

TRABAJO EN EQUIPO HERRAMIENTA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE
EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO EN LA ORGANIZACIÓN

Lina Marcela Méndez y Paola Andrea Morales

Facultad de Psicología

Diplomado de Gestión para el Desarrollo Humano en las Organizaciones

Universidad de La Sabana

Tabla de Contenido

	Pág.
Resumen	3
Introducción	4
Marco teórico	5
Trabajo en equipo	5
Equipos de trabajo	10
De alto desempeño	12
Conclusiones	43
Referencias	45

Resumen

El siguiente artículo tiene como objetivo realizar, una revisión teórica acerca del trabajo en equipo, los equipos de alto desempeño y sus diferencias. Así mismo se identifican los aspectos principales que se deben tener en cuenta para la construcción de equipos de alto desempeño, considerando el trabajo en equipo como herramienta fundamental para dicha formación. En primer lugar, se hará una conceptualización de los elementos y principales características que involucran estos dos temas. Entendiendo, que el trabajo en equipo se ha empleado con el fin de ayudar a las organizaciones a nivel mundial para que estas logren conseguir sus objetivos, potencializando las diferentes habilidades de sus miembros. Por medio del trabajo en equipo se logra el surgimiento de equipos de alto desempeño, entendiendo que estos equipos solo se logran utilizando estrategias que les permitan superar los objetivos y los resultados de la organización y así, poder lograr un alto impacto en la productividad y la competitividad organizacional. Finalmente, se encontró como resultado que los equipos de alto desempeño se consolidan desde el trabajo en equipo y la cohesión existente entre sus miembros, reflejada en la autonomía e interdependencia de los mismos.

Palabras Claves: Trabajo en equipo, Equipos de alto Desempeño, Equipo de trabajo, Interdependencia, Organización, Autonomía.

Abstract

The following article has as objective to realize a theoretical review about team work, high performance teams and their differences. It also identifies the main aspects to be taken into account for building high performance teams, considering team work as a fundamental tool for such training. First, it will make a conceptualization of the main features and elements involving these two topics. Understanding, that teamwork has been used in order to help organizations worldwide to achieve their goals, developing the different skills of its members. Through the teamwork is achieved the emergence of high-performance teams, understanding that these teams will only be achieved using strategies that enable them to overcome the goals and results of the organization and thus able to achieve a high impact on the productivity and organizational competitiveness. Finally, it was found that as a result of high-performance computers are consolidated from the teamwork and cohesion among its members, reflected in the autonomy and interdependence of the same.

Key words: Team work, High-performance teams, Work group, Inter- dependence, Organization, Autonomy

TRABAJO EN EQUIPO HERRAMIENTA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO EN LA ORGANIZACIÓN

El trabajo en equipo y los equipos de alto desempeño, temas que serán abordados en el presente documento serán desarrollados teniendo en cuenta el entorno actual de las organizaciones, el rápido crecimiento y los cambios a las 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.

Para adentrarnos en el tema es necesario determinar el concepto de trabajo en equipo y su aporte a la construcción de equipos de alto desempeño por tanto se estudiara la relación que tienen, esto se irá desarrollando a lo largo del presente revisión teórica. Dichos temas envuelven globalmente a las organizaciones en las diferentes áreas que las conforman, que en general pretenden incorporar nuevas tecnologías y rediseñar procesos de trabajo que están orientados a optimizar resultados.

Hoy en día, los esfuerzos por introducir cambios en las organizaciones han recibido muchas denominaciones tales como; gestión de la calidad total, reingeniería, dimensionamiento óptimo, cambio cultural, reestructuración, entre otras. Aunque todas buscan conseguir el mismo fin, varían en el mecanismo y los medios que emplean para conseguirlo, específicamente en cuanto a los recursos tecnológicos que proveen cada día el apoyo para las organizaciones. Hacer cambios en la dirección de las empresas es fundamental para poder competir en un mercado nuevo y cada vez más desafiante.

El trabajo en equipo y los equipos de alto desempeño permiten que exista la generación de diversas instancias de participación y el desarrollo de todo un sistema asociado a la comunicación, permiten la revisión de las estrategias y comportamientos de cada uno de los sistemas de la organización fortaleciendo la visión de la empresa y evitando que los esfuerzos se desvíen hacia otras áreas o líneas de acción. Esto a su vez

da la oportunidad de una retroalimentación a través de la cual se van resolviendo diferencias, aclarando dudas, controlando expectativas, y detectando áreas de oportunidad abordadas de manera eficiente.

Para comenzar a adentrarse en la temática es importante entender que en las organizaciones el trabajo en equipo es de vital importancia, ya que las tareas y actividades de cada departamento generalmente giran en torno a un grupo de personas que desarrollan sus funciones para llegar a un mismo objetivo (Sharon 2002).

Esto a su vez, conlleva a que dichos equipos interactúen con otros lo que se define como un trabajo interdisciplinar. Actualmente, las empresas que se proyectan con más éxito son las que llevan a sus equipos de trabajo a ser equipos de alto rendimiento, explotando al máximo el potencial de cada uno de sus miembros. Cuando se habla de explotar el potencial, se hace referencia a que se debe desarrollar en un nivel muy alto y cada vez mejor las capacidades y las habilidades que tiene cada persona (Sharon 2002).

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 expectativas y el fin al que tienen que llegar. Se desarrolla un aprendizaje compartido que surge a partir de la interacción y de un talento colectivo que se convierte en propiedad de todos (Sharon 2002).

Un aspecto importante que se debe considerar, es que para realizar un buen trabajo en equipo es necesario que exista un clima favorable mediado por la diversión y el buen humor, esto para que todos los miembros del equipo disfruten la ejecución de sus tareas. En los equipos exitosos, se comparten valores y adhesivos sociales que crean una identidad en el grupo, permitiendo la expansión del ámbito laboral y fomentando la solidaridad, la confianza y la cooperación (Sharon 2002).

Es importante entender que en las organizaciones el trabajo en equipo es de vital importancia ya que el mucha de la estructura de las compañías encuentra su base en los

equipos de trabajo y estos a su vez son fundamentales para el desarrollo de los trabajadores.

Existe mucha literatura sobre trabajo en equipo en las organizaciones, consejos, funcionamiento, éxitos, problemas, entre otros temas. Sin embargo, investigaciones coinciden en que la opinión sobre la eficiencia del trabajo en equipo hay que contextualizar no se puede generalizar, se debe estudiar el medio ambiente donde se desarrolla, y en la cultura organizacional que lo rodea es determinante (Valdez 2006).

El trabajo demuestra la importancia de mantener el equilibrio de dos variables que intervienen en el que tenga o no, éxito el trabajo en equipo en las organizaciones. 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 administrador mantiene un equilibrio en el manejo de estas dos variables en sus equipos de trabajo, estos logran muchos éxitos (Valdez 2006).

En respuesta a la globalización, a los rápidos cambios en el ambiente y la necesidad y deseo de las organizaciones por mantenerse competitivas, éstas han tenido que implementar diversas estrategias que apoyen, como son, procesos de reingeniería, empoderamiento de empleados, sistemas de calidad, descentralización, cambios en las estructuras organizacionales, entre otros. Es por todo esto, que el trabajo en equipo se ha visto como otra alternativa que ayude a las empresas ser competitivas (Valdez 2006).

El trabajo en equipo se ha incrementado en las organizaciones, dado el entusiasmo de los administradores y de los consultores en desarrollo organizacional, ya que su implementación apoya la motivación de los empleados, la producción y la satisfacción en el trabajo. Además hacen énfasis en que la interdependencia de los miembros del grupo asegura el éxito en el diseño del trabajo en equipo (Valdez 2006).

Las habilidades sociales e interpersonales en los el trabajo en 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 trabajar. 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 (Valdez 2006).

El desarrollo actual de las organizaciones se dirigen cada vez mas 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 sea de manera que se pueda mostrar cómo la gente puede aprender de y enseñarse unos a otros, en el aula y fuera. Crear una variedad de situaciones de aprendizaje que modifiquen el salón de clases y el formato de seminario para apoyar aquellos éxitos de aprendizaje que no prosperan en el entorno académico tradicional (Herrera & Pérez 2004).

En igual sentido las personas que participan en equipos participan en la resolución de los problemas, aprenden mucho respecto a las complejidades técnicas de cualquiera que sea la tarea del grupo, aprenden uno del otro, al igual que del líder (Herrera & Pérez 2004).

El trabajo en grupos deberá constituir una característica reiterativa del accionar de los estudiantes, ya que el aprendizaje es un proceso social similar a como lo es también el futuro trabajo del egresado, quien laborara en grupos para dar solución a los problemas profesionales que se le presenten (Herrera & Pérez 2004).

Así mismo afirma que en la práctica 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 es necesario que se cumplan una serie de roles (Martínez 2003).

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).

Partiendo de esta definición de rol se puede considerar que se debe dotar a los individuos de los conocimientos y habilidades que le permitan desempeñarse adecuadamente en el trabajo en equipo y de esta manera poder contribuir significativamente con el mismo para conseguir el éxito (Martínez 2003).

La formación de hábitos y habilidades debe estar dirigida siempre entorno a los objetivos en el caso del trabajo en equipo es necesario fomentar dichos recursos hacia el trabajo en equipo lo cual formara integralmente a quienes posean esta competencia (Martínez 2003).

Otras de las concepciones acerca del trabajo en equipo parte desde la realidad de equipos diferentes como lo pueden ser los equipos de trabajo y grupos que desempeñan con un funcionamiento colectivo y hacen uso de herramientas que les permiten en alguna medida conseguir un desempeño exitoso.

Dentro de estas concepciones se encuentra que existen autores que afirman que es mas fácil trabajar, producir pensamiento y construir herramientas en equipo que individualmente por lo cual consideran que es de gran importancia el aprovechamiento de la sabiduría y de los frutos que esta colectividad de con el fin de mejorar cada día mas dicha interacción colectiva (Cembranos 2003).

Basados en lo anterior Cembranos (2003) afirma que en el habito de la selección dentro de las compañías es de gran importancia evaluar las competencias que las personas requieren en cuanto al trabajo en equipo para poder realizar dicha selección el experto debe basarse en factores como la habilidad de trabajar con otros así como también el deseo de trabajar dentro de situaciones ambiguas y por ultimo la confianza para ofrecer sugerencias a del equipo de mas alto rango.

De esta manera también es concerniente hablar del clima que se tiene que manejar en el trabajo de equipo.

Según Cembranos (2003) el mejor ambiente de trabajo se da en una escala reducida lo cual aumenta la creatividad y la comunicación. De acuerdo con esto los

grandes equipos pierden efectividad y la comunicación se dificulta, por tanto es preciso considerar que para que el trabajo en equipo sea adecuadamente efectivo se debe comenzar a trabajar en pequeñas secciones para conseguir efectiva y eficazmente las metas.

Otro de los propósitos que pretende mostrar es el hecho de que es importante apoyar y fomentar el cuidado del ambiente laboral el cual es de importancia en la consecución de objetivos (Cembranos 2003).

El ambiente de trabajo tiene como propósito crear y mantener un ambiente físico de trabajo que propicie la motivación, el desarrollo integral del personal y la mejora continua de nuestros procesos, productos y servicios. Al igual que el sistema de comunicaciones, este sistema considera iniciativas tendientes a mejorar la infraestructura de la organización, así como el ambiente de trabajo o clima (Cembranos 2003).

Por otra parte existen otros autores que se preocupan por dar una visión acerca de lo que significa integrar un equipo de trabajo y desempeñar las tareas que conforman dicho equipo donde debe de forma directa influir en cada uno de los miembros un conjunto de ideas que les sean útiles a la hora de comenzar a trabajar.

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 práctica, de estos dos conceptos es compleja porque intervienen aspectos que van desde la efectividad en la aplicación del proceso administrativo, hasta el manejo de procesos socio-afectivos relacionados con madurez, confianza, compromiso, etcétera, que por si solos y por su naturaleza, son intangibles a la luz de muchas ciencias (Menéndez 2002).

Por definición, un equipo de trabajo es un grupo pequeño, con una identidad definida, cuyos miembros trabajan juntos de manera coordinada y con apoyo mutuo; son responsables ante los demás y usan habilidades complementarias para cumplir un propósito o meta común. (Menéndez 2002).

Lo que permite interpretar que existe una serie de características que los medios deben compartir.

También el trabajo coordinado juega un papel de gran importancia ya que tiene que ver con la eficacia y la eficiencia de cada integrante; y en función de esto, es importante mencionar que lo bien o mal hecho, necesariamente afectara al resto de los miembros el equipo. Si determinada información no esta a tiempo o si una actividad no se ejecuta en tiempo y forma, los efectos de estas fallas repercuten en todos y afectan los resultados generales (Menéndez 2002).

Otro aspecto es el apoyo mutuo que es el grado o nivel de compromiso que los integrantes de un equipo mantienen con sus compañeros y con la organización. Cuando existe, los integrantes son capaces de invertir grandes cantidades de energía con la única finalidad de cumplir o alcanzar las metas y objetivos establecidos en beneficio de todos, (Menéndez 2002).

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).

Aunque es fácil señalarlo, en realidad tiene implicaciones serias al tratar de ofrecer resultados porque, generalmente, estos se traducen en logro o incumplimiento de objetivos. Los resultados determinan el buen o mal funcionamiento de un equipo de trabajo y el cumplimiento de la responsabilidad es parte sustantiva de el (Zambrano 2004).

Por otra parte el trabajo en equipo lo integran personas competentes, en conocimientos y experiencias, que con su labor contribuyen al logro de las metas y objetivos perseguidos (Zambrano 2004).

Se requiere, por lo tanto, de habilidades técnicas y conocimientos específicos, además de habilidades para las relaciones interpersonales que faciliten la interacción con los demás integrantes del equipo. Se requiere de facilidad para las relaciones humanas; disposición a la convivencia; flexibilidad y apertura ante la diversidad; también el que la contribución y el esfuerzo, producto de la experiencia y conocimientos, se oriente hacia la excelencia (Zambrano 2004).

La idea de propósito o metas comunes hace referencia a que un equipo de trabajo orienta sus esfuerzos a puntos determinantes que representan un valor significativo. Es decir, se tiene consciencia de la claridad de las metas perseguidas, así como del valor de estas en función de la importancia de los resultados pretendidos: las metas deben valer la pena, deben ser importantes, deben ser trascendentes (Zambrano 2004).

Otros estudios se enfatizan en la importancia que tienen las implicaciones dentro del trabajo en equipo ya que conformar equipos de trabajo y lograr una buena integración dentro de ellos no es una tarea sencilla ya que de dicha integración depende que el desempeño laboral de los integrantes sea eficaz y efectivo y que de igual manera maneje altos niveles de productividad y de creatividad.

Por tanto, para que el trabajo en equipo sea eficaz, cada uno de sus miembros debe ser consciente de las motivaciones subyacentes de los demás y desear que los otros integrantes se preocupen por lograr los objetivos del equipo (Mierlo y colb. 2006).

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).

Trabajar de esta manera implica el manejo de actitud, convencimiento de que la mejor forma de alcanzar objetivos importantes es la capacidad para colaborar en forma colectiva mas que Individual de esta manera también se hace referencia a la capacidad para el manejo de emociones y sentimientos en forma objetiva, y de los conflictos en forma constructiva (Mierlo y colb. 2006).

El trabajo en equipo y los equipos de trabajo no se elaboran en forma arbitraria, requieren de un diseño adecuado e inteligente que responda a las necesidades de la organización, se oriente a las metas y se integre por las personas idóneas con relación a los planes y proyectos futuros de la organización, así como a los medios que se emplearan para alcanzarlos se requiere, pues, de un análisis minucioso en el que cada persona y recurso de la organización se integren con la finalidad de obtener resultados. Las personas interactúan en el sistema, pero no son ellos para el sistema, sino el sistema para ellos (Mierlo y colb. 2006).

Por lo tanto es necesario conocer los efectos de los diversos diseños de sistemas de trabajo que facilitaran o dificultaran la integración y funcionamiento de los equipos; es indispensable considerar las posibles variables en función de los recursos necesarios para operar correctamente, tomando en cuenta de manera particular que el factor humano en el diseño de cualquier sistema (Mierlo y colb 2006).

Con esto último se debe considerar que el equipo de trabajo es una entidad social altamente organizada cuya característica es la interdependencia e interrelación, no solo de sus integrantes, sino también de los recursos tecnológicos, y del diseño y división del trabajo orientado a metas y objetivos (Mierlo y colb 2006).

Otro aspecto de gran importancia es la concepción expresada por Kauffeld (2006) la cual se refiere a la creación de equipos de alto desempeño objetivo común dentro de las distintas organizaciones dentro del país como en el mundo ya que dichos equipos aportan con su desempeño un alto nivel de productividad dentro de las metas impuestas dentro de la organización en la que prestan sus servicios.

Kauffeld (2006) se refiere a que la construcción de equipos de alto desempeño 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 está 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).

Formar equipos de trabajo y propiciar el trabajo en equipo es un esfuerzo deliberado que debe patrocinarse por la alta dirección, convencida de que la clave para trabajar en equipo y el éxito del equipo de trabajo, radica en la tarea que cada individuo realiza consigo mismo, adquiriendo con esfuerzo conocimientos, desarrollando habilidades, mejorando actitudes lo que, sin duda, implica un cambio sustantivo en la forma de concebir y convivir con el trabajo cotidiano (Kauffeld 2006).

Con esto último se puede referir a las habilidades sociales como también a los intereses de cada uno de los miembros dentro de un equipo de trabajo.

Valiéndose de esto Aritzeta (2005) se preocupó por estudiar el desarrollo de las habilidades sociales que surgen dentro de los miembros que pertenecen al un equipo de trabajo.

Las habilidades sociales e interpersonales en el trabajo en 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 trabajar (Aritzeta 2005).

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 (Aritzeta 2005).

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).

Otro aspecto que Aritzeta (2005) la responsabilidad personal y grupal lo cual hace referencia a que cada persona es responsable de sus propios actos y que el grupo es responsable de alcanzar sus propias metas, lo cual asegura que nadie aproveche la oportunidad para no trabajar ni hacer nada.

El propósito del trabajo en equipo es hacer de cada miembro del grupo mejore en el ámbito personal al igual que contribuye al proceso de trabajo del grupo, de llevar hasta el límite máximo la capacidad y las habilidades de los individuos; los participantes desarrollan habilidades de trabajo y socialización (Aritzeta 2005).

La responsabilidad personal existe cuando el desempeño de cada uno de los individuos es evaluado y los resultados son dados al grupo y al individuo para asegurarse de conocer quién necesita más asistencia, ayuda, apoyo, y motivación para completar su trabajo (Aritzeta 2005).

Otros autores realizaron estudios concernientes al desarrollo de equipos colaborativos y al papel de las metas dentro del desempeño exitoso de cada uno de los empleados que conforman equipos con el fin realizar los mejores esfuerzos en el ámbito laboral.

Según Kiffin (2003) Todos los equipos presentan problemas en su desarrollo lo importante es establecer algunas acciones de carácter preventivo que eviten que los problemas se presenten o al menos que éstos sean de menor magnitud.

Por otra parte considera que un equipo de trabajo debe tener metas claras las cuales le permiten asegurar que un equipo funciona mejor cuando cada persona

entiende su función y sus metas. Si existe confusión o desacuerdo, los miembros invierten mucha energía para resolver estos asuntos (Kiffin 2003).

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).

La idea de organizar las operaciones a partir de equipos de trabajo, es en si misma sumamente glamorosa; según Rojas (1999) Los beneficios son evidentes y está sumamente claro que los equipos consolidados son más productivos y permiten un mejor aprovechamiento de los recursos comprometidos en la actividad, además de minimizar los niveles de conflicto y potenciar el crecimiento de las personas.

Si en las organizaciones se detectan algunos problemas relacionados con la dificultad para tener definidas y compartidas las metas del equipo, la primera tarea consistirá en el establecimiento de dichas metas (Kiffin 2003).

Con esto se puede interpretar que los buenos resultados del trabajo grupal dependen de la eficacia con la cual se transmite la información entre los miembros del equipo (Kiffin 2003).

Por tanto la toma de decisiones dentro de un equipo de trabajo es uno de los aspectos de mayor relevancia dentro de del trabajo en equipo por que allí cada uno de los miembros pueden demostrar la diversas competencias que poseen a la hora de tomar una decisión y que esta decisión sea la adecuada para que el equipo consiga un desarrollo efectivo (Kiffin 2003).

Se puede saber lo bien que funciona un equipo al observar su proceso de toma de decisiones. Un equipo debe ser siempre consciente de las distintas maneras en que las decisiones son tomadas (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 las 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 (Sheehan 2003).

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 (Sheehan 2003).

Es importante que tanto el líder como los miembros se hagan responsables de estimular la participación de los miembros en el proceso de trabajo del equipo (Sheehan 2003).

Por tanto Los grupos deben dedicar tiempo, para discutir y ponerse de acuerdo sobre las reglas fundamentales de trabajo. De vez en cuando, deben revisar, añadir, o eliminar las reglas cuando sea necesario (Sheehan 2003).

Es preciso que todos los miembros del equipo deben tener conciencia del proceso de grupo, deben tener claridad sobre la forma en que trabaja el equipo y prestar atención a la dinámica que se da en las relaciones con el trabajo y entre los miembros (Sheehan 2003).

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).

Sprigg y colb (2000) mencionan que el trabajo en equipo es exitoso cuando el proceso de interdependencia es alto, definen la interdependencia como la interacción y dependencia de los miembros del grupo para realizar una tarea.

Si la interdependencia es tan importante, entonces el conocer como se fomenta la cohesión de los equipos es determinante para ofrecerle al facilitador de equipos de trabajo algunas ideas de cómo se puede ir acelerando la formación de la confianza en los equipos (Sprigg y colb 2000).

Esto puede ser objeto de todo un estudio contextualizado a la cultura del lugar. Debido a que algunos hallazgos sobre estudios de efectividad y desempeño de los equipos (Sprigg y colb 2000).

Por otra parte también se encuentran concepciones que afirman que Trabajar como un equipo es significativamente diferente a trabajar en una relación por niveles dentro de una organización. Ya que los miembros del equipo tienen que descubrir, adoptar acercamientos a fin de crear “el espíritu del equipo” en donde las relaciones profundas, incesantes y mutuas sostienen el desarrollo cooperativo, Si pueden establecerse las tales relaciones y pueden mantenerse, el resultado debe ser un nivel de actuación de alto impacto conectado con las competencias y habilidades de los miembros de grupo (Sundstrom y colb. 1990).

Para imponer dinámica de grupo eficaz y desarrollo cooperativo, se deberá tener claro que éstos dependen de varios factores que a menudo sólo surgen ampliamente cuando el grupo se muestra bastante unido (Sundstrom y colb. 1990).

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).

Por otra parte algunos autores consideran que el trabajo en equipo se ha empleado con el fin de resolver diversos problemas para ayudar a las organizaciones a

conseguir sus objetivos organizacionales para lo cual diseñan estrategias para establecer diferencias entre los equipos de trabajo de una compañía y de otra (Franco y cols. 2003).

Por lo tanto, dentro del desarrollo de trabajo en equipo se presentan múltiples dificultades, dentro de las cuales hay que tener en cuenta una gran habilidad con la que debe contar el líder o coordinador del equipo, esta es la solución de conflictos.

Rodríguez (2001) afirma que como primera instancia hay que manifestar el respeto por las diferencias y las críticas, ya que todos tienen la libertad de expresar sus sentimientos e ideas, a la vez que parecen saber cómo se sienten los demás respecto a cualquier tema que se esté discutiendo. El propósito es esforzarse por resolver las diferencias que afectan el objetivo común del grupo.

Parte de la solución de conflictos es el enfrentamiento y la comunicación abierta de la situación por la que atraviesa el equipo, buscando la franqueza y la sinceridad como elementos claves para la eficacia. En cuanto a la comunicación se generan factores que actúan como base de la misma, uno de esos factores son los comentarios críticos considerados como oportunidades de aprendizaje y no como desencadenantes de acciones defensivas. Sin embargo, es prácticamente imposible anular totalmente las conversaciones privadas que surgen en cada uno de los miembros del equipo y que son las que generan la indisposición entre los miembros. Con el fin de contrarrestar de cierta manera tal situación, Rodríguez (2001) propone tener en cuenta métodos como el humor y la risa comúnmente usados para resolver problemas entre los miembros del equipo, disminuyendo el estrés y la tensión inevitables del trabajo conjunto. Esto conlleva a que no todos los conflictos que se presentan en una organización sean un problema, algunos conflictos resultan beneficiosos para el equipo y son aquellos cuya resolución refuerza el logro de las metas grupales.

Los equipos de trabajo se han empleado en distintos ámbitos y contextos, con el fin de contribuir a lograr los objetivos que la organización se propone, desde obtener mejoras sustanciales en los procesos operativos y administrativos, hasta lograr cambios radicales en la cultura y en la estructura de las organizaciones, (Franco y cols. 2003)

Por tanto un equipo de trabajo es un grupo pequeño de personas, con habilidades complementarias que se han comprometido con un propósito común, con unas metas específicas para lo cual se apoyan mutuamente (Franco y colbs. 2003).

Así mismo, existen otra clase de equipos llamados auto dirigidos donde sus miembros tienen libertad de utilizar estrategias para poner en práctica soluciones y de esta manera asuman la responsabilidad de los resultados (Franco y colbs. 2003).

Adicionalmente, los grupos de trabajo buscan llegar a ser equipos de alto desempeño y para lograrlo básicamente se requiere diferentes habilidades las cuales solo se logran cuando existe el trabajo en equipo como una competencia que genera alta competitividad.

Los equipos de alto rendimiento 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)

Franco y colbs (2003) consideran que el desempeño de un equipo debe medirse en tres dimensiones:

Productividad

Que tiene que ver con la forma como se satisfacen las expectativas del cliente.

Satisfacción

La manera como los integrantes se sienten bien con los logros alcanzados, la forma de realizar el trabajo y el orgullo de pertenecer al grupo.

Crecimiento personal

El aprendizaje y desarrollo que logran los integrantes al trabajar unidos.

De acuerdo con estas consideraciones, un equipo adquiere altos rendimientos cuando obtiene altas calificaciones en estas tres dimensiones (Franco y colbs. 2003).

El alto rendimiento incide directamente en las variables de diferencia de la calidad de los equipos respecto a las organizaciones la una de la otra, por tanto, es de vital importancia desarrollar o entrenar a sus miembros para que alcancen un óptimo desempeño (Franco y colbs. 2003).

Por consiguiente la temática de los equipos de alto desempeño actualmente es de alto impacto dentro de las organizaciones ya que estos grupos generan resultados que superan los objetivos o metas de la organización y esto claramente conlleva a que estas organizaciones a tener un alto nivel de competitividad y efectividad organizacional.

Fernández y colb. (2003) considera importante establecer una diferencia entre lo que es grupo de trabajo, equipo de trabajo y equipo de alto rendimiento, partiendo de este supuesto, Fernández y colb. (2003) plantea diferencias conceptuales entre estos términos para poder centrarse en el tema de interés que es el equipo de alto desempeño.

Por tanto afirman que un grupo de trabajo: es un conjunto de personas reunidas por la autoridad de la organización para transformar los objetivos a conseguir con el fin de que el objetivo inicial sea común los miembros deben tener conciencia de grupo y del objetivo a conseguir valiéndose de la capacidad de tener buenas relaciones interpersonales y de una reglamentación para el cumplimiento de las metas organizacionales (Fernández y Colb. 2003).

Para que un grupo de trabajo de trabajadores se convierta en un equipo de trabajo, es necesario que se presenten ciertas condiciones organizacionales 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 de equipo de trabajo.

Dentro de las condiciones que estos grupos deben presentar están: compartir ideas para mejorar los procesos de trabajo, desarrollo de respuestas coordinadas a los cambios que afectan a todo el grupo, promover el respeto entre los miembros, participación en la definición del mejoramiento de los objetivos comunes, promueven acciones comunes para lograr un rendimiento superior (Fernández y Colb. 2003).

De acuerdo con Fernández y Colb. (2003) los equipos de trabajo están formados por un grupo pequeño de miembros, con habilidades que les son complementarias entre unos y otros, con objetivos y metas específicas, con un trabajo claro y un sentido de responsabilidad mutuo.

Este autor considera que los equipos de alto desempeño se diferencian de los demás por el nivel de desarrollo que estos poseen, los resultados que ellos arrojan son de alto impacto dentro de las organizaciones (Fernández y colb. 2003)

Para responder a las nuevas exigencias del mercado muchas empresas en todo el mundo están haciendo una transición hacia el alto desempeño. Una de las últimas innovaciones en tecnología de recursos humanos enmarcada dentro de esta tendencia es el equipo de alto desempeño.

Esto ha implicado cambios tanto en los modos y medios de producción, como en los modelos administrativos y en la cultura organizacional.

Según Rojas y colb. (2002) hace referencia específicamente a la estructuración o bien sistematización de las organizaciones a través del tiempo.

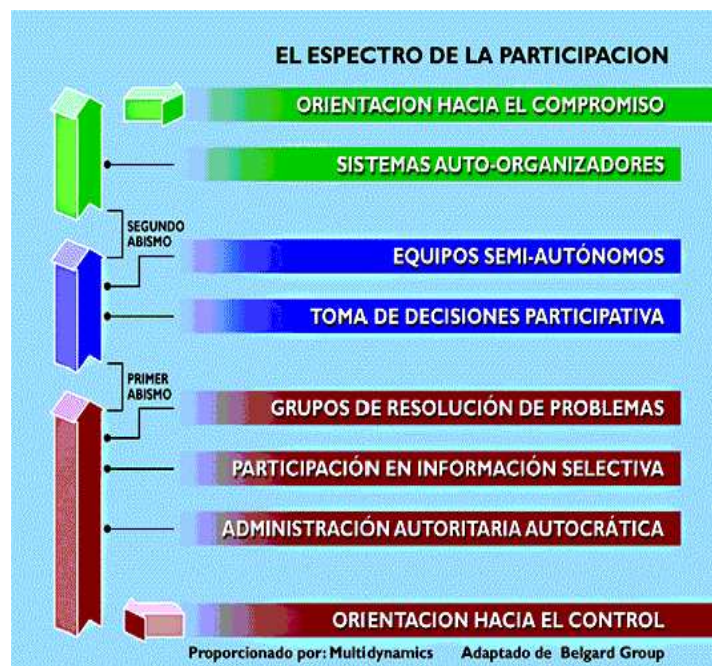
Por tanto la división que tuviera o tenga los mejores resultados esta basada en la estructura organizacional y en los roles que cada uno desempeña, es decir que la gerencia tiene la función de pensar, los que planean son los estrategas y por ultimo se encuentran los operarios o ejecutores de los procesos anteriores; durante el segundo tercio de 1999 las empresas colombianas se caracterizaron por estar enfocadas hacia el control (Rojas y colb. 2002).

Rojas y colb. (2002) afirma que el mayor nivel de desarrollo organizacional exige una estructura orientada hacia los procesos. Ese nivel de desarrollo está determinado por la complejidad de las operaciones de la empresa.

Por otra parte, los equipos de alto desempeño están correctamente adaptados a las políticas y a la dirección del negocio. Se pueden articular a muchas formas de

organización. Pueden ser la base estructural de la planeación estratégica de toda la compañía (Rojas y colb 2002)

Según Rojas y colb (2002) el esquema de alto desempeño obedece al "espectro de la participación" -o del "involucramiento" como él lo denomina- como escenario genérico de las organizaciones que se comprometen a ir al alto rendimiento así que las diversas organizaciones se encuentran dentro de este espectro por medio del cual se incrementa la participación, está orientado hacia un resultado final: el compromiso.



Grafica 1 "espectro de participación EAD"

De acuerdo a la grafica 1 se observa que en una primera etapa la organización se encuentra caracterizada por el control administrativo de todos los aspectos de la organización a través de una cadena de mando rígida, los equipos deben aprender a resolver problemas y a empezar a buscar las soluciones a sus problemas. En la segunda etapa, los directivos involucran a los grupos de trabajo directamente en las decisiones que los afectan, para esto se requiere de la formación de equipos de trabajo para solución de problemas específicos y la toma de decisiones participativas, para eso el propósito principal de la organización es promover un ambiente de equipo en el que se encuentre la confianza como un factor fundamental, por ultimo pero no menos importante se encuentra la tercera etapa donde la organización está basada en equipos

es decir que los equipos son el bloque básico de la estructura organizacional (Rojas y Colb 2002).

Sin lugar a dudas el trabajo en equipo y los equipos de alto desempeño son dos herramientas básicas dentro de cualquier organización y partiendo de esto es claro reconocer que existe diversos autores que han realizado distintos estudios organizacionales acerca de estas temáticas dentro de estos autores encontramos a Pares (2007) y Gómez (2003) quienes por su parte han adelantado estudios para conceptualizar la construcción de los equipos de alto desempeño y con esto poder observar su efectividad dentro de las organizaciones.

Al hablar de equipos de alto desempeño es necesario entenderlos desde su formación, Gómez (2003) dice que un equipo es una forma de organización particular del trabajo, donde se busca en conjunto que aflore el talento colectivo y la energía de las personas. Esta forma de organización es particularmente útil para alcanzar altos niveles de calidad en la gestión de una institución o empresa. Es así que el trabajo en equipo es una valiosa ayuda, al generar situaciones que facilitan la aplicación de dinámicas que defiende la exploración y el autodesarrollo mediante la propia experiencia.

Por otra parte, Zamora (2007) ha descrito las características y los procesos mediante los cuales se construyen los equipos de alto desempeño dentro de esta descripción reconocen que tanto el liderazgo, como la comunicación favorecen la estrategia de dichos equipos.

Zamora (2007) afirma que uno de los principales retos de los gerentes, directores o líderes de equipos, es la formación de equipos de trabajo de alto desempeño.

En primera instancia Zamora (2007) considera que para 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, así mismo, es importante tener claro que actualmente las organizaciones se encuentran pasando por una época de alta competitividad donde para las organizaciones es de vital importancia formar equipos de

alto desempeño, pensando en esto otro de los autores Pares (2007) considera que algunos de los elementos principales identificados en los equipos efectivos son:

- 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.

Con lo anterior tenemos que 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 si mismos como una sola unidad (Pares 2007).

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, 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 (Pares 2007).

Un atributo primordial de los equipos de alto desempeño es que tengan un líder efectivo en coordinar y liderar al equipo los líderes efectivos tiene 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 (Pares 2007).

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 (Pares 2007).

Dentro de la construcción deben existir una serie de etapas y de características que permitan de alguna manera la consecución de resultados efectivos frente a la

construcción de los equipos de alto desempeño, para esto Pares (2007) presenta una tabla donde explica cada una de las etapas que el considera de vital importancia para la construcción de los equipos de alto desempeño (Pares 2007).

Etapas	Explicación
Formación	El equipo se encuentra con la necesidad de compenetrarse, 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 compromiso se incrementa.
Tormenta	El equipo se encuentra en desacuerdos y diferencias, es necesario gerenciar el conflicto.
Desempeño	El equipo se encuentra con la necesidad de una mejora continua, innovación, velocidad y capitalización como su núcleo de competencias.

Tabla 1 tomado de Pares (2007).

El conocer estas etapas permite desarrollar una estrategia para potencializar y optimizar las fortalezas de cada etapa, de esta forma poder planear en qué momento se deberán exigir resultados y renovaciones de equipos y objetivos de acuerdo a los ciclos propuestos por Pares (2007).

Para construir equipos de alto desempeño las empresas deberán crear mecanismos para apoyar la cultura y forma de vida de los empleados. 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 (Pares 2007).

Otros autores también consideran al liderazgo como eje clave en la obtención de resultados efectivos dentro de un equipo de alto desempeño en una organización para esto se le concede gran importancia al papel que desempeña el líder dentro del equipo y dentro de dichos resultados que por supuesto son positivos.

Uno de los autores es Gonzales (2006) el cual hace referencia a la importancia del rol del líder dentro de un equipo de alto desempeño afirmando que es fundamentalmente diferente de lo que con frecuencia se describe como el rol gerencial

de planeación, organización, dirección y control. Los líderes de equipo están enfocados en desarrollo continuo de capacidades de su equipo tanto que muchas de las responsabilidades asociadas con la administración y supervisión del grupo son gerenciadas por el grupo mismo. Como el grupo asimila más de estas responsabilidades de "supervisión", el líder del equipo está en una posición para trabajar en la expansión de su propio rol.

Este rol expandido incluye actividades tales como: llegar a ser un modelo de rol para otros, tener una conciencia amplia de negocio, despejar interferencias y remover barreras, facilitar reuniones efectivas e interacciones de equipo, mantener al equipo enfocado en negociación con clientes, y crear una visión inspirada del futuro que motive a la gente a la excelencia (Gonzales 2006).

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 solución de problemas, compartir información y toma de decisiones, tanto que los líderes pueden gradualmente incrementar su involucramiento en ayudar a desarrollar el negocio (Gonzales 2006).

Por otra parte Katzenbach (2000) considera que algunas empresas usan el término de equipo de alto desempeño para designar a aquello que los expertos definirían como un verdadero equipo.

De acuerdo a lo anterior, los equipos de trabajo incluyendo los equipos de alto desempeño se caracterizan por una atmosfera de optimismo realizan sus tareas con aceptación de que el objetivo es común y que la responsabilidad también lo es. (Katzenbach 2000)

Por otra parte los equipos tiene la característica de trascender de esta manera consiguen estabilidad y esto les permite responder de forma adaptativa e innovadora a las demandas ambientales que constantemente se encuentran cambiantes y se convierte en un desafío de gran importancia dentro de cualquier organización (Katzenbach 2000).

Por esto Katzenbach (2000) afirma que el gran desafío de los equipos de alto desempeño como el de las organizaciones, es el conocer la manera de cómo pueden crear un nuevo orden dentro de sus organizaciones y la única forma de lograr conseguir dicho orden es mediante la construcción de equipos de alto rendimiento los cuales le permitirá a la organización ser competitiva frente a la competencia con altos índices de calidad y efectividad (Katzenbach 2000).

El equipo debe tener la sensación permanente de ser un equipo, de pertenecer aun conjunto que logra resultados por el aporte que cada uno hace desde su individualidad. El espíritu de equipo es su motivación constante, ante el éxito o ante o el fracaso, el espíritu de equipo se destaca, además de que uno de los factores para que las personas generen sentido de pertenencia es el orgullo de pertenecer a un equipo que logre resultados sobresalientes y es reconocido como tal ante la organización.

Katzenbach (2000) plantea ciertos enfoques para el éxito de los equipos de alto rendimiento en primera instancia encontramos que todos los miembros deben estar convencidos de que tienen propósitos urgentes y valiosos entre mas sea urgente la situación existirán mayor numero de posibilidades de que el equipo alcance el mayor potencial de desempeño es decir que los equipos funcionan mejor dentro de un contexto de alta exigencia.

Otro papel importante lo desempeña el hecho de que se deben seleccionar los miembros de los equipos teniendo en cuenta las habilidades que estos poseen y el potencial con el que ellos cuentan es decir que de ninguna manera un equipo puede triunfar si este no posee las habilidades necesarias para cumplir con el propósito y las metas de desempeño (Katzenbach 2000).

Por otra parte todos los equipos de alto desempeño desarrollan reglas de conducta desde un principio, para poder lograr su propósito y sus metas de igual manera, la mayoría de los equipos de alto desempeño deben su avance a los acontecimientos claves orientados al desempeño ya que para cumplir los objetivos propuestos estos deben adaptarse a cada uno de los miembros del mismo con el fin de que la complacencia del equipo consista en una gratificación común (Katzenbach 2000)

En este sentido, Lipman- Blumen y Leavitt (2000) plantean que el termino “equipos de alto desempeño” no es la denominación de otro nuevo equipo, es decir cualquier equipo puede acceder o convertirse en un equipo de alto desempeño.

Un equipo de alto desempeño es una disposición de animo general, una actitud compartida y comprometida a fondo con su tarea (Lipman y colb. 2000).

Los equipos de alto desempeño le permiten a las personas la oportunidad de avanzar voluntariamente mas allá de los limites habituales, en un esfuerzo colectivo por lograr su objetivo común (Lipman y colb. 2000).

Por su parte Lipman y colb. (2000) deciden afirmar que es de gran importancia que los equipos de alto desempeño asuman recomendaciones que le sean útiles en el curso década una de sus labores, por ese motivo estos autores hacen un gran énfasis a este tema resumiendo todo esto en algunas recomendaciones que pueden ser útiles a dichos equipos.

Algunas de ellas consisten en que cuando se den semilleros de los equipos de alto desempeño debe ser alimentado para que este logre crecer, |también se debe tener mayor énfasis al hecho de que es mas importante la selección de los miembros del equipo que la formación de estos existen muchas otras recomendaciones que son útiles en el momento de construir estos equipos , pero es importante saber que se debe estar preparado frente a los ajustes que se puedan presentar ya que la formación de estos equipos también puede causar efectos secundarios como resentimiento o las exigencias pueden resultar muy exigentes o excesivas lo que puede ocasionar un declinamiento en el desempeño de las tareas laborales dentro de la organización causando como efecto directo el hecho de que la productividad y la satisfacción disminuyan notablemente (Lipman y colb. 2000).

Gautier y Vervish (2002) afirman que los equipos de alto rendimiento exigen que sus miembros hayan desarrollado competencias individuales y colectivas, ya que estas logran constituirse como herramientas necesarias para que los equipos de alto rendimiento puedan constituirse de manera efectiva.

De acuerdo con Gautier y colb. (2002) algunas de las competencias individuales que un miembro de un equipo de alto desempeño debe tener son:

Desarrollar la combinación adecuada de habilidades, es decir, las aptitudes complementarias necesarias para la meta que tienen que alcanzar.

Haber logrado la competencia técnica de cada uno, es decir describir el oficio y las oportunidades profesionales de los demás miembros del equipo (Gautier y colb. 2002).

Tener desarrollada la capacidad de escucha con el fin de estar siempre atento a lo que le sugieren las demás personas (Gautier y colb. 2002).

Estas son algunas de las propuestas sugeridas por Gautier y colb. (2002) el cual ha realizado diversas temas que se encuentran relacionados con los equipos de alto rendimiento y la gestión por competencias dentro de las organizaciones.

Pensando en que existen diversas competencias individuales es lógico afirmar que deben existir las competencias colectivas aquellas que influyen en todo el equipo de trabajo, dentro de estas también se puede resaltar algunas (Gautier y colb. 2002).

Ser capaces de trabajar en equipo, estar dispuestos a aceptar la responsabilidad del conjunto, dispuestos a asumir conflictos productivos que se presenten en el contexto, los objetivos están identificados y tienen que ser compartidos (Gautier y colb. 2002).

Al hablar de trabajo en equipo, se encuentra que uno de los propósitos que esta competencia tiene en el desarrollo de las organizaciones es lograr un trabajo cada vez más eficiente y hacer que sus equipos sean de alto rendimiento. El mundo actual, exige que las empresas sean cada vez más competitivas para sobrevivir frente a las circunstancias cambiantes de la era del ámbito empresarial, ya no se habla de la era industrial donde las empresas se desarrollaban con base en las máquinas y no en las personas; por el contrario, hoy día predomina la era de la información y la tecnología

que buscan principalmente formar y tener en cuenta a las personas como recurso fundamental del crecimiento de cada organización.

Fuentealba (2006) dice que el mañana era una proyección y extrapolación de las tendencias anteriores. Esta continuidad en la relación causa efecto que caracterizó a la era industrial, ya no ocurre en la era de la información.

Hoy en día es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación. Es por esto, que el trabajo en equipo no se puede quedar únicamente en la formación de grupos de trabajo sino que debe tener como propósito firme el desarrollo del potencial y el crecimiento hacia un alto desempeño.

Fuentealba (2006) informa que para conseguir esto, se debe tener en cuenta algunos aspectos importantes como base fundamental del cambio organizacional, determinando tres áreas implicadas, la organización, las personas y el liderazgo para el cambio, destacando los aspectos de mayor énfasis, ya sea en las transformaciones que los afectan, las resistencias que se generan y las estrategias para enfrentarlas.

Las organizaciones son sistemas mantenidos en un sistema de constante equilibrio, donde coexisten fuerzas impulsoras (presiones para generar un cambio) y fuerzas de resistencias, que equilibran a las impulsoras. Esto muestra que el reto está en reconocer los elementos que integran a cada una de esas fuerzas y que hacen exitosas a las organizaciones frente al cambio. En lo que se refiere a las personas, el cambio para los directivos es una oportunidad para la empresa y para ellos mismos (Fuentealba 2006).

Dichas actitudes transforman sus conductas frente a la implementación y consolidación del cambio, permitiendo evaluar los tipos de resistencias, reconsiderar los compromisos y pactos recíprocos entre la empresa y los trabajadores.

Según Fuentealba (2006) las empresas requieren líderes que sean capaces de llevar a las organizaciones al éxito y la competitividad y el liderazgo es el camino más eficaz para lograrlo, mediante la renovación y revitalización. Cuando se habla de líderes hay que tener en cuenta tanto los rasgos que reflejan habilidades y características, como los comportamientos que identifican cada tipo de liderazgo, por esta razón es que la similitud o diferencia entre liderazgo y gestión únicamente puede ser definido por la combinación entre la personalidad y el estilo de cada líder.

Algunos de los estudios realizados respecto a la temática del trabajo en equipo se deben a la elaboración de sistemas que converjan para conseguir un desempeño exitoso, con respecto a lo anterior se encontró que existe en algunas organizaciones un sistema llamado evaluación de equipos el cual consiste en evaluar el desempeño de cada equipo de trabajo existente en cada área, a través de un sistema y criterios establecidos, con el fin ayudar al equipo a identificar áreas de oportunidad de mejora (Fuentealba 2006).

Los aspectos generales a ser evaluados deben considerar las siguientes directrices:

Reuniones del Equipo, utilización efectiva de formatos, establecimiento y Seguimiento de Objetivos e Indicadores, Mediciones del Equipo, Identificación y Tratamiento de Problemas, Mejoramiento Continuo, Aporte e Implementación de Ideas de los Equipos, Autogestión del Equipo (Fuentealba 2006).

El Sistema de Evaluación de Equipos es una herramienta que permite a los equipos recibir una retroalimentación sobre sus desempeños de igual manera se ve como un elemento de ayuda. Donde los equipos conocen la pauta de evaluación, lo que le da un sentido de transparencia a la evaluación (Fuentealba 2006).

La evaluación de equipos tiene como propósito reconocer los logros y aportes personales y de los equipos en la mejora continua, en la organización y de esta forma se va estimulando así el desarrollo de la persona y el fortalecimiento del trabajo en equipo (Fuentealba 2006).

De acuerdo con Echeverría (2005) la llave del desempeño de los equipos no está en las competencias individuales de sus miembros, sino en la dinámica de las relaciones

entre sus miembros. Esto es como los miembros del equipo se comportan en conjunto en la flecha del tiempo. En otras palabras, para hablar de equipos de alto desempeño es necesario identificar las competencias que caracterizan al equipo y no a cada uno de sus integrantes.

Para tal fin es fundamental tener en cuenta un proceso que conlleva a la transformación de los equipos de trabajo, en este aspecto Echeverría (2005) propone el desarrollo de tal proceso a través de cuatro dominios puntualmente determinados; En primer lugar, está el dominio de la renovación o de la competencia de sus miembros y de sus compromisos para el aprendizaje y con los resultados.

En otras palabras en este aspecto se deben considerar las competencias técnicas y genéricas con las que cuenta cada uno de los miembros. En segunda instancia, se tiene el dominio de dirección de equipo, con el fin de saber para donde están caminando y cómo van a llegar. Seguido del anterior, se encuentra el dominio de la adecuación del equipo a la estructura y políticas del sistema de que es parte, eso es la coherencia del sistema con los cambios introducidos. Aunque estos tres dominios son importantes para llevar a cabo el proceso por completo, el más importante y el secreto del factor llave para el desempeño de equipos está en el cuarto dominio, el de la interacción, que se define como la clave del tipo de dinámica que predominará en el equipo.

Cuando las organizaciones buscan ser más eficientes y competitivas dentro de su mercado, lo que esperan es formar o convertir a sus equipos normales de trabajo en equipos de alto desempeño, para esta misión se debe contar con algunas características esenciales que principalmente están determinadas por el liderazgo, competencia que se trabajará a lo largo de este artículo como eje central de los equipos de alto desempeño. A su vez el liderazgo presenta básicamente dos categorías de clasificación, transaccional y transformacional.

Según Bass (1999) el liderazgo transaccional se entiende como un intercambio entre el líder y sus seguidores, donde estos reciben un valor a cambio de su trabajo y confirma la existencia de una relación costo – beneficio. En contraposición, el liderazgo transformacional estimula el emerger de la conciencia de los trabajadores, los cuales

aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses del colectivo. A si mismo, esta última categoría es la que motiva a la personas a hacer más de los que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en las organizaciones, los grupos y la sociedad. Si se analiza un poco más este tipo de liderazgo, se puede rescatar elementos que se focalizan hacia la promoción o el fortalecimiento de los equipos de alto desempeño ya que siempre deben contar con un líder que planee o coordine a todos los miembros del equipo.

Los líderes transformacionales, a través de la influencia ejercida en sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de visión que conducen a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo, aun cuando no tenga satisfechas sus necesidades vitales, existenciales (seguridad y salud) o relacionales (amor y afiliación) Bass (1999). Este tipo de liderazgo se toma como una gran fortaleza dentro de las organizaciones al contribuir con el desarrollo del potencial de las personas, contando con las habilidades y capacidades de cada uno, esto es reafirmado por Sosik (2002) quien dice que así mismo, el impacto favorable del liderazgo transformacional en las reacciones emocionales y psicológicas de los miembros de la organización, a través de las dimensiones de estímulo intelectual, reconocimiento individual, motivación e inspiración y carisma , produce simultáneamente mejoras en el desempeño de las personas y el grupo y los líderes que rápidamente se adaptan a la variedad de requerimientos organizacionales y contextos por lo que es posible maximizar eficacia y efectividad.

Desde otra perspectiva Collins (2001) propone que las organizaciones exitosas y perdurables son aquellas en las que coexisten dos tipos de liderazgo, como primera instancia está el liderazgo de tipo directivo que se refiere a los altos ejecutivos de las organizaciones, buscando preservar la visión y el valor de la empresa. En segundo lugar, se encuentra el liderazgo participativo y situacional, encargado de ejecutarlos planes a nivel operativo. Lo que se espera que ocurra en las organizaciones exitosas es la combinación entre los dos tipos de liderazgo.

Uno de los objetivos principales de las organizaciones que buscan la conformación de equipos de alto desempeño es que realicen el trabajo con eficacia y efectividad cada vez mayor, lo que lleva a que la empresa sea más competitiva en el mercado al que pertenezca.

Gómez (2003) El trabajo en equipo es parte de la nueva conciencia de las organizaciones modernas. Es un hecho que cuando todos comparten las metas de la organización, los resultados son altamente satisfactorios. La conducta y los valores grupales intervienen directamente en el cumplimiento de su misión, visión y objetivos estratégicos.

Ante estas consideraciones, la organización debe saber cómo se desempeñan las personas en sus actividades, y poder sí, tener una idea de sus potencialidades. Por ello, el desempeño viene a representar el motor que se encuentra detrás del progreso económico de cualquier organización al transformarlo en rendimiento.

Quijano (2000) entiende lo anterior como la percepción de autoeficiencia en el trabajo, que se traduce en satisfacción, confianza y motivación hacia la labor desempeñada.

Según Diez (2005) el reto de las organizaciones es convertir a los grupos de trabajo en equipos de alto desempeño considerando que los miembros de un grupo “están envueltos en un contexto físico, temporal, sociocultural y organizacional”. La dinámica grupal hace intercambios en distintos niveles y con estos contextos, pues tanto interna como externamente a los grupos, operan fuerzas que afectan la manera como sus miembros actúan y afrontan los problemas que se les presentan. Dentro de cada grupo existen fuerzas que los impulsan y los inhiben a la acción, de la combinación de estas fuerzas resulta la eficacia de cualquier grupo.

Tal como plantea Diez (2005) la dinámica grupal se explica mediante la utilización del modelo sociotécnico que puede contribuir a comprender esta realidad intergrupala. Al plantear un modelo socio técnico, hay que tener en cuenta los principales elementos o factores que influyen en el desarrollo. Pensando en este modelo que plantea

la autora, se pone de manifiesto todo el proceso que desarrolla el área de gestión humana desde la selección, pasando por la formación y la capacitación hasta llegar al área de bienestar social, todos estos pasos cumplen con un propósito de la organización que es hacer un enorme esfuerzo por mantener motivados a sus miembros y estimular la creatividad en la solución de problemas, actividades que disminuyen la posibilidad de efectos negativos de la dinámica grupal, la cual repercute seriamente en la efectividad de los grupos de trabajo y que se refleja en el desempeño de los empleados que es considerado como la piedra angular para desarrollar la eficiencia, la eficacia y el éxito de una organización, por esta razón hay un constante interés de las empresas por mejorar el desempeño de los empleados de forma grupal a través de continuos programas de capacitación y desarrollo.

Eficiencia vista como la relación entre insumos y productos o en otras palabras como costo beneficio, mientras que la eficacia se considera como la capacidad que tiene una organización de satisfacer una necesidad de la sociedad a través de los productos o servicios que ofrece.

Según Quijano (2000) de la administración de los objetivos mediados por la eficiencia y la eficacia, se despliegan tres fuentes principales que llevan a la consecución de los mismos, estas son; la visión organizacional, grupal e individual que soportan el alto desempeño de los grupos de trabajo, en este nivel se consideran como resultados para la organización, la consecución de los objetivos de las tareas o resultados conseguidos por los departamentos.

En lo referente al nivel organizacional, la eficiencia y eficacia se visualiza desde resultados financieros y resultados sociales: internos y externos. Mientras que a nivel grupal, se toman en cuenta, los resultados en el clima grupal a través de los equipos de trabajo, midiendo el desempeño de estos grupos.

A nivel individual, se consideran dos criterios positivos y tres negativos, tal como lo señala Quijano (2000) los positivos: los resultados alcanzados con el trabajo y los desempeños o formas de trabajar. Los negativos: la accidentabilidad, el absentismo y el abandono de la empresa.

De acuerdo con Gerben (1998) los sistemas humanos se caracterizan por una complejidad creciente de: conocimientos, organización, relaciones y funciones, entornos, tecnologías, necesidades de información. El análisis de sistemas es una actividad multidisciplinaria orientada hacia la solución de problemas, que responde a la necesidad de manejar las complejas situaciones que se presentan actualmente en las organizaciones y en las empresas públicas y privadas.

Los grupos de trabajo han tenido una evolución a lo largo de la historia como lo plantea Diez (2006) quien dice que han existido dos tipos de modelos de eficacia grupal, por un lado, los primeros en aparecer fueron los modelos combinatorios basados en la interacción o procesos grupales (en donde el grupo es tratado como sistema cerrado), y por el otro, los modelos estructurales basados en las relaciones entre los recursos (entradas), los procesos y los resultados (salidas), y también en las interacciones con los factores del contexto (en donde el grupo es tratado como sistema abierto). Los primeros modelos no tienen en cuenta variables externas, por lo que el grupo es visto como aislado del mundo exterior.

Por otra parte, los modelos estructurales como por ejemplo el de Hackman (1968) ven al grupo como sistema abierto con interacción en su contexto más amplio. Tales modelos, con los cuales nosotros nos sentimos cómodos y apoyamos, respaldan que los recursos del equipo influyen sobre la eficacia tanto directamente como indirectamente a través de los procesos, teniendo en cuenta además variables relacionadas como el contexto organizacional y las tecnologías utilizadas. Algunas de las características de este tipo de equipos son; la composición social del equipo, la estructura de la tarea y el contexto cultural. En el proceso de interacción de los equipos de trabajo hay que considerar elementos como el liderazgo, la comunicación, la toma de decisiones, los procesos de influencia o la solución de conflictos y adicionalmente el conocimiento socialmente compartido y la afectividad de los miembros del equipo que emergen más a nivel socio cognitivo.

Teniendo en cuenta las características principales de los equipos de trabajo, hay que resaltar la necesidad de contar con un coordinador del equipo o mejor, un líder. En este sentido Carrasco (1999) propone convertir al gerente en un ser que utilice sus

conocimientos como fuente de poder y desarrolle las habilidades de saber identificar la información que necesita, encontrando los medios para acceder a la misma y hacerla dominio de la organización.

Otro factor de suma importancia para denominar a un equipo como alto desempeño son los resultados que obtienen, para esto Guzzo (1996) dice que los resultados se diferencian entre los productivos, los de innovación (si bien es cierto que estos no siempre juegan un papel importante), los de viabilidad del equipo o potenciación de su capacidad para continuar funcionando eficazmente en el futuro, y los resultados individuales relacionados con el bienestar de los miembros. De aquí se destaca particularmente el concepto de potencia, como la creencia colectiva de un equipo acerca de su eficacia, producto tanto de la valoración de los recursos disponibles dentro de él como de las condiciones organizacionales en las que el equipo lleva a cabo su trabajo (Guzzo 1996).

El trabajo debe estar orientado por una dirección clara, metas explícitas y una comprensión cabal de las necesidades de producción y las mediciones de desempeño como propósito firme de la organización a través de los sistemas sociales y técnicos que se relacionan estrechamente; cada uno de ellos está diseñado con los otros en mente para producir el desempeño óptimo (Berlín 1999).

Para el acompañamiento de todos los procesos nombrados anteriormente Fernández (1998) dice que es preciso que la práctica del área de recursos humanos complemente y fortalezca la delegación de autoridad en los equipos e individuos, contribuyendo a que la organización se considere como un sistema altamente integrado, cuyo desempeño esté determinado por el grado de disuasión entre sus principales componentes.

De acuerdo con Kastener (1998) las organizaciones tienen hoy día el desafío de potenciar a los grupos de trabajo aprovechándolos de una manera más creativa y eficiente como elementos fundamentales de la eficacia de la organización.

Dentro de los equipos de alto desempeño y los miembros de un equipo de trabajo se debe tener en cuenta los metas que estos se proponen basándose en el compromiso que se debe generar por parte de ellos ya que este produce un alto grado de involucramiento en el cumplimiento de responsabilidades las cuales a su vez crean una integración satisfactoria basados en valores y objetivos propuestos por el equipo.

Dichos objetivos deben tener un carácter ambicioso ya que proporcionan sensación de orgullo, y una vez alcanzados, de satisfacción por los resultados obtenidos (Collins y Porras 1996).

Además es necesario que cada miembro del equipo conozca cuales son los objetivos individuales que le competen, y como se relaciona este con el objetivo del equipo, así mismo, deben conocer las tareas de los demás miembros, con ello las personas apropiarse del sentido y contribución de equipo a las metas organizacionales, elemento que demuestra ser funcional dentro de la motivación intrínseca de cada persona, el equipo genere la predisposición anímica y dinámica, la pasión que servirá a estándares de excelencia (Ashby y Pell 2001).

El ambiente organizacional implica una atmosfera psicológica que modela actitudes, ideas y conductas de las personas. Es decir, es un indicador con alto impacto en los equipos de trabajo. Un buen ambiente cultiva una poderosa progresión de resultados: claridad, confianza y compromiso. Una lleva a la otra. E ausencia de la claridad, los miembros se sienten inseguros en sus roles y no son capaces de comprometerse completamente con los proyectos, lo que afecta sus tomas de decisiones y sus destrezas para actuar en nombre de la organización (Ashby y Pell 2001).

Por otro lado, la confianza es una predisposición psicológica individual, que no se puede exigir, sustentada en la autoconfianza y autoconfianza y autoestima personal, cuyos efectos benéficos tiñen la percepción vital, y son el anclaje de los equipos de alto desempeño (Lenhard y Colb 1998).

Por muchos cursos que se efectúen para desarrollar trabajo en equipo y confianza, si no existe la voluntad personal de atreverse a confiar en el otro o se estima

que son variables blandas poco sustanciales e irrelevantes ante las variables duras de resultados, el camino de la colaboración y efectividad grupal se vera severamente entorpecido (Lenhard y Colb 1998).

Otros autores como Kaplan y Norton (2000) afirman que la efectividad organizacional es una cadena descendente de relaciones casuales, por lo que los buenos resultados económicos son explicados por una buena gestión de clientes, que anclan causalmente en procesos internos de excelencia, todo lo que es posible gracias personas y equipos de trabajos competentes, y con soporte tecnológico de buen nivel y este es el aporte mas significativo dentro de la construcción y consolidación de los equipos de alto desempeño.

La emocionalidad a la base de los equipos de alto desempeño es la confianza, cuyos efectos organizacionales dan cuenta de los efectos nocivos de la desconfianza en los equipos y líderes (Kaplan y Norton 2000).

En otras palabras como lo afirma Maturana (2002). Quienes participan de los equipos y tienen una visión de los otros como competidores, doctrinalmente niegan sus aportes y destruyen el tejido o red socio técnica de los equipos así que de esta manera se constituye una relación de ganar – perder la cual es una amenaza contra la colaboración grupal la cual se considera una característica de gran importancia dentro de los equipos de trabajo.

En este sentido, la colaboración y la competencia son opuestos, ya que la actitud competitiva debe ser de los competidores externos de la organización, mientras que la actitud de colaboración es la parte esencial de los equipos y de las culturas organizacionales (Maturana 2002).

El predominio de la competitividad en las personas y en los grupos deviene en envidia, cuyos efectos organizacionales, grupales e individuales son devastadores (Baines 2000).

Por tanto el equipo debe tener continuamente o mejor permanentemente espíritu de pertenecer a un conjunto de personas que logra resultados por el aporte que cada uno hace desde su individualidad mas no desde su competitividad (Baines 2000).

Se considera que el espíritu de equipo es su motivación constante, ya que es requerida en los momentos extremos cuando mas se necesita. Por esa razón ante el éxito o el fracaso es precisamente el espíritu de equipo el que sale a relucir. (Baines 2000).

Por otra parte se reconoce que la preparación cumple un papel importante dentro de los equipos de alto desempeño, considerando que para que dichos equipos sean exitosos permiten que el desarrollo de los equipos sea más satisfactorio (Gioia 2005).

Asimismo, las personas que se encuentran mas preparadas habilitaran un camino efectivo para la construcción de dichos equipos poseerán una mezcla de habilidades duras y habilidades suaves donde ellos tendrán que aplicar cada una de dichas habilidades dependerán del tipo de tarea a realizar (Gioia 2005).

En este sentido se necesitara aumentar el conocimiento de cada individuo de la organización y específicamente a aquellos individuos que pertenecen a los equipos de alto desempeño diseñando estrategias útiles que les sirvan para conseguir dicho objetivo (Gioia 2005).

Por otro lado otro de los autores que habla acerca de algunas estrategias para afrontar problemas críticos que se presenten dentro de la organización Hubbard (2006) quien ha descrito que aparte de la preparación de los miembros de un equipo de trabajo también es de gran importancia la potencializacion de las diversas habilidades que cada uno de estos posee.

Para esto los jefes dentro de una organización deberán tener en cuenta un aspecto de gran importancia dentro de una organización y por supuesto dentro de de los equipos y es la comunicación, ya que mediante ella se puede percibir de mejor manera

la cohesión de los equipos lo que permite que al momento conseguir los objetivos sea de manera satisfactoria para todos los miembros del equipo.

Los buenos resultados del trabajo grupal dependen de la eficacia con la cual se transmite la información entre los miembros del equipo.

Por tanto la comunicación permite la cohesión de los equipos y así mismo potencializa habilidades para la consecución de metas efectivas proporciona la regeneración continua.

Sobre lo que está pasando y por qué. El plan de tal un proceso estratégico debe empezar evaluando dicha competencia en los miembros (Hubbard 2006).

Para asegurar la implantación exitosa del trabajo en equipo en las organizaciones, tenemos que estudiar los diferentes procesos que se siguen tanto para formarse, como para mantenerse con éxito.

Otra de las principales características de un equipo de alto desempeño es entender que también debe haber liderazgo ya que por diferentes definiciones a un equipo de alto desempeño se le destaca por tener diferentes características pero estas se hallan en conexión por medio del líder (Senior 2004).

En este sentido, se estimula el rol del líder con el fin de fomentar el desarrollo de liderazgos alternativos y así poder confrontar a los miembros del equipo (Senior 2004). La competencia entre equipos e individuos del equipo es fomentada para desarrollar el máximo potencial colectivo (Senior 2004).

Un Líder de equipos de Alto Desempeño tiene a la actitud para reconocer las expectativas de sus colaboradores y colocarlas en un escalafón más alto; está convencido de que las personas pueden mejorar su desempeño, independientemente de que tan alto esté; y siempre tienen la disposición de ayudar y dialogar de forma constante con sus colaboradores (Senior 2004).

Un líder de equipos de Alto Desempeño tiene la habilidad de establecer relaciones de confianza; escuchar el doble de lo que habla; y retroalimentar igualmente un trabajo extraordinario que uno malo, sin herir sentimientos o destruir la motivación (Senior 2004).

Este nuevo líder adquiere los conocimientos sobre el negocio que maneja; las políticas, tácticas y estrategias de la compañía, de igual manera que los planes de carrera, expectativas y motivaciones de sus colaboradores (Senior 2004).

Actualmente se logra observar que las percepciones que indican cada uno de los autores citados anteriormente permiten comprobar que el trabajo en equipo se encuentra muy relacionado con los equipos de alto desempeño ya que al parecer juntos se vuelcan en un sistema donde la falta de uno no haría posible el éxito de las organizaciones su presencia es imprescindible dentro de estas.

La creación de grupos de alto desempeño es uno de los retos de las organizaciones modernas y es una habilidad que deben desarrollar si desean continuar siendo competitivas. 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 dichas recomendaciones con el objetivo de conformar equipos de alto desempeño por medio del trabajo en equipo y así poder conseguir competitividad.

Conclusiones

Teniendo en cuenta que el objetivo principal de este artículo es la revisión teórica acerca del trabajo en equipo como herramienta para la construcción de equipos de alto desempeño basados en las diversas percepciones y estudios que sean realizados acerca de dicha temática podemos concluir, que las organizaciones con altos estándares de desempeño crean más equipos de trabajo que aquellas que promueven en sus políticas el “trabajo en equipo”. Ya que estas por medio de la formación de líderes crean autonomía en los equipos con el fin de potencializar las habilidades de cada miembro.

Los equipos de alto desempeño en la actualidad son frecuentes ya que para las diversas organizaciones contar con este tipo de personas generan mayor productividad y competitividad en el mercado.

Los equipos de alto desempeño trascienden las estructuras organizacionales, se convierten en la base de los procesos dentro de las organizaciones. Rompen con jerarquías y establecen la propia como estándar en la organización, integran el desempeño y el aprendizaje y esto se ve reflejado en los resultados que obtienen en cada tarea a realizar.

El rol del líder de estos equipos es difícil de identificar porque su conducción requiere la madurez suficiente para no intentar acaparar la atención y permitir que cada miembro se sienta responsable absoluto de su desempeño sin perder el sentido de pertenencia y el compromiso colectivo que debe estar presente en cada actividad que se proponga el equipo.

Por último, el trabajo en equipo requiere de: objetivos comunes y tareas aceptadas; organización; unidad; compromiso personal; convergencia de esfuerzos; aprovechamiento del conflicto y conciencia social, todo en constante e indisoluble interacción. Formar equipos de trabajo y propiciar el trabajo en equipo es un esfuerzo deliberado que debe patrocinarse por la alta dirección, convencida de que la clave para trabajar en equipo y el éxito del equipo de trabajo, radica en la tarea que cada individuo realiza consigo mismo, adquiriendo con esfuerzo conocimientos, desarrollando

habilidades, mejorando actitudes lo que, sin duda, implica un cambio sustantivo en la forma de concebir y convivir con el trabajo cotidiano.

Para construir equipos de alto desempeño las empresas deberán crear mecanismos para apoyar en la cultura y la 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 dadas la suma de sus fortalezas y organización.

Referencias

- Aritzeta, A., Ayestaran, S., Swailes, S. (2005). Team role preference and conflict management style, *International Journal of Conflict Management*, Vol. 16 Issue 2, p157-182, 26p.
- Ashby, F., Pell, A. (2001). Embracing Excellence. *Paramus, N.J.: Journal of Organizational Psychology*. Vol 13, pp 67- 73.
- Baines, J. (2000). Competitive people and negative effects. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Vol 8. London.
- Bass, B. (1999). "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 9-13.
- Berlín, M. (1999). *El rol de la cultura corporativa en una empresa multinacional. Revista Venezolana de Gerencia*. Año 4. N° 8. Agosto 1999. Edición del Vicerrectorado Académico de La Universidad del Zulia. Venezuela.
- Carrasco, J. (1999). Líderes para el próximo siglo. *Revista Venezolana de Gerencia*. Año 4. N° 8. Agosto 1999. Edición del Vicerrectorado Académico de La Universidad del Zulia. Venezuela. 101-106.
- Gerben, V (1998). "Motivation effects of task and outcome interdependence in work teams". *Revista Group & Organization Management*, Vol.23, No. 2, 124-143, 1998.
- Cembranos, F. (2003). Grupos inteligentes teoría y practica del trabajo en equipo. *Intervención Psicosocial*, Vol. 12 Issue 2, p233-247, 1p.
- Collins, J., (2001). Good to great. *Harvard Business Review*. Vol 10, Mar- may, pp 15 45.
- Collins., Porrás., (1996). Formación de equipos en empresas que perduran. *Revista Iberoamericana de Psicología* Vol 10. Pp 38-57.

- Diez, E. (2006). Los grupos en las organizaciones empresariales: sistemas dinámicos, complejos y adaptativos. *Visión gerencial* Vol 5. N° 2, julio - diciembre, pp 156-165.
- Echeverría, R., (2005) De las relaciones de poder para el poder de las relaciones algunas reflexiones para líderes y equipos. *Revista. Recrearte* N°3 pp 34-48.
- Fernández, F. (1998). La cruzada empresarial del siglo XXI. *Revista Resumen Gerencial*. N° 27. Mayo – Junio. Edición B.L. Producciones, S.R.L. pp 29-30. Venezuela.
- Fernández, I. Winter, T. (2003). Equipos de alto desempeño: un gran desafío para las organizaciones. *Tendencias en Psicología Contemporánea: serie azul psicología y empresa*. Cuadernos de trabajo No 4.
- Fuentealba, R. E. (2006). Análisis e impacto de la implementación de una organización de alto desempeño. *Revista de Ingeniería Industrial*, Vol. 5 Issue 1, p5-21, 17p.
- Franco, C. A. (2003) Los equipos de trabajo como estrategia de diferenciación. *Estudios Gerenciales*, abril –junio, numero 087, pp 13-25: Cali, Colombia.
- Gautier. B; Vervish, M., (2002).Equipos de alto desempeño: *Business Review*, Vol. 14 pp 30- 36.
- Grey, C., Garsten, C. (2001). "Trust, control and post-bureaucracy", *Organization Studies*, Vol. 22 No.2, pp.229-50.
- Gioia. J., Herman. R. (2005). Career Planning for the 21st Century. *The Futurist* Vol. 6, pp 32-45 November-December. World Future Society.
- Gómez, M. A., Acosta. R. H., (2003) Acerca del trabajo en grupos o equipos. *Acimed* v.11 n. 6. nov.-dic. *versión impresa*.
- Gonzales, F.,(2006). Equipos de Alto Desempeño - las cualidades de un verdadero líder *Ediciones Gestión*. Versión Impresa.
- Guzzo, A. Yost, p. R., Campbell, r. J. Shea, P. (1993). Potency in groups: articulating a construct. *British Journal of Social Psychology*, 32, 87-106.
- Hackman, J. R. (1968). Effects of task characteristics on group products. *Journal of Experimental Social Psychology*, 4, 162-187.

- Herrera, F. & Pérez, M. (2004). El trabajo en equipo como objetivo en la formación del profesional. *Revista Cubana de Educación Superior* p1-9, 9p.
- Hubbard, E., (2006). Measuring the Effectiveness of Your Diversity Communications: Strategies, Tips and Tools. *Managing Diversity Communications*, Vol. 14. No. 2.
- Kaplan, R., Norton, D., (2000). El mando integral en un equipo directivo eficaz. *Bussines Review*, pp 30- 47.
- Kastener, G., Mogna, M. (1998). Los gerentes de hoy: viejo cargo, nuevo rol. *Revista Resumen Gerencial*. Año 5. N° 26. Enero. Edición B.L. Producciones, S.R.L. Venezuela. 18-19.
- Katzenbach, J. R. (2000). El Trabajo en equipo y equipos de alto rendimiento: *Bussines Review*, pp 12- 36.
- Kauffeld, S. (2006). Self-directed work groups and team competence. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol. 79 Issue 1, p1-21.
- Kiffin. P. (2003). Trust in leadership: An examination of its role in the effectiveness of work teams. *Australian Journal of Psychology*, Supplement, Vol. 55, p133-133, 1/4p.
- Lenhard, V., Martin, B., (1998). Atreverse a confiar en el trabajo en equipo, *Harvard Bussines Review Latino-América*. PP. 48-55. Santiago.
- Lipman- Blumen, L.; Leavitt, H. (2000). Grupos de alto rendimiento. Una nueva actitud en la organización. *Harvard Deusto Business Review*, pp.48-55.
- Martínez, H. M. (2003). El trabajo en equipo herramienta para la eficacia y la productividad en una organización. *Intervención Psicosocial*, Vol. 9 Issue 2, p238-256.
- Maturana, H. (2002). El sentido de lo humano en la organización. *Revista Latinoamericana de Psicología*. Vol 5, pp 9-15.
- Menéndez, E. (2002). Del trabajo individual al trabajo en equipo. *Hospitalidad Esdai*, ag Issue 2, p83-93, 11p.
- Mierlo, H., Rutte, C. G., Vermunt, J. K., Kompier, M. A. J., Doorewaard, J. A. (2006). Individual autonomy in work teams: The role of team autonomy, self-efficacy, and social support. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, Vol. 15 Issue 3, p281-299.

- Pares, G. (2007): Construcción de Equipos de Alto Desempeño. *Revista Latinoamericana Psicología*. vol 4 pp 32-39.
- Quijano, s. Navarro, j. Cornejo, j. M. (2000). Un modelo integrado de compromiso e identificación con la organización: análisis del cuestionario ASH-ICI. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 10 (2), 27-61.
- Rodríguez, D. (2001). La Gestión en las Organizaciones de Alto Impacto. *Harvard Deusto Business Review*, pp. 60 -73.
- Rojas, L. (1999). La gerencia necesaria; Visión, revisión y discusión. *Revista Telos de la Universidad Rafael Bellosó Chacín*. Volumen 1. N° 1. Año 2002. Ediciones Astro Data S.A. Maracaibo, Venezuela. 183-191.
- Rojas, N., Gonzales, F. (2002). Equipos de alto desempeño. Lecciones de los pigmeos. *Harvard Deusto Review*, Vol 5 pp 74- 89.
- Senior, B., Swales S., (2004). "The dimensions of management team performance: a repertory grid study". *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 53, no. 3 y 4, p. 317.
- Sosik, J., Potosky, D. & Jung, D. (2002). "Adaptive Self- Regulation: Meeting Others' Expectations of Leadership and Performance". *The Journal of Social Psychology*, 142 (2), 211-232.
- Sundstrom, E., De Meuse, K.P., Futrell, D. (1990). "Work teams: applications and effectiveness", *American Psychologist*, Vol. 45 pp.120-33.
- Sharon, K. (2002). Personal coaches go beyond the workplace. *Canadian HR Reporter*.; Tomo 15, N° 10; pg. 8, 1 pgs.
- Sheehan, A.L.; Martin, R. (2003). 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*, Vol. 55, p144-144, 1/4p.
- Sprigg, A., Jackson, P., and Sharon K. (2000) "Production team working: the importance of interdependence and autonomy for employee strain and satisfaction", *Human Relations*; vol. 53, no. 11.
- Valdez, C. E. (2006): Trabajo en equipo. ¿Cual es la clave para lograr equipos funcionales? *Folletos Gerenciales*, Vol. 10 Issue 10, p5-14, 10p.

Zambrano, F. (2004): Managers' Attendance and the Effectiveness of Small Work groups: The Case of Quality Circles. *Journal of Social Psychology*, Vol. 131 Issue 3, p335-344, 10p

Zamora, R. (2007): Formación de equipos de alto desempeño. *Journal of Psychology*. , Vol. 22 , no. 6.