su permanencia, en cuanto se empieza a indagar acerca de las características de este "trabajo en equipo" se comienzan a advertir las diferencias que surgen entre la concepción de estas personas y su realidad organizacional.

En principio, lo que se puede señalar es que un conjunto de personas trabajando es "un conjunto de personas trabajando, y no un equipo de trabajo". Cuando una persona ingresa a una oficina y observa que alguien está preparando la facturación, otro analiza las cuentas corrientes, otro prepara la gestión de cobranzas y otro realiza la cobranza, se trata solo de gente trabajando. Generalmente no se trata de un equipo de trabajo (Fernández y Winter, 2003).

El mismo ejemplo se puede aplicar a otro tipo de modelos de equipos en las organizaciones, en el nivel productivo, en interniveles (interdisciplinarios o inter-jerárquicos o inter-áreas), etc. aunque los denominen o se autodenominen equipos).

Por tanto, los elementos diferenciales de los equipos, determinan la noción de su naturaleza. Para ello, hay dos elementos.

El primero está más relacionado con la noción de que el equipo es algo así como la organización, ambiguamente definido, sin características precisas.

El segundo pareciera estar más ligado al modelo deportivo (de donde surge la palabra), por lo que sus principales características serían las personas y la tarea. En cuanto al primer aspecto, se puede analizar que después de tantas “modas” en administración, con posterioridad a la invasión de la reingeniería en buena parte de las empresas y organizaciones de todo tipo, se está revalorizando nuevamente el factor humano, con distintas connotaciones que las que se utilizaban en otras épocas en los que el trabajo en equipo no se distinguía de la dinámica de los grupos (Fernández y Winter, 2003).

Esta revalorización está relacionada además con formas menos piramidales en las organizaciones (es decir estructuras más achatadas) y con las necesidades de la época, que en muchos ámbitos tienden a desrutinizarse y obligan a la formación de equipos *ad-hoc*.

En cuanto a la tarea, las personas que participan de un equipo se ligan, se unen, se complementan, para realizarla. La tarea es factor constitutivo del equipo, es básicamente, su hacer. El equipo se define como tal en el sentido de la tarea, y la direccionalidad de la misma, de tal forma que el equipo "se hace haciéndose", analógicamente al modo que E. Pichón Rivière (1990), decía que: “una organización es una estructura estructurándose” (Fernández y Winter, 2003).

Sin embargo, para realizar la tarea las personas deben hoy reunir al menos dos características: la especialización y la co-especialización. La primera hace referencia a los conocimientos y experiencias profesionales, la idoneidad, la actualización permanente, son factores incidentes en la realización de toda tarea. El avance tecnológico en todos los ámbitos científicos, organizacionales, empresarios, etc. ha puesto en evidencia la multiplicación del conocimiento, a tal nivel, que una de las variables de la nueva noción de pobreza es la pobreza de conocimiento (que tiene distintas connotaciones a las que tenía en la era pre-tecnológica) y se discute la forma de administrarlo como una estrategia para acercarse a la posibilidad económica.

La segunda, se refiere a que el conocimiento especializado es insuficiente para que el aporte de los individuos sea todo lo productivo que pueda. Por lo general las Universidades, las Instituciones (por lo menos en buena parte de Latinoamérica), privilegian sus desarrollos en los factores de conocimiento "profesional", científico o técnico, excluyendo la formación y el entrenamiento para trabajar con otros, o también para conducir o liderar equipos de trabajo. Esta característica no es innata, se adquiere; y para ser eficaz, se requiere realizar un proceso en el tiempo (Fernández y Winter, 2003).

Teniendo en cuenta que cada equipo es diferente, los estilos personales de sus integrantes difieren, así como su situación actual como tal, el entorno singular de la organización, tal variedad lleva a concluir que la co-especialización es un entrenamiento vinculado con la actitud, con la

disposición a poner lo de uno (actitud, conocimientos y experiencias) a disposición de los otros, y estar abierto a recibir, procesar y enriquecerse con las actitudes, conocimientos y experiencias de los otros.

Este cambio, que siempre empieza por un individuo consciente del mismo, no se logra en un seminario de capacitación, ni en algunas sesiones de formación de equipos. No es necesariamente una cuestión de tiempos, es una cuestión de disposición. Por tanto, el logro de resultados es una de las características diferenciales de los equipos. La noción de objetivos y resultados, en cuanto sean a la vez posibles, medibles, desafiantes, innovadores, se está instalando cada vez más en las organizaciones y en especial en las empresas (Kets de Vries, 2001).

En los resultados se revela el sentido deportivo de la competencia, primero en cuanto a la intención de "ganar"; segundo en cuanto a ser competente, en tanto especialización y co-especialización.

Sin embargo, no es el resultado en sí mismo el factor constitutivo del equipo; y sí lo es, el proceso de búsqueda permanente de mejora de los resultados ayuda al desafío de la creatividad y la innovación en los procesos, en que regularmente se pone a prueba el equipo.

La implementación de los equipos de trabajo, según las propias compañías que los emplean, han reducido en gran por ciento los errores en sus procesos y lo más importante de todo es que también las actitudes de los empleados han comenzado a dar un vuelco considerable, cosa esta que hace que los directivos vean al trabajo en grupo como un factor de competitividad de apreciable valor con el que hay que contar. Este estilo

participativo en la toma de decisiones, de responsabilidad individual y colectiva, hace que ya los gerentes no se vean como un juez inalcanzable sino como un *coach* interactuando con sus empleados para la consecución de un objetivo común: el éxito de la organización (Kets de Vries, 2001).

Ya los empleados no sólo están para cumplir órdenes, ahora se cuenta con ellos para tomar decisiones, se ha instaurado una democracia interna, por esto se requiere de conocimientos no solo prácticos y basado en la experiencia, y para su obtención los equipos reciben entrenamientos, cada uno de sus miembros pasa cursos tanto de la actividad que realiza la empresa como de perfeccionamiento del rol que juega dentro del equipo. El entrenamiento es de vital importancia ya que de la forma en que sean entrenados los equipos dependerá su éxito.

Factores de éxito en los equipos

Existen otros determinantes del éxito de los equipos de trabajo en la organización, los otros factores que están involucrados en ese éxito son: (1) la credibilidad del sistema para que el proceso pueda ser controlado, o sea que la información, los datos con los que trabaje el equipo sean confiables, esto le permitirá trabajar sobre bases sólidas y luego poder controlar si las metas y objetivos que se trazaron han sido alcanzadas (Kets de Vries, 2001). (2) El establecimiento de estándares de trabajo y de comportamiento. Como el trabajo en grupo es uno de las últimas tendencias de trabajo en las organizaciones y evidentemente se han obtenido resultados interesantes con ellos, a veces se tiende a pedir mucho más de lo que los equipos pueden

dar, soluciones mucho más complejas en menor cantidad de tiempo, por esto el éxito de los equipos también depende de cuan adecuado sean los estándares de trabajo que se le establezcan. Las normas de comportamiento establecidas por el grupo también afectan la moral y la productividad del mismo, de esto se desprende la importancia de las relaciones que deben existir entre ambos estándares. (3) La organización, ese grupo de personas interactuando juntas en una relación formal con el propósito de alcanzar las metas propuestas es de vital importancia también en el éxito del grupo. Depende de la filosofía de la organización, de la manera de ver a estos equipos de trabajo, del compromiso que sea capaz de crear en los grupos con ella, que los grupos podrán desempeñar un mejor o peor trabajo. (4) Los miembros del equipo son otro elemento, por no decir el de más importancia, sobre el cual descansa todo el funcionamiento de un grupo de trabajo, de su motivación por la tarea, de la significación que ésta tenga para ellos, de lo que signifiquen los resultados de su trabajo, de la medida que los resultados se acerquen a las propias expectativas de los trabajadores dependerá el buen trabajo del equipo. Es importante también conocer lo que se denomina el *background* del grupo, que no es más que el conjunto de experiencias que cada individuo trae al grupo, una dirección efectiva depende también de cuan bien se conozcan esas experiencias, de cuan bien están preparados los individuos para su integración al grupo y su actitud positiva para comprender la necesidad de cambio constante y el papel a asumir ante la resistencia al cambio de algunos otros miembros del equipo. La filosofía imperante debe ser la de: lo haremos, si lo hacemos todos juntos (Kets de Vries, 2001). (5)

Los incentivos que sirvan de estímulo para alcanzar resultados del trabajo que realizan. (6) El estilo de dirección que se emplee para la conducción del grupo. Esto se refiera a la forma en que los actos de liderazgo estén encaminados a ayudar la locomoción del grupo. (7) Los patrones de participación que pueden ser descritos en términos de quién habla a quién son determinantes ya que el grupo funciona y depende, precisamente, de la participación activa de sus miembros. Estos patrones de participación dicen algo del estatus y el poder del grupo, y a menudo indican cuan efectivo es el mismo en la utilización de los recursos de sus miembros. Hay que destacar que la participación no es una meta grupal, sino que se alcanza con el desarrollo del grupo dependiendo mucho de las actitudes y expectativas de los miembros y del estilo del jefe. (8) Los patrones de comunicación están relacionados con lo que los miembros hablan y el efecto de lo que dicen. De la claridad de lo que se dice, la aparente honestidad con la que se expresan las opiniones y la habilidad de escuchar empáticamente a los otros influyen significativamente en la efectividad grupal. Es importante también prestar atención a las expresiones no verbales de los miembros del grupo ya que es la respuesta primaria que ofrecen a lo que otros dicen. (9) Los procedimientos del grupo afectarán la efectividad del mismo en la medida que el grupo sea más resistente a variarlos. (10) La cohesión está relacionada con cuan atractivo sea el grupo para sus miembros. La más efectiva cohesión es cuando cada miembro se siente libre de expresarse y hacer contribuciones al grupo sin perder su individualidad. (11) La atmósfera del grupo está en dependencia de si este tiende a la aceptar o a ser

defensivo. Un grupo que tienda a aceptar estará dispuesto a escuchar, a comprender, a confiar en sus miembros en aras de lograr la mayor creatividad en las soluciones para una mejora del trabajo, de manera contraria se comportaría el grupo defensivo (Kets de Vries, 2001).

No obstante, a todas las ventajas y factores que garantizan el ganar de los grupos se debe señalar, con relación al tratamiento de las individualidades, que existen comportamientos dentro del equipo que pueden ocasionar dificultades a los demás miembros o a la misma consecución de la solución de los problemas del proceso. Estas actitudes son las siguientes:

Compensación: trata de compensar defectos personales, estas personas pueden manifestarse de diferentes formas, (1) llamando la atención buscando ser reconocido dentro del grupo, (2) haciéndose una persona dominante intentando hacer sentir su autoridad o su superioridad, (3) buscando diversión en la actividad del grupo, así muestra su desinterés su cinismo, etc. (Cane, 2000).

Muchos autores han identificado estos personajes dentro del grupo y los han denominado de diversas manera como por ejemplo: el dominador, el buscador de alabanzas, el defensor de intereses especiales, el payaso, el mundano o frívolo.

Conducta agresiva: son aquellos individuos que tratan de atacar individual, física o verbalmente a los otros miembros del equipo, se basan en un problema de frustración agresión y se manifiestan fundamentalmente cuando los esfuerzos de una persona se ven frustrados por alcanzar una

meta. En este caso existen personajes como los denominados: el agresor, el obstruccionista, el aplastado (Cane, 2000).

Retraimiento: son aquellas personas que contrariamente a los de conducta agresiva su comportamiento se basa en la frustración - aislamiento, o sea que ante cualquier problema dentro del grupo se aísla y se pone al margen de los demás integrantes del equipo, este personaje es denominado el buscador de ayuda.

Racionalización: son esas personas que tratan de disfrazar sus estereotipos con otras ideas que en definitiva dejan entrever la personalidad inestable que caracteriza a estos personajes. Las personas crean lo que se denomina "mentiras racionales" destinadas a los demás, pero fundamentalmente a ellos mismos ya que de ellas obtienen su confianza y poder. Estos son personajes que se deben conocer y controlar dentro del grupo y tener muy en cuenta para que con sus actitudes negativas no destruyan todo el esfuerzo que emplea el grupo para la solución de los problemas que enfrenta en la organización, ya que el grupo como tal, funciona dependiendo de la participación activa y sinérgica de sus integrantes. No obstante estos elementos, si se saben manejar, no son los que determinan el comportamiento y el éxito del grupo (Cane, 2000).

En términos sistémicos, el *equipo* es la producción de sinergia, que es distinto a potenciar las posibilidades individuales. Se incluye el concepto de calidad, en sus acepciones más modernas. Tanto en empresas productivas como de servicios, mejora continua de los equipos es también mejora en la calidad (Senge, 2005).

En el equipo el resultado no es más que los resultados individuales, sino distinto, cuantitativamente y cualitativamente. Del equipo depende la productividad y se hace cargo de ello, como responsabilidad y con el desafío que significa poner a prueba sus conocimientos y experiencias previas para lograr mejoras en los resultados. Esta desrutinización pone a prueba la resistencia al cambio, por una parte, y genera placer y pasión por los nuevos resultados logrados.

Existe la tendencia a la aceptación de la influencia grupal, no precisamente por el total acuerdo con las soluciones que éste de forma general está brindando, sino más bien para lograr un consenso entre los miembros que para tratar de buscar la mejor alternativa. Entra a funcionar en esta etapa el fenómeno llamado argumento ganador, o sea gana la alternativa que sea mejor argumentada, no importa que sea la mejor, los miembros del grupo la apoyan ya que es mucho más fácil aceptar que buscar argumentos para contrarrestarla, esto puede traer como consecuencia individuos dominantes dentro del grupo que lleven a cabo la toma de decisiones dejando a los demás miembros la oportunidad única de aceptar sus alternativas.

Para Senge (2005), un principio muy aplicado en esta etapa fundamentalmente es el del refuerzo mediante el cual las personas aplican la **importación** de soluciones ya dadas para otros problemas similares a los que enfrentan en ese momento. Es característico de esta etapa un creciente conformismo vicioso que lleva a los miembros del grupo a aceptar la opinión

grupal influya o no la presión que pueda ejercer este sobre los miembros del grupo, lo que no indica que este conformismo sea propiciado por la alta actividad persuasiva implícita o explícita entre los miembros del grupo o del líder que cuente con el poder suficiente como para inducir conformidad.

Del mencionado conformismo existen algunos detractores que alegan que el hecho de aceptar las alternativas que brinda la mayoría del grupo no es ser conformista, con esto hay que estar de acuerdo, no obstante, no es a esto a lo que se refiere cuando se menciona el conformismo en los individuos que integran el grupo, sino a aquel que es propiciado por la fuerte actividad persuasiva para hacer que los individuos se atengan a las normas del grupo que ya en esta etapa comienzan a ser cada vez más estrictas (Senge, 2005).

Al referirse al conformismo propiciado por la **venta** de ideas y opiniones preelaboradas por alguien, por las reacciones defensivas del grupo al desacuerdo, por la dominación de las discusiones del grupo por solo unos pocos miembros, que no oyen, solo cuando se va a refutar un argumento contrario al que ellos proponen y que debe ser tomado como la máxima expresión del pensamiento del grupo, todo esto genera el conformismo que hace alejarse a las personas del grupo, que hace a las personas ensimismarse y retener información, ocultar ideas, antes de ir en contra del grupo que ya ha sido considerado como el *non plus ultra* de las aspiraciones de cada uno de sus miembros.

No existe un tiempo determinado que rijan el paso de un grupo por una fase, esto depende de las condiciones del entorno en que se desarrolle el grupo, inclusive vale aclarar que algunas de estas etapas pueden estar solapadas y en ocasiones se hace muy difícil su identificación a través de la vida del grupo (Senge, 2005).

Después de haber analizado estas etapas de desarrollo grupal podemos preguntarnos si ¿estarán destinados los grupos, una de las diferencias básicas de estos tiempos en los esfuerzos para un mejor desarrollo organizacional, a enfrentarse a una nueva crisis?, ¿serán estas organizaciones destinadas a realizar cambios de actitudes, primero de las personas y luego de la total organización de la empresa, las que puedan convertirse en un freno para el desarrollo de la propia organización? Desde nuestro punto de vista es el conformismo grupal la nueva crisis que sobrevendrá al trabajo en grupo.

Según J.P. Jones (1987) existen ciertas condiciones para que un equipo sea efectivo y ellas son: (1) confianza mutua, (2) apoyo mutuo, (3) comunicación sincera, (4) aceptar los conflictos como normales, trabajar con ellos y propiciarlos en ocasiones, y (5) respeto mutuo para las diferencias individuales (Senge, 2005).

Como se puede apreciar en esta última etapa del desarrollo grupal los equipos o grupos que la transitan no hacen precisamente gala de estas características, por lo que el grupo en sí deja de cumplir el objetivo para el

cual fue creado y esto conllevará en un momento dado a su total desaparición por la propia decepción de sus integrantes que no verán más ventajas en la pertenencia a dicho grupo.

En esta etapa, que se ha convertido en la crisis que pondrá fin al tiempo de los grupos como organización generadora de óptimas soluciones y de trabajo creador, entonces, aparecen barreras que van a frenar el proceso grupal, y que destruyen por completo los paradigmas sobre los cuales se sustenta el desarrollo de los grupos.

Para Senge (2005), uno de estos paradigmas es la noción de pertenencia se da principalmente en los equipos que operan "cara a cara", en el mismo tiempo y en el mismo lugar, al decir de las definiciones clásicas de grupo. El fortalecimiento de esta sensación (ilusoria) de pertenencia es uno de los propósitos organizacionales y a la vez personales. ¿Quién no desea decir que participa de equipos de alto rendimiento? ¿Quién no desea decir que pertenece a uno o varios de ellos?

Pero el avance de la tecnología ha impuesto modalidades de trabajo en equipo en los cuales se dan las siguientes variedades, además de la primera (mismo tiempo - mismo lugar).

- a. Mismo tiempo - Distinto lugar
- b. Distinto tiempo - Mismo lugar
- c. Distinto tiempo - Distinto lugar

Para cada una de estas variedades de trabajo en equipo, la noción de pertenencia tiene distintas "intensidades" y en algunos casos ni siquiera

existe. Es reemplazada por la especialización en términos de profesionalidad. Aún así decimos que hay trabajo en equipo (Senge, 2005).

Con base en esto, para poder hablar de pertenencia tiene que haber una "conciencia" de formar parte, de ser del equipo de, de conducir el equipo de. Esta sensación es personal y se construye con trabajo y tiempo, no es el resultado de una mera afiliación o enunciación. En la pertenencia hay un "juramento" implícito de participación.

Tipología de los equipos

Los equipos centran su actividad de acuerdo a la siguiente clasificación realizada al principio hay (Lawler y Cohen, 2000):

- a. *Equipos centrados en las personas.* En estos equipos se privilegian las personas a la tarea y los resultados. Generalmente son más pobres en términos de enriquecer la productividad y mejorar los resultados. Sus conductores e integrantes están más preocupados y ocupados por las relaciones interpersonales que por las otras variables.
- b. *Equipos centrados en la tarea.* El interés del equipo se centra en los procesos que se realizan en la tarea. La revisión permanente de estos equipos obstaculiza a veces la percepción de la necesidad de contemplar los resultados y tener en cuenta a las personas. En la implementación de la reingeniería de procesos se advierte a veces una cierta tendencia a desequilibrarse, privilegiando a los procesos, sobre otras variables incidentes (Lawler y Cohen, 2000).

- c. *Equipos centrados en los resultados.* El interés de los integrantes del equipo se centra en la obtención de los resultados. El privilegio de los resultados sobre las personas y las tareas puede hacer que el equipo logre a veces elevados estándares de productividad, pero, la mayor de las veces, estos resultados son efímeros y se vuelven contra el proceso de mejora continua que se pretende mantener (Lawler y Cohen, 2000).

Si el propósito organizacional se centra en los resultados, olvidando las personas y las formas de realizar la tarea, los resultados pueden ser alcanzados, pero al costo de un bajo nivel de motivación, una sensación de no - pertenencia, conflictos interpersonales y en muchas oportunidades una cierta tendencia individualista.

Cuando esto sucede, muchas organizaciones "corren" en busca de cursos de motivación, liderazgo, trabajo en equipo, empowerment etc. En dichos procesos de formación se plantea que "esto es muy bueno, muy útil, pero inaplicable en la empresa en que me desempeño", mostrando claramente la contradicción entre el absoluto privilegio de los resultados sobre la calidad de vida laboral de las personas (Cane, 2000).

Lo que se produce también en las personas que forman parte de equipos en los que sólo se tiene en cuenta los resultados (téngase presente que hay determinados equipos, por ejemplo en situaciones de crisis, en las cuales hay que privilegiar los resultados) es un elevado nivel de estrés.

La falta de consideración de las personas y las tareas que realizan, la sensación de ambigüedad e inestabilidad laboral, pueden lograr resultados

transitorios, pero medidos en el mediano y en el largo plazo, se vuelven contra los propósitos organizacionales y los individuos.

El equilibrio entre las distintas formas de centralización de los equipos, el aprovechamiento de cada circunstancia para fortalecer a los miembros del equipo y centrarse en lo que más le conviene es una de las claves del trabajo en equipo, sean estos dirigidos o autodirigidos. Como se expuso antes, esto no es innato, se adquiere y es singular y situacional de cada equipo de trabajo (Cane, 2000).

Para lograr equipos de alto rendimiento es necesario estar atento a las necesidades individuales, del equipo y de la organización, articulados con lo situacional, con el acontecer general. Es una tarea difícil, que se construye con una profundización en los niveles de conocimientos y experiencia (teoría, técnica y práctica), pero con un fuerte valor actitudinal.

Según Cane (2000), la búsqueda del consenso (en lugar de la decisión por mayoría), cuando puede utilizarse, es un motor activo en los resultados del equipo, promueve mayor compromiso en las buenas y en las malas, estimula la participación de los más tímidos o silenciosos, enriqueciendo al equipo con sus aportes, y fija un estilo de trabajo que se caracteriza por la responsabilidad compartida.

El consenso es uno de los primeros resultados que puede proponerse un equipo en las distintas fases de su formación. El establecimiento de métodos de resolución de problemas basados en el consenso, y las formas excepcionales de resolver problemas que no sean por consenso es uno de

los primeros logros del equipo que se forma y en alguna forma se convierte en característica fundamental del mismo.

Clases de equipos

Para Katzenbaum (2001), en las organizaciones existen varias clases de equipos:

El *equipo funcional* está integrado por un jefe de línea vertical tradicional, no hay un consenso en cuanto al estilo de liderazgo específico que emplean los líderes del equipo funcional, no obstante, en muchas ocasiones, el tamaño del equipo. La descripción de la tarea y el tipo de integrantes desempeñan una función importante en la determinación del estilo de liderazgo.

El *equipo interfuncional* está formado por integrantes de distintos departamentos o unidades de la organización, al equipo se le confiere la responsabilidad de planear y realizar proyectos que exigen coordinación, cooperación y aportaciones considerables de todas las partes relacionadas.

Los *equipos auto-administrados*, están constituidos por integrantes de departamento o unidades diferentes de una organización a quienes se les confiere autoridad y responsabilidad para que tomen decisiones administrativas a fin de lograr los objetivos del conjunto. La cantidad de autoridad delegada varía de una organización a otra.

Por otro lado, la importancia del trabajo en equipo, consiste en que los integrantes de un equipo entiendan y se comprometan con los objetivos del conjunto. Esto proporciona ciertas ventajas del trabajo en equipo y una de

ellas es que en una situación en la que participa un equipo es posible lograr sinergia, merced a la cual la aportación total del equipo rebasa la suma de las diversas contribuciones individuales (Fernández y Winter, 2003).

También, existen desventajas del trabajo en equipo, tanto para las organizaciones como para los individuos. Un problema común es que los integrantes se enfrentan a la presión de ajustarse a las normas de desempeño y comportamiento de grupo. Por ejemplo, el ocio social es un fenómeno de reducción de esfuerzo personal cuando no se es responsable individualmente del trabajo. Otra desventaja es la reflexión grupal que se convierte en un fenómeno que se da cuando los integrantes de un grupo cohesionado suelen coincidir es una decisión no por su mérito, sino porque no están dispuestos a arriesgarse a que los rechacen por cuestionar un punto de vista de la mayoría o prestar una opinión que difiere del resto.

Liderazgo de equipo

En aras de suplir las desventajas, es necesario desarrollar destrezas de liderazgo en el equipo, ya que de esta manera, la efectividad del equipo es la consecución de cuatro resultados de desempeño: la innovación/adaptación, eficiencia, calidad y satisfacción del empleado.

Para Fernández y Winter (2003), los equipos innovadores o con poder de adaptación son los que cuentan con la capacidad para responder rápidamente a las necesidades y los cambios del entorno. Por tanto, uno de los objetivos importantes de una organización basada en equipos de trabajo innovadores, es que los miembros del grupo participen del liderazgo, como

en el caso de los equipos auto-administrados, los líderes siguen desempeñando un papel importante.

Existen nueve (9) funciones claves a las que puede recurrir un líder para conformar un buen equipo.

1. Destacar el reconocimiento al grupo y las recompensas
2. Identificar y edificar con base en las fortalezas del conjunto
3. Generar confianza y una norma de trabajo en equipo
4. Consolidar las capacidades del conjunto para que anticipe y enfrente los cambios de manera efectiva.
5. Conferir autoridad al grupo para que realice su labor con la menor interferencia.
6. Inspirar y motivar al equipo para que alcance niveles de desempeño elevados.
7. Reconocer las necesidades individuales y de grupo y atenderlas de manera oportuna.
8. Alentar y apoyar las decisiones del equipo.
9. Ofrecer a los equipos un trabajo que represente un desafío y los motive.

Estas nueve funciones de la organización en la creación de equipos efectivos.

1. Apoyo incondicional de alta dirección.
2. Información y recursos adecuados.
3. Flexibilidad en la estructura de las tareas.
4. Tamaño e integrantes adecuados.
5. Misión y objetivos claramente definidos.

6. Adecuada estructura de poder compartido, liderazgo compartido.
7. Liderazgo de equipo competente.
8. Evaluación y solicitud de retroalimentación sobre la efectividad del equipo.
9. Socialización adecuada de los integrantes.

Por tanto, teniendo en cuenta estas funciones, se debe considerar que para construir equipos de trabajo de alto desempeño, se alude a los retos que asuman los líderes que los conforman.

La creación de equipos de alto desempeño no es un tema mítico, sin embargo, no es fácil encontrarse con este tipo de equipos frecuentemente. Para que se pueda construir un equipo de alto desempeño se debe crear un ambiente de confianza, liderazgo, buena comunicación, un claro entendimiento del objetivo a lograr y la participación de cada miembro tratando de aprovechar al máximo sus fortalezas. Lo anterior conlleva a tratar de entender un poco mejor las características y dinámicas que tienen los equipos de alto desempeño (Katzenbaum, 2001).

La comprensión de este marco de referencia ayudará a dirigir de forma adecuada las personas y a construir equipos de trabajo de alto desempeño basados en una nueva era de conocimiento y cambios rápidos, por lo que las compañías que logren desarrollar sistemas de liderazgo a través de los cuales los equipos de alto desempeño puedan potenciar sus competencias principales, se pueda entender la alineación estratégica de sus diferentes áreas es un proceso continuo, en el cual los participantes de estos equipos participarán activamente en la negociación, discusión y

replanteamiento de las estrategias buscando siempre mantener óptimos niveles de ejecución. Por lo que aquellas compañías que logren crear mecanismos como el descrito anteriormente lograrán una verdadera ventaja competitiva.

Como el sociólogo Max Weber argumentó hace un siglo, que las instituciones que no evolucionan es porque carecen de un carisma de líder, porque el mismo sistema se cultiva a través del liderazgo (Goleman, 2002).

En la naturaleza se puede encontrar muchos ejemplos de cómo el trabajo en equipo favorece a los participantes del equipo. Algunos de los ejemplos más claros son cómo las manadas de animales se protegen entre si y buscan sinergia a la hora de cazar su alimento.

Así mismo, es importante entender que en una etapa tan competitiva en las organizaciones es indispensable formar líderes que puedan formar equipos de alto desempeño. Algunos de los elementos principales identificados en los equipos efectivos son (Goleman, 2002):

1. Los equipos efectivos tienen miembros interdependientes.
2. Los equipos efectivos procuran que sus miembros trabajen de forma más eficiente juntos que solos.
3. Los equipos efectivos funcionan tan bien que generan su propio magnetismo.
4. Los equipos efectivos no siempre tienen el mismo líder.
5. Los equipos efectivos tienen miembros que apoyan al líder y viceversa.
6. Los equipos efectivos tienen un alto nivel de confianza entre sus miembros.

Ya que el ser humano es sociable existen varios beneficios del trabajo en equipo desde permitir la especialización de tareas como a la repartición del trabajo y complemento de ideas. Existen varios elementos que vuelven atractivo el trabajo en equipo.

Se tratará de homologar la percepción de lo que se considera un equipo a través de la siguiente definición. *“Un equipo es un grupo de personas quienes están relacionados a través de actividades interdependientes, que su interacción impacta en los demás miembros por lo tanto se ven a sí mismos como una sola unidad”* (Rieves, 1989, citado por Schein, 1998).

Pueden existir muchas más definiciones de lo que es un equipo, sin embargo, la definición anterior tiene los elementos básicos de un equipo, los cuales son actividades interdependientes, una visión de un objetivo común y cuya interdependencia tiene un impacto en el resultado global del equipo.

Según Pichón Riviere (1987), entiende que un equipo es un grupo restringido de personas que, ligadas por constantes espacio temporales, el cual, articulado en su mutua representación interna, se propone en forma implícita y explícita una tarea que conforma su finalidad, interactuando a través de complejos mecanismos de asunción y adjudicación de roles.

Así, de acuerdo al marco teórico de la psicología social, la meta de los grupos y equipos operativos es aprender a pensar. En efecto, no puede perderse de vista que el pensamiento y el conocimiento son producciones sociales.

Necesariamente, para aprender a pensar, el individuo necesita del otro con su presencia, su discurso, su diálogo, u otras formas de expresión posibles, lo que conlleva a que pensar, siempre es pensar en equipo (Fuente disponible en www.idoneos.com).

Ahora al conocer los elementos principales de un equipo vale la pena explicar por qué es muy importante construir y madurar los equipos de alto desempeño en las organizaciones. Es así como en los equipos de alto desempeño, el comportamiento de los miembros es interdependiente, y las metas personales se sublevaran a la obtención del objetivo del equipo. Existe un deseo de pertenencia a los equipos a pesar de que un grupo de individuos sean designados formalmente miembros de un equipo, si ellos actúan de forma individualista buscando obtener todo el crédito o cumplir primero sus metas que las del equipo no estaríamos hablando de un verdadero equipo (Schein, 1998).

El reto principal en la construcción de equipos de alto desempeño es encontrar la forma de lograr interdependencia, eficiencia, magnetismo, responsabilidad compartida, apoyo mutuo y confianza entre las tareas y los miembros del equipo.

Un atributo primordial de los equipos de alto desempeño es que tenga un líder efectivo en coordinar y liderar al equipo. El primer paso para ser un líder es crear *credibilidad*. Los líderes efectivos tienen el respeto y compromiso de los miembros del equipo. Establecer la credibilidad y la capacidad para influenciar a los miembros del equipo es el primer reto del líder (Naisibit y Abuderne, 2001).

Rol del liderazgo en equipos

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 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 (Naisbit y Abuderne, 2001).

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). Vivo ejemplo ¿Qué significa ser un vivo ejemplo?.

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. Esta guía lleva a una estrategia para vivir en alineación con sus creencias. Porque no es suficiente articular su visión;

lo que usted hace y dice tiene para demostrar si está maduro para liderar por el ejemplo. Si se tomara en serio el liderazgo del cambio, sería crítico hacer lo que dijéramos, y que animosamente se comenzara el duro trabajo con uno mismo, aún sea incómodo para sí, correr riesgos (Naisibit y Abuderne, 2001).

Es importante enraizar el nivel de conciencia acerca de lo que usted como gerente y otros miembros de su organización dicen y hacen, y examinar el impacto de esas palabras y hazañas en sus equipos. Para trabajar en esto, se requiere que usted sea consciente de cómo lo perciben otros a usted. Hay que ser claro y enfocado acerca de sus valores, establecer y mantener distintas condiciones de frontera. Es importante compartir libremente la información del negocio involucrando a otros en el proceso de negocio. Además, se debe ser defensor del cliente y saber cómo llegar a ser un defensor de clientes de estos en la medida en que se identifica y se reconoce como líder (Whetten y Cameron, 2004).

Históricamente, las relaciones cliente-proveedor fueron frecuentemente adversarias. El antagonismo natural de esta conexión casi siempre resultaba en baja confianza, pobre calidad, agendas perdidas, productos y servicios inferiores, y una serie de afiliaciones de corto tiempo con una variedad de proveedores.

Estas relaciones han venido mejorando gradualmente hasta el punto en que compañías excelentes han considerado la sociedad estratégica con sus clientes y proveedores como una clave ventaja competitiva. Su combinada sinergia es tan fuerte que juntos producen resultados lejos superiores que aquellos que hubieran alcanzado trabajando

independientemente. Estas sociedades (*partnership*) comparten información de negocio, datos económicos, contratos de largo plazo, retroalimentación inmediata, clientes finales y altos niveles de confianza. La clave para construir esta clase de relaciones con proveedores y clientes es para comunicar, a través de su organización los extraordinarios beneficios de una aproximación de "compadrazgo" (Whetten y Cameron, 2004).

La sociedad estratégica entre clientes y proveedores con la compañía representa una ventaja competitiva. Organizaciones exitosas saben como mantener la lealtad de su clientela. Ellas entienden el vínculo entre mantenerse en contacto con los clientes (lo actual) y anticiparse a las necesidades de los mismos, reteniéndolos en el propio mercado. Una premisa central de prácticas de alto desempeño es que los clientes estarán mejor servidos si hay un común entendimiento a través de la organización, de sus actuales necesidades y deseos para el futuro.

Esto significa que cada uno en la organización debería tener un claro dibujo de la expectativa de sus clientes, qué diferencia su producto o servicio de otros, cómo su producto o servicio puede ser mejorado para una mayor efectividad en el conocimiento de expectativas de los clientes, y cómo una regular retroalimentación es dada y compartida. La habilidad para conocer y exceder las necesidades de los clientes es vinculada a: (1) accesibilidad a información pertinente, (2) habilidad para actuar sobre esa información; y (3) acceso a retroalimentación frecuente (Whetten y Cameron, 2004).

Con esto en mente, los gerentes de equipos de alto desempeño gastan una gran cantidad de tiempo y energía buscando afuera y comunicando información acerca de clientes.

A partir de estas concepciones, se deduce el propósito del Coaching, que en un sistema de alto desempeño de trabajo, un *coach* desarrolla capacidades individuales y de grupo porque cada uno juega un importante papel en el transcurrir del negocio. La gente que está atareada con la estrategia de implementación del negocio también contribuye a su desarrollo. Las decisiones son tomadas aún en el punto donde la acción se ejerce con base en tal decisión, pues es la gente quien está más directamente afectada por las consecuencias (Whetten y Cameron, 2004).

Por tanto, la regla de oro es otorgar a la gente mucha responsabilidad, autoridad y autonomía en la medida de sus capacidades. Esto depende de cómo sus habilidades sean continuamente desarrolladas. Los elementos del Coaching como el ambiente de aprendizaje y la experimentación, permiten desarrollar habilidades de los miembros del equipo mediante instrucción y vivo ejemplo, además de mantener el enfoque del equipo en las metas y valores del negocio.

También se mantiene el involucramiento cercano con el equipo y otros, actuando bajo la creencia de que todos los miembros tienen valores que aportar, para así proveer una efectiva retroalimentación en el momento apropiado.

Por otra parte, el rol de líderes en las organizaciones tradicionales ha sido una de las experiencias funcionales en las áreas de trabajo específicas

y relacionadas. Como el paradigma cambia del alto control al alto compromiso, sus responsabilidades también han cambiado (Whetten y Cameron, 2004).

Hoy día, recaudar información e incrementar la capacidad en la gerencia del negocio del lado de su mundo ocupa mucho del tiempo del líder. Esta necesidad es conducida por cambios en el ambiente de negocio, particularmente en el área de tecnología, cuyo ámbito es la difusión de esta. De esta manera, la viabilidad de líderes de mercado es el rediseño del ambiente de trabajo con la aplicación de conceptos para la evaluación del ambiente actual.

En la ruta hacia el alto desempeño, los miembros de equipo también comienzan a aprender a usar las herramientas del negocio y desarrollar habilidades en resolución de problemas, compartir información y toma de decisiones, tanto que los líderes pueden gradualmente incrementar su involucramiento en ayudar a desarrollar el negocio. (Senge, 2000). Una reunión efectiva es una herramienta de negocio, lo mismo que brindar una oportunidad natural para construir confianza, aprender acerca de habilidades y aspiraciones de otros participantes, reforzar cultura empresarial, visión y valores. Debido a los cambios de liderazgo en la coordinación de tareas para mejorar procesos de grupo, su trabajo será crear un ambiente donde la gente esté: (a) comfortable al contribuir con las discusiones y asuntos grupales; (b), libre para participar y debatir; (c) animados a aprender cómo auto-gerenciar.

Con base en esto, un facilitador capaz desempeña tales actividades de una manera consistente con el avance del crecimiento profesional de los

miembros de equipo. Los comportamientos que el gerente demuestra en las reuniones serán los mismos que la gente adoptará, porque ellos asumirán que él está siendo vivo ejemplo de los valores y filosofía de la compañía (Senge, 2000).

Esto hace que el liderazgo sea un tema elusivo, enraizado en la más emocional y dura de las ciencias abstractas. Es fácil reconocer el liderazgo cuando se ve, pero difícil de analizar cuándo y cómo ocurre. Algunos atributos de liderazgo pueden ser definidos y observados; algunos son invisibles y otros transparentes. A nivel intuitivo, se entiende como una mezcla de intriga y fuerza. Muchas personas tienen la experiencia personal de lo excitante y energizante que resulta ser un rol de liderazgo, también como la ambigüedad y la vulnerabilidad.

Las características primarias de los líderes perduran sin cambio a través del tiempo: ellos no fueron diferentes en tiempos de Lao Tsu (China, siglo VI A.C.) que lo que son hoy. Y en el presente, como en el pasado, hay diferentes tipos de líderes: guerreros, educadores, empresarios, políticos, místicos. Todos han sido tocados por el poder del liderazgo, algunos con agitada fidelidad en el potencial humano, irradiando el optimismo que capturan y animan la imaginación, revitalizan la energía y ganan el compromiso (Naisibit y Aburdene, 2001).

Uno de los elementos claves del liderazgo es actuar con energía y demostrar coraje al empoderar a otros en aras de evitar barreras, ya que en cada organización hay fuerzas de oposición (chequeos y balances) que modelan los comportamientos individuales y grupales. Como los equipos

desarrollan su conjunto de habilidades y aproximan los bordes de las condiciones de sus fronteras, frecuentemente se topan con barreras que son levantadas por otros elementos del negocio.

Algunas barreras son necesarias y funcionales; algunas 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 (Naisibit y Aburdene, 2001).

Estas particularidades hacen que los individuos en distintas culturas pueden presentar diferencias, por eso es muy importante conocer y entender su orientación de acuerdo a su percepción de colectividad, y locus de control. En el caso de contar con un equipo de varios países si no se consideran las diferencias culturales y de percepción no se podrán sumar las fortalezas de los participantes.

Sin importar el rol que se juega en un equipo, en orden de funcionar efectivamente en un equipo es muy importante que se conozcan las etapas de construcción de un equipo. A continuación se muestra en la Tabla B, las características principales de cada etapa del desarrollo y construcción de un equipo (Whetten y Cameron, 2004).

Tabla B. Etapas de construcción de los equipos

Etapa	Explicación
Formación	El equipo se encuentra con la necesidad de <u>compenetrarse</u> , lograr un entendimiento común en su objetivo y límites. Las relaciones se deben formar así como la creación de confianza.
Normalización	El equipo se enfrenta con la creación de cohesión y unidad, existen roles, se identifican las expectativas de los miembros y el <u>compromiso se incrementa</u> .
Tormenta	El equipo se encuentra en desacuerdos y diferencias, es necesario gerenciar el conflicto. El reto incluye superar el <u>groupthink</u> .
Desempeño	El equipo se encuentra con la necesidad de una mejora continua, innovación, velocidad y capitalización como su núcleo de competencias.

Fuente: Whetten, David & Cameron, Kim. Desarrollo de Habilidades Gerenciales. Prentice Hall, Sexta Edición. EUA 2004

Por último, el conocer estas etapas nos permite desarrollar una estrategia para suavizar y optimizar las fortalezas de cada etapa, de esta forma se puede planear en qué momento se deberán exigir resultados y renovaciones equipos y objetivos de acuerdo a estos ciclos (Whetten y Cameron, 2004).

En otros aspectos empíricos relacionado con la creación de equipos de alto desempeño se ha convertido en preocupación de las organizaciones por ser cada vez más eficientes, más productivas y más competitivas. Sin embargo, esta preocupación genera ciertas interrogantes, como por ejemplo:

1. ¿Cómo crear un equipo de trabajo de alta efectividad?
2. ¿Cómo liderar un equipo de alto desempeño?
3. ¿Será mi equipo actual un equipo de alto desempeño?

Estas y muchas otras interrogantes tratan de ser contestadas por los autores Jon Katzenbach y Douglas Smith, quienes presentaron los resultados de sus investigaciones acerca del tema, las cuales se obtuvieron en docenas de grupos que eran o podrían ser equipos. Estas investigaciones fueron realizadas en organizaciones tan prestigiosas y reconocidas como: General Electric, Hewlett Packard, Kodak, McKinsey, Motorola, Pfizer, City Bank.

Según Whetten y Cameron (2004), los investigadores en su trabajo encontraron unos resultados esperados, previstos, entre los cuales se encuentran:

1. El reto del desempeño crea equipo.
2. Las bases de los equipos (tamaño, propósito, metas y capacidades) suelen ser ignoradas en la conformación de equipos.

Existen oportunidades en todos los niveles de la organización para trabajar en equipo. Mientras más alto es el nivel jerárquico, mayor dificultad para trabajar en equipo, debido a la complejidad en los retos a largo plazo, a la poca disponibilidad de tiempo y al individualismo. Las estructuras organizativas favorecen la responsabilidad individual.

Sin embargo, lo trascendental de este trabajo es que los investigadores se toparon con unos resultados no esperados, que arrojan una información sumamente valiosa en pro de dar respuestas a las interrogantes planteadas inicialmente. Entre esos resultados no esperados se encuentran los siguientes:

1. Las organizaciones con altos estándares de desempeño crean más equipos reales que aquellas que promueven el trabajo en equipo. Los equipos no se decretan, se establecen a través de compromisos que generan claras demandas de desempeño.
2. Los equipos de alto desempeño son infrecuentes. Se explica por el alto grado de compromiso personal que diferencia a los equipos de alto desempeño de los equipos convencionales. Este tipo de compromiso no puede ser gerenciado.

Los equipos trascienden las estructuras organizacionales, son la base del desempeño en los procesos organizacionales. Rompen con la jerarquía. Los equipos de alto desempeño tienden a romper las estructuras jerárquicas, ya que están conformados por personas de varias funciones.

Los equipos integran el desempeño y el aprendizaje. Logran un balance entre las exigencias del corto y del largo plazo (Whetten y Cameron, 2004).

Los equipos son la unidad primaria de producción que mejora el rendimiento de la organización. Se observó que donde se constituían equipos de alto rendimiento la producción se incrementaba significativamente en comparación con aquellas unidades donde no existían equipos de este tipo.

El rol del líder del equipo es menos importante y más difícil de identificar porque todos los miembros conducían el equipo en diferentes momentos.

Los mejores equipos de alto desempeño nunca se pensaban como equipos, hasta que alguien le preguntó sobre eso. Conscientemente no se identificaban como equipo (Kliksberg, 2000).

Como dato concluyente de este marco empírico de referencia, se tiene que la creación de grupos de alto desempeño es uno de los retos de las organizaciones modernas, ya que deben habilitar mecanismos de estructura y recompensa que eviten el tributo al puesto y guíen a las personas a buscar por sus propios intereses para cumplir sus objetivos y obtener su beneficio.

Es una realidad que en la cultura laboral colombiana no se presentan de forma explícita ni continua estas características, mucho menos existen los mecanismos para fomentar su continuidad. Por eso, es muy importante conocer la teoría como un marco de referencia y tomar la evidencia de las investigaciones para aprender y poner en práctica estas recomendaciones con el objetivo de conformar equipos de alto desempeño (Kliksberg, 2000).

Para construir equipos de alto desempeño las empresas deberán crear mecanismos para apoyar en la cultura y forma de vida de los empleados una nueva visión a este respecto. 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 excepcionales dados la suma de sus fortalezas y organización interna. Este tema se puede complementar con lecturas adicionales respecto a gestión en base a competencias, incentivos de alto poder, alineación estratégica de talento humano, liderazgo y motivación (Kliksberg, 2000).

Y además, la complementación de esta información se determina por conceptos básicos de la dinámica de las relaciones. En términos generales, se señala, que el factor quizás más importante en lograr este resultado guarda relación con el desarrollo del enfoque sistémico en la mirada que hoy se le confiere al desempeño de los equipos. El término desempeño es muy especial. Por un lado apunta a la acción y al comportamiento, pero va más lejos por lo que tiene el gran mérito de mirar ese comportamiento desde la perspectiva de los resultados que genera. La acción y resultados aparecen como dos facetas dissociables del desempeño (performance).

Lo primero a destacar cuando se trabaja con equipos, es que la suma de desempeño individual destacado, no siempre genera como resultados equipos de desempeño destacados. La clave del desempeño de los equipos, no está estrictamente, en la competencia de sus miembros individuales. La clave real del desempeño de los equipos en algo muy diferente: la particular dinámica de relaciones entre sus miembros. Este factor no logra ser percibido si se observa la manera como cada individuo se comporta aisladamente. Lo importante es cómo los miembros del equipo se comportan en conjunto con el tiempo (Kliksberg, 2000).

Esa dinámica de relaciones es la que determina que en algunos casos el desempeño de un equipo sea inferior, equivalente y superior a la suma de las acciones individuales de sus miembros.

En alguna ocasión se ha tenido la experiencia de haber participado en equipos en los que se siente que se está haciendo algo propio. Eso es precisamente el rasgo característico de un equipo de bajo desempeño. En

contraste con esto, la dinámica de un equipo afecta a todos sus miembros de tal forma que el estar juntos se traduce en una motivación permanente, en la apertura constante de nuevas posibilidades en aprendizajes inesperados y, lo que es más importante, en resultados que nos asombran a todos.

En lo que respecta la conformación de equipos de trabajo de alto rendimiento, se tiene la responsabilidad de definir acciones lideradas por conocedores o, en su defecto, gerentes con alto sentido de los cambios organizacionales con base en la visión estratégica que debe concebirse y compartirse con los empleados.

Para Kliksberg (2000), una visión compartida no es una idea, es una fuerza en el corazón en el corazón de la gente, una fuerza poderosa que crea un vínculo común alrededor de una tarea importante. En la actualidad, *visión* es un concepto familiar cuando se habla de liderazgo. Una visión compartida es vital para las organizaciones inteligentes porque brinda concentración y energía para el aprendizaje. Una visión compartida despierta el compromiso de mucha gente porque refleja la visión propia del personal. Estas visiones crecen como subproductos de integraciones individuales, por ello se señala que no existirá el aprendizaje organizacional sin el aprendizaje individual.

Abraham Maslow (1975), en sus estudios de equipo de alto desempeño observó que en los equipos excepcionales, la visión y el propósito compartidos son las características más resaltantes. Estos resultados son similares a los encontrados por Picón (1994), citado por

Kliksberg (2000) en su estudio sobre los grupos exitosos en Venezuela, relacionado con el aprendizaje en equipo.

El aprendizaje en equipo es el proceso de alienarse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear resultados que deseen. Se construye sobre la disciplina de desarrollar visión compartida, también se construye sobre el dominio personal, pues los grupos talentosos están constituidos por individuos con talento. El aprendizaje en equipo tiene tres dimensiones críticas.

Primero, está la necesidad de pensar en problemas complejos, los equipos deben aprender a explotar el potencial de sus mentes. Segundo está la necesidad de una acción innovadora y coordinada de los equipos destacados que desarrollan un ímpetu operativo en donde cada uno es consciente del otro y actúa de manera que complemente los actos de los otros. Tercero está el papel de los miembros del equipo en otros equipos, así un equipo que aprende alienta a otros equipos a aprender, al inculcar prácticas y destrezas en el trabajo. La disciplina del trabajo en equipo implica dominar la práctica del diálogo y la discusión, que son las dos maneras en que conversan los equipos. También, implica aprender a afrontar creativamente las fuerzas que se oponen al diálogo y a la discusión.

En el diálogo existe la exploración libre y creativa de asuntos complejos y sutiles, donde se escucha a los demás y se suspenden las perspectivas propias. En la discusión se presentan y definen perspectivas para resolver y respaldar las decisiones que se deben tomar (Kilksberg, 2000).

El aprendizaje en equipo es fundamental porque es el pilar en las organizaciones modernas, no es el individuo sino el equipo. Por tanto, los principios de conocimiento basados en el pensamiento sistémico, permite ver las interconexiones, interrelaciones de las funciones de la teoría y la práctica.

Con base en lo anterior se explica que actualmente el rol del conocimiento o capital intelectual inmerso en las empresas, ocupa una gran importancia, debido a que es un elemento generador de riquezas y factor indispensable en el progreso de toda organización (Kets de Vries, 2001).

Ciertamente, el conocimiento reside principalmente en la mente de los seres humanos, plantea un cambio fundamental en los modelos económicos, en tal sentido es necesario redefinir la forma en que las organizaciones gerencian este tanpreciado recurso.

En el pasado, estar en capacidad de aprovechar los procesos económicos, mantener un liderazgo rígido, aplicar estrategias de mercado y ventas o simplemente proveer servicios de calidad basados en una adecuada infraestructura de atención al cliente, eran suficiente para mantener la competitividad de una empresa. En la actualidad, muchos de estos aspectos forman parte de estándares, requisitos obsoletos que deben de ser cambiados, mejorados, aceptando el ingreso de una generación de conocimiento (participación directa del capital intelectual) permitiendo con esto ir a la vanguardia tecnológica, participar directamente en los procesos de innovación, lo cual constituye el objetivo prioritario en el progreso de esta nueva generación de lideres empresariales (Kets de Vries, 2001).

Estamos en la búsqueda de bases que nos permita innovación tecnológica, aplicar nuevos conceptos gerenciales que podrán, en períodos de tiempo relativamente cortos, mejorar la calidad el servicios de todas aquellas empresas que deseen mantener su liderazgo, creación de nuevas empresas, convirtiéndose así en empresas inteligentes que deseen aplicar sus conocimientos en factores claves generadores del éxito, que a futuro nos ayudara a gerenciar el conocimiento, que no es más que la “búsqueda de una organización dinámica” que implica la superación de barreras para compartir conocimientos y el incentivo de un verdadero espíritu de innovación, con perspectivas abiertas al cambio de viejos paradigmas.

Hoy día, abrir las puertas a nuevos conocimientos serán la mejor alternativa para hacer de todas las organizaciones, organizaciones exitosas, de alta competitividad.

CAPÍTULO III

Análisis crítico de las tendencias y desarrollo de los equipos de trabajo en las organizaciones

Conformación y funcionalidad de los equipos de alto desempeño

Cabe destacar que al realizar una revisión teórica de lo que se entiende por “equipos de alto desempeño”, la realidad apunta al desconocimiento real de los alcances que tienen muchas organizaciones acerca del valor agregado que aportan los miembros que lo conforman y hacia las metas a la cual se refiere. Esto hace que la connotación social de los grupos de trabajo en las empresas, proporciona una aproximación poco entendida al momento de comparar los resultados y metas, que difiere de los propósitos que el trabajo desarrollado por equipos puede dar al proceso productivo de la empresa. De hecho, los aportes de la Psicología Social en lo referente a los conceptos de grupo, son el marco inicial para entender la naturaleza de los equipos. Las bases sociales de estos, dan una idea de los fines que persigue los miembros que conforman los equipos de trabajo (Morales, 1997).

Como en el caso de investigadores sobre el tema de los equipos de trabajo, el señor Abraham Maslow (1975), en sus estudios de equipo de alto desempeño observó que en los equipos excepcionales, la visión y el propósito compartidos son las características más resaltantes. Esto hace que

los propósitos del equipo sean consolidados bajo la filosofía de la organización.

De igual forma, a nivel de Latinoamérica, la conformación de equipos de éxito fue desarrollada por Picón (1994), citado por Kliksberg (2000), cuando impartió en varias empresas venezolanas el aprendizaje en equipo para mejoramiento de la productividad, como el caso de Heinz de Venezuela, Ford C.A., TelCel, Metro de Caracas, entre otras.

Esto se interpreta que el auge de los equipos de alto rendimiento se promulga bajo un principio: el conocimiento. Por esta razón, para lograr avances en la conformación de equipos de trabajo, el líder del equipo debe hacer que sus miembros sean capaces de reconocer la variable “conocimiento” como parte importante del logro de las metas y objetivos.

Teniendo en cuenta, este análisis se parte de que el conocimiento tiene dos dimensiones: tácito e implícito. El tácito está en las personas. El implícito es el conocimiento soportado.

El conocimiento tácito es fruto de la experiencia, la sabiduría, la creatividad y está en el interior de cada uno de nosotros. El conocimiento implícito es aquel que está presente en soportes como libros, escritos, audiovisuales, etc. Por eso, en la búsqueda de razones para llegar rápido a la conformación y funcionalidad de metas creadas para equipos de alto desempeño, está en la información que se tenga con respecto a qué se va a lograr, a dónde se va a llegar. Es como una manera de pensar estratégicamente en los objetivos, observando no sólo su fin, sino las

fortalezas y oportunidades que acompañan el proceso de llegar a cumplir la meta fijada.

Nada más esto hace que los estrategas, los líderes o quienes estén encargados del manejo de los equipos de alto rendimiento, conlleven progresivamente al camino de convertir a la organización en un ente "inteligente"; lo que exige una correcta transmisión de conocimientos en el seno de la misma.

Por tal razón, la organización debe aprender, ahora bien, el aprendizaje no es simplemente la obtención de información, es mejorar la capacidad para iniciar acciones y lograr una mejora sostenida en el desempeño. Y la forma en la cuál la organización entiende y facilita el aprendizaje y la innovación, la manera a través de la cuál anima a los empleados a transmitir y recibir conocimientos, es lo que se denomina "cultura de empresa" Talloni y Opazo (1996), citado por Kiernan (2005).

Ya en la cultura de empresa, el rol del conocimiento o capital intelectual inmerso en las mismas, ocupa una gran importancia, debido a que es un elemento generador de riquezas y factor indispensable en el progreso de toda organización. Esto es promovido por los procesos de certificación internacionales, teniendo en cuenta las auditorías de gestión en la calidad que se imparte en el mundo. En la actualidad, abrir las puertas a nuevos conocimientos será la mejor alternativa para hacer de todas las organizaciones, entes exitosos y de alta competitividad. Y lo que caracteriza el punto de partida para profundizar en el objetivo que persigue la

conformación de equipos de trabajo de alto desempeño, es el conocimiento y la gestión del mismo.

Y es aquí donde entra la gestión del conocimiento, la cual se centra en descubrir lo que una organización ya conoce, en cómo localizar a las personas que poseen conocimientos específicos para desarrollar tareas complejas y en cómo puede la organización distribuir este conocimiento para que se use de una forma efectiva en el desempeño y mejora de la productividad en sus diferentes áreas de trabajo. Esto representa conformar equipos que “piensen” constantemente en soluciones, mejoras continuas, adelantos, nuevos usos de productos, proyectarse en mercados, utilizar eficientemente los recursos tecnológicos para facilitar en menor tiempo, el logro de las metas y objetivos, que sean capaces de innovar y desarrollar tecnologías dependiendo de los vectores que persigue la organización de acuerdo a su misión y naturaleza en el mercado. De esta manera, al buscar las bases que permitan el desarrollo de la innovación tecnológica, se pretende aplicar nuevos conceptos gerenciales que podrán, en períodos de tiempo relativamente cortos, mejorar la calidad de los servicios de todas aquellas empresas que deseen mantener su liderazgo o la creación de nuevas empresas, convirtiéndose así en organizaciones inteligentes que deseen aplicar sus conocimientos en factores claves generadores del éxito, que a futuro, ayudará a gerenciar el conocimiento, que no es más que la “búsqueda de una organización dinámica” que implica la superación de barreras para compartir conocimientos y el incentivo de un verdadero espíritu de innovación, con perspectivas abiertas al cambio de viejos paradigmas.

Para ello, la mentalidad de un equipo de alto desempeño, debe proporcionar miembros no más inteligentes que otros, sino que sepan “pensar” y hacer las cosas como deben ser, cuando debe ser para decidir qué hacer y apostarle a las metas propuestas por la organización. Por ello, la gestión del conocimiento se ocupa de proporcionar ese conocimiento adecuado a las personas apropiadas, en el momento preciso para que puedan tomar las mejores decisiones y evitar repetir errores o duplicaciones del trabajo Talloni y Opazo (1996), citado por Kiernan (2005).

Los miembros del equipo, deben estar guiados por un líder que gestione el conocimiento necesario para las metas y objetivos que se persiguen en cada área productiva de la organización, se lleve acorde a los propósitos personales que aporta cada uno a la tarea y responsabilidad.

La funcionalidad de los equipos de alto rendimiento es clara, en la medida en que se entienda su verdadero fin, no es que sea un término nuevo para la Gestión del Talento Humano, no, porque las bases fundamentales del desarrollo de este concepto de trabajo, es el liderazgo, la comunicación y la cultura que se debe crear a partir de los fines organizacionales, para que la gente logre emprender el reto de ser miembros muy activos en el proceso productivo de la empresa.

Pero, hay que aclarar que para lograr la conformación de estos equipos de alto desempeño, se debe crear inicialmente, el equipo de trabajo que se encargará de tal misión.

Para que un equipo se cree, se debe tener en cuenta su proceso de formación, este va desde la conformación rutinaria de sus miembros por

medio de selección especial o el uso de métodos o criterios, hasta llegar a la madurez, que se traduce en experiencia y/o trayectoria como equipo de trabajo en determinada área de la empresa.

Todo miembro que conforma un equipo, inicia con proceso de afiliación, después adquisición de poder, definir su realización y finalmente establecer la madurez necesaria para la toma de decisiones con respecto a lo que se trabaja.

En el proceso de afiliación se integran los miembros del equipo, de tal manera que se conozcan entre sí; aprendan y fijen las reglas del equipo; así como compartir los valores propios o personales en concordancia con los organizacionales, en los que se sustentarán para iniciar las labores.

Con base en esto, se analiza que las características de afiliarse a un grupo, representa por lo común, inseguridad por parte de los integrantes ante los demás, timidez de actuación, falta de liderazgo, carencia de aceptación de algunos miembros, confusión en el planteamiento de valores y objetivos. Y esto, no debe mostrarse como síntoma en la conformación de un equipo de alto desempeño, ya que en esta etapa de afiliación se deben formular políticas para legalizar la actuación del grupo. Además, los miembros deben designar un líder, moderador o facilitador para el mejor desempeño del equipo, así como cada uno de los integrantes establece los límites y objetivos a los que apuntará en cada estrategia. Y esto representa “conocer” sobre el puesto de trabajo, la misión del cargo, la operatividad de sus funciones y tareas, la naturaleza del puesto y un constante seguimiento de las políticas de calidad, la misión y visión de la organización.

En la etapa de poder se va formando ese espíritu de equipo, necesario para orientarlo a buenos “fines”. Es aquí donde se deben enseñar o reconocer a los integrantes, los valores, reglas, y objetivos para lo cual está trabajando en la empresa. Esto le otorga un crecimiento de la confianza que la misma, le deposita al trabajador que le permite exteriorizar opiniones al equipo.

Con base en este punto se inicia la dinámica del equipo, que se gesta por la figura de un líder, cuya función es estimular la comunicación e interacción; moderar a los integrantes; y retroalimentar a los miembros respecto a sus conductas y actitudes. En esta etapa debe quedar acordado quién es el líder. Éste a su vez debe motivar y facilitar la integración del equipo. En el caso de los equipos de alto desempeño, es muy importante anotar que la presencia del líder es temporal, ya que se busca que el equipo de trabajo sea autodirigido, y no "sobrellevado" por un líder o cabeza.

Para poder llegar a generar productividad, una empresa con equipos de alto desempeño, éste debe necesariamente estar en la etapa de realización. La necesidad de tener mayores resultados con los mismos o menores recursos, lo que no ha permitido que las organizaciones formen a los equipos para cumplir con sus etapas de crecimiento y fortalecimiento dentro de las áreas productivas.

Ya a estas alturas, los miembros de un equipo de alto rendimiento ya conocen y manejan las reglas y los valores compartidos. Por lo regular se aplica un método común, donde se aprovechan las habilidades de cada uno,

y el talento de los integrantes para solucionar los problemas que se presenten en la empresa. En esta etapa el líder del equipo, debe facilitar los procesos y ayudar a la toma de decisiones del equipo. Sin embargo, en las empresas que no imparten esta cultura, las decisiones se toman sin tener en cuenta el capital humano conservando un estilo autoritario y centralizado en pocos.

Finalmente, ya en la etapa de la madurez, los miembros actúan de manera interdependiente, es decir, cada miembro actúa de manera individual, pero apoyado y apoyándose en el equipo. Así que los miembros responden automáticamente a los problemas, sin necesidad de la intervención del guía.

Por su parte, se ha analizado con base en las características de los equipos de alto desempeño, que los objetivos se logran con base en decisiones sinérgicas. El líder en esta etapa se retira como tal, sólo ayuda a canalizar las decisiones que se tomen para el mejoramiento continuo de los procesos de la organización, poniéndose énfasis en alcanzar la productividad y la calidad.

Otra de las características importantes de los equipos de alto rendimiento relacionada con los procesos de trabajo son los mecanismos aseguren su permanencia en la organización. Y esto es una manera de sugerir a los miembros, su elección y estancia en el equipo.

Tales mecanismos deben orientarse a la revisión periódica del desempeño en el área de trabajo, bien sea tareas o funciones asignadas. También, deben reconocer el éxito alcanzado en la solución de problemas,

pero en la actualidad, las organizaciones no reconocen este tipo de logros a los empleados y por tanto, no pueden crear una cultura de equipo de alto rendimiento. Lo que no les permite a su vez, planificar los pasos a seguir para enfrentar un problema, por ende, no se comparte información o esta es muy restringida, no se comunica, ni se coordinan acciones por parte líderes o facilitadores.

Análisis de las características de los equipos de alto desempeño y los procesos de trabajo

Ya se ha hablado de las etapas de conformación y funcionalidad de los equipo de alto desempeño, ahora se procede a analizar las características importantes de esos equipos y cómo se relacionan con los procesos de trabajo, basado en los conceptos de sinergia, liderazgo, comunicación y cultura.

Para comenzar este análisis es necesario que se retomen los conceptos arriba anotados para darle una comprensión a lo que las organizaciones consideran sus pilares fundamentales: su misión y valores para lo cual se encuentran en el mercado.

Para que una empresa hable de que es productiva, ha logrado resultados que superen las expectativas, y a su vez, tenga como programa de acción los equipos de alto desempeño, se puede decir que ha establecido tareas y responsabilidades con gran contenido de *sinergia*. Esto no es más que el resultado cuando se trabaja en equipo y que es mayor a la suma de los resultados que cada miembro ha logrado. La particularidad de las

acciones sinérgicas es aprovechar la competencia de cada miembro o integrante del equipo que alcanza una mayor productividad en el desarrollo de las actividades conducentes a unas metas u objetivos.

No obstante, esto no es posible si cada miembro no se sintoniza con lo que debe hacer, ya que la característica de *equipo*, que lo diferencia del *grupo*, es expresar los resultados no solo de manera cuantitativa sino cualitativamente; del equipo depende que la productividad de la organización sea una responsabilidad y no un desafío, ya que poner sus conocimientos y experiencias previas en pro de las mejoras, es un logro.

Estos logros no son posibles sin la orientación de un líder que inspire y motive al equipo a seguir obteniendo resultados, ya no se puede hablar de seguir “trabajando”. El término “trabajo” se convierte en deshumanizante en la naturaleza de los equipos de alto rendimiento, ya que sólo la variable comunicación asociada a la cultura que se crea a partir de la adopción de esta modalidad productiva en el desarrollo del Talento Humano, proporciona una idea de la manera en que los procesos de afiliación y poder (conceptos sociales en el marco de la psicología organizacional), han roto con el esquema tradicional de grupo en la tendencia actual de las organizaciones comunes y corrientes; ya la conformación de equipos de trabajo altamente productivos, no es meritoria de empresas multinacionales, la tendencia se ha expandido a organizaciones nacionales que por haberse fusionado o establecido alianzas estratégicas, han optado por ser competitivos en el mercado con este tipo de empresas, especialmente el sector de la banca internacional, el caso de GNB Sudameris, Banistmo, BBVA, Amro Bank y

City Bank, que son entidades que han adquirido esquemas de cultura organizacional de los países a los que pertenecen y que han obligado a que Bancolombia- CONAVI, Davivienda, Colmena BCSC y Banco AV Villas, hayan incursionado en la idea de crear programas para la conformación de equipos de alto desempeño para ser competitivos con los anteriores (Fuente: Revista Poder, Marzo de 2006).

De esta manera, la consecución de una cultura de equipos de trabajo altamente productivos, permitirá a que las tendencias y evolución de la labor en las organizaciones sean mayores, y exija al empleado colombiano competencias específicas, desarrollo de carisma y ante todo, el desarrollo de la sinergia para lograr resultados.

Esto ayudará a dirigir de forma adecuada los empleados y a construir equipos de trabajo de alto desempeño basados en una nueva era de conocimiento y cambios rápidos, por lo que las empresas que logren desarrollar sistemas de liderazgo a través de los cuales los equipos de alto desempeño puedan potenciar sus competencias principales, se pueda entender la alineación estratégica de sus diferentes áreas es un proceso continuo, en el cual los participantes de estos equipos participarán activamente en la negociación, discusión y replanteamiento de las estrategias buscando siempre mantener óptimos niveles de ejecución (Katzenbaum, 2001). Por lo que aquellas entidades que logren crear mecanismos como el descrito anteriormente lograrán una verdadera ventaja competitiva, como el caso de las entidades bancarias.

Con relación a la cultura, las organizaciones deben incursionar en el cambio de mentalidad de los empleados para generar compromisos estratégicos para consolidar relaciones estrechas entre sus clientes y proveedores con ayuda de la sinergia otorgada por las labores del equipo de alto desempeño, reflejado en los resultados de sus actividades productivas.

Comprender el papel del líder del equipo de alto desempeño

El liderazgo ha sido y será siempre la fuente de inspiración de los equipos de alto desempeño. Él o ella es la persona que orientan las labores de los miembros del equipo, y guía a que éstos elaboren soluciones para después canalizar la toma de decisiones.

El líder apoya las opiniones y motiva a los miembros a mejorar la solución a la que se ha llegado. El líder ayuda también a trazar el plan de acción relativo a la solución del problema. Además, lograra la completa integración de los miembros y resaltará las cualidades de cada uno de los integrantes, quienes deberán crear un mecanismo para toma de decisiones en conjunto y se trazarán planes de trabajo para las acciones acordadas.

Para comprender el rol de liderazgo en un equipo de trabajo de alto desempeño es fundamental diferenciarlo del rol gerencial que se da en los procesos de planeación, organización, dirección y control. El carácter de líder de un equipo está enfocado en desarrollar capacidades de manera continua en los miembros del equipo tanto, que muchas de las responsabilidades asociadas con la administración y supervisión del mismo, son administradas

por el equipo mismo (Naisibit y Abuderne, 2001). Así se explica que el equipo asimila más de estas responsabilidades de "supervisión", que el líder del equipo, cuando está en posición para trabajar en la expansión de su propio rol.

Dentro de este análisis, no hay que olvidar que la efectividad del equipo es la consecución de cuatro resultados de desempeño propiciadas por el líder: innovación/adaptación, eficiencia, calidad y satisfacción del empleado. En la actualidad, las empresas que imparten estos programas de equipos innovadores o con poder de adaptación son las que cuentan con la capacidad para responder rápidamente a las necesidades y los cambios del entorno, las necesidades del cliente y las oportunidades del mercado con la globalización, tratados y acuerdos comerciales que el país ha celebrado y celebra.

Por esta razón, uno de los objetivos importantes del rol del líder en una organización basada en equipos de trabajo de alto rendimiento, es que los miembros del mismo participen del liderazgo, como en el caso de los equipos autoadministrados, donde los líderes siguen desempeñando un papel importante, de la cuales existen (9) nueve funciones claves del líder para la conformación de un buen equipo.

1. Destacar el reconocimiento al grupo y las recompensas
2. Identificar y edificar con base en las fortalezas del conjunto
3. Generar confianza y una norma de trabajo en equipo
4. Consolidar las capacidades del conjunto para que anticipe y enfrente los cambios de manera efectiva.

5. Conferir autoridad al grupo para que realice su labor con la menor interferencia.
6. Inspirar y motivar al equipo para que alcance niveles de desempeño elevados.
7. Reconocer las necesidades individuales y de grupo y atenderlas de manera oportuna.
8. Alentar y apoyar las decisiones del equipo.
9. Ofrecer a los equipos un trabajo que represente un desafío y los motive.

Un atributo primordial de los equipos de alto desempeño es que tenga un líder efectivo en coordinar y liderar al equipo. El primer paso para ser un líder es crear credibilidad. Los líderes efectivos tienen el respeto y compromiso de los miembros del equipo, al establecer la credibilidad y la capacidad para influenciar a los miembros del equipo es el primer reto del líder.

Además, el líder de un equipo de alto desempeño debe ser orientador de las pautas a seguir por parte de los miembros del mismo, es decir, como se ha dicho al comienzo de este estudio, esta tendencia de productividad en el Talento Humano, no es ajena a conceptos como *coaching*, en el cual, el líder entrena acerca de las condiciones, la información necesaria de la organización.

Realizar *coaching*, es desarrollar capacidades individuales y de equipo porque cada uno de los miembros, incluido el líder, juega un papel importante en el día a día de la organización. Se observa que al estudiar el concepto de *coaching* en el desarrollo o construcción de los equipos de alto

desempeño, es que la tendencia de estos es el mantenimiento de un ambiente de aprendizaje, experimentación y desarrollo permanente de habilidades de los miembros que lo conforman, a través de instrucciones referentes a las metas y los valores de la organización.

Hoy día la necesidad de recopilar información obliga a que la capacidad de administrar los negocios ocupe gran parte del tiempo del líder. Esto varía de acuerdo con los cambios que el mismo entorno ejerza, por ejemplo, en el desarrollo de tecnologías que modifiquen el ambiente actual del negocio.

Otro de los elementos claves para el líder de equipos de alto desempeño es que se debe actuar con energía y empoderar a otros en la evitación de barreras de oposición que pueden ser levantadas por otras condiciones del negocio y que extingan las nuevas ideas que los miembros del equipo puedan tener, lo que se debe hacer en este caso, es sumar las fortalezas de los miembros del equipo para consolidar la afiliación y el poder existente para que el desarrollo y construcción del equipo logre llegar a su madurez.

Con base en esto, la manera de echarle energía al manejo del equipo de alto desempeño, es a través del “empowerment”. Básicamente, lo que se busca es que en el empleado haya un sentido básico de pertenencia, por derechos propio y no porque se “apoderó”, de algo que no le correspondía, pero sobre todo empieza con lo que la alta gerencia, considera es lo correcto y que esté claramente convencida que ésta es la única forma de administrar hoy día, de lo contrario, nunca logrará lo que se propone.

Toda empresa que quiera ser competitiva, debe convertirse en un lugar en donde la gente se pueda dar el gusto de demostrar de cuánto es capaz, el “mejor” lugar para trabajar.

Mucho antes de pensar en que los empleados tomen la iniciativa, y actúen bajo lo que propone el “empowerment”, la gerencia debe hacer un examen de su forma de administrar y en lugar de dirigir, controlar y supervisar a los empleados, debe actuar como un lazo de unión entre los empleados y el resto de la organización. Un gerente que concede facultades, se encarga de coordinar esfuerzos, adquirir recursos, planificar el desarrollo de la empresa, investigar las necesidades actuales y futuras de los clientes para determinar sus requisitos; pero además, saca tiempo para entrenar a su personal. En esto se caracteriza al gerente visto como líder efectivo en el desarrollo del equipo de alto desempeño.

El empowerment o “empoderamiento”, se trata de todo un concepto, una filosofía, una nueva forma de administrar la empresa, donde se integran todos los recursos: capital, manufactura, producción, ventas, mercadotecnia, tecnología, equipo, y a su gente, haciendo uso de una comunicación efectiva y eficiente para lograr los objetivos de la organización.

Esta herramienta reemplaza la vieja jerarquía por equipos autodirigidos, donde la información se comparte con todos. Los empleados tienen la oportunidad y la responsabilidad de dar lo mejor de sí. Cualquier persona externa a la compañía puede detectar fácilmente los puntos en los que está siendo ineficiente. El problema es que la gente que trabaja dentro

de ella ni siquiera se percata de las cosas que están yendo mal, o si lo notan, hacen como si no pasara nada.

Para integrar a la gente hacia el empowerment hay tres elementos importantes a fortalecer:

El primero se refiere a las relaciones. Estas relaciones que usted guarda con su gente deben poseer dos atributos fundamentales: deben ser efectivas para el logro de los objetivos propuestos en el trabajo; y sólidas, es decir, que permanezcan en el tiempo y no dependan de un estado de ánimo volátil.

El segundo hace hincapié en la disciplina. El empowerment no significa relajar la disciplina y permitir que el paternalismo invada a la empresa. En este sentido es preciso fomentar: 1) el orden, que la gente pueda trabajar en un sistema estructurado y organizado, el cual le permita desarrollar sus actividades adecuadamente; 2) la definición de roles, determinar perfectamente el alcance de las funciones de la gente, sus responsabilidades, sus funciones. Esto permite que el personal siempre sepa dónde está parado.

El tercer punto es el compromiso, el cual debe ser congruente y decidido en todos los niveles, pero promovido por los líderes y agentes de cambio. Esto incluye: 1) la lealtad, ser leales a nuestra propia gente, para que ellos lo sean con nosotros; 2) la persistencia, perseverar en los objetivos, en las relaciones en el trabajo, para que nuestra gente lo viva y lo haga de la manera en que se lo transmitimos; 3) y por último, la energía de acción, que

es la fuerza que estimula y entusiasma y que convierte a la gente en líderes vitales.

Siguiendo el esbozo anterior, para implementar el sistema de empowerment en una empresa es necesario que haya un cambio en la cultura de trabajo, y para esto es necesario que se aprenda a trabajar en equipo.

El enfoque de trabajo en equipo no es nuevo, como se había dicho antes. Sin embargo, generalmente no es tomado como una filosofía, y es en una filosofía de acción en lo que debe convertirse, que impregne a la cultura laboral, y no en un recurso inusual o fuera de lo común.

Con la canalización de energías para un objetivo común, se logra que se hagan las cosas que no se pueden realizar individualmente, y a esto se le llama *sinergia*, como lo esencial en todo equipo de trabajo.

La sinergia, ampliando más el concepto esbozado en la primera parte de este análisis, implica que las acciones simultáneas de entidades separadas, tienen en su conjunto un efecto total mayor que la suma de sus efectos individuales. Y esta existe verdaderamente cuando todas las áreas del negocio se dirigen hacia el mismo objetivo. Esto es indudablemente el reto al que los administradores se dirigen en nuestros días.

Por su parte, el establecer un equipo de alta eficiencia supone un proceso de desarrollo el cual atraviesa por tres etapas:

Fase 1. Reclutamiento de los individuos. En esta fase los equipos tienden a centrarse en el individuo, a tener objetivos individuales antes que grupales, a no compartir responsabilidades, a evitar cambios y a no enfrentar el conflicto.

Fase 2. Grupos. Los miembros desarrollan una identidad grupal, definen sus roles, esclarecen su propósito y establecen normas para trabajar juntos.

Fase 3. Equipo. Los equipos se concentran en el propósito, los miembros no sólo lo entienden sino que están comprometidos con él y lo utilizan para orientar las acciones y decisiones.

Lo que hace diferente a un equipo altamente efectivo es su liderazgo participativo, su responsabilidad compartida, estar unidos con un propósito, una comunicación excelente, la mira en el futuro, la mira en la tarea, sus talentos creativos y, por supuesto, su respuesta rápida ante las oportunidades.

El empowerment es sin duda una buena estrategia, pero que por sí sola, será incapaz de lograr un efecto positivo en la empresa, ya que consiste en mucho más que el estudio de la información presentada. Involucra un gran esfuerzo por parte de todas las personas que forman parte de la empresa, que se traducirá en una nueva vida organizacional. Pero hay que subrayar que esta vida no sólo requiere esfuerzos y sacrificios, sino también un mejor ambiente para sus integrantes, una mayor eficiencia, calidad y un mejor nivel de vida en todos los aspectos para la organización.

Para ejemplificar en el contexto organizacional de Colombia, se han consultado dos experiencias relacionadas con este concepto y su aporte a la conformación de equipos de alto desempeño y el trabajo desarrollado por las organizaciones que actualmente tienden a administrar bajo esa filosofía productiva. Es el caso de la nueva gerente de la Internacional Business Machines Inc. (IBM) en Colombia, la antioqueña Natalia De Greiff, quien en

entrevista con la Revista Portafolio en Marzo de 2006, afirmó que su estilo gerencial que practica es el *liderazgo participativo*, ya que le gusta construir equipos de alto desempeño, con metas claras y que apliquen a diario mejoramiento continuo. Además, anotó que los ingredientes claves de un equipo de alto desempeño son: (a) el alto compromiso de todos sus miembros; (b) grandes retos comunes que impliquen constantes desafíos individuales para todos los integrantes del equipo y, (c) una particular habilidad para trabajar sincronizadamente.

También habló sobre lo que debe hacer un buen líder para que su colaborador de lo mejor de sus capacidades, para lo cual, su respuesta textual fue:

“Tiene que ser un excelente coach (entrenador). Esto quiere decir que en vez de solucionarles los problemas, debe enseñarles a que los solucionen ellos mismos. Esto se hace a través de buenas preguntas –que los orientan y los estimulan– y dándoles herramientas (conceptos, recursos, ideas) con las que pueden armar respuestas efectivas... “Además un buen coach escucha con atención a su gente, porque sabe bien que el sólo hecho de que expresen sus problemas en detalle les ayuda mucho a encontrar las mejores soluciones. También es crucial que un buen jefe le dé retroalimentación permanente a sus subordinados sobre su desempeño, de manera respetuosa y constructiva, pero directa y concreta”. *Fuente: Revista Portafolio Marzo de 2006. Redacción Mauricio Rodríguez Múnera.*

Esto proporciona una idea de la incursión de líderes efectivos con mentalidad de cambio para las organizaciones en el país, bajo el estilo gerencial por alto desempeño y la conformación de equipos de trabajo de esta naturaleza.

Otras de las organizaciones que actualmente lideran programas de equipos de alto desempeño a nivel nacional, están: Telas América, Avianca, Meals de Colombia (con el programa “100% Humanos”) y CONAVI - Bancolombia. A nivel local, se conoce de: Corporación Plástica (CORPLAST), Surtigas S.A. ESP, Aguas de Cartagena S.A. ESP, Cabot de Colombia, PETCO S.A., Mutual SER (inició modelo de desempeño por competencias), Araújo y Segovia (en el área de Servicio al Cliente), y la Universidad Tecnológica de Bolívar. Esta información fue obtenida en entrevista con la consultora organizacional María Isabel Martínez de la firma Veljaieck & Asociados, quien además, anotó que en todas las áreas de la organización se debe implementar equipos de alto desempeño, sin ceñirse tanto al término como tal, ya que lo fundamental en el desarrollo de estos grupos es liderazgo transformador que se mantiene en los equipos de trabajo.

Además, de manera muy particular dijo que las organizaciones inician un proceso de creación de equipos de alto desempeño por lograr un reconocimiento a través de una certificación internacional, o por competencia “obligada”; por tanto, comienzan a implementar nuevos modelos como: competencias laborales, Sistema de Gestión de la Calidad y Prácticas de Manufacturas.

También, los equipos de alto desempeño o la cultura del mismo, se inicia en las empresas que dependen de otras a nivel internacional, por lo cual, remodelan su estructura adecuándolo al modelo de desempeño de la empresa foránea.

De manera particular, respondió que los ingredientes para tener en la empresa un equipo de alto desempeño, en primera instancia, tener líderes efectivos que hayan creado conciencia en el trabajo de equipo.

Como segunda medida, que la empresa tenga la voluntad de invertir en el desarrollo del equipo, además de que exista un cambio de mentalidad a nivel gerencial de la empresa.

Y como tercer componente está el compromiso de la gente, para ello, lo más importante es que la cultura de la misma empresa permita la implementación del liderazgo transformador esencial para la conformación de los equipos de alto desempeño.

CAPÍTULO CUARTO

Conclusiones y recomendaciones

En el presente capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones de la aproximación teórico crítica de las tendencias y el desarrollo de los equipos de alto desempeño, de la cual se ha desprendido el discurso crítico que se ha presentado en capítulos anteriores.

La idea de crear las condiciones para comprender las concepciones teórico – empíricas que soportan el concepto de equipos de alto desempeño, van mucho más allá de la novedad. Se debe tener en claro, que el término analizado no es nuevo y que por el contrario, las organizaciones a nivel global, lo han entendido siempre como la forma de trabajar en equipo, pero con altos niveles de eficiencia y eficacia, lo que se traduce en *productividad*. Por lo que un equipo altamente eficiente, es considerado un equipo empoderado, con capacidad para captar y recibir información permanente del entorno, y quien se encuentra habilitado para ello es el líder del equipo, que en ningún momento del análisis se dijo que podía ser alguien externo a la organización. Este debe ser una persona que haga parte del equipo, en calidad de miembro activo, el rol que debe ejercer es el de líder efectivo para guiar a los miembros a la toma de decisiones como soluciones efectivas a los problemas analizados.

De igual manera, el líder debe ser un entrenador (coach) permanente de los miembros del equipo, para ello, debe identificar o ser capaz de conocer las capacidades individuales para crear la sinergia necesaria, de manera que el esfuerzo no se cuantifique, ni se cualifique de manera individual, sino colectiva; que el esfuerzo, la solución o la decisión provenga del conjunto y no de cada miembro.

También, la literatura abarca aspectos relativos a las investigaciones realizadas con los equipos altamente efectivos, de los cuales siempre el común denominador es el desempeño de cada uno de los miembros, medidos en términos cuantitativos. No obstante, dentro de los errores que se han encontrado están en pretender la naturaleza sinérgica también se vea en los grupos de trabajo, pero ya se ha conocido que las diferencias entre estos dos conceptos la radican, las metas y objetivos trazados en el equipo, que son comunes y que difieren de los grupales que son individuales.

Por tanto, se concluye que es una realidad para muchas empresas que incurren en grandes costos cuando no reaccionan ante la influencia negativa de los empleados que están por debajo del desempeño. En estos casos, los administradores de grupos, por llamarlos así, no son capaces de atraer talento, no desarrollan a sus subordinados, bloquean las oportunidades para quienes los rodean, acaban con la moral del grupo que lideran y en consecuencia hacen que los de mejor desempeño, se desvinculen del equipo y, en los peores casos, de la empresa.

Se analizó que el obstáculo más grande para la acción es la naturaleza humana. Por eso, mover a quienes se encuentren por debajo del

desempeño, bien sea para otro puesto, o para sacarlos de la empresa, puede ser una tarea difícil y engorrosa, pero es una responsabilidad y obligación de los líderes para proteger e incentivar el talento en toda la organización.

Hoy por hoy, algunas compañías dejan una gran cantidad de potencial humano desaprovechado porque su gente no está desarrollada de la manera adecuada. Estas posiciones son concebidas para dar lo máximo efectivamente, junto con “retroalimentación” informal, entrenamiento y consejo, ya que son poderosas herramientas de desarrollo. Esas oportunidades solo la aprovechan aquellas empresas más agresivas y arriesgadas están siempre al acecho de talento.

Estas organizaciones tienen un agudo sentido de qué clase de persona están buscando, y hacen su búsqueda de nuevas maneras y en nuevos lugares. Traen talentos a todos los niveles de la organización, incluso a los de alta dirección, sin necesidad de que ya tengan una carrera profesional hecha dentro de la empresa.

Por esa razón se le incentiva a las empresas que no hayan impartido programas para la conformación de equipos de alto desempeño, a que construyan una cultura que deba combinar una ética de desempeño con un ambiente abierto y de confianza; la cultura de toda compañía es un elemento crítico de las propuestas de valor extrema. Uno de los hallazgos analizados en este estudio es que la combinación de ética de alto desempeño, aquel deseo eterno de ser mejor y ganarle a la competencia, junto con un ambiente abierto y de confianza, logra la mayor satisfacción con la cultura, por lo cual,

la ética de desempeño, que algunos mal interpretan como estilo gerencial etéreo, poco práctico, no sólo logra la satisfacción de la cultura, también conduce al desempeño financiero de la organización.

Para concluir es relevante mencionar que con la construcción de equipos de alto desempeño en las organizaciones independientemente de cual sea su naturaleza, se buscará la optimización integral del desempeño humano, en un mundo donde las organizaciones se enfrentan a constantes y necesarias transformaciones con el fin de mantener su viabilidad, sus niveles de producción y su estabilidad.

Se trata entonces de entender el momento del equipo con inteligencia, para determinar si hace falta insistir en el fin y el servicio, o en el límite y los riesgos, o bien en el orden y la disciplina, si hace falta edificar la mística, o impulsar el descubrimiento, o si se impone celebrar los éxitos para reforzar la resistencia emocional de los integrantes para alcanzar los objetivos de la organización.

Teniendo en cuenta los aportes empíricos consultados y los datos concluyentes que han dado a lugar, se llega a las siguientes sugerencias y/o recomendaciones:

Los aportes sobre los conceptos de grupo, equipo y equipo de alto rendimiento, son valiosos ya que se pueden llevar a cabo estudios válidos en Colombia, en especial con empresas donde no hayan implementado esta cultura de trabajo, como se ha denominado en este estudio.

Diseñar y validar modelos de equipos de trabajo de acuerdo a las tendencias del empowerment y el coaching como estrategias de gestión en el desarrollo del Talento Humano.

Promover más programas de conformación de equipos de alto desempeño en organizaciones pequeñas y medianas, a su vez redunde en beneficios del trabajo en equipo, que se consiguen cuando los grupos logran dotarse de las habilidades para operar cooperativamente.

Tener programas de contingencia relacionados con maneras de intervención en problemas y la manera que el grupo pueda establecer soluciones prácticas y rápidas, susceptibles a mejoras continuas.

Incentivar a los gerentes de las organizaciones locales, a diseñar los programas tendientes a promulgar el desarrollo de los equipos de alto desempeño en el interior de sus procesos de trabajo como una forma de ir con las tendencias globales de la competitividad.

En la Universidad Tecnológica de Bolívar, formar equipos de trabajo con estudiantes de Psicología para dar ayuda profesional en casos organizacionales a nivel local, como una forma de complementar la proyección social en el Departamento de Relaciones Universidad – Sociedad.

Dar a conocer a las empresas que la formación de psicólogos, en las Universidad se integraliza ubicándolos en el aquí y en el ahora de las tendencias en gestión del Talento Humano, así como las consideraciones de la psicología social en la organizaciones del cual se desprende el concepto

de equipo de trabajo de alto rendimiento y que connota variables sociales y sociológicas para su entendimiento como son la afiliación y el poder.

Además, se deja el espacio para que se desarrollen nuevas investigaciones a partir de los aportes teóricos cimentados en este documento, por tanto, se plantea tentativamente una pregunta problema para efectos de continuidad empírica: ¿Cómo se pueden desarrollar las competencias y habilidades necesarias para la conformación de un equipo de alto desempeño en un grupo de trabajadores cooperados de la Zona Industrial de Mamonal?.

Referencias

Alvarado, J. (1999) *El Gerente de las Organizaciones del Futuro*. (Serie Trabajos de Ascenso No. 2) Caracas: Universidad Pedagógica Experimental.

Alvarado, J. (1999) *La Gerencia Pública: Hacia un nuevo Estilos de gestión. Investigación y Postgrado*. P. 128 – 151.

Cane, S. (2000) *Cómo Triunfar a través de las Personas*. Creación de un Programa de Recursos Humanos para Ganar Competitividad y Rentabilidad. Mc Graw Hill Interamericana: México, D.F.

Fernández, I. y Winter, T. (2003) *Equipos de Alto Desempeño: “Un Gran desafío para las Organizaciones”* Serie Azul Psicología y Empresa Tendencias en Psicología Contemporánea.

Goleman, D. (2002) *Liderazgo Primario: La Realización del Poder de la Inteligencia Emocional*. Harvard Business School Press: Iowa, USA. p. 38

Kiernan, M. (2005) *Los Once Mandamientos de la Gerencia del siglo XXI*. México, D.F.: Prentice Hall Hispanoamericana,

Kliksberg, B. (2000) *El Pensamiento Organizativo*. (12ª Ed.) Tesis Mc Lagan: Buenos Aires, Argentina.

Katzenbaum, J. R. (2001) *El Trabajo en Equipo*. Santiago: Garnica.

Kets de Vries, M. (2001) *Equipos de Alto Rendimiento: Lecciones*. Harvard Deusto Bussines Review p. 74 – 80.

Lawler, V. y Cohen, G. (2000) *Las Claves del Alto Rendimiento*. Apuntes de Pregrado Escuela de Psicología Universidad Católica de Chile. Santiago de Chile.

Martínez, M. I. (2006). Aportes de Consultoría sobre los Equipos de Alto Desempeño en el entorno nacional y local. Entrevista personal, Junio 05 de 2006.

Naisibit, J. y Aburdene, P. (2001) *En busca de la Excelencia. Experiencia de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos*. Bogotá, D.C.: Norma.

Revista Fortune 1000. Abril de 2005, Washington, D.C. USA.

Revista Poder. Marzo de 2006. "Equipos de Alto Rendimiento: para ser competitivos".

Revista Portafolio. Marzo de 2006. Entrevista a Nueva Gerente de IBM en Colombia. Por: Mauricio Rodríguez Múnera.

Senge, D. (2005) *Equipos de Alto Desempeño*. Ediciones Gestión 2000.

Schein, E. (1998) *Psicología de la Organización Grupos y Relaciones Intergrupos*. Prentice Hall Internacional: México, D.F.

Whetten, D. & Cameron, K. (2004) *Desarrollo de Habilidades Gerenciales*. (6ª Ed.) Prentice Hall: Washington, D.C. USA.

