

Tendencias en Psicología Contemporánea

"Equipos de Alto Desempeño: un gran desafío para las organizaciones"

Ignacio Fernández y Trinidad Winter

**Serie Azul Psicología y Empresa
Cuadernos de Trabajo N° 4
Noviembre 2003**

Las opiniones entregadas en este Documento de Trabajo son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no reflejan necesariamente la opinión de la Universidad Adolfo Ibáñez.

Consultas sobre esta serie de Documentos de Trabajo pueden realizarse a Jorge Sanhueza R. Decano de Psicología de la Universidad Adolfo Ibáñez, al teléfono 396 36 60 o al email jorge.sanhueza@uai.cl

Equipos de Alto Desempeño: un gran desafío para las organizaciones

Ignacio Fernández ¹ y Trinidad Winter ²

Resumen

El siguiente artículo tiene el objetivo de profundizar acerca de los equipos de alto desempeño. Se distingue entre un grupo, un equipo, y un equipo de alto desempeño y se identifican los aspectos previos que hay que tener en cuenta para el surgimiento del alto desempeño, a la vez que se presenta una conceptualización acerca de las características que éstos poseen de acuerdo a la postura de distintos autores. Se propone recomendaciones para que los equipos de alto desempeño alcancen el éxito en sus metas, para, finalmente, comentar el modelo de equipos de alto desempeño de Marcial Losada, en relación a su método, a los resultados obtenidos y a las implicancias que éstas puedan tener a nivel organizacional.

1. Introducción

La creciente complejidad del mundo que nos rodea y la rapidez de los procesos organizacionales, exigen un manejo de las situaciones, tanto a nivel individual, como en grupos y equipos de trabajo. El trabajo eficaz en equipos de trabajo se considera como uno de los valores fundamentales de las empresas que producen buenos resultados. De este modo, resulta fácil y frecuente el que una empresa manifieste una tendencia a querer que sus empleados trabajen en equipo, y, más aún, que obtengan un buen desempeño. Sin embargo, esto es bastante difícil, ya que al ser el equipo un punto de encuentro entre las capacidades individuales, muchas veces no se lleva a cabo una adecuada interacción entre las personas que lo componen, generando conflictos y relaciones que terminan socavando el objetivo del equipo, en vez de una sinergia (Kets de Vries, M, 2001).

Tanto en la literatura como en las empresas mismas, hay una confusión acerca del trabajo en equipo, considerando que si éste tiene buenos resultados, se convierte en un equipo de alto desempeño. Los términos de grupo y equipo parecen estar superpuestos, prestándose cada vez más para errores conceptuales que en la práctica derivarán en intervenciones poco efectivas. (Katzenbach, 2000). De este modo, el uso indiscriminado de los equipos de trabajo, ha llevado a empresas a tener fracasos en su

¹ Psicólogo, Universidad Católica de Chile y Diplomado en Gestión de Recursos Humanos de la Universidad de Chile. Director Ejecutivo de PROSEL, Académico de la Escuela de Psicología y Director Ejecutivo del Grupo de Investigación en Recursos Humanos de la Universidad Adolfo Ibáñez. Director de Achedo. Fono 369 3680. E-mail: ignacio.fernandez@uai.d.

formación y desarrollo, los cuales, muchas veces, se deben a que en el proceso de cambio no se consideraron las variables adecuadas (Morales, 1995).

Por esta razón, se planteará escuetamente las diferencias conceptuales entre grupo de trabajo, equipo de trabajo y de equipo de alto rendimiento.

2. Distinción entre grupo de trabajo, equipo de trabajo y equipo de alto rendimiento

"Un *grupo de trabajo* es un conjunto de personas reunidas por la autoridad formal de una organización para transformar recursos iniciales (insumo), en bienes y servicios (producto). Para que exista un grupo de trabajo se requiere de dos o más personas identificables, una relación o vínculo entre ellas de carácter duradero, que tengan un objetivo común, que los integrantes tengan conciencia de grupo y de este objetivo y que tengan una reglamentación de la acción y de las relaciones grupales." (Morales, 1995, p. 2)

Para que un grupo 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.

El grupo de trabajo deviene en equipo, en la medida que sus miembros:

- ✓ compartan sus ideas para mejorar sus procesos de trabajo,
- ✓ desarrollen respuestas coordinadas a los cambios que afectan a todo el grupo,
- ✓ promuevan el respeto entre sus miembros,
- ✓ participen en la definición del mejoramiento de los objetivos comunes,
- ✓ e inician acciones comunes para lograr un rendimiento superior.

Los equipos de trabajo están formados por un grupo pequeño de miembros, con niveles de habilidades complementarias, con un propósito o misión verdaderamente significativa, con objetivos y metas específicas, con una propuesta de trabajo clara y un sentido de responsabilidad mutua (Morales, 1995).

Los equipos de alto desempeño se diferencian de los anteriores por su nivel de desarrollo. Además, poseen resultados distintos de los grupos de trabajo, caracterizándose porque nunca se

² Psicóloga (E), Universidad Católica de Chile.

conforman con ellos. Emplean procesos específicos para la realización de sus tareas, desarrollan cierto tipo de sentimientos entre sus miembros y logran niveles especiales de consistencia e intensidad.

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

3. Definición de los Equipos de Alto Rendimiento

Algunas empresas usan el término de equipo de alto desempeño para designar a aquello que los expertos definirían como un verdadero equipo. Esto resulta bastante engañoso, ya que un equipo de alto desempeño está más comprometido, es más poderoso y menos frecuente que un equipo normal. (Katzenbach, 2000, p.14)

En este sentido, Jean Lipman-Blumen y Harold J. Leavitt (2000) plantean que el término "equipos de alto desempeño" no es la denominación de otro nuevo equipo, es decir, cualquier equipo puede convertirse en un equipo de alto desempeño, aunque en la realidad ocurre que muy pocos lo hacen. Un equipo de alto rendimiento es una disposición de ánimo general, una actitud compartida, volcada y comprometida a fondo con su tarea, una actitud que puede extenderse a cualquier tipo de equipo, cualquiera sea su denominación. En casi todos los demás aspectos, los equipos de alto rendimiento pueden variar.

Lo anterior quiere decir que cualquier equipo puede convertirse en uno de alto rendimiento si consigue imbuirse de esa disposición de ánimo distintiva, además de tener una determinación y dedicación total para alcanzar una meta relevante. "Los equipos de alto rendimiento ofrecen a las personas la oportunidad de avanzar voluntariamente más allá de los límites habituales, en un esfuerzo colectivo por lograr algo importante. No ayudan a las personas a satisfacer todas sus necesidades, impulsos y motivaciones, pero ofrecen, sin duda, oportunidades de conseguir esas "experiencias límites" altamente gratificantes." (Lipman- Blumen & Leavitt, H, 2000, p. 52)

Por último, equipo de alto desempeño también podría definirse como aquel equipo que ha alcanzado los objetivos propuestos de una manera excelente en términos de eficacia y de eficiencia.

4. Aspectos previos para el surgimiento de un equipo de alto desempeño.

Gautier y Vervisch (2002) afirman que los equipos de alto rendimiento exigen que sus miembros hayan desarrollado competencias individuales y colectivas, y a que ambas son necesarias para que estos equipos puedan constituirse como tales.

Respecto de las competencias individuales, las personas deben:

- Desarrollar la combinación adecuada de habilidades, es decir, las aptitudes complementarias necesarias para la meta que tienen por delante.
- Haber integrado la competencia técnica de cada uno, es decir, poder describir con exactitud el oficio y las oportunidades profesionales de los demás miembros del equipo.
- Haber desarrollado la capacidad de escucha y estar atento a lo que dice la otra persona. Además, ser conscientes del eco que determinada intervención puede suscitar en los demás.
- Integrar en la propia identidad la especificidad del otro. Esto significa asimilar las dificultades en las responsabilidades del otro, para así poder anticiparlas.

Las competencias colectivas se refieren a que los miembros del equipo:

- Poseen las competencias para adoptar una perspectiva de conjunto de los problemas.
- Están dispuestos a aceptar la responsabilidad del conjunto.
- Son capaces de trabajar en equipo.
- Están dispuestos a asumir conflictos productivos.
- Los objetivos se encuentran identificados y son compartidos.
- Las necesidades de coordinación son elevadas.
- El entorno evoluciona rápidamente.

5. Características de los Equipos de Alto Desempeño

Se presenta a continuación las características más mencionadas por los distintos autores que han descrito a los equipos de alto desempeño. Entre estas características están:

5.1 Objetivo y metas que le dan identidad al equipo

Objetivo o metas: Es fundamental que los miembros del equipo compartan un objetivo común. Éste debe ser bien entendido y aceptado por todos los miembros y debe generar un compromiso de parte de ellos, por lo que la participación grupal en la definición de los mismos genera un alto grado de involucramiento, así como el reconocimiento mediante sistema de compensación para el equipo.

Tareas: Las tareas, por su parte, se relacionan claramente con la visión y misión del equipo, y con los valores de la organización, en una perspectiva de concatenación y alineamiento estratégico vertical. Es distinto alcanzar los propósitos fijados por las tareas que conseguir establecer y cumplir las metas. Las metas de un equipo están en permanente confrontación, y provienen de un pensamiento estratégico que sustenta la acción del equipo más allá de la cotidianidad. Es muy peligroso para la supervivencia del equipo el quedarse en la simple referencia de las tareas, sin lograr vislumbrar su horizonte estratégico. Esta distinción permite entender la importancia de los conceptos de contribución y agregación de valor mediante el capital intelectual individual y del equipo, pues lo relevante para una empresa es que la persona logre resultados mediante el cumplimiento de sus responsabilidades, lo que excede largamente el cumplimiento de las tareas del cargo.

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

Realismo de los objetivos: Aunque los objetivos han de estar dentro de los límites de lo realista, la empresa debe animar a los miembros a fijar objetivos ambiciosos. Estos proporcionan una sensación de orgullo, y una vez alcanzados, de satisfacción por los resultados obtenidos. Son lo suficientemente elevados como para estimular a cada uno de los miembros, pero no tanto como para crear ansiedad o una presión desmedida (Collins y Porras, 1996).

Anteposición de lo colectivo sobre lo individual: El equipo tiende al aprovechamiento de sus recursos con el máximo ahorro energético en el logro de sus objetivos. Es por lo anterior que los miembros del equipo deben saber anteponer los objetivos y metas del equipo, por sobre las personales, controlando así sus impulsos egoístas y subordinando sus fines personales a los del equipo. Además, deben prestarse ayuda cuando es necesario o recomendable, de tal manera que cada uno alcance sus objetivos, y por consiguiente, los del equipo.

Claro establecimiento de tareas y responsabilidades: Mediante una organización clara, es necesario que cada miembro del equipo conozca cuáles son los objetivos individuales que le competen, y cómo éste se relaciona con el objetivo o meta del equipo. Deben también saber cuáles son las tareas de los otros miembros, para que, de esta manera, se pueda lograr una adecuada colaboración y cooperación entre ellos. Con ello las personas logran apropiarse del sentido y contribución del equipo a las metas organizacionales, elemento que ha demostrado ser fundacional para que, desde la motivación intrínseca de cada persona, el equipo genere la predisposición anímica y energética, la pasión que les llevará a estándares de excelencia (Ashby y Pell, 2001).

5. 2. Ambiente de trabajo

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

Confianza y colaboración: esto es para compensar y equilibrar, en la medida de lo posible, los puntos fuertes y débiles de cada integrante del equipo, para establecer comunicaciones abiertas con una retroalimentación que permita la mejora permanente del equipo, y para aceptar los conflictos mediante la resolución de problemas a través de acuerdos y discusiones constructivas. Es fundamental dentro de los equipos de alto desempeño que exista una confianza entre los miembros. Como no todos son capaces de cumplir todas las tareas para conseguir finalmente la meta, la confianza en este contexto es la que permite la delegación y el poder hacer tareas distintas e interdependientes en el cumplimiento del objetivo común. Sin la confianza el equipo no tendría sentido, ya que las ideas y aportes de los miembros no serían

considerados por los demás, siendo escaso el aporte colectivo. Es importante que se apoyen mutuamente, que haya entre ellos respeto, y una actitud abierta a los aportes que cada uno pueda hacer.

Actitud hacia el mundo y los otros: si existe confianza, la actitud hacia el mundo va a ser positiva, abierta, aprovechando las oportunidades que el entorno les brinda y que sus miembros les hacen ver. Ya que la confianza implica respeto, si en un equipo hay confianza, las diferencias son algo valioso, siendo la diversidad algo muypreciado, que puede constituirse en una ventaja competitiva.

La confianza es una predisposición psicológica individual, que no se puede exigir, sustentada en la autoconfianza y autoestima personal, cuyos efectos benéficos tiñen la percepción vital, y son el andamiaje de los equipos de alto rendimiento. Por muchos cursos que se efectúen para desarrollar trabajo en equipo y confianza, si no existe la voluntad personal de "atreverse a confiar" (Lenhardt y Martin, 1998) 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 verá severamente entorpecido. Como didácticamente contribuyeron Kaplan y Norton (2000), la efectividad organizacional es una cadena descendente de relaciones causales, por lo que los buenos resultados económicos son explicados por una buena gestión de clientes, que se anclan causalmente en procesos internos de excelencia, todo lo que es posible gracias a personas y equipos de trabajos competentes, y con soporte tecnológico de buen nivel. He aquí el aporte más significativo de los creadores del balanced scorecard.

La emocionalidad a la base de los equipos de alto desempeño es la confianza, cuyos efectos organizacionales describe magníficamente Echeverría (2001), mientras varias investigaciones dan cuenta de los efectos nocivos de la desconfianza en los equipos y líderes (Galford & Seibold Drapeau, 2003).

Es vital tener una conciencia de los propios talentos y limitaciones, y de los demás miembros, pues, desde este reconocimiento realista y humilde, es posible comprender y alentar a quienes son los que tienen mayores posibilidades de buenos resultados ante ciertas responsabilidades particulares del equipo. Es saber quién es bueno para qué y promoverlo. Es conocida la frase de "muchos caciques y pocos indios", por lo que es central saber, desde las propias competencias e incompetencias, cuándo ser cacique y cuándo indio, y qué otro miembro debe ser cacique en cierta situación.

A la base de esta predisposición está una mirada profunda respecto de los seres humanos, pues sólo aquellos que reconozcan a los demás miembros como legítimos otros al servicio de la meta común, pueden trabajar en equipo (Maturana, 2002). En otras palabras, quienes participan de los equipos y tienen una visión de los otros como competidores, doctrinariamente niegan sus aportes y destruyen el tejido socio-técnico de los equipos, constituyéndose una relación ganar-perder que atenta contra la colaboración grupal. En este sentido, colaboración y competencia son opuestos, o, si se prefiere, la actitud competitiva debe ser con los competidores externos a la organización, mientras la disposición a la colaboración es la raíz esencial de los equipos y culturas organizacionales. El predominio de la competencia entre personas y

grupos deviene en envidia, cuyos efectos organizacionales, grupales e individuales son devastadores (Baines, 2000).

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

Positividad: es permitir que las ideas fluyan libremente, sin criticar las nuevas ideas. Por el contrario, éstas deben ser bienvenidas, y a que el asumir riesgos debe ser valorado y estimulado. Este ambiente de apertura y apoyo estimula la creatividad, y a que el equipo le debe otorgar gran valor a los enfoques y soluciones creativas. Supone la comprensión y tolerancia al error, pues las ideas 'exitosas' son resultado de un proceso donde muchas semillas de ideas han fallado. Que la positividad se dé en contexto de equipo permite abordar tareas complejas que individualmente darían temor asumir, y son los equipos de alto rendimiento los generalmente responsables de los saltos cuánticos en calidad, innovación y crecimiento de las empresas e instituciones.

Espíritu de equipo: el equipo debe tener la sensación permanente de ser un equipo, de pertenecer a un conjunto que logra resultados por el aporte que cada uno hace desde su individualidad. El espíritu de equipo es su motivación constante, y, a pesar que es omnipresente, es en los momentos extremos cuando más se requiere de éste. Por ello, ante el éxito o ante el fracaso, el espíritu de equipo sale a relucir. Estudios de retención de talentos han mostrado que un factor fundamental para que las personas permanezcan en sus empresas es el orgullo de pertenecer a un equipo que logra resultados sobresalientes y es reconocido como tal (Ashby y Pell, 2002).

5.3 Solución de conflictos

Respeto de las diferencias: la crítica es frecuente, franca, relativamente cómoda, y con un carácter constructivo. Hay poca evidencia de ataques personales. Todos tienen la libertad de expresar sus sentimientos e ideas, a la vez que parecen saber cómo se sienten los demás respecto a cualquier tema que se esté discutiendo. Además, se trata con esfuerzo de resolver las diferencias que afectan el objetivo del

grupo. En ocasiones, hay desacuerdos que son imposibles de resolver, los que no afectan los objetivos del grupo, aceptando las diferencias como algo natural. Ante un conflicto, todos los miembros del equipo deben estar dispuestos a apoyar, proteger y defender a los otros. Ellos deben hacer todo lo que está a su alcance para resolver las diferencias sin perder el respeto, ya que siempre que sea posible, las situaciones de conflicto deben replantearse como situaciones de colaboración.

Enfrentamiento y comunicación abierta de los conflictos: siempre deben tratar de resolver los conflictos enfrentándolos tan pronto éstos se plantean, con una comunicación sincera y abierta. La franqueza y la sinceridad son elementos claves de la eficacia del grupo. Como se dijo antes, los comentarios críticos se consideran oportunidades de aprendizaje y no desencadenan acciones defensivas. Los participantes aprenden a minimizar los daños a su ego centrándose en las ideas, en lugar de en las personas. En los equipos de alto desempeño, sus miembros evitan en lo posible las conversaciones paralelas o comentarios desagradables. El humor y la risa son métodos comunes para resolver problemas entre los miembros del equipo, disminuyendo el estrés y la tensión inevitables del trabajo conjunto.

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

5. 4 Planes de aprendizaje y formación permanentes

Revisión constante de su accionar: el equipo tiene que estar conciente de sus propias operaciones. Con frecuencia se detiene para ver cómo lo está haciendo o qué puede estar interfiriendo su operación. Sea lo que sea (algún aspecto del procedimiento o de la conducta de un miembro), se discute abiertamente hasta encontrar la solución. El seguimiento estratégico periódico en relación al cumplimiento o no de las metas y actividades anuales es una práctica que formaliza y da sustento organizacional al equipo, por lo que se recomienda su realización mensual, al menos.

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

para cada miembro, aceptando con buena disposición los objetivos y expectativas que un individuo y el equipo establecen para sí mismos. El grupo está ansioso por ayudar a cada miembro para que desarrolle todo su potencial., lo que estimula en gran manera el aprendizaje y desarrollo de sus integrantes. Cuando es necesario, el grupo modera el nivel de expectativa para que el miembro no se sientan frustrados por el fracaso o el rechazo. De otro modo, otros miembros del equipo lo ayudarán para que alcance con éxito las metas que le fueron fijadas.

En el contexto actual de empleabilidad, la responsabilidad por la formación permanente es personal, siendo función de la organización el proveer el apoyo y los recursos necesarios para que la persona desarrolle competencias técnicas y socio-conductuales que le faciliten alcanzar altos estándares de desempeño en su cargo y los equipos de los que participa.

5.5 Liderazgo

En este aspecto hay diversas opiniones, pudiendo éstas agruparse en tres posturas que se encuentran en un continuo.

Liderazgo participativo: esta postura sugiere que los equipos de alto desempeño pueden no tener figuras de liderazgo, ya que todos asumen esa función en la medida en que están motivados con su labor, proyectando esa actitud en el resto de los miembros. Por otra parte, todos tienen las habilidades que se requieren para el alto rendimiento, no teniendo uno que tomar las decisiones importantes, ya que cada miembro participa aportando lo que su experiencia y habilidad le permitan. De este modo, no habrá un líder claro, sino más bien, todos desempeñarían esa función. Sin embargo, hay personas en diversas situaciones que tienen mayor importancia, ya sea por habilidades, experiencia o conocimientos, aunque no desempeñan el rol de líder. En este tipo de situaciones su opinión es más valorada, aunque sí pueda ser cuestionada por los demás integrantes del equipo. En síntesis, el liderazgo, según esta postura, sería asumido participativamente.

Liderazgo situacional: otros autores piensan que el liderazgo en los equipos de alto desempeño cambia en relación con la circunstancia. Diferentes miembros, dependiendo de sus conocimientos o experiencia, asumen este rol. Hay poca evidencia de una lucha por el poder. La cuestión no es quién controla, sino cómo llevar a cabo el trabajo. Sin embargo, según el momento y la situación, las personas del equipo asumen el rol de líder. Además, la elección de este líder es bastante cuidadosa, ya que es fundamental para el funcionamiento del equipo.

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

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

Los últimos estudios (Collins, 2001) muestran que las organizaciones perdurables y exitosas son aquellas en que coexisten 2 tipos de liderazgos:

1. para marcar el norte de la empresa, preservar la visión y el núcleo valórico, se requiere un liderazgo directivo, lo que se refiere a los accionistas, directores, y el ejecutivo máximo.
2. para ejecutar las estrategias y planes operativos de una empresa a nivel de equipos y áreas de trabajo, se requieren los liderazgos participativos y situacionales.

Queda claro que el escenario del liderazgo no es binario, por lo que los gerentes de áreas requieren una porción de liderazgo directivo, con preeminencia del liderazgo participativo.

5.6 Toma de decisiones

Seguridad e iniciativa: en un equipo de alto desempeño los individuos se sienten seguros de las decisiones que toman y que les parecen apropiadas, porque cada uno de ellos entiende el por qué de la decisión. Esto fomenta la iniciativa y a la vez una base más sólida para la toma de decisiones, a la vez de mantener un esfuerzo coordinado y directo.

Consenso: la mayor parte de las decisiones se toman por consenso, en el cual la mayoría están dispuestos a adherirse. Hay poca tendencia que los individuos que no estén de acuerdo con la decisión, mantengan su oposición en privado y así permitan que un aparente consenso oculte el verdadero desacuerdo. Es fundamental recalcar que todos los miembros tienen derecho a tomar las decisiones, lo que no quita el que unas opiniones sean más valoradas que otras, ya que algunos miembros están más facultados o están en mejores condiciones para opinar sobre algún tema en especial. A pesar de lo anterior, todos tienen la facultad de cuestionar la opinión de estas personas, formándose un diálogo

constructivo, cuyo fin es lograr que todos los miembros sientan como propias las decisiones que toma el equipo.

5.7 Comunicación eficaz

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

Tendencia a comunicar lo importante e ignorar lo irrelevante: hay una fuerte motivación por parte de cada miembro para comunicar al equipo amplia y francamente toda la información relevante y de valor para la actividad del grupo. Los miembros también procuran evitar comunicar la información que no es importante.

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

5.8 Valores y creencias comunes

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

Como mecanismo de regulación social: estos valores y creencias comunes determinan las actitudes y reglas de comportamiento, de modo que operan como un mecanismo de control social. Todo lo anterior hace que se definan con claridad las actitudes y comportamientos aceptables dentro del equipo, y

las obligaciones y prohibiciones social, brindando una mayor seguridad a los miembros, quienes tienen claridad respecto a lo que es permitido dentro del grupo y lo que no.

5.9 Relaciones con el medio (interno y externo)

Capacidad para discriminar la realidad del equipo: los equipos de alto desempeño deben tener la habilidad para percibir discriminadamente y buscar información confiable que permita interpretar correctamente las propiedades reales del medio externo e interno, especialmente aquellas que son importante para el funcionamiento efectivo del grupo.

Adaptabilidad: es muy importante para estos equipos poder resolver adecuadamente problemas relacionados con las exigencias cambiantes del medio externo e interno. Ellos deben responder de un modo flexible y asertivo, anticipándose a las dificultades, es decir, siendo proactivos y teniendo habilidades para elaborar e implementar acciones estratégicas y adaptativas. Deben desarrollar la improvisación, y que deben estar preparados para encontrar un sentido en medio de la incertidumbre y la complejidad tendiente al caos, y para sobrevivir en tiempos de crisis, que como bien saben quienes trabajan en organizaciones, deviene en una tendencia creciente. Dado que este tipo de equipo de basa en la confianza y en la disciplina, son muy útiles cuando la organización debe "apagar incendios".

5.10 Importancia de los resultados y del reconocimiento a los miembros del equipo

Tener óptimos resultados: es necesario establecer indicadores de gestión que permitan medir la eficacia de los resultados obtenidos, para verificar si los logros propuestos se han ido cumpliendo.

Reconocimiento: éste es clave para la motivación, al igual que el reto o el desafío. El equipo debe ser reconocido por su esfuerzo y por sus resultados. Es necesario que los miembros del equipo vayan obteniendo retroalimentación sobre el resultado del trabajo realizado por el equipo. Esta retroalimentación permitirá rectificar cuando se detecte que no se está en la dirección correcta. El reconocimiento tiene 2 niveles claves:

1. El orgullo y la satisfacción por la meta cumplida. Los resultados son el mejor tónico para la construcción y mantención de equipos de alto desempeño.
2. La compensación económica equivalente al logro de resultados y la contribución a las ganancias de la empresa. Cada día son más las organizaciones que implantan sistemas de

incentivo variable a nivel grupal, pues entienden que es básico para mantener y potenciar el desempeño excelente, y para alinear a las personas con sus organizaciones. En la era del capital intelectual, los "bienes de producción" son los cerebros, la voluntad y el espíritu de las personas, por lo que la lealtad a la autoridad y a la empresa en sí misma dejaron de ser factores relevantes de motivación. Me comprometo en la medida que la empresa se compromete conmigo, y esa percepción se tangibiliza mediante compensación variable. Me reconocen en el discurso y también en la práctica (Fernández, 2002).

6. Recomendaciones para los equipos de alto desempeño

Lipman-Blumen y Leavitt (2000) plantean algunas recomendaciones para los equipos de alto desempeño:

- ⇒ Cuando surge un semillero de equipos de alto rendimiento hay que alimentarlo y hacerlo crecer.
- ⇒ Hay que prestar más atención a la selección y menos a la formación. Buscar personas imaginativas y centradas en la tarea. Reducir el trabajo de enseñarles la forma de operar de la empresa.
- ⇒ Reducir los controles tanto como sea posible. La microgestión ahoga los equipos de alto rendimiento. Hay que darles recursos: terreno, presupuesto, tiempo y discrecionalidad.
- ⇒ Ampliar el lapso de control, no reducirlo. Se pueden supervisar más equipos de alto rendimiento, porque éstos se controlan a sí mismos.
- ⇒ No realizar evaluaciones de desempeño individual intensivas. Se debe plantear si éstas hacen algún bien. Quizás no sea necesario hacer ninguna evaluación formal. Hay que poner mayor énfasis en el flujo de información informal.
- ⇒ La determinación de los "canales adecuados" hace más lentos los flujos de comunicación e impide la innovación.
- ⇒ Si se practican todas estas recomendaciones es probable que surjan profusamente equipos de alto desempeño. No obstante, hay que estar preparados para realizar los ajustes que sean necesarios, ya que los equipos de alto desempeño pueden causar efectos secundarios. Ellos, por actitud, pueden causar resentimiento y sus exigencias pueden resultar excesivas. Algunos fracasarán, pero en conjunto los beneficios superarán a los costos.

A su vez, Katzenbach (2000) plantea ciertos enfoques para el éxito de estos equipos:

Definir la urgencia, exigir patrones de desempeño y fijar el rumbo: todos los miembros deben estar convencidos de que tienen propósitos urgentes y valiosos. Cuanto más urgente y significativa sea la razón fundamental, más posibilidades habrá de que el equipo alcance todo su potencial de desempeño. Los equipos funcionan mejor dentro de un contexto de gran exigencia. Es por lo anterior que las empresas con una fuerza ética del desempeño suelen formar equipos rápidamente.

Seleccionar a los miembros según sus habilidades y potencial: ningún equipo triunfa sin todas las habilidades necesarias para cumplir con el propósito y las metas de desempeño. Es necesario que se elijan a los integrantes teniendo en cuenta sus habilidades existentes y también su potencial para mejorarlas y aprender nuevas.

Prestar particular atención a las primeras reuniones y acciones: cuando el equipo se reúne por primera vez, todos vigilan las señales que emiten los demás para confirmar, suspender, o disipar las suposiciones y preocupaciones. Es por esto, que son fundamentales las dinámicas e interacciones que se den, ya que van a marcar la pauta para el comportamiento futuro.

Fijar algunas reglas de comportamiento claras: todos los equipos de alto desempeño desarrollan reglas de conducta desde un principio, para poder lograr su propósito y sus metas. Las reglas iniciales más definitorias tienen que ver con la asistencia, el debate, la confidencialidad, el enfoque analítico, la orientación hacia el producto final, la confrontación constructiva, y los aportes de cada uno.

Definir y adoptar algunas tareas y metas inmediatas orientadas al desempeño: la mayoría de los equipos de alto desempeño deben su avance a los acontecimientos claves orientados al desempeño. Esos hechos pueden ponerse en marcha de inmediato, estableciendo metas que sean un desafío y que puedan lograrse pronto. Cuanto antes se logren esos resultados, antes congeniarán sus miembros.

Cuestionar al equipo regularmente aportando nuevos hechos e información: la nueva información hace que el equipo redefina y enriquezca su comprensión del desafío de desempeño y mejore su enfoque común. Los equipos muchas veces se equivocan cuando suponen que la experiencia y el conocimiento colectivos de sus integrantes aportarán toda la información necesaria.

Pasar mucho tiempo juntos: hay que darse el tiempo suficiente para adaptarse a ser un equipo. Los equipos exitosos necesitan la constante interacción con los otros miembros. Esto no significa cercanía física. Los medios electrónicos, fax y teléfono, también son tiempo compartido.

Explotar el poder del feedback positivo, el reconocimiento y la recompensa: éstos ayudan a delinear nuevos comportamientos que son clave para el desempeño del equipo. Para esto es muy importante que los miembros del equipo estén concientes de las capacidades y habilidades de los demás, ya que de esta forma se puede recompensar a personas que hacen un gran esfuerzo para superarse y lograr los objetivos del equipo. Por ejemplo, recompensar positivamente a una persona muy tímida que logró hablar y hacer un aporte frente a muchas personas. Hay muchos modos de reconocer y compensar el desempeño de un equipo más allá del sueldo. Desde lograr que un ejecutivo senior le hable al equipo de la urgencia e importancia de su misión, hasta utilizar premios como señal de satisfacción por los aportes realizados. Finalmente, la complacencia que comparte el equipo por las metas alcanzadas es la gratificación más preciada.

7. Características esenciales de los equipos de alto desempeño según Marcial Losada

Marcial Losada es un chileno de formación académica en Psicología y Matemáticas, que ha estudiado profundamente la dinámica de los equipos de alto rendimiento, obteniendo resultados interesantes de analizar. Él, a diferencia de los autores presentados anteriormente, realizó largas investigaciones con una metodología no aplicada hasta este momento en el campo de los equipos de trabajo, revelando acotadas características que son fundamentales para el alto desempeño. Si bien, en algunos aspectos éstas tienen bastante en común con las antes mencionadas, es importante considerarlas bajo la rigurosa perspectiva científica en la cual fueron analizadas. Es por lo anterior, que es necesaria una revisión del método que utilizó Losada, de sus resultados, y de la implicancia de ellos.

7.1 Metodología

Losada partió de la convicción de que la realidad es caótica (en el sentido matemático, es decir, un caos flexible y ordenado), para elaborar un modelo adaptable. Para él, los equipos y las organizaciones son redes no lineales de retroalimentación que participan de manera continua en procesos permanentes de retroalimentación positiva y negativa. Estas redes no se pueden comprender completamente mediante modelos lineales, porque éstos no capturan la dinámica compleja inherente de estos fuertes procesos de interacción que prevalecen en los equipos y organizaciones. (Losada, 2003)

Losada estableció en Michigan un laboratorio en el que se observó el comportamiento de sesenta equipos de gestión de unidades estratégicas de negocios de una empresa de procesamiento de información. Ellos desempeñaban funciones habituales y resolvían problemas cotidianos y reales. Lo primero que hizo Losada fue recolectar datos codificando y observando en profundidad las reuniones de los equipos. Luego realizó un análisis de los datos de las series de tiempo, sobre los que construyó un modelo de dinámica no lineal del equipo, que permite describir la dinámica del equipo durante el curso de la reunión.

Se utilizaron tres dimensiones bipolares en el sistema de codificación: positividad/negatividad, indagación/persuasión y orientación interna/orientación externa. Un acto comunicativo se codificó como "positivo" si la persona que hablaba mostraba apoyo, aliento o comprensión (por ejemplo ese aporte es interesante) y se codificó como "negativa" si la persona que hablaba demostraba desaprobación, sarcasmo o cinismo. Un acto comunicativo se codificó como "indagación" si se relacionaba con una pregunta con el objeto de explorar y examinar una posición, y como "persuasión" si se relacionaba con discutir a favor del punto de vista de quien hablaba. Un acto comunicativo se codificó como "de orientación interna" si se refería a la persona que hablaba o al grupo presente en el laboratorio o a la empresa que pertenecía la persona que hablaba y se codificó como de "orientación externa", si la referencia era hacia una persona o grupo fuera del laboratorio y que no era parte de la empresa la que pertenecía la persona que hablaba.

La muestra de sesenta equipos se subdividió en tres niveles de desempeño, basados en muchos datos consistentes en mediciones de rentabilidad, satisfacción de clientes y evaluaciones en 360 grados. De esta forma, los equipos se dividieron en desempeño alto, medio y bajo, dependiendo de los niveles alcanzados en estos tres criterios.

7.2 Resultados

Los análisis de los datos mostraron que los equipos cambiaban sistemáticamente por nivel de desempeño en cada una de las tres dimensiones bipolares. La relación positividad/negatividad demostró resultados sorprendentemente diferentes en cada categoría de desempeño. En el caso de los equipos de alto desempeño, la relación fue de 5,614, en los de desempeño medio fue de 1,855, y en los de bajo desempeño fue de 0,363. Se observó que los equipos cuyos comportamientos estaban cargados hacia el polo del positivismo eran más eficientes en su trabajo que los otros.

En las dimensiones indagación/persuasión y orientación interna/orientación externa, los equipos de alto desempeño lograron un equilibrio entre los actos comunicativos de indagación/persuasión y orientación interna/orientación externa, con relaciones de 1,143 y 0,935, respectivamente. De esta forma, la acción era más efectiva, ya que la exploración del medio ambiente lleva a identificar oportunidades y amenazas, mientras que el examen interno lleva a reconocer las fortalezas y debilidades básicas.

Los equipos de bajo desempeño estaban fuertemente desequilibrados hacia la persuasión y orientación interna desde el comienzo de la reunión, con relaciones de 0,052 y 0,034, respectivamente. Los equipos de desempeño medio alcanzaron un equilibrio de indagación/persuasión y orientación interna/orientación externa hasta el último cuarto de la reunión, momento en el cual terminaron en desequilibrio hacia la persuasión y orientación interna, con relaciones de 0,667 y 0,622, respectivamente.

Desde una perspectiva cualitativa, los equipos de alto desempeño se caracterizaron por una atmósfera de optimismo durante toda la reunión. Demostraron reconocimiento y ánimo a los otros miembros del equipo, crearon espacios emocionales expansivos y abiertos para la acción y creatividad. Eran entretenidos de observar, hacían sus tareas con facilidad y gracia. En contraste, los equipos de bajo desempeño se complicaban con las tareas que debían realizar, operaban en espacios emocionales muy restrictivos, creados por la falta de apoyo mutuo y entusiasmo, en una atmósfera cargada de desconfianza y cinismo. Los equipos de desempeño medio generaron espacios emocionales que no eran tan restrictivos como los de los equipos de bajo rendimiento, pero no tan amplios como los de los equipos de alto desempeño.

7.3 Dinámica no lineal

En dinámica no lineal hay cuatro tipos distintos de estructura, que se conocen bajo el nombre de atractores. Los atractores son como un campo gravitacional que atrae los comportamientos hacia sí mismos. Éstos varían en el grado de rigidez, habiendo unos más rígidos y otros más flexibles. El más rígido es el atractor de punto fijo, seguido del atractor de ciclo límite. El más flexible es el atractor caótico, que se denominará *complex order*, que se derivó del *complex order* (orden complejo). En este caso, lo caótico no alude a un desorden, sino a una dinámica determinística en medio de la complejidad. Los atractores de punto fijo y ciclo límite son estructuras dinámicas muy rígidas y estables que son difíciles de disolver.

7.4 Conectividad

“En los modelos de dinámica no lineal de redes, la conectividad es un parámetro crítico que genera la transición desde estructuras atractoras rígidamente ordenadas a estructuras caóticas.” (Losada 2003, p.8). Al convertir los datos recogidos en el laboratorio en series temporales matemáticas (curvas de Fourier), se observó la interacción entre los miembros de un equipo y se detectaron procesos de mutua influencia o comportamientos entrelazados entre los integrantes del grupo, es decir, conectividad. Los equipos de alto rendimiento se caracterizaban por ser capaces de crear un gran número de nexos, sinergia y conectividad, es decir, de refuerzo mutuo y de crecimiento. Losada determinó que la conectividad puede causar un cambio radical en cualquier organización, aunque es difícil conseguirla.

Cuando la conectividad es alta, se observa un equilibrio dinámico entre indagación/persuasión y orientación interna/orientación externa, además de una mayor positividad. Cuando la conectividad está a un nivel medio, la relación de positividad a negatividad es mucho más baja que la de los equipos de alto desempeño, y existe un desequilibrio hacia la persuasión y la orientación interna. Cuando la conectividad es baja, existe una preponderancia de negatividad sobre positividad y un desequilibrio muy definido hacia la persuasión y la orientación interna (Losada, 2003, p.13).

Estos distintos estados de equilibrio redundan en distintas dinámicas. Los estados de equilibrio generados por la alta conectividad en cada una de las dimensiones, conlleva a dinámicas de complejos, en tanto que la conectividad media y su equilibrio asociado a las dimensiones, se traduce en dinámicas de ciclo límite. La baja conectividad y sus equilibrios característicos redundan en dinámicas de punto fijo. Cada una de estas dinámicas, a su vez, se asocia con distintos niveles de desempeño: la dinámica de atractor de punto fijo genera bajo desempeño, la dinámica de atractor de ciclo límite genera desempeño medio y los complejos se traducen en alto desempeño.

7.5 Variable de estado

Marcial Losada demostró matemáticamente que la variable de estado (positividad/negatividad), es igual de importante que la conectividad, que es el parámetro de control para la determinación de los atractores en el modelo de dinámica no lineal. Esto quiere decir que *para predecir el desempeño del equipo, sólo se deben conocer las interacciones de la relación positivo a negativo para encontrar el valor de la conectividad*. Luego se debe encontrar el tipo de dinámica de atractor (punto fijo, ciclo límite, complejo). Esto a su vez indica el nivel de desempeño asociado con cada uno de los atractores en particular.

Las relaciones de positividad/negatividad determinan la dinámica de un equipo. Cuando la relación de positividad/negatividad es alta, se obtiene la dinámica de complejos, que se traduce en alto desempeño. Con una relación invertida en donde hay más interacción negativa a positiva, se desarrolla un atractor de punto. Cuando existe una positividad excesiva se desarrollará un ciclo límite y se perderá la estructura de complejo, y a que se necesita la presencia de ambos polos para tener el mayor potencial de producir resultados de alto desempeño.

En resumen, en la siguiente tabla se puede ver cada que cada una de las categorías de desempeño del equipo está caracterizada por cinco descriptores: el tipo de dinámica generada, el nivel de conectividad alcanzado, el equilibrio obtenido en términos de indagación/persuasión, el equilibrio obtenido en términos de orientación externa/orientación interna, y el espacio emocional generado por la relación positividad/negatividad.

Dinámica	Desempeño	Conectividad	Indagación / Persuasión	Orientación externa / Orientación interna	Espacio Emocional
Complejo	Alto desempeño	Alta	Equilibrado	Equilibrado	Comunicativo: positividad mucho mayor que negatividad
Ciclo límite	Desempeño medio	Media	Desequilibrado hacia persuasión	Desequilibrado hacia orientación interna	Restringido: positividad algo mayor que negatividad
Punto fijo	Bajo desempeño	Baja	Completamente desequilibrado hacia persuasión	Completamente desequilibrado hacia orientación externa	Altamente restringido: negatividad mayor que positividad

7.6 Meta aprendizaje

Losada desarrolló una estrategia para intervenir las organizaciones que quieren transformar sus equipos de bajo y mediano rendimiento en alto desempeño. Esta consiste en el meta aprendizaje, que se define como la capacidad que tiene un equipo para disolver los atractores que están cerrando las posibilidades de acción eficaz y para evolucionar a atractores que abren las posibilidades de acción eficaz. Como los equipos de bajo y mediano desempeño poseen también bajos niveles de conectividad, su condición los guía hacia el estancamiento en la negatividad, persuasión y ensimismamiento, lo cual genera una dinámica de "punto fijo", de la que es muy difícil salir. Los atractores limitantes entranpan a los equipos en patrones de bajo desempeño e impiden el aprendizaje.

Es importante mencionar que *los complexores sólo se pueden generar dentro de un sistema donde la retroalimentación positiva es más fuerte que la retroalimentación negativa*. Ambas son necesarias, pero si la retroalimentación negativa fuese excesiva, el sistema rápidamente convergería a un atractor de punto fijo o ciclo límite, dependiendo de la fuerza de la retroalimentación. Este atractor se ubicaría en el lado de la persuasión y orientación interna negativa. "Los equipos de alto desempeño no quedan atrapados en dinámicas limitantes como los ciclos límites y puntos fijos, porque pueden mantener una alta relación de positividad a negatividad. También tienen un equilibrio entre indagación y persuasión, así como también entre orientación externa y orientación interna". (Losada, 2003, p.15)

Mediante el meta aprendizaje los equipos pueden trascender estos atractores limitantes y alcanzar la dinámica de los complexores. Los complexores tienen un tipo de estabilidad muy distinto. La estabilidad de los complexores es dinámica, flexible e innovador (las trayectorias en un complexor nunca se repiten a sí mismas). Esta importante característica de los complexores, permite a los equipos de alto desempeño responder de forma adaptativa e innovadora a las demandas ambientales que cambian y desafían de manera continua.

7.7 Implicancias de estos hallazgos

Los resultados analizados anteriormente plantean líneas de intervención sobre lo que hay que hacer con los equipos de alto desempeño y, especialmente, con los de bajo y medio desempeño. En este sentido, se averiguó que *los equipos de bajo desempeño tienen un bajo nivel de conectividad que los hace quedar atrapados en la negatividad, en la persuasión y el ensimismamiento*. Todo esto genera la dinámica de un atractor de punto fijo. Una vez que un equipo o una organización llega a este tipo de dinámica es muy difícil salir, ya que un atractor de punto fijo, donde la negatividad es mayor que la positividad, es un atractor muy estable y poderoso. Estable se refiere a que nunca pasa algo, que es una constante sin fin. "Las organizaciones y equipos en donde predominan los atractores de punto fijo están condenadas a morir en un mundo caóticamente complejo que exige adaptación e innovación constantes". (Losada, 2003, p.27)

A los equipos de desempeño medio les va mejor en el sentido que muestran una capacidad inicial para equilibrar indagación/persuasión y orientación interna/orientación externa. También tienen una relación de positividad/negatividad en la que la positividad es mayor que la negatividad. Su conectividad también es levemente mayor que la de los equipos de bajo desempeño. El problema de ellos es que no son capaces de sacar provecho de estos patrones. La razón de esto es que su conectividad y positividad no

son suficientes para escapar de la negatividad. De este modo, entran a una dinámica de ciclos límites, dando vueltas y vueltas para poder llegar a otras soluciones. En el largo plazo, estos equipos terminan en el mismo lugar en que acabaron anteriormente los equipos de bajo desempeño en su interacción: persuasión y ensimismamiento

Es importante mencionar que un 75% de los equipos quedaron atrapados, ya sea en los atractores de punto o en los ciclos límites. Sólo un 25% logró escapar de estos atractores limitantes, logrando una dinámica de "orden complejo" o *complexor*.

El gran desafío entonces para los equipos y organizaciones, es cómo crear un nuevo orden liberador y enriquecedor al interior de las organizaciones, ya que se necesitan equipos al interior de las organizaciones que puedan ingresar al liberador y creativo poder de la positividad. No una positividad excesiva, optimismo fuera de toda realidad, sino una positividad aterrizada, en donde la retroalimentación negativa medida tenga el sitio correspondiente para mantener las cosas en movimiento dentro de los objetivos acordados. (Losada 2003)

Se necesitan organizaciones con equipos que estén altamente conectados con lazos fuertes y duraderos, en las que:

- ✓ la polaridad de la orientación externa e interna, de tú y yo, se integre en un sentido de "nosotros"; la polaridad de indagación y persuasión, de las preguntas y las respuestas, pueda conducir a un diálogo productivo y permanente,
- ✓ la abundancia de positividad, arraigada en retroalimentación negativa constructiva, pueda generar el estado de entusiasmo realista que impulse a las organizaciones al logro y sostenimiento de las alturas de la excelencia.

8. Conclusiones

La información acerca de los equipos de alto rendimiento es bastante amplia, y al mismo tiempo, imprecisa. Los autores hablan indiscriminadamente refiriéndose a estos equipos, sin embargo, no establecen los criterios que los llevan a llamarse así. Hay autores que consideran que el alto desempeño es una actitud de sus integrantes, hay otros, como es el caso de Losada, que lo mide en cuanto a su desempeño, y hay también aquellos que establecen las características que tienen que tener para llamarse equipos de alto desempeño.

En la literatura hay una clara falta de límites conceptuales, lo que dificulta una integración y comprensión del tema. Esto genera un problema, ya que las personas cuando hablan de equipos de alto desempeño, se refieren a conceptos distintos, utilizándolos, sin un soporte teórico adecuado, como estrategias para aumentar la rentabilidad de las empresas.

A pesar de que hay ciertas características comunes de los equipos de alto desempeño, hay otras características, como es el caso del liderazgo, en que no hay una única perspectiva. Es posible, que la razón de esta diferencia obedezca al tipo o contexto de empresas que se hace referencia, sin embargo, esto nunca se menciona en las investigaciones. De este modo, las características que se nombran como responsables del éxito de un proyecto o de una empresa serían, para los autores revisados, independientes de las características de la empresa, lo que resulta poco creíble y una contradicción abierta a lo que cualquier persona que trabaje observa en su realidad. Es cierto que hay características más universales que favorecerán un buen desempeño, sin embargo, hay otras que deberían estar asociadas a ese otro factor fundamental que es el tipo, características, estado y posición de la empresa en cuestión.

Por otra parte, cabe mencionar la importancia de algunas características de los equipos de alto rendimiento, relacionadas con las interacciones entre los miembros del equipo y el ambiente de trabajo que se forma entre ellos. Todos los autores hacen referencia tanto a la confianza como a la positividad, y al contenido de las interacciones. Es verdad que las capacidades, habilidades y conocimientos de su miembros, una meta común y una buena comunicación son indispensables, no obstante, las características del ambiente de trabajo serían las que, a nuestro juicio, hacen la diferencia entre un desempeño adecuado y uno excelente. Es probable que la mayoría de los equipos conozcan las características que son la base del buen desempeño, sin embargo, es menos posible que desarrollen aquellas que tienen relación con aspectos menos obvios, y más difíciles de lograr, como la positividad, conectividad, apoyo, confianza, etc.

Lo anterior proporciona también ciertas líneas generales acerca de la labor de capacitación. Sería recomendable entonces abarcar superficialmente las características esenciales y más obvias, abocándose en profundidad a los aspectos antes mencionados que diferenciarían un desempeño adecuado de uno excelente.

Se abre el gran desafío para gerentes, empleados, consultores y académicos de transferir las prácticas de los equipos de alto desempeño a sus organizaciones, que como se vió, no tiene que ver sólo con capacitación en trabajo en equipo, sino con una mirada organizacional respecto de cómo ocurren las relaciones, cómo se dan las dinámicas de gestión al interior de los equipos, cómo se manejan los cambios internos y del mercado, y cómo las metodologías del equipo son determinantes para el desempeño de la organización, todo bajo la nueva perspectiva abierta por Losada, que nos permite confirmar que *los resultados duros logrados por los equipos se anclan en prácticas blandas de gestión, como la positividad*.

Bibliografía y referencias

- Amozarrain, M (2000). Gestión de Equipos y Liderazgo. Consultado en Septiembre, 24, 2003 en <http://ciberconta.unizar.es/LECCION/gestequ/INICIO.HTML>.
- Ashby, F. & Pell, A. (2001). *Embracing excellence*. Paramus, N.J.: Prentice Hall Press Publishers.
- Baines, J. (2000). *Moral para el siglo XXI*. España: Xistral Editores.
- Collins y Porras (1996). *Empresas que perduran*. Bogotá: Editorial Norma.
- Collins, Jim (2001). *Good to great*. New York, NY.: Harper Business.
- Dyer, William G. (1988). *Formación de equipos*. México, D.F.: Addison- Wesley Iberoamericana.
- Echeverría, Rafael (2001). *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires, Ediciones Granica.
- Fernández, I. (2002). Tendencias de compensaciones en el mercado chileno. *Tendencias en Psicología Contemporánea, Serie Azul, N° 2, Escuela de Psicología, Universidad Adolfo Ibáñez*.
- Galford, R. & Seibold Drapeau, A. (2003): Los enemigos de la confianza. *Harvard Business Review*, Volumen 81,3.
- Gautier, B; Vervisch, M., (2002). *Equipos de alto rendimiento: ¿Sueño o realidad?* Consultado en Octubre, 3, 2003 en http://www.asimetcapacitacion.cl/alto_rendimiento.htm.
- Herb, E., Keith, L. & Price, C. (2001, Septiembre/Octubre). Cómo convertirse en un equipo directivo eficaz. *Harvard DEUSTO Business Review*, pp. 30 - 36.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2000). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Katzenbach, Jon R. (2000). *El trabajo en equipo*. Santiago: Granica.
- Kets de Vries, M (1999, Noviembre/Diciembre). Equipos de alto rendimiento: lecciones de los pigmeos. *Harvard DEUSTO Business Review*, pp. 74 – 83.
- Kets de Vries, Manfred F.R. (2001, Septiembre/Octubre). Puertas y barreras a la cooperación y al trabajo en equipo. *Harvard DEUSTO Business Review*, pp. 66 - 75.
- La Fato, F; Larson, C., *Cuando los equipos trabajan mejor*. Consultado en Septiembre, 24, 2003 en <http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=216>.
- Lenhardt, V. & Martin, B. (1998). *Atreverse a confiar*. Santiago: Editorial Despertar.
- Lipman- Blumen, J. & Leavitt, H (2000, Mayo/Junio). Grupos de alto rendimiento: una nueva actitud en la organización. *Harvard DEUSTO Business Review*, pp. 48 - 55.
- López, J., Las claves del alto rendimiento. Consultado en Septiembre, 3, 2003 en <http://rrhh.monster.es/articulos/altorendimiento/>.
- Losada, M (2003, 13 de Junio). *Equipos de trabajo de alto desempeño*. Conferencia dictada en el Hotel Sheraton San Cristóbal, Santiago de Chile.
- Maturana, H. (2002). *El sentido de lo humano*. España: Dolmen Ediciones.
- Morales, M (1995). Equipos de trabajo efectivos. Apunte de pregrado, Escuela de Psicología, Universidad Católica de Chile.
- Rodríguez, Darío (2001). *Gestión organizacional*. Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Uhía, J., *Equipos de alto rendimiento*. Consultado en Septiembre, 24, 2003 en http://www.pucpr.edu/educontinua/liderazgo/documentos_word/WEB/II/18.htm.