

**EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO**

**Diego Armando Álvarez Hernández**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR**



**Monografía para optar al título de MASTER EN ADMINISTRACION DE  
EMPRESAS**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS**

**Cartagena, Bolívar**

**Septiembre de 2013**

## TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	3
2. RESUMEN	5
3. MARCO TEORICO	6
4. LAS LEYES DEL TRABAJO EN EQUIPO	11
5. DESARROLLO DE LOS EQUIPOS	18
5.1. <i>El papel del líder en el desarrollo del equipo.</i>	18
5.2. <i>Otros factores que impactan el desarrollo.</i>	20
6. EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO	23
6.1. <i>Las disfunciones de un equipo.</i>	23
6.2. <i>Evaluación de las disfunciones.</i>	27
7. EL CÓDIGO DE CAMERINO	28
7.1. <i>La necesidad de un reglamento.</i>	28
7.2. <i>Aplicación del código de camerino.</i>	29
8. CALIDAD DE VIDA Y LIDERAZGO	33
8.1. <i>Áreas de formación integral.</i>	34
8.2. <i>La calidad de vida y las relaciones interpersonales.</i>	38
8.3. <i>Características de un líder de alto nivel.</i>	39
9. CONCLUSIONES	42
10. BIBLIOGRAFÍA	44

## 1. INTRODUCCIÓN

En un mundo globalizado como el de hoy, se hace necesario alimentar la vida de un profesional de vivencias y experiencias que contribuyan de manera positiva a su formación integral. Este documento resume de manera integral prácticas académicas y personales que se generan en un estudiante de administración de negocios, en una etapa de postgrado a la hora de tomar la decisión de realizar el curso Capstone en la sede del INCAE Business School, catalogada como la mejor escuela internacional de negocios en América Latina.

Este curso, está diseñado para mejorar las habilidades gerenciales de los estudiantes de administración, a través de la sinergia entre la academia y practica intensiva, con el fin de lograr en el ejecutivo una visión adecuada de la realidad de los negocios en América Latina y el mundo. De esta manera el curso Capstone se convierte para los asistentes en una ventana cultural en la cual se pueden intercambiar vivencias, experiencias y contactos, que con un adecuado manejo, se convertirán en potenciales referencias de oportunidades futuras de negocios.

A través de la metodología de estudio de casos con análisis por equipos, se llega a la comprensión de temas que tal vez un estudiante a simple vista no logra concebir, debido a que los puntos de vista de cada integrante del equipo incrementan la probabilidad de éxito a la hora de realizar un análisis detallado de situaciones empresariales y personales; es así como el estudiante es conducido a su máximo potencial académico, con excelentes resultados. Las cátedras ejercidas por los docentes asignados a cada materia, fue fundamental en la formación de habilidades gerenciales en los asistentes, con alto nivel de profesionalismo, educación, experiencia y carisma.

Este Capstone abarcó, de manera breve pero intensiva, todos los temas relacionados con los sistemas de gestión gerencial en las organizaciones, abarcando tópicos de liderazgo, planeación estratégica, operaciones, análisis

económicos, negocios electrónicos, estrategia ambiental, negociaciones, consumidores emergentes, finanzas corporativas y otros temas que profundizaban los conocimientos previos de los asistentes.

El análisis que se presenta a continuación, se enmarca en el liderazgo como tema central y se toma este como eje de análisis, a fin de abarcar todos los aspectos aprendidos en el curso Capstone en cuanto a liderazgo y desarrollo de equipos. Además, describe de manera clara fundamentos que permitan al lector conocer sobre cómo obtener equipos de alto desempeño a través de estrategias claras de formación, entrega, perseverancia, enseñanza, aprendizaje y otros aspectos que sumados, ayudan a fortalecer los “grupos” y los convierte en “equipos”.

## 2. RESUMEN

Este documento resume las experiencias vividas en el curso de alta gerencia “Capstone”, desarrollado en la escuela de negocios INCAE BUSINESS SCHOOL, con alto renombre en Latinoamérica y el mundo; considerada además como un bastión en el mundo de los conocimientos administrativos y gerenciales.

Para la elaboración de esta monografía tomo como base una temática específica, con el objetivo de desarrollar a través de esta, variables determinantes en la vida de un gerente de organizaciones empresariales. El eje de referencia se denomina “Equipos de alto desempeño” y se buscan metodológicamente, aspectos importantes en el manejo de equipos, en su desarrollo, técnicas para lograr alto desempeño, visualización de la importancia de la calidad de vida, generación de un buen liderazgo, códigos y reglamentaciones para su funcionamiento, entre otros tópicos y lineamientos que demarcan el establecimiento y consolidación de este tipo de equipos. Estos últimos, marcan la diferencia en las organizaciones y hacia ellos están llamados a pertenecer los altos gerentes.

Se exponen diversos apuntes sobre la teoría de desarrollo de organizaciones, conductas personales y liderazgo, extraídos de la lectura de algunos autores expertos en el tema; también obedecen a criterios personales del autor, pero en su mayoría se refieren a comentarios y planteamientos expuestos por el Dr. German Retana durante su cátedra de “Liderazgo y gestión de equipos” dictada durante el curso en Costa Rica.

Muchos de los conceptos y teorías expuestas durante el recorrido del presente documento, tienen mucho que ver con la experiencia diaria del autor en referencia al manejo de equipos y al desarrollo de los mismos, además de las vivencias personales sobre el ejercicio del liderazgo; por tal motivo están sujetas a discusiones y observaciones propias del lector, que gozan de toda aceptación, ya que en el tema de liderazgo y manejo de personal no existen verdades absolutas.

### 3. MARCO TEORICO

El desarrollo de equipos y su desempeño a un alto nivel, serán temas tratados en este documento y desarrollados teniendo en cuenta el entorno actual de las organizaciones, su rápido crecimiento y los cambios a los que se ven sometidas. Así como también, el hecho de que estas se mueven en un contexto donde la productividad, la competitividad y la calidad en el trabajo son de vital importancia para el éxito de las mismas; es por esto que se hará una revisión teórica acerca del papel que el trabajo en equipo desempeña como base en la construcción de equipos de alto desempeño temas que actualmente han causado gran impacto dentro de las organizaciones por tanto juegan un papel relevante en la ejecución de tareas laborales.

Comenzando esta temática es necesario entender que en las organizaciones el trabajo en equipo es de vital importancia, ya que las actividades de cada subsistema generalmente giran en torno a un grupo de personas que desarrollan sus funciones para llegar a un mismo objetivo. Los equipos exitosos, comprenden algunas características como; una visión compartida por sus integrantes, es decir que las expectativas no son individuales sino colectivas. Establecen metas y objetivos claros, lo que significa que todos conocen claramente cuales son las prioridades y el fin al que tienen que llegar. Se desarrolla una gestión del conocimiento a partir de la interacción y de un talento colectivo que se convierte en propiedad de todos (Sharon 2002).

Los consejos, el funcionamiento, la solución de conflictos y otros temas son muy tratados en la actualidad en documentos de gestión organizacional. Sin embargo, investigaciones coinciden en que la opinión sobre la eficiencia del trabajo en equipo hay que contextualizarla y no se puede generalizar, se debe estudiar el medio ambiente donde se desarrolla, y la cultura organizacional que lo rodea es determinante. Existen dos variables que regulan el éxito o no de un buen trabajo de equipo en cualquier sistema. Una de ellas es el enfoque hacia el logro de las

tareas que le son encomendadas. Y la otra, es el grado de cohesión y confianza que se tengan los miembros del grupo. Si el líder mantiene un equilibrio en el manejo de estas dos variables en sus equipos de trabajo, el éxito se puede considerar garantizado. Las habilidades sociales e interpersonales en los miembros de un equipo no sólo son necesarias o requeridas, sino que son una parte vital para su funcionamiento; es importante reconocer que no todos los participantes poseen todas las habilidades necesarias para poder ejecutar sus actividades de una forma efectiva. Los miembros de cada grupo deben de saber cómo proporcionar un liderazgo efectivo, tomar decisiones, construir confianza, comunicación efectiva y manejo de conflictos (Valdez 2006).

La dirección de una empresa cada vez esta mas enfocada a la tendencia de la interdependencia en el trabajo especialmente en el intelectual, donde la solución de problemas, la creación, la elaboración de proyectos y la propia producción cotidiana hacen imprescindible la labor del equipo generalmente interdisciplinario, de tal manera que cada quien aporte al equipo y también sea capaz de aprender de otro (Herrera & Pérez 2004).

También se afirma que en la practica no se trata solamente de trabajar en equipo para lograr efectividad sino que es necesario que el equipo funcione adecuadamente, para lo cual habría que tomar en consideración que para que un equipo funcione bien se deben cumplir una serie de roles. Los roles de equipo se refieren a el modo individual de comportarse, de contribuir a la tarea y de relacionarse con otras personas en el trabajo, estos roles de equipo están mas influenciados por factores de personalidad y por comportamientos aprendidos, que por capacidades técnicas y conocimientos de tareas (Martínez 2003).

Para esto Menéndez (2002) considero de gran importancia generar la diferencia existente entre los conceptos de trabajo en equipo y equipo de trabajo, afirmando que esta era demasiado fácil de concebir ya que si se habla de trabajo en equipo se refiere a una serie de actividades que se han de desempeñar y las condiciones

en las que se deben llevar a cabo. Es decir que no dependen del trabajo individual sino de el trabajo colectivo, y por otro lado el equipo de trabajo se refiere a las personas que lo integran y las características individuales requeridas para formar parte de el.

La responsabilidad es otra característica de gran importancia cuando se habla de equipo de trabajo, la responsabilidad es compartida, no es de uno solo, de dos o tres; involucra a todo el equipo de tal forma que los resultados están en función de un desempeño colectivo y no individual (Zambrano 2004).

Trabajar en equipo implica tener consciencia de su importancia, debido al alto nivel de compromiso que cada integrante debe mantener, en virtud no solo de las metas y objetivos perseguidos, sino también de los valores que están en juego al momento de interactuar (Mierlo y colb. 2006).

Kauffeld (2006) se refiere a que la construcción de equipos de alto desempeño y apunta a que son equipos que superan las etapas de la formación, tensión y normativa, aspectos que les permiten que las tareas sean realizadas con mayor eficacia y eficiencia, realizando las cosas de mejor manera pero principalmente realizando las cosas de manera correcta. Ello se traduce en mayor productividad y calidad, con lo cual, el éxito esta garantizado. Por otra parte el trabajo en equipo requiere de: objetivos comunes y tareas aceptadas; organización; unidad; compromiso personal; convergencia de esfuerzos; aprovechamiento del conflicto y consciencia social, todo en constante e indisoluble (Kauffeld 2006).

Los miembros de cada grupo deben de saber cómo proporcionar un liderazgo efectivo, tomar decisiones, construcción de confianza, comunicación efectiva, y manejo de conflictos al mismo tiempo que la utilización de todas aquellas habilidades que estén relacionadas única y exclusivamente con el trabajo que tienen como meta desarrollar. La colaboración y los conflictos están directamente relacionados, todas aquellas habilidades que les permitan a los miembros del grupo el manejo de los conflictos y su solución de una manera constructiva son

especialmente importantes para todos aquellos grupos que se pretende que sean efectivos y de alto rendimiento al mediano y largo plazo (Aritzeta 2005).

En relación a la claridad de las metas se espera que un equipo: Esté de acuerdo en la misión o trabaje en conjunto para resolver los desacuerdos, se observe la misión como algo realizable y factible, se tiene una visión clara y de progresión hacia las metas por lo anterior se entiende que se tener claridad en cuanto a las metas principales del proyecto y el sentido de cada una de sus etapas particulares, reuniones, pasos, elementos, acciones, etc. (Kiffin 2003).

Con relación al proceso de toma de decisiones se debe decir que un equipo será más efectivo, cuando pueden discutir cómo se tomarán las decisiones durante el proceso de trabajo otra de la características que permite la efectividad del equipo es el hecho de que puedan decidir asuntos importantes en consenso en donde puede ser de gran utilidad el uso de datos como base para la toma de decisiones correctas. El éxito y el fracaso se comparten dentro del equipo, por lo tanto también se comparte la obligación de la participación y la contribución para sacar adelante las tareas comunes del equipo. A los equipos que usan una metodología específica de trabajo, les es más fácil llegar a soluciones permanentes de los problemas. No usar una forma de trabajo específica tiene como consecuencia dificultades para el mejoramiento de la calidad y puede impedir el éxito del equipo. El uso de un método de trabajo grupal ayuda a evitar desacuerdos y problemas dentro del grupo (Sheehan 2003).

El trabajo en equipo se reconoce como una necesidad por tanto es un componente crítico de éxito. Aunque hay un rango de factores que determinan el éxito del equipo por lo que se refiere a los niveles altos de actuación (tecnología, la motivación, etc.) Así como los componentes de la infraestructura de políticas y procedimientos que relacionan a la selección, entrenamiento, el desarrollo se constituyen en una estructura capaz de lograr eficiencia, eficacia y por supuesto éxito dentro de la organización y esto se vera reflejado en la cultura y clima organizacional (Grey y colb. 2001).

Los equipos de alto desempeño son aquellos que satisfacen las condiciones de las diferentes situaciones que se presentan alrededor de una organización pero que al contrario de los equipos anteriores estos equipos se destacan por que en la consecución de resultados superan los esperados por la organización, (Franco y colbs. 2003)

#### 4. LAS LEYES DEL TRABAJO EN EQUIPO

Para nadie es un secreto que el éxito de las organizaciones radica en la capacidad que tengan de organizar equipos de trabajo con objetivos y misiones claras, que aumenten la eficacia y eficiencia de las actividades a las cuales se ven envueltos. Todo debe arrancar desde la formación de equipos que muestren unidad, que apunten hacia un objetivo común, que se identifiquen con la organización, que trabajen dejando a un lado el egoísmo y las victorias personales para alcanzar las victorias del equipo.

Iniciamos este análisis de desarrollo de equipos con base en varios aspectos encontrados en la película “Miracle” (2004), del director Gavin O’Connor, en la cual se pueden resaltar muchos tópicos que serán explicados partiendo de la película y un documento guía para el análisis: “Las 17 leyes incuestionables del trabajo en equipo” (Maxwell, 2003).

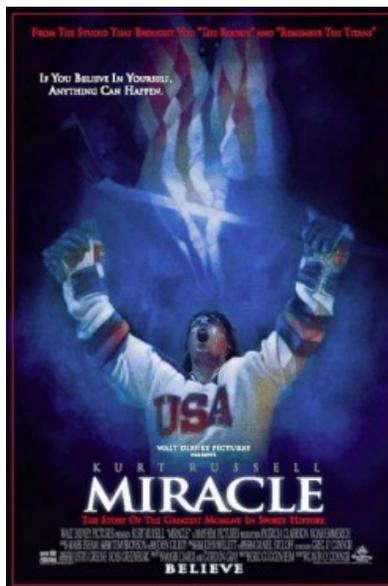


Imagen 1. Carátula de la película “Miracle”, Objeto de estudio.

A continuación se presenta un resumen de cada una de estas leyes como fundamento básico para el desarrollo de equipos de trabajo, con el fin de entender los lineamientos básicos para el desarrollo de equipos de trabajo que a su vez, serán soportadas con ejemplos que faciliten su comprensión. De esta manera, se muestra con el caso de la conformación del equipo de Hockey que representaría a los EEUU para los juegos olímpicos de 1980 y que se convierte en una clara muestra que ayuda a visualizar de forma práctica la puesta en marcha de este proceso.

- **La ley de lo trascendental:** el individuo es demasiado pequeño solo, como para pretender lograr grandes cosas. Un equipo está conformado de individuos que solos no pueden hacer nada para ser campeones. La integración del equipo de Hockey fue llevada a cabo escogiendo los mejores jugadores de la liga local, pero la victoria no se habría alcanzado sin una conformación de equipo. El ego y la inseguridad son dos extremos que se deben vencer para integrarse al equipo.
- **La ley del cuadro completo:** La meta es mucho más importante que los resultados individuales. De nada sirve tener al goleador del campeonato, si el equipo ocupa el último lugar en la tabla de posiciones. Los logros personales no pueden ocupar un lugar superior a los logros del equipo. En el equipo de Hockey no existía una figura visible y en los momentos en los que intentaba hacerlo, el Coach se encargaba de restringirla, con el ánimo de no mostrar estrellas sino hacer lucir al equipo.
- **La ley del nicho:** Cada jugador tiene un lugar donde dar lo mejor de sí, ninguno tiene la posibilidad de asumir todo, debido a que se especializan en algo específico en lo cual se enfocan. Un buen Coach es aquel que encuentra el nicho perfecto para cada uno de los integrantes de su equipo. El técnico del equipo de Hockey encontró posiciones clave en el terreno de juego y buscaba alternativas para que sus jugadores se sintieran adecuados, dando lo mejor de sí mismos.



Imagen 2. Reunión en la planta de Daewoo Costa Rica.  
En búsqueda de un objetivo.

- **La ley del monte Everest:** A medida que el desafío se hace más grande, se hace necesario enfatizar en trabajar en equipo. Claramente, a medida que los retos se hacen más fuertes, las recompensas llegarán a cada integrante del equipo y el esfuerzo para obtenerlas será cada vez mayor. Por esta razón, entre más crecen los retos, mucho más fuerte deberá ser la unión del equipo y la visualización conjunta del monte objetivo. El monte Everest del equipo de Hockey era la medalla de oro en las olimpiadas y ganarle al mejor equipo del mundo, la Unión Soviética; para poder alcanzarlo se necesitó de trabajo duro y de fortalecimiento de los lazos al interior del equipo.
- **La ley de la cadena:** La fortaleza de un equipo se mide dependiendo su eslabón mas débil. Los equipos de trabajo funcionan de manera similar a una cadena, cada eslabón representa un integrante; el hecho que uno o varios de estos eslabones sean muy fuertes, no significa que la cadena sea resistente, debido a que su debilidad se presenta cuando el eslabón mas débil se rompe. Esto significa que la fortaleza de un equipo se mide según la fuerza del integrante más débil, ya que los fuertes se adaptan a su ritmo de trabajo. En la película el entrenador sabía que había un jugador que para muchos era el más

débil, razón por la cual lo nombró capitán del equipo y le dio autoridad, esto lo llevó que lo llevo a ser un bastión que dio fortaleza a todo el equipo.

- **La ley del catalizador:** Los grandes equipos son conformados por grandes jugadores. Es claro que los equipos de trabajo dependen de todos los integrantes y de su desempeño, pero las individualidades juegan un papel fundamental en la ventaja competitiva de los equipos. Existen dentro de los equipos participantes que contribuyen a que las cosas sucedan, que logran marcar la diferencia y que se alcancen resultados exitosos. En el equipo de Hockey el arquero marcaba la diferencia y fue pieza fundamental para alcanzar la medalla de oro.
- **La ley de la brújula:** Una visión clara da dirección y confianza a los miembros del equipo. Si no se tiene un norte fijado con anterioridad, el desarrollo del equipo se verá truncado. Cuando todos los integrantes conocen el objetivo al cual apuntan, todos caminan por un mismo sendero. Cuando la meta es clara y direccionada resulta más sencillo encontrar el camino y seguirlo de forma adecuada. En la película el equipo tenía la meta clara y era alcanzar la medalla de oro en las olimpiadas, al final se visualiza que fue alcanzada por que cada integrante así se lo propuso.
- **La ley de la manzana podrida:** Las malas actitudes de algunos integrantes del equipo, truncan el desempeño de todos. Los elementos nocivos generalmente contaminan más rápidamente que los positivos, terminando por destruir o dañar. Cuando un director encuentra este tipo de manzanas, es mejor retirarlas del equipo de forma inmediata, con esto se evita que se contaminen las demás manzanas. En el equipo de Hockey, el entrenador lo primero que hizo fue hacer cambiar la mentalidad negativa de los que creían que era imposible ganar las olimpiadas y retirar del equipo a aquellos que no contribuían a su crecimiento.
- **La ley de la confiabilidad:** En un equipo, cada compañero debe poder contar con los demás y sociabilizar los aspectos relevantes de su vida. En un verdadero equipo se puede confiar tanto en los compañeros como en el

entrenador. Lo que se trabaja en el equipo se queda en él y se espera que no sea divulgada hacia el exterior. La confianza es un valor que no se puede perder, porque de esto depende la confianza que se tenga entre todos los miembros. En el equipo de Hockey se mantenía todo bajo expresa reserva y las cosas que se discutían o se organizaban al interior se reservaban de manera hermética, se respetaban y valoraban.

- **La ley del precio:** Para poder alcanzar los objetivos trazados, todo el equipo debe pagar un precio para lograrlo. Todas las grandes victorias van precedidas de grandes sacrificios, y este último es proporcional al tamaño del logro alcanzado. El equipo debe estar mentalizado en el gran sacrificio al cual se enfrentan para conseguir metas, descartando los integrantes que no deseen hacerlo. El director del equipo de Hockey y los integrantes del equipo se alejaron por un tiempo de su familia y de sus quehaceres, para dedicarse a su trabajo con el fin de lograr su meta.
- **La ley del marcador:** Para que un equipo pueda hacer ajustes sobre la marcha debe saber en qué punto del camino se encuentra. Los balances se hacen con una fotografía de la situación actual; esta identifica el avance o retroceso y analiza la desviación del camino. Los balances deben hacerse las veces que sean necesarias. En la película, el entrenador toma la decisión de jugar antes de las olimpiadas con el mejor equipo del mundo y nadie entendió que buscaba con eso, y en dicho partido perdió por una amplia diferencia. El lo que buscaba era mirar de manera segura el estado de preparación que tenía su equipo hasta ese momento y así poder hacer los ajustes correspondientes.
- **La ley del banco:** Los integrantes de los grandes equipos tienen buenos sustitutos. Un buen equipo siempre tiene una reserva, logrando no tener jugadores indispensables para obtener la victoria. Cabe destacar que todos los miembros de un equipo son irremplazables pero nunca indispensables. Esto significa que el entrenador de un gran equipo, debe encontrar en el banco un jugador que lo sustituya, aunque este no cuente con las mismas características del que sustituyó. En la película existía un banco con jugadores que podrían

sustituir a cualquiera y tenían las mismas o mejores capacidades, manteniendo siempre el ritmo del equipo.

- **La ley de la identidad:** Los valores, políticas y reglas definen el espíritu del equipo; los integrantes deben apropiarse de estas herramientas para que cada miembro se identifique y el de manera conjunta el grupo se identifique con cada miembro. Todo gran equipo debe estar cimentado sobre fundamentos sólidos que no sean negociables, por el contrario, que se conviertan en las bases para el crecimiento del equipo. En la película se menciona una frase muy significativa, “Es mucho mas importante el nombre que llevas delante (USA) que el que llevas detrás (Apellido)”, lo que significa que la identidad de un miembro de un equipo no es su nombre, sino lo que representa (equipo).
- **La ley de la comunicación:** La interacción aviva la acción. En la medida en que existan mayor cantidad de canales de comunicación dentro del equipo, mayores serán los resultados obtenidos. Se deben generar protocolos de comunicación y canales pre establecidos, a fin de no incurrir en errores y el mensaje llegue de una manera clara, concisa y precisa. En la película el entrenador establece un mecanismo de comunicación y asigna al asistente como canal entre los integrantes y el entrenador.
- **La ley de la ventaja:** La diferencia entre dos equipos igual de talentosos es el liderazgo que tiene cada uno. El liderazgo se convierte entonces en una ventaja competitiva, en una herramienta poderosa, ya que se dice que los equipos se parecen a sus líderes. De esta manera se garantiza que al lado de un buen líder exista siempre un gran equipo. Teniendo en cuenta la historia de la película, el entrenador era un líder excelente y fue decisivo en la consecución de la medalla de oro.
- **La ley de la moral alta:** Nada duele cuando se esta ganado. Cuando se hace parte de un equipo ganador, la moral se eleva y cualquier cosa negativa que suceda, no implicará un problema que perjudique el equipo, debido a que se cuenta con una alta moral sin desequilibrios que lo acerca a su objetivo. En la película ninguna dificultad presentada hizo que desfalleciera el ímpetu de los

jugadores, como fue el caso del jugador que entró a la cancha lesionado luego que el entrenador lo llevara al límite, y aun así marcó el gol de la victoria.

- ***La ley de los dividendos:*** Invierta tiempo extra en los integrantes del equipo. No todo es trabajo, es bueno invertir las ganancias emocionales y de tiempo en los miembros del equipo, con el fin de buscar alternativas de revitalización y fortaleza. En el equipo de Hockey se hacen fiestas de navidad, integraciones y se hacían llamar “Familia”.

## **5. DESARROLLO DE LOS EQUIPOS**

Nadie es capaz de hacer cosas relevantes sin la ayuda de otros, bajo la necesidad de sumar fuerzas, buscar sinérgicamente que se logren objetivos y se alcancen los resultados propuestos. Ningún grupo es totalmente exitoso por sus propios logros, siempre se dependerá de alguien más, a quién agradecer y darle el lugar que se merece. Muchos líderes ganan sus sueldos y obtienen buenos resultados por el trabajo de sus colaboradores, lo que confirma que detrás de alguien exitoso se encuentra un equipo eficiente que lo respalda.

### **4.1. El papel del líder en el desarrollo del equipo.**

En el desarrollo de los equipos se debe tener en cuenta el progreso del líder o entrenador (Coach). Todos los sueños y metas nacen de una pasión determinada por sucesos que han marcado la vida de los entrenadores o de los directores de los equipos. Quizás la meta este predeterminada antes de que exista la figura de entrenador, pero cada líder le da un manejo al equipo que depende de aspectos básicos en su vida, como los son la personalidad, el carácter, el temperamento, su pasado, las vivencias que lo marcaron, sus sueños, su valía, etc., parámetros que determinan de una forma u otra el desarrollo del equipo a su cargo.

En la película “Miracle”, el entrenador vivía con la obsesión de ser campeón olímpico, por una sencilla razón, él no pudo serlo. Fue preseleccionado como jugador olímpico y una semana antes de las olimpiadas se retiró de manera involuntaria del equipo, situación que lo marcó de tal forma, que vivió obsesionado toda su vida por desarrollar un equipo campeón, siendo él su entrenador. En este caso fue su marca del pasado y su temperamento fuerte, además de varias cualidades que se pueden resaltar a lo largo de la película, lo que lo llevó a la determinación de ser ganador y no dejarse vencer por los esquemas y

paradigmas; en el desenlace observamos la formación de hombres que tenían la similar ambición de ser campeones.

No es casualidad la forma y el esfuerzo que invertimos en alcanzar nuestros sueños y realizaciones personales, todo nace de una motivación sembrada en algún momento de nuestras vidas. Esto resulta importante cuando somos parte de un equipo, ya que determina la forma en la que nos comportamos y actuamos, además de la forma con la que asumimos desafíos y responsabilidades. Cabe recordar, que un equipo totalmente desarrollado trabaja como una familia, en la cual todos se conocen e interactúan a tal punto, que las alegrías de algún miembro se convierten en colectivas y las tristezas también lo son; por esto, las situaciones o condiciones de algún miembro, son muy importantes a la hora de desarrollar equipos, debido a que estas influyen positiva o negativamente en el trabajo de los demás miembros.

Cuando se es miembro, estas situaciones que marcan las vidas son fundamentales, pero cuando se es líder se convierten en trascendentales. Las experiencias que vive un líder son mucho más importantes que las teorías que este haya podido estudiar, ya que las cosas que se viven personalmente fundamentan el destino, no solo del líder, sino de los equipos que éste dirige.

Un aspecto fundamental en el desarrollo de equipos es considerar las familias de cada miembro como parte importante en la correcta ejecución de cada una de sus funciones, ya que el estado de ánimo de cada elemento del equipo es directamente proporcional a la dinámica familiar del mismo. Es así como un líder desarrollador de equipos deberá en todo momento tener una buena relación con su familia, con el fin de ser ejemplo y velar de esta forma por que los miembros de su equipo mantengan también buenas relaciones con los suyos; se espera con esto tener mejores resultados, hacer más efectiva la productividad y eficiencia en su desempeño.

## **4.2. Otros factores que impactan el desarrollo.**

Un elemento importante que debe tener en cuenta el líder formador de equipos, es el número dos, el asistente personal, la mano derecha, aquel que acompaña el proceso y conoce los por menores de cada miembro, sus características, es amigo de cada uno, los entiende y es su consejero; en ocasiones tiene características totalmente distintas a las del líder, pero juntos se complementan. Este elemento es fundamental en el desarrollo de los equipos, ya que se convierte en un puente entre los jugadores o colaboradores y el entrenador o líder; es así como decodificar el mensaje planteado por el líder, lo lleva al grupo y permite que se realicen tareas dirigidas para cada miembro.

Un buen líder desarrollador de equipos debe conocer los sueños personales de cada uno de los integrantes de su equipo, se esfuerza por recordárselos y ser cómplice de esos sueños, con el fin de que ellos reconozcan el apoyo y respaldo, hasta que logren alcanzarlos. Es tarea del líder desarrollador llevar a los integrantes de su equipo a la cima, motivarlos diariamente para que puedan ver sus virtudes y mejorar sus defectos; de esta forma transmite positivismo que empuja a cada miembro a desempeñarse inteligentemente. Por otra parte, es ideal que el líder lleve a los integrantes del equipo a sus límites, ya que los prepara para periodos de crisis donde pone a prueba el talento y manejo de situaciones adversas.

El entrenamiento debe ser tan fuerte que cuando llegue la competencia, se tenga la preparación necesaria para superar cualquier desafío. Se considera apropiado que los jugadores o colaboradores se esfuercen en lograr sus metas, ya que en la medida que esto ocurra, se dará mayor valor a los resultados alcanzados. Los verdaderos líderes desarrolladores son entonces aquellos capaces de llevar a sus dirigidos al límite, bajo situaciones que simulen la competencia real, y de esta forma aseguren una óptima respuesta a los retos.

Una de las cualidades que más aprecian los dirigidos de un líder desarrollador de equipos es su integridad, que sea auténtico, que siempre hable la verdad y muestre la realidad de las situaciones; que sea molde, modelo y ejemplo. Los miembros de los equipos aprecian la lealtad, la fidelidad y el cumplimiento de las promesas, aspectos fundamentales, ya que un líder se convierte en un referente para el equipo, el que lleva la bandera y guía sus pasos. Por tal motivo, los miembros del equipo esperan que entregue todo de sí mismo, así como él líder le exige a cada integrante el cumplimiento de sus órdenes.

En este sentido, los dirigidos también esperan que el líder los lleve al lugar que merecen por sus logros, que reconozca su trabajo y les de méritos que los motiven a lograr sus objetivos. El no hacerlo o hacerlo de manera inadecuada a través de preferencias, puede llevar a insatisfacciones en los integrantes y a la disminución de la productividad del equipo. Por tal motivo el líder debe tener especial cuidado en la forma como realiza estos reconocimientos.



Imagen 3. Clase Capstone, centro de enseñanzas de habilidades para gerentes.

A continuación se presentan las palabras que definen claramente el desarrollo de los equipos, teniendo en cuenta que todas comienzan con la letra “c” y que resaltan a lo largo del presente documento. Estas palabras son: Control, Criterio, Credibilidad, Crecimiento, Construir, Contrato, Conjunto, Camiseta, Cuestionar, Compenetración, Conocer, Compensación, Concentración, Compañerismo, Convertir, Camerino, Créditos, Confianza, Camaradería, Capacidad, Crecer..... CAPSTONE 2013....., donde esta ultima es la más importante, porque es en este curso en la escuela de negocios de la INCAE, donde se pueden obtener los conocimientos y habilidades necesarias para asumir los desafíos como miembros de equipos de alto desempeño y para ser líderes en los mismos.

## 5. EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO

Construir un equipo de alto desempeño debidamente cohesionado resulta complicado pero no imposible. En este capítulo se exponen los mecanismos para alcanzar equipos de alto desempeño en las organizaciones, no de la forma común de explicar los pasos para alcanzarlo, sino mostrando los obstáculos que debe vencer el líder y el equipo, obstáculos que se denominaran disfunciones y están basadas en el modelo de las “Cinco disfunciones de los equipos” (Lencioni, 2003).

### 5.1. *Las disfunciones de un equipo.*

En el modelo se plantea que cada disfunción esta conectada y funciona como una cadena, es decir, que cada una depende de la otra y que un equipo que presente problemas en alguna de ellas también lo presentara en las otras de alguna forma. A continuación se presenta el análisis de cada una de las disfunciones y una posible forma para evitarlas y alcanzar de esta forma equipos de alto desempeño:

- **Ausencia de confianza:** Cuando no hay confianza no hay forma de sacar algo adelante. Esta confianza se refiere a tres aspectos básicos: la confianza entre los miembros del equipo, la confianza con el líder y la más importante, la confianza que se tienen los miembros en sí mismos. Cuando no existe entre los integrantes del equipo secretos, el apoyo se brinda de una mejor forma, las situaciones difíciles se sortean apalancándose los unos con los otros y las verdades fluyen con el único interés de avanzar en los procesos.

La confianza en el líder es un aspecto básico, debido a que en él se tiene un referente especial, es la cabeza, el punto a seguir y la persona que representa la autoridad. Por esto es importante que dentro del equipo se mantenga la fidelidad al líder y el apoyo absoluto, con el fin de obtener mejores resultados. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, el punto mas importante es la confianza en sí mismos.

En la medida en que se incremente la autoestima en el equipo, se van a alcanzar los objetivos de una mejor forma, debido a que no existe mejor referente de confianza que creer en sí mismo. Cabe recordar que este sentimiento se transmite entre unos y otros, lo que hace mucho más fuerte y sinérgico al equipo de trabajo. Claramente, cuando dentro del equipo hace falta alguna de estas tres visiones de confianza, se va a originar un tipo de temor a la hora de enfrentar el conflicto y los desafíos, gestando de esta forma la segunda disfunción.

- **Temor al conflicto:** En todos los grupos, llámese equipos, familias, amigos, compañeros, etc., se van a presentar conflictos en cualquier nivel de dificultad; esta es una situación normal que no presenta ningún tipo de problema mientras sea tratado de la mejor forma. El verdadero problema de los conflictos en los equipos de trabajo es el temor que se siente a la hora de enfrentarlos, ya que como se explicaba en la primera disfunción, nace de la falta de confianza en alguno de los tres términos anteriormente descritos.

Para lograr equipos de alto desempeño se debe vencer el miedo a enfrentar el conflicto, se debe aprender a expresarse de una forma clara y concreta. La controversia es buena cuando se cuentan con buenos argumentos; la competencia entre miembros fortalece las capacidades personales y motiva a buscar mejores conocimientos individuales.

En términos generales el conflicto bien manejado, en lugar de derrumbar equipos, produce fortalecimiento y edificación para alcanzar los objetivos trazados. Cuando estos miedos aparecen y no se solucionan los conflictos se da pie a que aparezca la tercera disfunción: falta de compromiso con el equipo.

- **Falta de compromiso:** El compromiso de un equipo de alto desempeño esta basado principalmente en la meta a alcanzar, luego con el equipo y posteriormente consigo mismos. Cuando un miembro del equipo se decide a hacer parte de él, adquiere un compromiso con la causa por la cual se convocó e integró al grupo.

Por tal motivo, la falta de compromiso es un factor negativo determinante a la hora de poder encaminarse al objetivo, ya que se constituye en la causa fundamental de las fallas en los equipos. Cuando no se tiene amor por lo que se hace, resulta complicado alcanzar objetivos en la vida, no se puede alcanzar algo que no se quiere.

Normalmente la falta de compromiso nace del rencor o del inconformismo de uno o varios miembros del equipo, ya sea con los compañeros, con el líder o hasta consigo mismo. Para poder lograr tener equipos de alto desempeño se debe fortalecer el compromiso por la causa que los convoca, porque cuando se aferra a los corazones de los integrantes y del líder, resulta más fácil alcanzar lo que se quiere. Cuando no se tiene compromiso se genera la cuarta disfunción que destruye los equipos, ya que cuando no se quiere lo que se hace, se complica el asumir responsabilidades.

- ***Evitación de responsabilidades:*** El ideal de toda persona, sea o no miembro de un equipo, es crecer en la vida y escalar peldaños laborales que los hagan cada vez más exitosos. Sin embargo, cuando no se tiene amor y compromiso por la causa que une al equipo, una de las consecuencias más comunes es la evitación de responsabilidades. Esta es una disfunción grave, debido a que dentro de toda organización, la delegación de funciones por parte de la dirección es una forma de administrar los recursos y optimizar los rendimientos; si esto falla, es decir, que no se cuenta con personas que asuman mayores responsabilidades, resultará complicado avanzar en la búsqueda de la meta.

Además esta disfunción se presenta cuando el líder no tiene un buen manejo de la delegación de funciones específicas para cada integrante del equipo, lo que hace que no se entreguen responsabilidades o que se entreguen inadecuadamente. Esta disfunción conlleva a que los resultados no sean importantes para el equipo y la meta deja de ocupar la importancia que debería tener.

- **No atención a los resultados:** Cuando las responsabilidades dejan de llamar la atención, los integrantes hacen sus tareas por inercia y no por que buscan ser un equipo de alto desempeño, se cae en la pérdida de atención a los resultados. Esta disfunción se convierte en la cúspide del modelo planteado por Lencioni, y en esta se evidencia la indiferencia de los integrantes del equipo en el desempeño de su trabajo.

Normalmente a este tipo de equipos no les gusta que los controlen ni que les tracen objetivos a corto ni largo plazo, lo que resulta en una gestión muy difícil y compleja, situación que redundo con lo que se quiere alcanzar cuando se desarrolla un equipo. Es un error de algunos líderes cuando ocultan información de resultados obtenidos a los miembros, ya que los involucrados se dependen de los logros y les importe cuando se gana o pierde, ya que no cuentan con un parámetro de comparación eficiente.



Imagen 4. Equipo ganador simulador planeación estratégica y operaciones.

En búsqueda de los resultados.

## **5.2. Evaluación de las disfunciones.**

Aunque existen equipos que logran algunos resultados aún con estas disfunciones, es claro que no se logrará llegar a la medida de un equipo con alto desempeño que sea auto sostenible en el tiempo y que se mejore de manera continua. Para poder evaluar estas disfunciones en los equipos de trabajo, se puede utilizar la estrategia 2x2x2, que enuncia tomar primero las dos disfunciones de peor calificación en una evaluación de peritos expertos en el tema, luego se plantean dos estrategias a corto plazo para tratarlas y por último se hacen evaluaciones cada dos meses para su control y seguimiento.

Otra recomendación para alcanzar equipos de alto desempeño es acostumbrar a los integrantes de los equipos a ser proactivos, que se involucren en los por menores del grupo, que se evalúen a sí mismos y a los demás objetivamente, que busquen la forma de aprender y capacitarse para asumir nuevos desafíos, ya sea dentro o fuera de este; que se comporten como una familia, ya que esta posición es mucho mas grande que el estatus de alto desempeño.

## **6. EL CODIGO DE CAMERINO**

### **6.1. *La necesidad de un reglamento.***

Un equipo ganador no es quien siempre vence, sino aquel capaz de ganar en situaciones difíciles. De nada sirven las normas, políticas o valores para los integrantes de un equipo, si no existen consecuencias que rijan su estricto cumplimiento. Es claro que quien no es capaz de soportar grandes sacrificios, jamás logrará alcanzar grandes cosas. Las normas habitualmente se hacen para violarlas, ya que cuando se conocen es más susceptible que una persona las incumpla, situación que genera riesgo y motivación a las personas que están bajo esas reglas. Sin embargo, es en el momento en que se crean castigos ejemplares para aquellos que incumplan esas reglas cuando cambian las situaciones; cada involucrado coloca sobre la balanza la posibilidad de violar o no la norma y lo compara con el castigo a recibir si lo hace, donde normalmente el vencedor es el miedo a recibir reprensión por lo que se hace mal.

Cabe destacar que el primero que debe cumplir las reglas es el líder del equipo, ya que es factor determinante en el cumplimiento de ellas. Los jugadores o colaboradores replican lo que observan en sus líderes, no tanto en el cómo, sino en la pasión y entrega al hacerlas. La gente hace lo que su líder hace y no necesariamente lo que el líder dice que hagan, lo que significa que las palabras de un director motivan, pero el ejemplo arrastra masas.

Un líder normalmente sabe lo que tiene que hacer, así como los miembros de un equipo, sin embargo les cuesta poner todo sus conocimientos en marcha. Resulta sencillo escribir códigos de ética, manuales de comportamiento, reglas de juego, etc.; sin embargo, es difícil aplicar los manuales escritos en nuestra cotidianidad y en las vivencias diarias, donde las condiciones, factores ambientales y humanos, son demasiado distintos a los previstos cuando se realizan. La razón por la cual

cuesta cumplir los lineamientos de la organización que rigen para el desempeño de los equipos, se debe a que este desempeño es igual a la suma de las capacidades colectivas e individuales del equipo menos las interferencias que se presentan en el día a día. Estas interferencias son las disfunciones descritas en el capítulo tres de este documento, situaciones que hacen casi imposible el cumplimiento de los códigos básicos para lograr las metas propuestas.

## **6.2. Aplicación del código de camerino.**

Este capítulo hace una comparación entre las normas y reglas que se establecen en los equipos de trabajo de cualquier organización, con los códigos que tienen los jugadores de Fútbol dentro de un camerino con base en el artículo publicado en el diario La República, denominado “Códigos de Camerino” (Retana, 2007). A través de esta comparación, se establecen ocho reglas básicas que se promueven en cualquier camerino de un equipo de fútbol y que son de estricto cumplimiento, ya que si se viola cualquiera de estas, se convierte en una falta gravísima y pone en riesgo la estabilidad del equipo; aunque los castigos son variables, la mayoría convergen en la expulsión definitiva del equipo.

El código de camerino reza lo siguiente:

- **El camerino es sagrado:** Es un honor ser miembro del equipo y entrar al camerino. No todos pueden entrar a ese lugar, se necesita tener credenciales para hacerlo. En el camerino están las cosas de valor de cada uno de los integrantes, por esto es un lugar de intimidad, donde se desnudan los sentimientos y las emociones, donde cada jugador se muestra tal como es, donde no existen niveles económicos ni apariencias: es la realidad del equipo. El camerino es un lugar de concentración total, donde normalmente se prepara el equipo para el desafío, se establecen los últimos detalles y se generan palabras que marcan el rumbo de la competencia. Todos respetan el camerino

y no permiten que se efectúen acciones diferentes a los que merece este lugar, es un sitio que representa al equipo.



Imagen 5. Equipo de estudio de casos, método utilizado en el INCAE.

#### Ejemplo de un camerino

- **Lo que no se dice en el camerino no existe:** Normalmente el entrenador o líder dicta en el camerino las últimas palabras y coordina los detalles antes de entrar al juego. Además en él, cada jugador expone sus pensamientos y motivaciones acerca de la competencia que se avecina. Es en ese momento donde se deben decir las verdades, donde la sinceridad y honestidad juegan un papel fundamental, y donde las tensiones típicas de la competencia hacen que los jugadores se encuentren en un nivel de ansiedad a tal punto, que dicen lo que piensan. No está permitido decir o hacer cosas que no hayan sido preestablecidas en el camerino, ya que esto dictamina el éxito o no de la competencia.
- **Lo que ahí se habla, ahí se muere:** lo que se dice en el camerino, allí se queda. No pueden existir chismes por fuera de los miembros del equipo. Si un jugador tiene algo en contra de algún compañero debe aprovechar su estancia en el camerino para hacérselo saber, no esperar estar fuera de él para

comunicarlo a sus compañeros y generar inconvenientes. Si algún jugador tiene algo en contra del líder o entrenador, también debe hacerlo en el camerino, esto sin importar el grado de complejidad del problema a tratar. Los jugadores solo pueden dar declaraciones a los medios que sean permitidas por el entrenador o por la persona designada por él.

- ***Afuera nada, aquí todo:*** Los conflictos que se generan en la cancha o en los entrenamientos deben ser solucionados en el camerino y nunca fuera de él. El entrenador debe propiciar el enfrentamiento para la resolución de conflictos de la mejor forma posible, sin salirse del lugar de concentración y delante de los demás miembros del equipo. Jamás se habla del ausente, nunca se hace una acusación a las espaldas. Si se tiene algo que decir debe hacerse y enfrentar las consecuencias, el temor al conflicto debe quedar a un lado. Nunca se podrá criticar al equipo en público ni tampoco hablar mal de alguno de sus miembros por fuera del camerino, mucho menos a una persona ajena al equipo.
- ***Borrón y cuenta nueva:*** La cultura del perdón y reconciliación es fundamental en el camerino, mucho más con las escenas de sinceridad, de enfrentamientos y de conflictos presentados. Es importante la tensión pero con tolerancia y respeto, recordando que el verdadero rival es el equipo contrario. Nunca se podrá hacer un reclamo a un compañero del equipo ni al entrenador por fuera de este lugar, y se tendrá que esperar estar allí para poder hacerlo; cuando termine la concentración la persona afectada podrá salir con un alma renovada y tranquila. No vale la pena permanecer mucho tiempo con una herida que haga desfallecer a los demás miembros del equipo, sino que entre más rápido sane, así duela, resulta más conveniente a futuro.
- ***El jefe es el jefe:*** Independientemente las características del jefe, debe aceptarse respetarse tal cual es. En el camerino los jugadores pueden decirle al jefe lo que piensan, pero con mesura y respeto. Es obligación de los demás miembros del equipo hacer respetar al jefe y defenderlo, si fuere necesario. Al jefe deben respaldarlo en las buenas y en las malas, acatar sus instrucciones y

recomendaciones. Los demás miembros del equipo velan por el cumplimiento de estas normas. Cuando el jefe habla los demás callan y prestan atención.

- **Respeto a la jerarquía:** En todos ocupan un lugar específico, cada jugador tiene un puesto que va desde el más antiguo hasta el más nuevo. A los jugadores de mayor experiencia se les respeta y se les obedece, cuentan con el respaldo del jefe y de los demás miembros del equipo. Es importante conocer que los más antiguos nunca podrán abusar de su estatus para aprovecharse de los demás o sacar provecho de alguna situación. Cada quien se gana su lugar por los logros que ha alcanzado y por los reconocimientos que haya recibido en el equipo.
- **Primero el equipo:** En el equipo los integrantes no deben dar, deben darse. El equipo no necesita estrellas, necesita armonía y trabajo en conjunto para alcanzar resultados. Generalmente no se recuerda el mejor jugador de la final de un mundial, siempre se recuerda al equipo campeón. Los buenos jugadores son indispensables, pero el nombre del equipo sobrepasa cualquier nombre de un jugador. En el camerino se debe recordar en todo momento el compromiso que se tiene con el equipo y el respeto que merece la responsabilidad adquirida.

Evaluando los aspectos anteriormente mencionados, podemos anotar algunas reflexiones sobre el manejo en la organización basados en códigos tan simples, pero tan significativos como el del camerino. Este tipo de medidas hace que el compromiso y la seriedad de hacer parte de un equipo de alto desempeño, se hagan cada vez más fuerte y que el cumplimiento de reglas haga más seguro el éxito en el desarrollo de las actividades con el propósito de alcanzar la meta.

En el curso Capstone se estudian un serie de herramientas que validan lo anteriormente descrito, y se instruye sobre mirar las organizaciones como equipos de futbol, con objetivos y metas claras, pero también con lineamientos que recen sobre la forma indicada de hacer las cosas.

## 7. CALIDAD DE VIDA Y LIDERAZGO

Por qué hacemos todo?Cuál es la razón de nuestro esfuerzo? Qué es lo que nos motiva día a día a levantarnos y salir adelante? Para qué vinimos a este mundo?. La respuesta a todas estas preguntas se resume en una sola palabra: "felicidad". El motivo principal de nuestra vida es la búsqueda de la felicidad, disfrazada en artificios como el dinero, la familia, los talentos, los éxitos personales, los estudios, etc., todo esto se resume en que las personas buscan incansablemente ser felices. El combustible que se usa para impulsar esta búsqueda es la "pasión", la cual lleva a vivir todos los procesos naturales de la vida como son ser, crecer, hacer y servir.

Haciendo un paralelo con los equipos durante su desarrollo, se debe tener en cuenta que estos también tienen los mismos procesos de sus integrantes, ya que ellos primero son un equipo, crean su identidad, fijan sus objetivos, tienen un nombre y establecen sus normas y estrategias. Luego crecen, se desarrollan, maduran y se capacitan para enfrentar el día a día de su desempeño normal. Seguidamente hacen y actúan, ejecutan las tareas programadas y que lo llevan a alcanzar los objetivos. Por último sirven y esta es la parte mas importante, ya que todo equipo debe servir a la sociedad en la cual hace se desempeña, al ser referente y apoyo dentro de la organización a la cual pertenece. En los capítulos anteriores se ha estudiado la conformación, el desarrollo, las leyes que lo dirigen y algunos códigos de manejo de los equipos; en este capítulo se hace una mirada objetiva de lo mas importante que tienen las organizaciones: las personas, la vida de cada miembro del equipo.

Cuando se trabaja en la vida de las personas se alcanzan resultados sorprendentes, ya que un integrante que no crezca personalmente, se convierte en un techo o limite del equipo y termina truncando al resto de compañeros; cuando se busca que cada miembro tome la actitud de líder y entienda su

compromiso de servir, cualquier esfuerzo que se haga se verá afectado positivamente y será mucho más fácil lograr los resultados deseados.

### **7.1. Áreas de formación integral.**

Para poder tener líderes y miembros que sirvan dentro del equipo, la base fundamental es conducirlos a encontrar su felicidad y para que alguien sea verdaderamente feliz debe cultivar una calidad de vida integral. Esta vida se puede resumir en que una persona puede alcanzar la felicidad en la medida en que crezca integralmente en ocho aspectos básicos, los cuales se detallan a continuación:

- **Lo físico:** La parte física ocupa un lugar muy importante para el desempeño de una persona cualquiera sea su ocupación. No es posible lograr un buen comportamiento ni concentración en alguna tarea, si no se cuenta con un nivel de salud adecuado para desarrollarlas. Los hábitos alimenticios contribuyen en gran medida al grado de confort físico que tenga una persona. Cabe recordar que todo lo que existe en la vida es para disfrutar, pero evitando los excesos. El nivel de descanso debe ser tal, que el cuerpo sienta una recuperación diaria total de la energía consumida. Es bueno como líder y desarrollador de equipos que se motive al ejercicio y al deporte dentro del grupo. Todos estos parámetros fortalecen el nivel de esfuerzos con el cual se realizan los trabajos dentro del equipo.
- **Lo familiar:** Qué tanto honras a tus padres? Cuánto tiempo le dedicas a tu familia? Cuando se es un buen hijo existen muchas probabilidades que se sea buen padre, y quienes son buenos padres se convierten en buenos líderes. Una persona lleva consigo los rasgos positivos o negativos de su familia a su lugar de trabajo. En la medida en que este aspecto se controle, el resultado de cada integrante del equipo será el adecuado. Un equipo se convierte para un integrante en una tipología de su familia, y siempre tratara de buscar las cosas

que su verdadera familia le brinda o tratará de resistirse a las cosas que se alejen de lo que ha vivido durante años.

- **Lo laboral:** Los equipos de alto desempeño no solo se forman en las empresas, sino en cualquier tipo de organización que busque un objetivo y que se divida en grupos sectorizados que avancen específicamente. Muchos pertenecen a un empleo organizado pero nunca disfrutan de lo que hacen, miran sus actividades como una carga y no como un descanso. Cuando la motivación no es el salario ni lo material que brinda el equipo lo que te impulsa, sino un componente emocional que trasciende, es allí donde verdaderamente se es feliz en lo laboral. El realizar lo que se hace por necesidad o porque toca no debería ser el motor del área laboral, sino que deben existir lazos más fuertes de afinidad entre la persona y el trabajo para que se convierta en disfrute.
- **Lo profesional:** Muchos egresados de carreras profesionales se estrellan una vez graduados contra la realidad de un mundo exterior totalmente distinto al que se habían imaginado. La profesión de un integrante de un equipo representa su identidad, es lo que determina su accionar en el grupo, lo que lo hace respetable delante de sus compañeros, lo que genera confianza con el líder y asignación de responsabilidades específicas y delimita las funciones establecidas dentro de la organización. Por tal motivo, este elemento resulta importante para el equipo y la persona. La profesión personal debe cultivarse diariamente y renovarse en nuevos conocimientos, buscando innovar en lo que se sabe para ser proactivo en lo que se desconoce. No existen buenas o malas profesiones, ya que todas son útiles dentro de sus alcances, lo que abunda afuera son profesionales con poco amor por lo que se capacitaron. Para poder hacer bien algo, primero hay que querer hacerlo, luego saber hacerlo y por último conocer porque lo hago.

Además podemos agregar que el verdadero profesional es aquel que no solo ama lo que hace, sino que enseña lo que sabe con el fin de gestionar el conocimiento. En este punto, el egoísmo dentro del equipo debe quedar a un

lado apuntando a ser maestro de lo que conozco y alumno para aprender lo que desconozco.

- **Lo económico:** Es obvio que una de las pesadillas más recurrentes de una persona son las deudas que lo agobian y su situación financiera. A veces se piensa que el mejor motor hacia la felicidad es el dinero, pero está demostrado que el exceso de éste no garantiza una estabilidad mental adecuada. Todo miembro de un equipo no solo se esfuerza por el bienestar común del grupo o por el objetivo a cumplir, sino que concentra sus esfuerzos en las recompensas que pueda obtener personalmente; esto debido a que las motivaciones y remuneraciones individuales, se desligan de resultados de grupo adecuados y conformes con la meta. Tener control absoluto sobre el área financiera garantizará un nivel de concentración mayor durante el desempeño en las actividades.
- **Lo emocional:** Tener una buena autoestima es muy importante para generar buenas relaciones interpersonales. Cuando una persona se siente mal consigo misma, es muy probable que se sienta siempre con sensaciones de desprecio y acusación por parte de sus compañeros. Esto se convierte en un gran problema a la hora de desarrollar equipos, ya que según lo visto en la primera disfunción, la falta de confianza en sí mismo es el punto de partida para la caída del grupo.

Las relaciones amorosas también son un factor determinante en la calidad de vida de una persona, de estas dependen su estado de ánimo, el nivel de concentración, el tiempo dedicado, la productividad, el control, y otros factores indispensables para las actividades que se realizan en una organización. Las relaciones interpersonales son clave dentro de la búsqueda de un equipo cohesionado y articulado para el éxito.

- **Lo social:** Las relaciones interpersonales son clave dentro de la búsqueda de un equipo cohesionado y articulado para el éxito. ¿Qué tantos amigos tiene? ¿Se pueden considerar amigos o solo conocidos? ¿Qué tan buena es su capacidad para entablar y construir conversaciones? Las respuestas a estas preguntas

llevan a reflexionar sobre el grado de confort con respecto a las demás personas sobre un integrante del equipo. Todas las personas tienen personalidades diferentes y su capacidad de relacionarse es totalmente variable, pero es muy claro que el grado de éxito de una persona con respecto a otra depende en muy alto porcentaje de la facilidad que tenga de crear y desarrollar relaciones interpersonales. Si se requiere una estrategia de crecimiento en un equipo, el líder puede intensificar la búsqueda de buenas relaciones y fortalecer la comunicación.



Imagen 6. Relaciones y compañerismo. Cena típica con estudiantes de toda Latinoamérica.

- **Lo espiritual:** Una persona debe tener claramente definidas sus creencias religiosas, esto con el fin de dejarlas claras delante de sus compañeros. Estas creencias merecen por parte del grupo tolerancia y respeto, además de apoyo en caso que la persona lo necesite. Los valores y principios fundamentales que tiene un individuo siempre se gestan desde lo espiritual y para que este conectado con los códigos que rigen al equipo, el líder tiene el deber de alinearlos para que hagan parte del modus operandi normal del grupo.

## **7.2. *La calidad de vida y las relaciones interpersonales.***

La calidad de vida es proporcional a la calidad de relaciones que una persona tenga y la calidad de relaciones depende de la calidad de las comunicaciones. Las relaciones interpersonales son fundamentales para la estabilidad y equilibrio personal en cualquiera de sus áreas y son un bastión fundamental para el desarrollo de los equipos, ya que la gestación de buenas relaciones entre los integrantes conlleva a que todos empujen hacia un mismo lado y se logren los resultados requeridos con mayor efectividad.

El líder del equipo debe procurar que las relaciones se mantengan de la mejor forma posible y en caso de ocurrir algún conflicto, que es una situación normal, se debe mantener el orden entre los demás integrantes y mediar en la resolución rápida y efectiva de este. Sin embargo, para cultivar buenas relaciones es necesario que el miembro del equipo tenga una adecuada forma de comunicarse con los demás, es decir, manejar los mismos códigos y utilizar canales que lleven a la efectividad en la transmisión del mensaje. Un mensaje bien emitido conlleva a una actividad bien ejecutada y una actividad bien ejecutada lleva a resultados óptimos dentro de la organización.

Dentro del equipo el líder tiene la obligación de establecer los canales de comunicación adecuados, líneas fijas y preestablecidas que lleven a que cada miembro sepa qué debe decir, cuándo hacerlo y con quién hacerlo sin necesidad de caer en repetitividad e inconsistencias que hagan mucho más difícil el normal desarrollo de los procesos (Sánchez, 2009). En este punto cabe decir, que a todo miembro de equipo lo seleccionan inicialmente por los conocimientos y habilidades que tenga con respecto a la actividad que vaya a desempeñar dentro de sus funciones, pero lo promueven dependiendo del manejo del conocimiento con respecto al manejo de las relaciones interpersonales con sus compañeros y con sus jefes, no tanto por las características por las cuales fue contratado. Esto muestra la importancia que debe darse dentro de cada integrante, dando prioridad a la

comunicación como punta de lanza en su desarrollo como persona y de esta forma alcance la calidad de vida deseada.

Este alto sentido de comunicación depende exclusivamente de cada involucrado del equipo, de la capacidad que tenga de entender la importancia de tener esta habilidad, del resultado de su pensamiento autocrítico y de cuánto es capaz de analizarse para redefinirse diariamente. El ideal es que se luche diariamente por disminuir las interferencias que se encuentren, y de esta forma lograr que el desempeño personal sea igual al potencial para lograr la efectividad individual, la cual lleva a la efectividad de grupo y al alcance del objetivo.

### **7.3. Características de un líder de alto nivel.**

El liderazgo a lo largo de muchos años se ha definido de muchas formas, pero actualmente las organizaciones lo toman como *“la capacidad de influir sobre otros mediante el desencadenamiento del poder y el potencial de las personas y las organizaciones para la obtención de un bien mayor”* (Blanchard, 2007). Este concepto lo muestra como una “Capacidad”, y como tal es algo que puede ser aprendido y desarrollado en una persona con entrega y esfuerzo, lo cual lo lleva a tener influencia sobre un equipo de trabajo, enfocando sus esfuerzos hacia el logro de un bien común que les proporciona algún beneficio.

Para que una persona pueda ser líder, debe superar en su vida personal las cinco disfunciones que se presentaron anteriormente en este documento, es decir, tiene confianza en si mismo, supera conflictos, esta comprometido con la causa, asume responsabilidades y busca los resultados propuestos. Cuando se compromete con superar estas disfunciones, se puede decir que la persona con calidad de vida esta preparada para ser líder.

A continuación se presentan algunas virtudes personales que lo llevan, luego de estar dispuesto y tomar la decisión, a ser un líder efectivo dentro del trabajo en

equipo y por ende, a incrementar proporcionalmente la calidad de vida, tanto personal como de todos los miembros que tiene a cargo (Maxwell,1998):

- ***El líder marca la diferencia:*** Marcar la diferencia es cuestión de actitud, de disposición propia, de estar convencido que tiene todas las cualidades para estar en esa posición, de creérselo. El líder debe tener la mejor visión de sí mismo cuando se viste de director, pensar anticipadamente y tener soluciones inmediatas cuando se presenten conflictos; tener un alto desempeño profesional, no depender de recompensas, hacer extraordinario lo ordinario y excelente lo común, cultivar fortaleza emocional y estar preparado para sorprender.

Debe evitar caer en discusiones con sus dirigidos y mostrar siempre que esta un escalón por encima. Entender que van a haber muchos interesados en que caiga, esta es una posibilidad a tener en cuenta para no dejarse caer por la competencia. El líder aprende a vivir para otros y de esta forma vive para él mismo.

- ***El líder debe construir y desarrollar el equipo:*** Un verdadero líder no solamente debe dar, sino darse completamente a su equipo. Fortalecer su capacidad de control y de motivación para sus dirigidos, hacer ver que el equipo son todos y que los colaboradores son el canal de distribución para generar ideas. Un líder de alto desempeño siempre tiene la responsabilidad de proteger a su equipo y a cada uno de sus integrantes como si fuera a él mismo. Debe aprender a ser Coach, a llevar a sus miembros al límite de sus fuerzas y buscar que encuentren su mayor potencial. Debe mostrar especial interés por las vidas de los que tiene a cargo y no solo comprenderlos y escucharlos, sino ayudarlos en la medida de sus fuerzas.
- ***El líder crea valor en los demás:*** Es adecuado que el verdadero líder sepa que en la medida en que su equipo adquiera valor, su valor personal también crecerá. Un líder siempre deja huella en sus seguidores y la mejor confirmación que puede tener un líder de su buena gestión, es como primera medida la

recordación en sus dirigidos y segundo, que los miembros del equipo quieran ocupar su cargo e igualar o superar su gestión.

Un líder comprometido y que crea valor es aquel capaz de resolver mas allá del deber y que lo difícil en lugar de angustiarse, lo motiva. Siempre ve en él mismo su máximo competidor, y de esta forma vence la mediocridad y vive con cero excusas. Un líder que crea valor tiene como hábito el servicio y se empeña diariamente en disolver problemas y conflictos.

- ***El líder se reinventa con creatividad:*** Las cosas que prosperan se hacen en realidad por dos razones fundamentales: por amor y por pasión. La pasión se puede definir como la suma de amor más locura. Un verdadero líder debe dar más con los mismos recursos, inyectándole creatividad e innovación a lo que hace y a lo que dirige. La locura no es mala, al contrario, es un elemento fundamental a la hora de innovar, recordando que los descubrimientos más importantes en la humanidad fueron vistos inicialmente como locuras.

Un líder debe siempre pensar en grande y vivir los desafíos como un niño, sin tapujos y sin miedos, arriesgándolo todo por el todo y rompiendo de esta forma los límites y paradigmas que establece él mismo o que se encuentran prediseñados por la sociedad. Un líder de alto desempeño no le tiene miedo al cambio ni a las variables, al contrario las tiene siempre como estrategia para alcanzar los resultados de una forma diferente y rápida. La mente es para utilizarla y para desarrollarla, el ingenio es la vitamina de un líder.

Es entonces un compromiso permanente para ser líderes de alto desempeño hacer las cosas siempre con pasión, marcar la diferencia, enfrentar los retos como equipo, sumar valor, reinventarse, y cada día tratar de ser mejor persona, aumentando su calidad de vida y llevando a sus dirigidos a que también la aumenten.

## 8. CONCLUSIONES

Este documento lleva a la comprensión de una forma rápida y resumida, el manejo adecuado debemos dar a un equipo y a sus miembros para que llegamos a formar equipos de alto desempeño, llamando alto desempeño al conjunto de virtudes que se desarrollan y que apuntan a la búsqueda del objetivo de una forma adecuada y eficiente, logrando que el equipo sea auto sostenible en el tiempo.

Del análisis elaborado podemos llegar a las siguientes conclusiones y recomendaciones:

- Las leyes del trabajo en equipo se convierten en factores determinantes e invariables en el desarrollo de estos. Son parámetros que demarcan el camino a seguir de los equipos y que miden su funcionamiento, partiendo de que si se es líder, es capaz de controlar estos factores y se aumenta de forma considerable la probabilidad de éxito en el logro del objetivo.
- La película "Miracle" es un buen ejemplo para ubicar las 17 leyes dentro de los equipos, con el fin de que sea aplicada para conferencias de motivación en organizaciones independientes.
- Las vivencias personales, tanto del líder como de los miembros del equipo, se convierten en puntas de lanza en el desempeño futuro de las organizaciones y si se logra dar un manejo a dichas experiencias, se asegura un éxito en el desarrollo de los equipos.
- La vida familiar es un componente vital en el desarrollo de equipos, ya que este equipo se convierte en una tipología de la familia de cada miembro y como tal, sus vivencias familiares influyen positiva o negativamente en su desempeño.
- Para poder tener un equipo de alto desempeño se deben vencer las cinco disfunciones que hacen que estos fallen, como son: falta de confianza, evitación de conflictos, falta de compromiso, esquivar responsabilidades y no apuntar a los resultados. Una vez queden atrás estos elementos, se dice que el equipo está listo para desempeñarse efectivamente.

- Un equipo debe tener sus propios códigos, políticas, reglas o manuales que guíen el desempeño individual y articulado, buscando el orden y el control sobre cada miembro.
- Un buen ejemplo de código de buen gobierno para un equipo de alto desempeño es el código del camerino típico de un equipo de fútbol, y es aplicable a la hora de enseñar este tipo de principios.
- Un equipo no puede ser excelente si no cuenta con la excelencia personal de cada uno de sus miembros, por tal motivo es indispensable que la calidad de vida sea un punto crítico a la hora de evaluar y controlar equipos.
- Un líder no nace, se hace; se forma a través de técnicas y experiencias que lo llevan a tener una cantidad de virtudes adecuadas para poder llevar el timón del barco que dirige. Un líder para poder serlo necesita primero ser persona y para recoger resultados primeramente debe aprender a servir. El líder no solo debe dar al equipo, debe darse completamente.

Todas estas conclusiones y aplicaciones se extrajeron del curso de alta gerencia desarrollado en el INCAE BUSINESS SCHOOL, una experiencia de conocimientos y herramientas que capacitan, forman y fundamentan líderes con un alto grado de compromiso, con el fin de llevar a las organizaciones latinoamericanas al más alto nivel.

## 9. BIBLIOGRAFIA

- ARITZETA, A., Ayestaran, S., Swailes, S. Team role preference and conflict management style, International Journal of Conflict Management. 2005.
- BLANCHARD, Ken. "Liderazgo al mas alto nivel". Grupo editorial Norma. 2007.
- Franco, C. A. Los equipos de trabajo como estrategia de diferenciación. Estudios Gerenciales. Cali, Colombia. 2003.
- GREY, C., Garsten, C. "Trust, control and post-bureaucracy", Organization Studies, 2001.
- HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la investigación. México. Mc Graw Hill. Segunda edición. 1998.
- HERRERA, F. & Pérez, M. El trabajo en equipo como objetivo en la formación del profesional. Revista Cubana de Educación Superior. 2004.
- KIFFIN. P. Trust in leadership: An examination of its role in the effectiveness of work teams. Australian Journal of Psychology, Supplement. 2003.
- LENCIONI, Patrick. "Las cinco disfunciones de un equipo: Un inteligente modelo para formar un equipo". Editorial Empresa Activa. 2003.
- MARTINEZ, H. M. El trabajo en equipo herramienta para la eficacia y la productividad en una organización. Intervención Psicosocial. 2003.
- MAXWELL, John C. "Las 21 leyes irrefutables del liderazgo". Thomas Nelson Publishers. Nashville. 1998.

- MAXWELL, John c. "Las 17 leyes incuestionables del trabajo en equipo". Editorial Caribe. 2003.
- MENENDEZ, E. Del trabajo individual al trabajo en equipo. Hospitalidad. 2002.
- MIERLO, H., Rutte, C. G., Vermunt, J. K., Kompier, M. A. J., Doorewaard, J. A. Individual autonomy in work teams: The role of team autonomy, self-efficacy, and social support. *European Journal of Work & Organizational Psychology*. 2006.
- O`CONNOR, Gavin. "Miracle". Película DVD. Walt Disney Pictures. 2004.
- RETANA, German. "Los códigos de Camerino". Periódico la Republica. Artículo de Opinión. Costa Rica. 2007.
- SANCHEZ, Iván Darío. "Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones: Propuesta de un modelo para su caracterización y análisis". Programa editorial Universidad del Valle. 2009.
- SHARON, K. Personal coaches go beyond the workplace. *Canadian HR Reporter*. 2002.
- SHEEHAN, A.L.; Martin, R. Understanding diversity to maximize work team effectiveness: Field studies designed to unravel the complex relationship between diversity and team effectiveness. *Australian Journal of Psychology, Supplement*, 2003.
- VALDEZ, C. E. Trabajo en equipo. ¿Cual es la clave para lograr equipos funcionales? Folletos Gerenciales. 2006.
- ZAMBRANO, F. Managers' Attendance and the Effectiveness of Small Work groups: The Case of Quality Circles. *Journal of Social Psychology*. 2004.