

Liderar Equipos de alto
desempeño: un gran reto para
las organizaciones actuales
Leading high performance teams:
A major challenge for today's organizations
Liderar Equipes de alto desempenho:
Um grande reto para as organizações atuais

Ana Fernanda Uribe R.*
Juan Máximo Molina L.**
Francoise Contreras T.***
David Barbosa R.****
Juan Carlos Espinosa M.*****

Fecha de recibido: 23 de mayo de 2013. Fecha de aprobado: 9 de julio de 2013

Para citar este artículo: Uribe, Ana Fernanda; Molina, Juan Máximo; Contreras, Francoise & Barbosa, David (2013), Liderar Equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales. *Universidad & Empresa* No. 25, pp. 53-71.

-
- * PhD en Psicología. Líder Grupo de investigación Productividad y Competitividad. Universidad Pontificia Bolivariana, Bucaramanga, Colombia. Correo: anafernanda.uribe@upb.edu.co
 - ** Agencia de Evaluación de Tecnologías Sanitarias de Andalucía (AETSA), Sevilla, España.
 - *** Proyecto del programa Liderazgo, bienestar y calidad de vida de la línea de liderazgo del grupo de investigación en perdurabilidad empresarial (GIPE) de la Facultad de Administración, Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia.
 - **** Proyecto del programa Liderazgo, bienestar y calidad de vida de la línea de liderazgo del grupo de investigación en perdurabilidad empresarial (GIPE) de la Facultad de Administración, Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia.
 - ***** Magister en Psicología. Doctorando en Ciencias de la Dirección, Universidad del Rosario.

RESUMEN

Los continuos e impredecibles cambios que deben afrontar las organizaciones en la actualidad les exigen asumir retos cada vez más complejos que les garanticen resultados para sobrevivir en un mercado altamente competitivo. Tal condición requiere de directivos que optimicen sus habilidades para liderar equipos, considerando unas características que antes parecían irrelevantes. El propósito de éste estudio es delimitar conceptualmente el liderazgo en relación con los equipos de alto desempeño y discutir entorno al rol que este debe tener en su conformación y mantenimiento. Se puntualiza sobre la necesidad de que el líder se convierta en un facilitador para la transformación no solo de las personas que componen los equipos, sino de la organización, a través de desarrollo y crecimiento. Se plantea la necesidad de incluir en los procesos de dirección exitosa de equipos de alto desempeño factores como la estrategia organizacional, la gestión humana y la estructura organizacional, todos ellos permeados necesariamente por los estilos de liderazgo y la actitud del líder hacia el cambio.

Palabras clave: liderazgo, equipos, alto desempeño.

ABSTRACT

The continuous and unpredictable changes faced by today's organizations require them to accept increasingly complex challenges that guarantee results in order to survive in a highly competitive market. This condition demands that managers enhance their ability to lead teams, while taking into consideration characteristics that previously seemed irrelevant. The purpose of this study is to conceptually define the leadership of high performance teams and discussed the role such leadership should have in their formation and maintenance. The study points out the need for a leader to become a facilitator for the transformation, not only of the people who make up the team, but also for the organization through further development and growth. The findings raises the need to include in the process of successful leadership of high performance teams such factors as organizational strategy , human resource management and even the organizational structure , all necessarily permeated by the styles of leadership and leader's attitude toward change.

Keywords: leadership, teams, high performance.

RESUMO

As contínuas e imprevisíveis mudanças que devem afrontar as organizações na atualidade lhes exigem assumir retos cada vez mais complexos que lhes garantem resultados para sobreviver em um mercado altamente competitivo. Tal condição requiere de diretivos que otimizem suas habilidades para liderar equipes, considerando umas características que antes pareciam irrelevantes. O propósito deste estudo é delimitar conceptualmente a liderança em relação com as equipes de alto desempenho e se discute em torno ao rol que este deve ter em sua conformação e manutenção. Concretiza-se sobre a necessidade de que o líder se converta em um facilitador para a transformação não só das pessoas que compõem as equipes, mas também da organização através de desenvolvimento y crecimiento. Expõe-se a necessidade de incluir

nos procesos de direção exitosa de equipes de alto desempenho fatores como a estratégia organizacional, a gestão humana e inclusive a estrutura organizacional, todos eles permeados necessariamente, pelos estilos de liderança e a atitude de líder para a mudança. **Palavras-chave:** liderança, equipes, alto desempenho.

INTRODUCCIÓN

La conformación de equipos de alto desempeño ha sido uno de los más importantes retos para las organizaciones en los últimos años, en cuanto se reconoce su importancia no solo para incrementar la productividad de las empresas, sino también para consolidar procesos de gestión humana como estrategia fundamental para el fortalecimiento del talento humano y del desarrollo organizacional.

El objetivo del presente artículo es delimitar teórica y conceptualmente las temáticas centrales que surgen al trabajar el liderazgo y su relación con los equipos de alto desempeño en la actualidad. Para ello, se inicia con una revisión de las características fundamentales alrededor del ejercicio del liderazgo y la importancia de la adaptación/orientación al cambio como propósito central y estratégico; lo anterior en relación con el interés que despierta la inquietud por los estilos de liderazgo y la efectividad organizacional, pues no se trata solo de tener las competen-

cias para liderar sino la capacidad de dirigir a la organización hacia el cumplimiento de las metas organizacionales a un nivel cada vez más elevado. En un segundo momento, se discutirá en torno a la identificación de si realmente son equipos de alto de desempeño o personas con altos estándares de exigencia y calidad lo que determina la excelencia de un equipo. Finalmente, se analizarán las competencias que requieren los líderes para dirigir u orientar equipos de alto desempeño y se precisarán las temáticas que han sido identificadas al trabajar el liderazgo y su relación con los equipos de alto desempeño.

I. LIDERAZGO Y CAMBIO: CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS

Los paradigmas lineales tradicionales sostenían que el objetivo principal de los directivos era mantener el orden, la estabilidad y el equilibrio de las organizaciones, para que los cambios planificados que éstos promovieran pudiesen alcanzar los resultados, en gran medida predecibles (Ahumada, 2010; Contreras & Barbosa, 2013). No obstante, desde el paradigma de la complejidad, la organización asume el reto de alcanzar tal objetivo y considera que el liderazgo debe asumir el cambio promoviendo lo que Heifetz, Grashow y Linsky (2009) llaman un desequilibrio productivo. Desde esta perspectiva, lograr equipos de trabajo

requiere que se centre la atención en cómo organizar el talento humano, analizando los elementos implicados y las interrelaciones que emergen dentro de los procesos (Ahumada, 2010). Este cambio de perspectiva está generando una transformación en el rol de los líderes y de las dinámicas que ellos generan, pues éstos se encuentran ante nuevos retos y necesidades que demandan de ellos otras habilidades, distintas a las tradicionales, en cuanto éstas resultan insuficientes (Castro, 2006; Castro & Lupano, 2007; Gil, Alcover, Rico, & Sánchez-Manzanares, 2011).

Se han desarrollado diferentes teorías y modelos alrededor del liderazgo y se ha debatido en décadas anteriores si el liderazgo responde a una característica propia del individuo o si hace referencia a una competencia o habilidad que se puede desarrollar y por tanto es susceptible de ser aprendida (Chiavenato, 2009; Estrada, 2007). Actualmente no cabe duda que el liderazgo se compone de una serie de habilidades que pueden ser adquiridas a través del aprendizaje y que las diferencias individuales, aunque no determinan el liderazgo si pueden favorecerlo. Debido a lo anterior, en los últimos años se han incrementado las ofertas de formación continua y posgraduada, tanto formal como informal, para el desarrollo de competencias de liderazgo (Hughes, Ginnett, & Curphy, 2007).

Una tendencia interesante que pretende responder a la inminente y creciente globalización es el llamado liderazgo auténtico, el cual se define como “transcultural, complejo, compartido y remoto” (Gil, Alcover, Rico, & Sánchez-Manzanares, 2011, p. 38). El liderazgo auténtico surge como una nueva teoría alrededor de varios componentes esenciales en el líder, como son la conciencia de sí mismo, transparencia en las relaciones, procesamiento equilibrado y moral internalizada. A partir de las investigaciones se encontró que éste liderazgo se asocia con la efectividad percibida del líder, el esfuerzo extra de los colaboradores y la satisfacción de éstos con respecto al líder (Moriano, Molero, & Levy, 2011). Vinculado con esta tendencia, está el liderazgo fundamentado en valores en el que se establece que la trascendencia y la disposición para el cambio predicen el liderazgo transformacional, de la misma forma en que la búsqueda de la promoción predicen un liderazgo transaccional (Nader & Solano, 2007).

Cabe aclarar que el liderazgo constituye un fenómeno altamente complejo, que no se limita a las prácticas que establece el líder, ni a las características individuales que este posea; involucra, también, la capacidad de auto-trascendencia, su desarrollo integral como persona, sus habilidades para interactuar con los demás y con el ambiente, y su capacidad para libe-

rar las potencialidades de sus colaboradores a través del reconocimiento de sus habilidades; en últimas, observar su diversidad y lograr establecer las sinergias necesarias para alcanzar los objetivos comunes del equipo.

Se han implementado varias estrategias para desarrollar las habilidades de liderazgo en los directivos, entre ellas el *coaching*, con el propósito de cualificar sus habilidades para dirigir personal, enfrentar adecuadamente los conflictos, favorecer procesos de negociación y lograr establecer comunicaciones efectivas y afectivas con sus colaboradores. Lo anterior se considera una estrategia fundamental para responder a los cambios ocasionados por la globalización y la competitividad, fundamentada en la formación y desarrollo de competencias en los trabajadores. Estas competencias no solo se relacionan con conocimientos, sino también con el desarrollo de habilidades relativas a la gestión del desempeño, autoconocimiento, integración y compromiso (Araujo & Leal, 2007; Montoya, Gutiérrez & Moncada, 2012). Cabe aclarar que para desarrollar estas estrategias se hace necesario que exista una flexibilidad individual, grupal y organizacional frente al cambio (Caballero & Blanco, 2007).

Aunque el énfasis fundamental ya no se encuentra en las características del líder, si lo está en las habilidades que éste puede desarrollar y en los

procesos que logra favorecer, entre ellos, los procesos de gestión humana, la estrategia organizacional y los resultados empresariales como determinantes en el desarrollo de equipos de alto desempeño. Teniendo en cuenta lo anterior, se establecen tres enfoques para establecer la relación existente entre la estrategia empresarial, la gestión de recursos humanos y los resultados empresariales: 1) el contingente, en el cual la relación entre gestión humana y la estrategia se fundamenta en los recursos y las capacidades, 2) el universalista, que se centra en las prácticas empresariales independientemente de la estrategia y 3) El configurativo, donde es fundamental tanto la gestión humana como la estrategia, siendo mucho más holística la mirada organizacional (Delery & Doty, 1996 citado por Montoya, Gutiérrez & Moncada, 2012).

Con base en lo anterior se puede afirmar que el cambio no solo es del entorno, involucra la gerencia del talento humano, la cual debe ser la unidad estratégica que favorezca el desarrollo organizacional por medio de la generación de un clima de libertad, respeto, confianza con base en la estructura organizacional y filosofía de la misma (Dávila, Escobar, Mullett, & Uribe, 2012; Palamary, 2012; Pons, & Ramos, 2012). De igual forma, el líder es la persona que al desarrollar diferentes estrategias de compromiso con la organización, el

rediseño organizacional con la participación y apoyo de la alta gerencia, genera cambios internos y externos para el desarrollo organizacional (Ochoa & Rios, 2011).

El impacto que han tenido las teorías hegemónicas y los modelos tradicionales de liderazgo en la generación y reproducción de determinados estilos de relaciones y prácticas laborales, nos lleva a pensar el liderazgo como “una relación social, que abre los espacios para implementar nuevas prácticas y relaciones laborales y, con esto, desarrollar creativas estrategias que potencian la vinculación “yo-tú” / “nosotros /-los otros” (Ascorra, 2008, p.74). Así, el liderazgo implica unas prácticas que facilitan no solo su ejercicio, sino también generar unas condiciones y motivaciones hacia el trabajo (Aburto & Bonales, 2011; Anderson, 2010; Robles, Garza & Medina, 2008).

Las habilidades humanas y la visión compartida son predictores fundamentales para los procesos de interacción organizacional esenciales entre directivos y colaboradores (Cetina, Ortega & Aguilar, 2010). Las prácticas de liderazgo, por su parte, están asociadas a categorías fundamentales en los líderes efectivos, estas son la dirección de futuro, desarrollar a las personas, redireccionar la organización y gestionar las responsabilidades del cargo; esto con el fin de establecer procesos

motivacionales, cualificar las competencias individuales y mejorar las condiciones de trabajo (Anderson, 2010), desde este punto de vista, los líderes efectivos son aquellos que logran movilizar condiciones (Gómez, 2006; Leithwood & Riehl, 2005). En la tabla 1 pueden observarse las categorías y las prácticas asociadas a estos comportamientos de liderazgo.

Surge entonces la pregunta, ¿cómo lograr conformar y liderar equipos de alto desempeño en las organizaciones actuales?

Equipos de alto desempeño / personas de alto desempeño

Establecer las competencias necesarias para la gestión de equipos de alto desempeño requiere delimitar los conceptos grupo de trabajo y equipo. Un grupo de trabajo es un conjunto de personas donde cada uno busca un resultado ante una tarea u objetivo específico. El equipo de trabajo es un número más reducido de personas con habilidades complementarias, que se encuentran comprometidas con un propósito, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque común, por los cuales son co-responsables (Katzenbach, & Smith, 2000). Esta definición identifica la disciplina como elemento fundamental en el logro de los objetivos, operacionalizado en cuatro elementos que permiten que los equipos funcionen,

Tabla 1. Adaptado de prácticas clave para un liderazgo efectivo

Categorías	Prácticas	
<i>Mostrar dirección de futuro</i> Realizar el esfuerzo por motivar a los demás respecto a su propio trabajo estableciendo un “propósito moral”.	Visión (construcción de una visión compartida).	<i>Motivaciones</i>
	Objetivos (fomentar la aceptación de objetivos grupales).	
	Altas expectativas.	
<i>Desarrollar personas</i> Construir el conocimiento y las habilidades que requiere el personal para realizar las metas de la organización, así como el compromiso y resiliencia.	Atención y apoyo individual.	<i>Capacidades</i>
	Atención y apoyo intelectual.	
	Modelamiento (interacción permanente y visibilidad).	
<i>Redireccionar la organización</i> Establecer condiciones de trabajo que permitan al personal el mayor desarrollo de la motivación y las capacidades.	Construir una cultura colaboradora.	<i>Condiciones de trabajo</i>
	Estructurar una organización que facilite el trabajo.	
	Crear una relación productiva con sus clientes y el entorno.	
	Conectar la organización con su entorno y oportunidades.	
<i>Gestionar las responsabilidades del cargo</i>	Dotación de personal.	
	Proveer apoyo técnico.	
	Monitoreo.	
	Evitar distracciones del <i>staff</i> que no son el centro de su trabajo.	

Fuente: Leithwood y Riehl (2005). Tomado de Anderson (2010).

estos son el compromiso y propósito común, las metas de desempeño, las habilidades complementarias y la responsabilidad mutua. Por tanto, existen diferencias importantes entre un grupo de trabajo y un equipo, las cuales se precisan en tabla 2.

El paso de grupos de trabajo a equipos de alto desempeño implica la convicción de que la productividad

del equipo es relevante para cada uno de sus miembros; de igual forma, cada persona contribuye al éxito de la organización, ya que existe una relación de confianza entre los colaboradores y el supervisor o quien dirige; finalmente, necesita del desarrollo de un enfoque gerencial que se comprometa con los procesos de los equipos, que valore y retroalimente a cada uno de sus colaboradores,

Tabla 2. Comparativo entre grupo de trabajo y equipo

Grupo de trabajo	Equipo
<ul style="list-style-type: none"> • Líder fuerte y claramente enfocado. • Responsabilidad individual. • El propósito del grupo es el mismo que la misión más amplia de la organización. • Productos de trabajo individuales. • Sostiene reuniones eficientes. • Mide su eficacia indirectamente por su influencia sobre otros (como el desempeño financiero de la empresa). • Discute, decide y delega. 	<ul style="list-style-type: none"> • Roles de liderazgo compartidos • Responsabilidad individual y mutua. • Propósito específico del equipo que es alcanzado por el mismo. • Productos de trabajo colectivo. • Fomenta la discusión abierta y las reuniones activas de resolución de problemas. • Mide el desempeño evaluando los productos de trabajo colectivo. • Discute, decide y trabaja en conjunto.

Fuente: Katzenbach, & Smith (2000).

con el fin de mantener la motivación (Caldwell, 2009). De igual forma, se necesitan procesos de gestión humana estructurados e interconectados, sistemas multi-equipos e interrelacionados que favorezcan el fluir de la información y de la sinergia; por último, un clima y cultura organizacional funcional que fortalezca a los equipos (Alcover, Rico & Gil, 2011).

Cuando se habla de equipos de alto desempeño se piensa que todas las personas deben tener un alto nivel intelectual, altas competencias para desarrollar una actividad determinada; aunque estas características facilitarían el logro de objetivos, la clave está en encontrar personas con diferentes conocimientos y competencias para el logro de las metas, ubicar a las personas en función del perfil que se haya establecido para el cargo o las funciones, generar con ellos una dinámica de trabajo en equipo y establecer metas conjuntas que generen satisfacción para todos

(Clavijo, 2009). Una característica esencial es que los trabajadores puedan tomar decisiones con relación a la planeación, ejecución y control del trabajo (Donoso & García, 2012). En este orden de ideas, se puede afirmar que la diversidad de habilidades y competencias fundamentadas en la confianza y la corresponsabilidad del resultado final garantiza el logro del objetivo del equipo.

Blanchard, Randolph y Grazier (2006) identifican los equipos de alto desempeño como equipos “del siguiente nivel” y establecen que entre los beneficios que se presentan están la inclusión de todas las ideas y los procesos motivacionales de cada uno de los participantes del equipo, y la optimización de los tiempos de cada uno, que se evidencia en los resultados, la productividad y la satisfacción del equipo. De igual forma, genera beneficios para la organización en la medida que se optimizan los procesos, los recursos,

los tiempos y se logran procesos de aprendizaje organizacional determinantes en el crecimiento horizontal y vertical de las empresas (Gómez, 2006; Yamakawa & Ostos, 2011). Por lo tanto, si las implicaciones para la generación de equipos de alto desempeño son las personas, los procesos y las políticas y condiciones laborales, los beneficios se ven reflejados en la misma medida.

Tabla 3. Comparativo entre grupo, equipo y equipo de alto desempeño.
Fuente: De “Equipos de Alto Rendimiento: ¿sueño o realidad?”

Criterios	Colección de individuos	Grupo	Equipo	Equipo de alto rendimiento
Razón de ser	Producción individual.	Intercambio de conocimientos.	Proyecto.	Puesta en adecuación de la visión y del día a día.
Relaciones	Individualistas: Cada uno para sí mismo.	Prioritarias: Hacer cosas juntos, estar en grupo.	Utilitarias: Cada uno se compromete en una misión común, las relaciones derivan de ellas.	Abiertas: Corresponsabilidad, solidaridad, apoyo.
Riesgos ligados a las relaciones	Puerta abierta a la competencia.	Simbiosis: Prioridad a la relación/fusión.	Conformismo: Cada uno se limita a lo que se espera de él.	Pérdida de visión de la realidad: Dar prioridad al sentido a costa de lo concreto.
Comunicación	Técnica: Intercambio de informaciones.	Afectiva: Apunta a conocer mejor al otro.	Fundada en la confianza probada.	Aceptación incondicional.
Modo de definición de objetivos	Individual: Desafío centrado en las actividades ligadas a la profesión de cada uno.	Individual, pero con previa concentración: Centrado en la satisfacción de las personas.	Compartido: Entrados en el éxito común.	Para el equipo en relación con la visión compartida: Cada uno contribuye al logro de dichos objetivos, reparto “móvil”.
Relación entre las actividades	Poco o ningún vínculo interno.	Vínculos internos definidos por el directivo.	Vínculos numerosos, flexibilidad en el reparto.	Vínculos integrados.
Métodos de trabajo	Individuales o definidos por el directivo.	Intercambio de métodos personales para desplazarse a métodos colectivos.	Comunes identificados, evaluados y capitalizados.	Coexistencia de métodos individuales y de métodos comunes; + innovación en los métodos.

Continúa

Criterios	Colección de individuos	Grupo	Equipo	Equipo de alto rendimiento
Toma de decisiones	Directivo: Fundado en la autoridad de competencia o la legitimidad del status.	Directivo, previa concertación del grupo.	Por mayoría, previo análisis de las opciones.	Mayoritariamente consensual: coexistencia de diferentes modos en función de la naturaleza de la decisión.
Resolución de conflictos	Vía jerárquica	Técnica: abordados/afectivos: riesgos de estancamiento, de falsas interpretaciones.	Confrontación: los conflictos se contemplan como fuente de progreso.	Anticipación: Trabajo en paralelo sobre la producción del grupo y las relaciones.

Fuente: AsimetCapacitación, 2001. Recuperado de http://www.asimetcapacitacion.cl/alto_rendimiento.htm.

De esta forma, la transformación de los equipos a alto desempeño implica características como flexibilidad, compromiso y alto nivel de adaptación en el menor tiempo posible (Donoso & García, 2012). Algunos autores han identificado comportamientos que no permiten el proceso de cambio en las organizaciones, como son la inercia estructural, el enfoque limitado del cambio, la inercia del grupo, escases de habilidad, dificultades en las relaciones interpersonales y la no asignación de suficientes recursos (Fuentealba, 2006,). Por tanto, un equipo de alto desempeño se caracteriza por la identidad individual y compartida de la visión de la organización en la búsqueda del sentido y la dirección hacia la misma (Calderón, Álvarez, & Naranjo, 2009). Los equipos de alto desempeño se consolidan desde el trabajo en equipo y la cohesión existente entre sus miembros, reflejada

en la autonomía y en la interdependencia.

Los equipos de alto desempeño ,si bien requieren de personas con cierto nivel de efectividad, no será el agregado aritmético de las competencias de sus miembros lo que determine el nivel de desempeño; el nivel estará definido principalmente por las sinergias que se logren configurar entre los miembros, el grado de especialización que se defina en las tareas, la confianza que se logre construir entre los sujetos y las habilidades como grupo en torno a la motivación y la comunicación efectiva.

II. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA LIDERAR EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO

Un aspecto fundamental en el proceso de desarrollo de equipos de

alto desempeño es lograr una diferenciación en el liderazgo. Para liderar equipos es fundamental el compromiso frente a la misión; cada integrante debe responder por sus actividades, basarse en la confianza compartida hacia el éxito común, las diferentes interacciones y la distribución de objetivos, la confrontación constante y de crecimiento individual y grupal. Por tanto, la función del líder es lograr el cumplimiento de los aspectos antes mencionados. Adicionalmente, el líder de equipos de alto desempeño debe tener una visión mucho más integral, conocer a cada uno de sus integrantes para generar sinergias en función de la organización, facilitar las diferentes estrategias para que la visión esté presente con responsabilidad y redes de apoyo estructurales y funcionales, para la innovación, priorizando el sentido, las relaciones y el trabajo paralelamente.

En consecuencia, la conformación de equipos de alto desempeño exige por parte del líder una mirada estratégica de la gestión, basada en tres niveles de actuación: individual, grupal y organizacional. El nivel individual implica por parte del líder un desarrollo de competencias personales y profesionales que le permitan el establecimiento de relaciones interpersonales interdependientes, en las que la comunicación, la negociación y el acuerdo sean parte de su dinámica, donde cada espacio organizacional

y personal sea un espacio de aprendizaje y desarrollo integral.

Así mismo, desde esta perspectiva el objetivo principal debe ser el bienestar y la calidad de vida con un sentido de realización individual y social, lo cual incluye el desarrollo de competencias técnicas y habilidades profesionales que permitan la consolidación de equipos de alto nivel en equipos de trabajo (Fernández & Winter, 2003). En consecuencia, se hace inminente la formación de líderes en equipos de alto desempeño (González, 2011; Palamary, 2012) donde el cambio de actitud, el desarrollo de competencias personales, profesionales y organizacionales sean los ejes centrales para el trabajo con equipos de alto desempeño.

En el nivel grupal se identifican las competencias colectivas que deben ser desarrolladas, entre ellas el estar unidos por un objetivo en común, el superar los obstáculos en grupo, el deseo de permanecer unidos hasta lograr los objetivos propuestos y asumir las consecuencias tanto positivas como negativas en equipo (Fernández & Winter, 2003). Esta mirada implica un proceso de cada uno de los integrantes del grupo, donde exista un compromiso individual y grupal hacia la organización, su misión y visión, y entre todos se logre el cumplimiento de los objetivos por medio de la estrategia organizacional.

Finalmente, en el tercer nivel se encuentra lo relacionado con la organización donde los procesos estructurales y funcionales están orientados al desarrollo del liderazgo, el clima y la cultura organizacional, y la satisfacción laboral (Cuadra & Veloso, 2007). En este nivel es esencial el papel de la gestión humana como factor para el fortalecimiento de los procesos grupales y organizacionales, donde la gestión del conocimiento sea un resultado de los equipos de trabajo por la dinámica que se establecen, donde la sinergia es un resultado fundamental (García, & Cordero, 2008a; García & Cordero, 2008b; Pérez, 2006).

Adicional a los planteamientos anteriores, entre las estrategias fundamentales para la conformación de equipos de alto desempeño se deben tener en cuenta la provisión de recursos, la retroalimentación del directivo, empoderar a los colaboradores, generar procesos de formación en liderazgo y ser flexible ante las diferentes situaciones (Donoso & García, 2012; Vera, 2008).

El liderazgo de equipo puede entenderse de dos formas diferentes “1) como aquellos atributos (habilidades, conductas) que aportan los miembros al equipo (ej., carisma, integridad, proactividad) y que operan como insumos que influyen en los procesos y el rendimiento del equipo, y 2) como resultado de pro-

cesos de equipo (p. ej., el aprendizaje grupal), facilitando la adaptación y el rendimiento del equipo a través de las diferentes etapas de su desarrollo” (Day, Gron & Salas, 2004 citado por Gil et al., 2011, p.41). Por consiguiente, la dirección de equipos de alto desempeño implica tener claridad y comprensión de los objetivos organizacionales, personas competentes en cada una de sus habilidades y que sean pertinentes para la organización; debe existir confianza y buena comunicación entre todos, compromiso frente a la estrategia de la organización, un liderazgo transformador, que potencialice a las personas y las oriente hacia los objetivos, y contar con el apoyo de cada uno de los participantes y la organización (Chiavenato, 2009). Con base en lo anterior, el líder de equipos de alto desempeño debe direccionar y gestionar los procesos de desarrollo de personal a través de las diferentes estrategias de desarrollo de competencias (Donoso & García, 2012; Sanchis & Campos, 2010; Zaccaro, Heinen & Shuffler, 2009).

Entre los retos fundamentales de los profesionales implicados en los procesos de gestión humana está posicionar la unidad de recursos humanos como una unidad estratégica, con énfasis en prácticas de alto rendimiento como la transferencia de conocimiento, apertura, flexibilidad y disposición hacia el aprendizaje que genera procesos de transformación

con resultados de alto nivel (Céspedes, Jerez & Valle, 2005; Sanchis & Campos, 2010). Así mismo, tanto la gerencia como el liderazgo son complementarios, ya que se debe integrar el ejercicio del liderazgo y la gestión en alto nivel, equilibradamente (Fuentealba, 2006).

Se podría establecer que un indicador de equipos de alto desempeño se relaciona con la capacidad de “mantener alta creatividad, agilidad y aprendizaje, y simultáneamente conseguir niveles razonables de consistencia, control y alineamiento con los objetivos organizacionales” (Franco, 2004, p.37). En la misma línea, Montoya, Gutiérrez y Moncada (2012) establecen que las prácticas de alto compromiso están relacionadas positivamente con la disminución del uso de la autoridad formal en las organizaciones. Este proceso de compromiso implica el autoliderazgo, en el cual las personas buscan su propio desarrollo y están acompañadas por un líder que busca el cumplimiento de objetivos organizacionales y desarrollo de su personal a cargo (Leider, 2006; Ogliastri, 2005). Lo anterior implica el desarrollo de habilidades sociales y emocionales en el entorno laboral (Martínez, 2002; Goleman, 2008), aspecto que continua siendo estudiado.

Un equipo de alto desempeño implica un alto nivel en la calidad de vida de cada uno de sus integrantes.

En consecuencia, las exigencias en el ejercicio del liderazgo incluyen competencias humanas, profesionales y administrativas (Kiechel, 2012; Parra, 2006; Yamakawa & Ostos, 2011). Se trata de generar procesos de calidad, procedimientos claros, estándares de bienestar individual, grupal y organizacional con el fin de reducir la exposición a factores de riesgo psicosocial. Por tanto, el líder tiene también la responsabilidad de contribuir a la generación de climas laborales óptimos, funcionales y productivos a partir de las prácticas de liderazgo (Gallego & Gil, 2012; Uribe, 2012; Vega, Arévalo, Sandoval, Aguilar, & Giraldo, 2009). En los últimos años se han incrementado las publicaciones científicas relacionadas con el efecto del liderazgo en la prevención de riesgos psicosociales. Uno de los principales resultados apunta a la influencia del jefe en las condiciones laborales y su ejercicio se puede llegar a convertir en un factor de riesgo o de protección (Contreras, Juárez, Barbosa, & Uribe, 2010; Peiró, & Rodríguez, 2008; Uribe-Rodríguez, Rodríguez, & Garrido-Pinzón, 2011). A su vez, existe consenso respecto a que los factores de riesgo psicosocial pueden afectar o influir en el desempeño de los trabajadores y en la calidad del servicio que ofrecen (Molina, Avalos, Valderrama, & Uribe, 2009).

En la tabla 4 se presentan y describen las temáticas que cualquier líder debe

tener presentes al momento de preguntarse cómo conformar y liderar equipos de alto desempeño.

Tal como lo anotan Martínez y Lázaro (2007) las competencias que requieren los actuales directivos involucran una serie de competencias

Tabla 4. Temáticas centrales que surgen al trabajar el liderazgo y su relación con los equipos de alto desempeño

Temática	Descripción
Demarcación conceptual de lo que es un equipo de alto desempeño.	Los equipos de alto desempeño no son necesarios en todo tipo de acción organizacional. El líder deberá tener claro qué es un grupo y qué es un equipo de alto desempeño, para poder identificar cuándo bastará con la conformación de uno u otro y cuándo asignar un proceso en cada caso.
Dimensiones organizacionales clave: Estrategia, gestión humana y estructura organizacional.	El líder de cada equipo debe conocer claramente la estrategia de la organización e incluso participar en su construcción. Así mismo, debe intervenir en los procesos de gestión humana, en la medida en que exista claridad y complementariedad en las acciones de contratación y formación. Es necesario revisar periódicamente que exista coherencia entre la estrategia, los procesos organizacionales y la estructura.
Cambio organizacional	Dado que en la actualidad es claro que el cambio es uno de los retos centrales, el líder debe ser consciente de la necesidad de las acciones de adaptación requeridas momento a momento. Adicionalmente, deberá perturbar continuamente el sistema para que el equipo logre un continuo desequilibrio productivo.
Niveles de actuación	Los análisis e intervenciones del líder frente a un equipo de alto desempeño tenderán a ser grupales, pero es indispensable que gestione de manera consciente las actuaciones que tiene a nivel individual, a nivel de la organización y con los grupos de interés externos a la organización cuando sea del caso.
Competencias del líder	Existen una serie de condiciones individuales dadas, las cuales no son suficientes. El líder deberá trabajar en aprender y potenciar una serie de habilidades relacionadas con sus recursos emocionales, tales como autoconocimiento, empatía, autoeficacia; en general lo que hoy se denomina el capital psicológico. Las demás que se han reconocido tradicionalmente, tales como comunicación o motivación, se mantienen.
Estilo de liderazgo. Forma de relacionarse con los miembros del equipo. Clima laboral	El estilo que el líder asuma debe contemplar, en primer lugar, sus propias características, competencias, creencias y rasgos, las cuales deben compaginar con las de los miembros del equipo. El reto central del líder está en crear un clima donde de manera auténtica exista libertad, respeto y confianza. Este tipo de clima tiene como condición previa un estilo de dirección basado en valores.
Gestionar la multiculturalidad	En los grupos y equipos de hoy en día cada vez será más frecuente contar con miembros de diversas nacionalidades, con lo cual ya no bastará con saber gestionar las subculturas nacionales. A lo anterior se agrega la necesidad del manejo de varios idiomas incluido, por supuesto, el inglés.

Fuente: elaboración propia.

complementarias a las que tradicionalmente se necesitaban. En primer lugar, el conocimiento teórico y práctico; en segundo lugar, conocer muy bien el negocio y el mercado, y en tercer lugar, las competencias que ellos denominan socio-organizativas, las cuales incluyen capacidades para coordinar, motivar y gobernar equipos de trabajo cada vez más heterogéneos. Frente a este último aspecto se destaca la necesidad de ser cada vez más competentes en conocer y manejar la multiculturalidad.

Lo que puede concluirse es que las competencias para liderar equipos de alto desempeño han ido desplazándose hacia los recursos psicológicos requeridos para lograr relaciones interpersonales fundadas en la confianza, con un auténtico y profundo compromiso con la organización, así como con la generación de entornos laborales en los cuales los trabajadores logren el bienestar no solo como un derecho laboral, sino como un elemento que potencia la creatividad y la productividad (Uribe-Rodríguez, Garrido-Pinzón, & Rodríguez, 2011), propiciando entornos enriquecidos para los colaboradores, los directivos y buscando el bienestar psicológico y laboral necesario en la salud laboral para la calidad de vida y la productividad empresarial.

REFERENCIAS

- Aburto, H. I., & Bonales, J. (2011), "Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional". En: *Investigación y Ciencia*, 51: 41-49.
- Ahumada, L. (2010), "Liderazgo distribuido y aprendizaje organizacional: tensiones y Contradicciones de la ley de subvención escolar preferencial en un contexto rural". En: *Psicoperspectivas*, 9,1: 111-123.
- Alcover, C., Rico, R., & Gil, F. (2011), "Equipos de trabajo en contextos organizacionales: dinámicas de cambio, adaptación y aprendizaje en entornos flexibles". En: *Papeles del Psicólogo*, 32,1: 7-16.
- Anderson, S. (2010), "Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela". En *Psicoperspectivas*, 9,2: 34-52.
- Araujo, M., & Leal, M. (2007), "Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superiores pública". En: *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales (CICAG)*, 4,2: 132-147.
- Ascorra, P. (2008), "Liderazgo: de la posición a la relación. Una propuesta de análisis de los modelos teóricos y sus aplicaciones al contexto administrativo chileno". En: *Psicoperspectivas*, 8: 60-75.
- Asimet Capacitación. (2001), "Equipos de Alto Rendimiento: Sueño o realidad?" En: Gautier, B. & Ver-

- visch, M.O., *Coaching directivo para el desarrollo profesional de personas y equipos*. Recuperado de http://www.asimetcapacitacion.cl/alto_rendimiento.htm
- Blanchard, K., Randolph, A., & Gra-zier, P. (2006), *Trabajo en Equipo*. Barcelona: Deusto.
- Caballero, D., & Blanco, A. (2007), “Competencias para la flexibilidad: la gestión emocional de las organizaciones”. En: *Psicothema*, 19,4: 616-620.
- Calderón, G., Álvarez, C., & Naranjo, J. (2009), “Orientación estratégica y recursos competitivos: un estudio en grandes empresas industriales de Colombia”. En: *Cuadernos de Administración*, 22,38: 49-72.
- Caldwell, E. (2009), “Metodología de ProMES: una herramienta para incrementar el desempeño de los equipos de trabajo”. En: *Acta Colombiana*, 26: 7-13.
- Castro, A. (2006), “Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción”. En: *Anales de Psicología*, 22,1: 89-97.
- Castro, A., & Lupano, M. L. (2007), “Teorías implícitas del liderazgo y calidad de la relación entre líder y seguidor”. En: *Boletín de Psicología*, 89: 7-28.
- Céspedes, J., Jerez, P., & Valle, R. (2005), “Las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento y la capacidad de aprendizaje organizativo: incidencia e implicaciones”. En: *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 24: 29-56.
- Cetina, T., Ortega, I., & Aguilar, C. (2010), “Habilidades directivas desde la percepción de los subordinados: un enfoque relacional para el estudio del liderazgo”. En: *Psicoperspectivas*, 9,1: 124-137.
- Chiavenato, I. (2009), *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México, D.F.: McGrawHill.
- Clavijo, D. (2009), “Mantente cerca de tu equipo”. En: *Entrepreneur*, 17: 24-28.
- Contreras, F., & Barbosa, D. (2013), “Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: Implicaciones para el cambio organizacional”. En: *Revista Virtual Universidad Católica del norte*, 39: 152 – 164.
- Contreras, F., Juárez, F., Barbosa, D., & Uribe, A.F. (2010), “Estilos de liderazgo, riesgo psicosocial y clima organizacional en un grupo de empresas Colombianas”. En: *Revista facultad de ciencias económicas: investigación y reflexión*, 8,2: 7-17.
- Cuadra, A., & Veloso, C. (2007), “Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones”. En: *Revista Universum*, 22,2: 42-58.
- Dávila, D., Escobar, A.M., Mulett, L., & Uribe, A. F. (2012), “El clima organizacional en las empresas innovadoras del siglo XXI”. En: *Informes Psicológicos*, 12, 1: 113-123.

- Donoso, H., & García, G. (2012), "Variables dinámicas y su influencia en los equipos de trabajo de alto desempeño". En: *Revista Gestión de las Personas y Tecnología*, 15: 145-158.
- Estrada, S. (2007), "Liderazgo a través de la historia". En: *Scientia et Technica*, 34: 343-348.
- Fernandez, I., & Winter, T. (2003), "Equipos de alto desempeño: un gran desafío para las organizaciones". En: *Serie Psicología y Empresa*, 4: 1-26.
- Franco, C. (2004), "Modelos para el análisis y diagnóstico de equipos de trabajo". En: *Estudios Gerenciales*, 91: 35-48.
- Fuentealba, R. (2006), "Análisis e impacto de la implementación de una organización de alto desempeño". En: *Revista Ingeniería Industrial*, 5,1: 5-21.
- Gallego, D. J. & Gil, A. J. (2012), "La construcción de organizaciones de aprendizaje a través del liderazgo". En: *Revista Universidad & Empresa*, 11: 43-77.
- García, F., & Cordero, A. (2008a), "Los equipos de trabajo: una práctica basada en la gestión del conocimiento". En: *Visión Gerencial*, 1: 45-58.
- García, F., & Cordero, A. (2008b), "La gestión del conocimiento y los equipos de trabajo: fundamentos teóricos". En: *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 1,2: 43-64.
- Gil, F., Alcover, C., Rico, R., & Sánchez-Manzanares, M. (2011), "Nuevas Formas de liderazgo en equipos de trabajo". En: *Papeles del Psicólogo*, 32,1: 38-47.
- Goleman, D. (2004). "What Makes a Leader?" En: *Harvard Business Review*, 1-13.
- Gómez, R. A. (2006), "El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas". En: *Revista Universidad & Empresa*, 11: 62-91.
- González, A. (2011), "¿Cómo formar un líder equipos de alto desempeño?" En: *Debates IESA*, 16,4: 9-10.
- Heifetz, R.A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009), *The practice of adaptive leadership: tools and tactics for changing your organization and the world*. Boston, EE.UU.: Harvard Business Press
- Hughes, R., Ginnett, R., & Curphy, G. (2007), *Liderazgo. Cómo aprovechar las lecciones de la experiencia*. McGraw Hill: México, D.F.
- Katzenbach, J.R. y D.K. Smith (2000), *El trabajo en equipo: ventajas y dificultades* España: Ediciones Granica, SA
- Kiechel, W. (2012), "The Management Century". En: *Harvard Business Review*, 8: 63-75.
- Leider, R. J. (2006), *El líder del futuro*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Martínez, Á., & Lázaro, P. (2007), "La Ciencia de los Servicios: un nuevo enfoque para la innovación

- en compañías de servicios”. En: *Universia Business Review*, 15: 120-127
- Martínez, L. (2002), “Aplicación de la inteligencia emocional como herramienta para el liderazgo en organizaciones de alto desempeño”. En: *Telos*, 4,2: 211-222.
- Molina, J.M., Avalos, F., Valderrama, L.J., & Uribe, A.F. (2009), “Factores relacionados con la satisfacción laboral de enfermería en un hospital médico-quirúrgico”. En: *Investigación y educación en enfermería*, 27,2: 219-225.
- Montoya, J., Gutiérrez, S., & Moncada, A. (2012), “Las prácticas de alto rendimiento, la influencia de la autoridad no formal en la administración del talento humano y su impacto en los resultados empresariales”. En: *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 71: 1322-1334.
- Moriano, J.A., Molero, F., & Levy, J. (2011), “Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España”. En: *Psicothema*, 23,2: 336-341.
- Nader, M., & Castro, S. (2007), “Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional–transaccional de Bass”. En: *Universitas Psychologica*, 6,3: 689-698.
- Ochoa, H., & Ríos, A. (2011). “Liderazgo, la competencia esencial que transformó una empresa colombiana en un gigante internacional: el caso de cementos Argos”. En: *Estudios Gerenciales*, 27,121: 39-58.
- Ogliastri, E. (2005), “Liderazgo organizacional en Colombia: Un estudio cualitativo”. En: *Revista EAFIT*, 105: 1-18.
- Palamary, R. (2012), “Formación de equipos de alto desempeño y estrategias gerenciales en proyectos de empresas publicitarias”. En: *Estudios Gerenciales*, 28,122: 69-81.
- Parra, E. (2006), “Liderazgo y rendimiento de la gerencia intermedia bajo la perspectiva de los objetivos balanceados”. En: *Revista NEGOTIUM/Ciencias Gerenciales*, 2,4: 50-83.
- Peiró, J., & Rodríguez, I. (2008), “Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional”. En: *Papeles del Psicólogo*, 29,1: 68-82.
- Pérez, R. (2006), “Liderazgo Visionario: Centro del Conocimiento”. En: *Revista EAN*, 58: 79-86.
- Pons, F., & Ramos, J. (2012), “Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación”. En: *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 28,2: 81-98.
- Robles, V., De la Garza, M., & Medina, J. (2008), “El liderazgo de los gerentes de las Pymes de Tamaulipas, México, mediante el inventario de las prácticas de liderazgo”. En: *Cuadernos de Administración*, 21,37: 293-310.

- Sanchis, J., & Campos, V. (2010), "Las prácticas de RR.HH. de alto rendimiento y su relación con el comportamiento estratégico y organizativo de la empresa. El caso de las entidades de crédito españolas". En: *Dirección y Organización*, 40: 67-77.
- Uribe, A. F. (2012), "Factores psicosociales de riesgo laboral". En: Uribe, A. F. y Contreras F. (Eds.). *Desarrollo organizacional. Perspectivas e investigación psicológica*. (pp.15-31). Bucaramanga: Universidad Pontificia Bolivariana Bucaramanga.
- Uribe-Rodríguez, A. F., Rodríguez, A.M., & Garrido-Pinzón, J. (2011), "Efectos colaterales asociados a la realización del trabajo en un grupo de trabajadores del sector sanitario en Bucaramanga". En: *Revista Puente*, 5,2: 71-75.
- Uribe-Rodríguez, A. F. Garrido-Pinzón, J., Rodríguez, A.M. (2011), "Influencia del tipo de contratación en la calidad de vida laboral: manifestaciones del capitalismo organizacional". En: *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 33: 101-116.
- Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, M., & Giraldo, J. (2009), "Panorama de los estudios en clima organizacional de Bogotá- Colombia.1994-2005". En: *Diversitas*, 2,2: 329-349.
- Vera, H. (2008), "Forma equipos de alto desempeño". En: *Emprener*, 16: 80-83.
- Yamakawa, P. & Ostos, J. (2011). Relación entre innovación organizacional y desempeño Organizacional. *Revista Universidad & Empresa*, 21, 93-115.
- Zaccaro, S., Heinen, B., & Shuffler, M. (2009), Team Leadership and team effectiveness. En: Salas, E., Goodwin, G.F. & Burke, C.S. (Eds.) *Team effectiveness in complex organization: cross-disciplinary perspectives and approaches* (pp. 83-111). Nueva York: Psychology Press.