

## LA FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO: UN PASO ESTRATÉGICO PARA VOLAR MÁS ALTO Y MÁS LEJOS



THE FORMATION OF WORK TEAMS: A STRATEGIC STEP TO FLY HIGHER AND FURTHER

**Franco Lotito C.**

*Universidad Austral de Chile*

*Osorno, Chile*

[flotitoc@gmail.com](mailto:flotitoc@gmail.com)

Ensayo (pp. 1-22)

*Recibido: Feb., 11, 2022 - Revisado: Mayo, 11, 2022 - Aceptado: Mayo, 25, 2022*

*Publicado: Mayo, 30, 2022*

DOI: 10.5281/zenodo.6617627

### Nota del Autor

Doctor en Ciencias Humanas (Universidad Austral de Chile). Magíster en Administración de Empresas, MBA (Universidad Austral de Chile). Psicólogo (Pontificia Universidad Católica de Chile). Diplomado en Psicooncología (Facultad de Medicina de la Universidad Austral de Chile). Diplomado focalizado en Idioma Alemán como Lengua Extranjera y Análisis Crítico del Discurso (Universidad de Friburgo, Alemania). Docente del Programa de MBA de la Universidad Austral de Chile en las sedes de Valdivia, Osorno, Puerto Montt y Coyhaique. Profesor de alemán y literatura alemana (Pontificia Universidad Católica de Chile). Asesor de Empresas.

CODIGO ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0123-2212>



## Resumen

Los grandes cambios estructurales y tecnológicos que se han producido en las organizaciones en las últimas décadas –sin importar el sector al que pertenezcan estas organizaciones– han generado un gran impacto en la forma de trabajar y de resolver los problemas, lo cual forma parte de los desafíos de la gestión humana en el siglo XXI, especialmente en lo que concierne al trabajo en equipo. Este ensayo busca poner en evidencia diversos aspectos relevantes de los equipos de trabajo en la era digital y en la compleja etapa postpandemia, aspectos entre los cuales destacan: las características distintivas de dichos equipos; las similitudes y diferencias entre los grupos y equipos de trabajo; las competencias que distinguen a los miembros de éstos últimos, así como, las ventajas y utilidad de los mismos. El enfoque metodológico utilizado es de tipo cualitativo, con un diseño documental apoyado en una amplia revisión bibliográfica y sustentada en el análisis crítico. Se concluye que las organizaciones contemporáneas necesitan hoy, más que nunca, el desarrollo de competencias transversales en sus colaboradores, a los fines de favorecer su integración al trabajo en equipo, para la resolución de problemas y desafíos cuya complejidad no admite el abordaje a través del esfuerzo individual. Además, se destaca la importancia de la conexión emocional, para efectos de establecer una interdependencia que dé lugar a equipos de alto desempeño, lo que resulta aplicable también a los entornos virtuales.

**Palabras clave:** equipos, equipos de alto desempeño, grupos, sinergia, trabajo en equipo.

## Abstract

The great structural and technological changes that have occurred in organizations in recent decades – regardless of the sector to which these organizations belong– have generated a great impact on the way of working and solving problems, which is part of the challenges of human management in the 21st century, especially with regard to teamwork. This essay seeks to highlight various relevant aspects of work teams in the digital age and in the complex post-pandemic stage. Among these aspects are: the distinctive characteristics of work teams; the similarities and differences between work groups and teams; the competencies that distinguish the members of the latter, as well as their advantages and usefulness. The qualitative methodological approach was used with a documentary design and an extensive bibliographic review, supported by critical analysis. It was concluded that contemporary organizations need today, more than ever, the development of transversal skills in their collaborators, in order to favor their integration into teamwork, for the resolution of problems and challenges that cannot be solved through individual effort due to their complexity. In addition, the importance of emotional connection is highlighted, in order to establish an interdependence that generates high-performance teams, which is also applicable to virtual environments.

**Keywords:** teams, high performance teams, groups, synergy, teamwork.

## Introducción

Cuando una empresa se plantea el desafío de armar un gran equipo de trabajo, es necesario que tenga muy presente, que además de la participación, trabajo duro y colaboración que debe recibir por parte de los trabajadores y colaboradores, también necesitará una variedad de habilidades, talentos y atributos por parte del equipo en su conjunto.

Las organizaciones han comprendido que los equipos de trabajo representan hoy en día un recurso fundamental para resolver temas que requieren de distintas competencias, destrezas y conocimientos, así como del ejercicio de un liderazgo ético y positivo, con la finalidad de alcanzar determinados objetivos, especialmente, cuando se trata de proyectos de carácter más complejos e innovadores (Gil et al., 2008; Katzenbach, 2008; Katzenbach y Smith, 2015; Koontz y Weihrich, 2007; Leggat, 2007; Lerner, et al., 2009; Lotito, 2021; Maxwell, 2003; Mickan y Rodger, 2000; Miklavcic, et al., 2007; Olaz, 2016; Reyes, 2021; Torrelles et al., 2011; Werther et al., 2019).

Esta exigencia constituye una realidad dominante en una economía global marcada por importantes avances tecnológicos, la emergencia de nuevos modelos de negocio, presencia de incertidumbre y entornos cambiantes (Benítez-Saña, 2021).

Con referencia a este contexto, Malpica et al. (2014) señalan que "un equipo de trabajo es hoy vital para las organizaciones que se enfrentan a las constantes exigencias del entorno" (p. 72), por cuanto, el esfuerzo cooperativo que se genere entre los integrantes del equipo, será fundamental en el éxito o fracaso de cualquier iniciativa. En este

sentido, aseveran Thompson et al. (2012, como se cita en Díaz-Calzada et al., 2020) que para llevar a cabo la estrategia organizacional se requiere, necesariamente, de trabajo en equipo y no solamente a nivel de altos ejecutivos.

Olaz (2016) destaca en su obra un conjunto de competencias que deben tener y/o desarrollar los integrantes de los equipos de trabajo, sin las cuales sería imposible comprender lo que, en realidad, significa "trabajar en equipo", en función de lo cual, competencias, aptitudes y capacidades, como la comunicación, la creatividad, la motivación –individual y colectiva–, la negociación, el liderazgo, la innovación y la planificación, representan aspectos claves por intermedio de los cuales se hace posible dar el salto cualitativo de estar realizando simples actividades en grupo al desarrollo de las potencialidades que implican, realmente, el trabajo en equipo.

González-Romá (2008) establece una relación directa entre innovación y los equipos de trabajo, señalando que la "innovación está en la base del crecimiento económico y de la productividad de los países. Los países que generen estrategias de promoción de la innovación serán los que aseguren su crecimiento y competencia con otros países de bajo coste productivo" (p. 32).

Por lo tanto, los equipos de trabajo autónomos o autodirigidos, los interdepartamentales, multifuncionales, de solución de problemas, los equipos virtuales, los círculos de calidad, los equipos fuerza de tareas (o task force), etc., están en condiciones de hacer de todo, desde la planificación de la fiesta de la oficina, definir el presupuesto anual o establecer objetivos de rendimiento para cada área de trabajo de una empresa, hasta enviar una nave espacial al planeta Marte o frenar el brote de Covid-19 que puso al mundo entero de rodillas (Chacrabarty et

al., 2020; Díaz et al., 2009; Robbins, 2004; Robbins y Judge, 2017; Werther y Davis, 2008; Werther, et al., 2019).

Koontz y Wehrich (2007) definen un equipo como “un grupo reducido de personas con destrezas y habilidades que se complementan entre sí, que están comprometidas con un mismo objetivo, con una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual son solidaria y mutuamente responsables” (p. 343). Agregan, asimismo, que un “equipo está formado por varias personas que cuentan con atribución de facultades (empowerment) para lograr metas comunes” (p. 343).

Cuando se conforman verdaderos equipos de trabajo, el supuesto a la base, es que cada integrante dispone de las competencias, los conocimientos, la oportunidad –y el derecho– para expresar su opinión y hacer sus aportes en relación con un problema, una meta u objetivo que el equipo se haya propuesto alcanzar. ¿Por qué razón es importante lo anterior? Porque cuando un equipo no está en condiciones de relacionarse de buena manera unos con otros e intercambiar opiniones y juicios críticos acerca de su desempeño y participación, es muy difícil –cuando no imposible– poder aprender de los propios errores para efectos de retroalimentar el proceso y superar los obstáculos que deben enfrentar.

Respecto a lo anterior, Reyes (2021) señala que hay veces en que todos nosotros necesitamos dar una mirada introspectiva, con la finalidad de encontrar aquellas herramientas que nos permitan aflojar nuestro ego, afirmar la autoestima, reforzar la buena comunicación interpersonal, terminar con las relaciones tóxicas, eliminar temores y miedos y tener muy claro que somos parte de un gran equipo, donde el comportamiento de cada uno de nosotros puede determinar –o por lo menos influir– en el destino de todos.

Señalemos –a modo de ejemplo– que, de acuerdo con Werther y Davis (2008), los grupos autónomos de trabajo están integrados por varios colaboradores sin un líder formal designado por la empresa donde se desempeñan, quienes “se reúnen para decidir sobre varios asuntos tradicionalmente reservados a los supervisores” (p. 444), siendo un hecho común que “estos grupos decidan la asignación diaria de labores, el uso de la rotación de puestos, qué orientación se dará a los empleados nuevos, qué necesidades de capacitación se cumplirán y los horarios a seguir. Incluso más: algunos de estos grupos llegan a responsabilizarse del reclutamiento de los nuevos miembros, la selección de sus integrantes y la disciplina que regirá al equipo.

Ahora bien, los grupos y equipos de trabajo han estado con nosotros desde tiempos inmemoriales, desde las partidas de caza en la prehistoria para poder alimentarse, defenderse y subsistir ante condiciones de vida muy adversas, la construcción de la pirámides en el antiguo Egipto, el diseño y construcción de las grandes catedrales en honor a una deidad superior, hasta el aterrizaje del primer hombre en la luna, siendo los grupos y equipos de trabajo las unidades laborales más frecuentes que encontramos en las organizaciones.

Diversas investigaciones han demostrado que los grupos son más inteligentes –en su conjunto– que los individuos que los componen por sí solos, lo cual, quiere decir que las decisiones grupales resultan ser –bajo ciertas circunstancias–, definitivamente, mejores que las de sus miembros más brillantes (Blanchard y Bowles, 2008; Hill, 1982).

Lo anterior está avalado por los resultados obtenidos de los estudios de cientos de grupos en relación con los cuales se llevaron a cabo comparaciones experimentales entre grupos e individuos respecto a cuatro dimensiones: las

tareas, procesos, diferencias individuales y metodología de resolución de problemas, lo cual permitió demostrar que, en el 97% de los casos examinados, las puntuaciones grupales eran más altas que las puntuaciones del mejor examen individual (Hill, 1982).

El naturalista inglés, Charles Darwin (2017), fue uno de los primeros en argumentar, que los grupos humanos, cuyos miembros estaban dispuestos a trabajar de manera colaborativa en pro del bien común, lograban sobrevivir mejor y tenían más descendencia que aquellos otros grupos cuyos miembros eran más egoístas y que no formaban parte de ningún grupo.

Digamos también, que de acuerdo con Goleman (1999), "uno de los grandes legados anatómicos de la necesidad humana de agruparse es la neocorteza, la capa superior del cerebro, que nos brinda la capacidad de pensar" (p. 249) y tomar decisiones, ya que, según este autor, el trabajo en equipo requiere de un alto nivel de inteligencia social y habilidad para interpretar y manejar las relaciones con las demás personas (Goleman, 2006).

En este sentido, "un equipo de trabajo bien avenida, es un ejemplo perfecto de un sistema complejo y multifacético, donde trabajar en favor de los demás implica esforzarse para que todos, a su vez, contribuyan con su aporte al logro de los objetivos" (Lotito y Sanhueza, 2015, p. 169).

Al respecto de esta contribución por parte de las personas al esfuerzo conjunto, se produciría, según Brunken (2008), el efecto "bola de nieve" o efecto multiplicador, concepto, que -de manera algo indirecta y/o encubierta- alude, tal como veremos más adelante, al fenómeno de la sinergia.

Cuando se revisa atentamente la literatura, se advierte con frecuencia que los términos

"grupos de trabajo" y "equipos de trabajo" se utilizan de manera indistinta, y entre las numerosas definiciones existentes acerca de estos dos conceptos pueden citarse las siguientes:

"Un equipo de trabajo está compuesto por un número reducido de personas, dotadas de autoridad, que cooperan entre sí con el objetivo de realizar las tareas y alcanzar las metas propuestas por dicho equipo o por la organización" (Robles y Alcérreca, 2000, p. 281).

Kozlowski & Ilgen (2006), por su parte, entregan una definición de equipo que engloba muchos de los aspectos señalados de manera separada por otros autores:

- a) Dos o más individuos que b) interactúan socialmente (cara a cara o de forma virtual); c) que poseen uno o más objetivos comunes; d) se han reunido para desarrollar una tarea organizacional relevante; e) demuestran interdependencia con respecto a la carga de trabajo, objetivos y resultados; f) tienen diferentes roles y responsabilidades; y g) se encuentren inmersos en un sistema organizacional. (p. 79)

En tanto que Koontz et al. (2008) definen grupo como:

- ...dos o más personas que actúan de forma interdependiente de manera unificada para

conseguir metas comunes. Un grupo es más que un conjunto de individuos; más bien, a partir de sus interacciones, se crean nuevas fuerzas y propiedades que necesitan ser identificadas y estudiada por sí mismas. (p. 474)

Para Barroso (2007), un grupo serían dos o más personas trabajando para un objetivo común, en tanto que un equipo serían dos o más personas trabajando en armonía para un objetivo común.

A la luz de la significación de los equipos de trabajo en el contexto de las realidades que distinguen al siglo XXI, este ensayo se trazó como objetivo identificar las características de los equipos de trabajo de alto desempeño en el marco de la era digital y postpandemia. El trabajo aborda como aspecto inicial la comparación entre grupos y equipos de trabajo; seguidamente, analiza la importancia de éstos en la satisfacción laboral; a continuación de lo cual identifica los rasgos distintivos de los equipos de trabajo de alto desempeño y las estrategias para conformarlos, lo que se complementa con una caracterización de los equipos de alto desempeño en los entornos virtuales. Finalmente, desarrolla la discusión y conclusiones en torno a la temática expuesta

## Desarrollo

### Características Distintivas de los Grupos y Equipos de Trabajo

Una interrogante frecuente que gravita en torno a la temática de la gestión humana es: ¿existe una diferencia entre un grupo y un equipo de trabajo? La respuesta es un rotundo: ¡sí!, a pesar de que es un hecho bastante común que los

términos “grupo” y “equipo” sean percibidos como si fueran lo mismo. Sin embargo, cada uno hace referencia a elementos, variables y aspectos que son diferentes.

En este sentido, los grupos de trabajo, por ejemplo, no tendrían la necesidad de participar en labores colectivas específicas que requieren esfuerzos conjuntos o que dependan del trabajo de los demás: su desempeño –o resultado final– sería la suma de las contribuciones de cada miembro y cuya responsabilidad sería, más bien, individual.

En los equipos de trabajo, en cambio, sus integrantes mantienen una relación de dependencia que está basada en la complementariedad de sus competencias, habilidades y conocimientos; enfocan y centralizan sus esfuerzos con la finalidad de alcanzar un objetivo común y asumen una responsabilidad compartida. Como producto de lo anterior, el equipo genera una sinergia positiva, merced al esfuerzo coordinado de sus integrantes, lo que entrega como resultado que los esfuerzos individuales den lugar a un nivel de desempeño superior, el cual, es mayor que la suma de las entradas de cada integrante del equipo (Hill, 1982).

De acuerdo con Ogliastri (1988), la “sinergia es un fenómeno misterioso que refleja el hecho de que generalmente un grupo es algo más (o algo menos) que la suma de sus partes. Cinco más cinco pueden ser doce cuando hay “sinergia”; también pueden ser ocho cuando la sinergia es negativa” (p. 13). No obstante que la realidad del este fenómeno es evidente para cualquier persona que haya estudiado la dinámica grupal, una explicación del “efecto sinérgico del trabajo en grupos es todavía uno de los grandes misterios de la psicología social contemporánea” (Ogliastri, 1988, p. 13).

Kozlowski (2018), en tanto, considera que los procesos involucrados en el comportamiento de los equipos, además del conocimiento, deben abordar

las destrezas y las habilidades de los miembros del equipo, así como también las competencias y funciones de los mismos, donde la coordinación, colaboración, comunicación, rendimiento, regulación y capacidad de adaptación juegan un rol destacado.

### **Diferencias entre Grupos y Equipos de Trabajo**

Los sociólogos definen el concepto de "grupo" como aquel conjunto de individuos que se encuentran en una relación relativamente estrecha, con conciencia de "nosotros", que tienen una cierta disposición a aportar esfuerzos para la consecución de determinados objetivos comunes y la aceptación de ciertas normas como obligatorias para todos los miembros (Morales, 2007; Whittaker, 2000).

De acuerdo con el tipo de grupos al que hagamos referencia, existirían los grupos primarios y los grupos secundarios. El "grupo primario" se refiere a aquel conjunto de personas que pueden interactuar directamente unos con otros, en tanto que el concepto de "grupo secundario" es aplicable para el conjunto de todos los individuos pertenecientes a una organización, ideología o raza.

Whittaker (2000) destaca, por ejemplo, que los "psicólogos sociales suelen diferenciar entre los grupos organizados informalmente y los organizados formalmente" (p. 62). En el caso de estos últimos, los grupos presentarían una jerarquía de status explícita, para los que se han elegido "representantes, normas y reglamentos que gobiernan la conducta de los miembros" (Whittaker, 2000, p. 62), en tanto que los grupos informales no tendrían un código de conducta escrito.

También se da una variedad de tipos de grupos según: tipo de actividad, tipo de relación que se establece entre sus miembros, por el tamaño del grupo, por el tipo de motivación que los reúne, en función de la percepción, por el tiempo de duración, por la meta u objetivo que se busca alcanzar, etc. La familia vendría a ser el grupo original: sería el arquetipo de los grupos (Gómez Gastélum, 2007; Whittaker, 2000).

Si bien, los grupos en que sucesivamente va participando el individuo no tienen una influencia tan notoria como lo es el caso de la familia, y los grupos del adulto no son tan decisivos como los grupos de la niñez, el grupo de pares y el grupo laboral son influencias modeladoras de primer orden, a raíz de lo cual, resulta clave prestarles toda la atención que éstos se merecen.

En el Cuadro 1 se hace una síntesis de las principales diferencias que, según diversos autores –Chiavenato, 2017; Díaz et al., 2009; Faria Mello, 2004; Gil et al., 2008; Lotito y Sanhueza, 2015; Ogliastri, 1988; Robbins, 2004; Robbins y Judge, 2017; Werther y Davis, 2008; Werther et al., 2019– existirían entre un grupo y un equipo:

**Cuadro 1: Comparación entre Grupos y Equipos de Trabajo**

Grupo de Trabajo	Equipo de Trabajo
Existe un liderazgo fuerte e individualizado	Existe un liderazgo compartido entre los miembros
La meta del grupo es compartir información	La meta del equipo es un desempeño colectivo
Las habilidades y competencias son aleatorias y variadas	Las habilidades y competencias son complementarias
La responsabilidad es individual	La responsabilidad es individual y colectiva
La formación de un grupo de trabajo se produce a partir de su creación o instalación	La formación de un equipo de trabajo se basa en un proceso de desarrollo, confianza y crecimiento
Los resultados que se logran son vistos como la suma de los esfuerzos individuales	El resultado final que se obtiene es mayor que la suma de los esfuerzos individuales
El trabajo colectivo se considera como algo inevitable, o incluso, un mal necesario	El trabajo colectivo se considera como una oportunidad que se disfruta y donde hay camaradería, solidaridad y apoyo mutuo
Los conflictos se resuelven por imposición o evasión	Los conflictos se resuelven por medio de la confrontación productiva y la retroalimentación
Se encuentra centrado principalmente en la tarea sin que importe mucho el tipo de ambiente que existe al interior del grupo	Se centra tanto en la tarea como así también en el soporte socio-emocional de sus integrantes, con respeto por sus sentimientos y emociones
No reconoce diferencias de valores, juicios y competencias entre sus miembros, ni tampoco existe complementariedad	Se reconocen e incorporan las diferencias como una adquisición o capital del equipo y se busca la complementariedad de habilidades y conocimientos
La sinergia es neutra o, incluso, negativa	La sinergia es siempre positiva
Las emociones y sentimientos de los integrantes no son consideradas	No existe temor alguno para expresar las emociones y sentimientos que experimentan los integrantes

Fuente: Lotito (2022). A partir de diversas fuentes consultadas.

La relevancia, ventajas y utilidad del trabajo en equipo es incuestionable y, hoy en día, eso no se pone en duda, ya que se parte de la base de que ninguna empresa u organización puede funcionar de manera eficiente sin tener en consideración este aspecto (Katzenbach, 2008).

En la actualidad, el trabajo en equipo va más allá y ha superado totalmente el mero concepto de "grupo de individuos" que vienen de distintas áreas de especialización y que mantienen una cierta dependencia con el objetivo de conseguir un resultado final (Gómez y Acosta, 2003).



Todos los integrantes de la organización aceptan –y reconocen– la importancia del trabajo en equipo, no sólo como una fórmula indispensable para alcanzar una cierta competitividad empresarial, sino como una metodología de trabajo que está en condiciones de proporcionar las siguientes ventajas: (a) incrementa la satisfacción personal de cada integrante del equipo; (b) mejora ostensiblemente el clima laboral; (c) genera una cultura corporativa mucho más transparente y que es aceptada por todos los integrantes de la organización; (d) eleva notablemente los niveles de producción, así como también la calidad de los productos y servicios que ofrece la organización (Katzenbach, 2008; Katzenbach y Smith, 2015).

De acuerdo con Gómez y Acosta (2003), un equipo representa “una forma de organización particular de trabajo, donde se busca en conjunto que aflore el talento colectivo y la energía de las personas” (p. 2) y constituye una parte esencial de la nueva conciencia de las organizaciones contemporáneas, ya que cuando las personas comparten las metas y objetivos de la organización, los resultados finales son altamente satisfactorios.

Es más, Sandel (2020) rescata una afirmación hecha por el filósofo Aristóteles en el siglo IV a. C., al consignar en su obra, que “el florecimiento humano depende de que llevemos a efecto nuestra naturaleza mediante el cultivo y el ejercicio de nuestras capacidades” (p. 269), y qué mejor fórmula que hacerlo al interior de un equipo de trabajo.

Toda empresa al mando de un buen líder tiene muy claro que resulta imposible enfrentar de manera solitaria las innumerables variables, desafíos y condicionantes que se presentan en el trabajo diario, en función de lo cual, resulta

imprescindible disponer de lo que podríamos calificar como socios estratégicos.

Respecto al punto anterior, si una empresa tiene una estrategia de acción, entonces es altamente probable que entienda perfectamente lo que debe hacer. La razón es muy simple de entender: una estrategia organizacional le da sentido y coherencia a las decisiones que se tomen, ya que permite integrar el trabajo autónomo al mismo tiempo que representa el núcleo hacia el cual se orientan los esfuerzos conjuntos que realizan las personas. En rigor, la estrategia es una definición que le da unidad, orientación y propósito a una organización, más aún, si esto está vinculado con los equipos de trabajo.

Por lo tanto, una empresa que tiene una estrategia sabe perfectamente lo que se trae entre manos, aún cuando, en ocasiones, los resultados no se ajusten del todo a lo esperado. Ahora bien, de aquellos conceptos relacionados con la gestión y administración de una compañía, la estrategia es un concepto que atrae gran atención de los líderes, pero al mismo tiempo, es el que genera el mayor grado de controversia, por cuanto, todos los gerentes coinciden en la importancia que reviste la estrategia, pero casi nadie coincide en la definición de qué es una estrategia, especialmente, en lo referido a la formación de equipos de trabajo.

Es por ello que más adelante presentaremos una breve sección dedicada especialmente a revisar cuáles son las características que debe tener una buena estrategia que facilite la formación de equipos de trabajo.

### **Las Necesidades de las Personas (y de las Empresas También)**

Los profesionales de hoy no sólo buscan una retribución económica por su trabajo, lealtad,

esfuerzo y dedicación, sino que también buscan cumplir con sus necesidades de reconocimiento personal y social, variable que para algunos individuos resulta ser, incluso, más importante que el dinero, especialmente, cuando las cosas se hacen bien, con equidad, con justicia y donde se valora el bien común.

En oportunidades, se da el caso de que algunos miembros del equipo trabajen por menos dinero del que recibirían desempeñándose en otra empresa, sin embargo, en estas personas se advierte que su recompensa emocional es tan grande, que optan –voluntariamente– por comprometerse y avanzar en sus objetivos como equipo de trabajo, en lugar de buscar en otras organizaciones mejores condiciones económicas.

Los grandes cambios que se han producido en nuestra sociedad durante los siglos XX y XXI –especialmente en el ámbito laboral y tecnológico– ilustran la creciente relevancia de la formación de equipos de trabajo bien compenetrados, ya que por un lado, el aluvión de cambios tecnológicos que han experimentado las diversas industrias y formas de trabajo exige que sus líderes y directivos estén en condiciones –y sean capaces– de crear, conformar y capacitar equipos de trabajo multidisciplinarios que puedan ser eficaces, adaptarse a distintas situaciones, asimilar dichos cambios y que puedan aprovecharlos a su favor. Las grandes “individualidades” –salvo raras excepciones– han dejado de jugar un rol en relación con el manejo y resolución de situaciones complejas (Gil et al., 2008; Harari, 2019; Katzenbach y Smith, 2015).

Y si de situaciones complejas se trata, no cabe duda que la pandemia por coronavirus ha generado una enorme cantidad de dificultades y problemas que no son exclusivamente de tipo sanitario, sino también de tipo económico, social, educacional y en varios casos, incluso, de carácter

político, debido a lo mal que ciertos líderes han enfrentado esta situación.

No por nada Chacraborty et al. (2020) hacen un sentido llamado en uno de sus artículos –abierto y extensivo a todo el mundo–, señalando que para:

...detener el brote de Covid-19, que se ha convertido en un verdadero desastre en el mundo entero [se requiere de una amplia] asociación, colaboración y trabajo en equipo entre todos los niveles de trabajadores: científicos, doctores, profesionales médicos, trabajadores sociales, legisladores, gobiernos, empresas farmacéuticas, agencias de ayuda financiera para detener la pandemia de inmediato. (p. 728)

Y tal como se consignó al inicio de esta sección, existe una serie de motivaciones sociales que impulsan, asimismo, la formación de equipos de trabajo, por cuanto, si tomamos en cuenta la famosa pirámide de Maslow, las personas no sólo buscarían una merecida retribución económica como contraprestación por sus servicios, sino que también tenderían a buscar una satisfacción individual vinculada a un reconocimiento personal y social, para poder disfrutar de un entorno de participación, colaboración y de involucramiento en el contexto global de la organización a la que pertenecen y, por esta vía, incrementar el nivel de calidad de vida laboral (Maslow, 1998, 2013).

De acuerdo con Pandya y Shell (2007) las "creencias y los valores orientan la conducta del empleado y mejoran su desempeño, ya que los motiva a lograr un objetivo común y les infunde un sentido de propósito" (p. 22), lo cual, refuerza en las personas el grado de constancia, energía y perseverancia que ponen en la meta a alcanzar.

Por lo tanto, resulta fácil advertir que para crear un verdadero equipo de alto desempeño, se necesita algo más que hacer algunas reuniones y/o mandar algunos simples mensajes, e-mails y comunicados al personal acerca de la importancia que reviste el ser capaz de poder trabajar en equipo, por cuanto, todo buen líder o directivo debe comprender que los equipos de trabajo son estructuras y fórmulas de trabajo difíciles de crear, que atraviesan por etapas complejas de formación, durante las cuales, diversos aspectos relacionados con las –mal llamadas– "habilidades blandas" (comunicación, ejercicio del liderazgo, resolución de conflictos, motivación, manejo de emociones y sentimientos personales, etc.) cobran un papel protagónico (Ash, 1988; Heckman y Kautz, 2012; Schulz, 2008).

Los aficionados al fútbol saben que el "mejor equipo" no es, necesariamente, aquél que está conformado por los once mejores jugadores del orbe, quienes ocupan, respectivamente, las distintas posiciones del equipo, sino que por aquellos once jugadores que, individualmente, podrán ser algo más modestos y menos dotados, pero que han aprendido a jugar juntos de manera armoniosa y terminan ganándole a otros equipos que tienen entre sus filas a "estrellas rutilantes".

En función de lo anterior, el intento de crear y formar un equipo de trabajo sin tener en consideración las indicaciones y directrices que entregan los expertos, puede estar destinado al fracaso. Igual cosa puede acontecer si quienes

dirigen las empresas no toman en cuenta el tipo de atmósfera que reina en el trabajo, por cuanto, emociones negativas como el miedo, la rabia, la frustración, el agobio, etc., están en condiciones de restringir el desempeño de los colaboradores, al mismo tiempo que tienden a inhibir el despliegue del potencial del equipo y el crecimiento de las personas en el trabajo (Goleman, 2005).

Por otro lado, existen factores adicionales que pueden provocar dificultades en la creación y formación de equipos de trabajo, tales como, el no reconocimiento al trabajo y esfuerzo desplegado por los colaboradores, la percepción de injusticia y arbitrariedades, la sensación –o apreciación– de que los errores serán severamente castigados, las presiones excesivas que se ejercen sobre las personas y la incapacidad de los directivos de celebrar y felicitar los logros del equipo. Diferente es el caso, cuando el orgullo, el gusto y pasión por aquello que se hace, el entusiasmo y la confianza priman en el ambiente, ya que este tipo de emociones positivas permite un incremento en el desempeño de las personas, así como un mayor despliegue de las motivaciones, habilidades y capacidades de los integrantes del equipo (Katzenbach, 2003, 2004; Zornoza et al., 2009).

Más aún, Katzenbach (2003, 2004) señala al orgullo como un "activo estratégico", muy valioso para cualquier empresa, factor que puede convertirse en un elemento y/o estímulo más poderoso que el dinero.

Haas y Mortensen (2016) destacan, además, que los equipos de la actualidad son un tanto diferentes a los del pasado, ya que los de hoy en día son más diversos, dispersos –caso de los equipos virtuales–, digitales y muy dinámicos, lo que lleva a que se produzcan frecuentes cambios de los integrantes que los componen. Dado el hecho de que los equipos enfrentan

constantemente nuevos tipos de barreras y obstáculos, su éxito todavía depende de un conjunto básico de fundamentos y principios para la colaboración grupal.

Ahora bien, lo que más importa en la búsqueda de la colaboración no es sólo la personalidad, actitud o estilo de comportamiento de los miembros del equipo, sino que lo que éste necesita es disponer, asimismo, de ciertas condiciones favorables para su conformación.

Haas y Mortensen (2016) identificaron tres condiciones que no pueden estar ausentes en la conformación de equipos exitosos y de alto rendimiento, ya que éstas son particularmente críticas para la supervivencia del equipo y su consiguiente éxito:

- (a) Un estilo de dirección convincente: es decir, disponer de un directivo que energiza, orienta e involucra a todos sus integrantes, ya que un equipo no podrá ser inspirado a tener rendimientos superiores, si sus integrantes no saben cuál es el objetivo por el que están trabajando y si no tienen algunas metas que sean claras y explícitas.
- (b) Una estructura sólida: los equipos necesitan la combinación y el número correcto de integrantes, tener tareas y procesos diseñados de manera óptima y disponer de ciertas normas conocidas por todos que desalienten el comportamiento destructivo, al mismo tiempo que promueven dinámicas positivas. En este sentido, los equipos de alto desempeño incluyen miembros que presentan habilidades complementarias.
- (c) Un contexto de apoyo mutuo: esto significa tener un sistema de recompensas que refuerce el buen desempeño, un sistema de información que le entregue a las personas acceso a los datos necesarios para ejecutar el

trabajo y un sistema educativo y formativo que ofrezca capacitación permanente. Asimismo, se requiere asegurar a sus integrantes los recursos materiales necesarios para que puedan llevar a cabo su trabajo, tales como: asistencia tecnológica, equipamiento y financiamiento asegurado.

Si bien, ningún equipo logra obtener todo lo que quiere –y necesita–, el líder responsable del equipo puede evitar muchos problemas y dificultades, si se toma el tiempo necesario para colocar las piezas esenciales en su lugar desde el inicio del proceso de conformación del equipo.

Por otra parte, para Haas y Mortensen (2016), los equipos modernos pueden ser vulnerables a dos problemas de carácter corrosivo: (a) el pensamiento “nosotros contra ellos”, (b) información distorsionada o incompleta, en función de lo cual, con la finalidad de superar esas dos trampas se requeriría de una cuarta condición crítica: una mentalidad compartida.

Los equipos eficaces y de alto desempeño están conformados por integrantes con un equilibrio de habilidades, por cuanto, aun cuando no sea necesario que cada miembro posea habilidades técnicas y sociales de carácter superlativo, el equipo –en términos generales– requiere de una buena dosis de ambas. Por lo tanto, la diversidad de conocimientos y habilidades, los diferentes puntos de vista y perspectivas, así como la diversidad de raza, género, edad, etc., puede ayudar a los equipos a ser más creativos y a evitar caer en los llamados “síntomas de pensamiento grupal”, es decir, procesos a través de los cuales, un grupo de personas toma decisiones malas o derechamente irracionales (Gil et al., 2008; Janis, 1991; Kounios y Beeman, 2015; Lotito, 2021).

Según León y Díaz (2005), cuando se impone el pensamiento grupal se evita evaluar

críticamente todas las alternativas para la toma de decisiones, en aras de preservar el sentimiento de unidad y consenso del grupo. Esto atenta contra la posibilidad de conformar equipos de trabajo eficaces, ya que se penaliza la disidencia y se tiende a reducir la diversidad de criterios, lo que conduce, finalmente, a tomar decisiones mediocres, erróneas e, incluso, sin mucho sentido.

### **Equipos de Trabajo de Alto Desempeño: Algunas Características Básicas**

El avance de la globalización a nivel mundial con presencia de grandes cambios estructurales en el ámbito del trabajo, así como de innovaciones tecnológicas que se suceden a un ritmo acelerado, ha obligado a las empresas a ser muy competitivas, si es que quieren prevalecer.

En función de esta realidad, Donoso y García (2012) sostienen que un factor crítico para el éxito de dichas empresas, es "transformar equipos de trabajo corrientes en equipos de Trabajo de Alto Desempeño (ETDA), flexibles, comprometidos y con un alto ritmo de adaptación" (p. 146). De acuerdo con estos autores, la finalidad de este objetivo es muy simple: "aplicar los avances tecnológicos y desarrollar estrategias administrativas y de negocios a fin de alcanzar los resultados en el menor tiempo posible" (Donoso y García, 2012, p. 146).

En este sentido, en la medida que se entrega a los colaboradores más poder y capacidad de decisión en relación con la labor que realizan, los sentimientos de *empowerment*, compromiso y responsabilidad se hacen más visibles y significativos, condición que repercute en un mejoramiento de la calidad del producto o servicio ofrecido, así como también en términos de los costos y la satisfacción del cliente final.

De acuerdo con Bonet y Zamoro (1996), independientemente de la finalidad u objetivo que guía al equipo de trabajo, un equipo de alto desempeño suele presentar siete rasgos básicos (pp. 216-217):

- (a) Tener un objetivo común: este el aspecto principal que permite al equipo aunar los esfuerzos individuales y está vinculado a la visión compartida de aquello que el equipo desea alcanzar. Esto permite que todos los miembros –independientemente de la tarea que haya que realizar– sepan hacia dónde se dirige el equipo y de qué manera el esfuerzo personal de cada integrante contribuye para alcanzar el objetivo.
- (b) Sentirse una persona capacitada y confiada: cada integrante del equipo debe experimentar estos sentimientos con la finalidad de poder superar las dificultades y obstáculos que deberán enfrentar en conjunto. Un sentimiento de respeto mutuo facilita la colaboración, les permite compartir responsabilidades y tomar mejores decisiones.
- (c) Comunicación abierta y relaciones positivas: una comunicación directa y abierta es el mejor lubricante del que dispone un equipo y que permite que todo el engranaje funcione de manera fluida y efectiva, por cuanto, los integrantes del equipo sienten la libertad para poder expresar sus opiniones, sentimientos y pensamientos, sin temor a ser juzgados y condenados, siendo el feed-back permanente una excelente herramienta de interacción positiva.
- (d) Flexibilidad y adaptabilidad: los integrantes de un equipo de alto rendimiento tienen la capacidad para asumir distintas funciones y tareas, según surjan las demandas desde el entorno laboral. Lo anterior incluye aspectos

tales como el ejercicio del liderazgo –que es compartido– la cohesión, la motivación y el apoyo mutuo.

- (e) Resultados superiores: un equipo de alto rendimiento no puede considerarse tal, si sus resultados no lo demuestran. En un verdadero equipo se produce un alto nivel de compromiso, cooperación y dedicación, con la finalidad de alcanzar elevados resultados y estándares de alta calidad. Disponen, asimismo, de eficaces métodos para resolver conflictos y tomar decisiones.
- (f) Valoración, reconocimiento y aprecio: cada integrante del equipo se siente altamente valorado por el resto de sus compañeros, en tanto que el líder –así como los demás miembros– hacen un reconocimiento frecuente de los logros y éxitos, ya sean individuales o colectivos. Se ha demostrado que el valorar y apreciar a los colaboradores despliega sus talentos.
- (g) Orgullo de pertenencia: los integrantes del equipo se muestran claramente entusiasmados y satisfechos con el trabajo que realizan, así como también orgullosos de pertenecer al equipo. Dada la confianza, compromiso y dedicación existente al interior del equipo, los integrantes se sienten capaces de afrontar cualquier desafío o reto, gracias a que pueden confiar no sólo en sus propias capacidades y competencias individuales, sino también porque saben que pueden apoyarse en el colectivo que está dispuesto a prestar su ayuda y apoyo en el momento que sea necesario.

### **Estrategias para la Conformación de Equipos de Alto Desempeño**

El diseño de una buena estrategia, definida como un plan maestro que hace posible la

obtención de ciertas metas en el mediano y largo plazo, debe estar en condiciones de (Brunken, 2008; Donoso y García, 2012; Hax y Majluf, 2014, 2019; Prieto, 2018; Torrelles et al. 2011).

- (a) identificar el ámbito competitivo de una organización, de modo tal, de delimitar el contexto en el cual se moverán la empresa y sus colaboradores, indicar con precisión el foco de los negocios, los productos y/o servicios que se ofrecerán, el grupo de los clientes a los que se pretende atender y la forma en que se piensa agregarles valor;
- (b) indicar cómo desea desarrollar las competencias centrales o capacidades distintivas de su personal, de sus equipos de trabajo, así como de su organización: formación del personal, tecnología a utilizar, logística, calidad de sus activos;
- (c) disponer de una respuesta a las oportunidades y amenazas del entorno del negocio, así como también a las fortalezas y debilidades de la empresa frente a sus competidores, por cuanto, una estrategia lo que busca es establecer una ventaja competitiva que sea sustentable por un plazo relativamente largo;
- (d) debe representar un reto para la organización y ser un desafío constante por intermedio de una meta que sea novedosa y difícil –no imposible– de lograr;
- (e) establecer qué tipo de organización económica y humana quiere ser la empresa, lo que incluye, por cierto, una declaración de principios de conducta y valores compartidos que implica el compromiso de todo el personal;
- (f) una buena estrategia se expresa, finalmente, como un patrón coherente de decisiones, un aspecto que se traduce –operacionalmente– en objetivos de largo plazo, programas de

acción y prioridades para la asignación de recursos.

Con relación a lo anterior, no se puede menos que coincidir con Torrelles et al. (2011), cuando destacan que el trabajo en equipo está considerado en las organizaciones como "un punto clave y una ventaja competitiva" (p. 330) de gran relevancia, en función de lo cual, la tendencia en las empresas, es emplear cada vez más equipos de trabajo.

Por su parte, Donoso y García (2012) sostienen que entre las estrategias para el desarrollo de equipos de alto desempeño en las organizaciones, es posible identificar las siguientes:

- a) desarrollo del personal a través del aprendizaje continuo para la adquisición de múltiples destrezas;
- b) rotación de los miembros del equipo en diferentes tareas para favorecer la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos;
- c) entrenamientos cruzados en torno a competencias técnicas y humanas para realizar los cambios de cultura organizacional requeridos;
- d) empoderamiento del personal y aplicación de estructuras flexibles;
- e) remuneración basada en el aprendizaje y el desempeño de los miembros de equipo.

### **Equipos de Trabajo en la Era Digital: Equipos Virtuales de Alto Desempeño**

En el contexto de la globalización y la era digital, han irrumpido los "equipos de trabajo virtuales" como modalidad que permite hacer frente a los desafíos planteados por los dos fenómenos previamente aludidos –grandes cambios estructurales en la forma de trabajar y los

avances tecnológicos–, cuyo auge se ha visto potenciado por las situaciones laborales derivadas de la pandemia por COVID-19.

Según Gothelf (2020), un equipo virtual es "un grupo de personas que trabaja en forma independiente, con un propósito compartido, más allá de las fronteras del espacio, el tiempo y los límites organizacionales, usando las tecnologías de la información y la comunicación para interactuar" (p. 6).

Estos equipos virtuales también pueden enmarcarse en el concepto de equipos de alto desempeño y compartir las características de los mismos, no obstante que tienen requerimientos adicionales que condicionan el éxito de su actuación. De acuerdo a Seguel Martínez (2013), los miembros de los equipos referidos deben desarrollar y dominar una serie de competencias en seis áreas que son adicionales "a las competencias de equipos tradicionales [con la finalidad de] asegurar el éxito de las funciones de colaboración, coordinación y autonomía" (p. 37). Entre estas competencias, el autor señala que es preciso tener en cuenta las que se mencionan a continuación (Seguel Martínez, 2013, p. 37).

- Gestión de proyectos: involucra habilidades como planificación del trabajo, monitoreo y control de costos. así como, aprendizaje conjunto.
- Networking o redes de contacto: incluye la capacidad de aceptar diferentes puntos de vista, entre otras.
- Uso de la tecnología: utilizar este recurso para comunicar, coordinar y colaborar entre los miembros del equipo.
- Autogerenciamiento: abarca habilidades que permiten establecer objetivos personales y profesionales; así como cambiar métodos de trabajo y procedimientos, según las

variaciones que se presenten en el flujo de actividades.

- **Fronteras:** habilidad para comprender diferencias culturales nacionales y organizacionales, así como su impacto en la dinámica de los equipos de trabajo. También implica tener un punto de vista global del negocio.
- **Conocimiento interpersonal:** consiste en tener conciencia de los estilos de comunicación, así como de las fortalezas y debilidades de los miembros del equipo, para interactuar con ellos de forma productiva.

En función de lo anterior, Díaz-Calzada et al. (2020) hacen notar la relevancia de “desarrollar el talento humano, el cual forma parte de la maduración del equipo de trabajo para lograr su eficacia, que a su vez, es esencial para gestionar el conocimiento que se crea” (p. 3), factor que permite que este conocimiento se difunda, precisamente, al interior de los equipos.

Por lo tanto, el talento humano se reflejaría en el “alto rendimiento que se obtiene de los resultados de las actividades de una persona o de un grupo de ellas comprometidas a alcanzar las metas” (Díaz-Calzada et al., 2020, p. 4).

## Conclusiones y Discusión

Existe un proverbio japonés que dice que “ninguno de nosotros es tan inteligente como todos nosotros”. En tanto que John Doerr (2019), una leyenda de Silicon Valley, en cuanto a invertir elevadas sumas de dinero en emprendedores y principiantes que lograron cambiar la industria tecnológica, desde Lotus y Compaq hasta Genentech, Google y Netscape, asegura que “en el mundo de hoy hay abundante tecnología, abundantes empresarios, mucho dinero, mucho capital a invertir. Lo que escasea son los grandes

equipos” (Doerr, 1998, como se cita en Goleman, 1999, p. 246).

El notable cambio estructural que han experimentado las empresas a lo largo de estas últimas décadas, ha tenido una enorme repercusión en el diseño organizacional, lo que ha dado lugar a una forma de trabajar de corte más colaborativo y cooperativo, al punto, que hoy en día, el trabajo en equipo está considerado como un aspecto esencial de cualquier empresa, ya que proporciona una ventaja competitiva difícil de imitar derivada de hacer las cosas bien (Buendía, 2013; Porter, 2012; Torreles et al., 2011).

De acuerdo con lo que se ha expuesto en este ensayo, podríamos asegurar, que un conjunto de personas que trabajan juntas representan un verdadero equipo de trabajo cuando, además de la interdependencia existente entre las funciones y tareas que deben realizar, así como de la complementariedad de sus competencias y conocimientos, logran un desempeño más creativo, productivo, eficiente y con capacidad para resolver de una mejor forma los problemas y desafíos que enfrentan, que los mismos integrantes del equipo actuando de manera aislada o individualmente.

Los psicólogos sociales han demostrado que los grupos de pertenencia, es decir, aquellos grupos a los cuales nos vamos integrando en distintas etapas de nuestra vida suelen afectar –e incluso marcar– nuestro comportamiento de una forma considerable (Morales, 2007). Es así, por ejemplo, que el hecho de ser un miembro valorado, distinguido y respetado de un grupo particular, implica, en cierto modo, nuestra voluntad y disposición a aceptar y obedecer las reglas y normas sociales de dicho grupo, sean éstas explícitas o implícitas (Whittaker, 2000).

Por otro lado, el gran plus de un equipo de trabajo es que sus integrantes –al mismo tiempo



que muestran tolerancia y comprensión ante opiniones discrepantes y que cada miembro se hace responsable de su propio desempeño así como del desempeño colectivo— también comparten “la misma mística, el mismo objetivo, los mismos valores, lo que les permite ver con otros ojos ciertas situaciones y resolver las posibles tensiones o desacuerdos que se presentan y que implican vivencias estresantes” (Lotito y Sanhueza, 2015, p. 169).

Si bien, algunos de los elementos y factores que caracterizan a un equipo de trabajo se relacionan con aspectos de carácter netamente profesional —capacitación, resultados, objetivos y metas claras, etc.— también están aquellos otros elementos más socio-emocionales, tales como: el sentimiento de orgullo por pertenecer a un determinado equipo, el reconocimiento entregado y recibido, el sentimiento de satisfacción por ser parte de un equipo exitoso, una comunicación abierta y que fluye en todo sentido, los valores que se comparten, el hecho de trabajar en un ambiente grato y de camaradería, entre otros (Gómez y Acosta, 2003; Katzenbach, 2003; Katzenbach y Smith, 2015).

Todo lo anterior juega un rol clave y relevante, por cuanto, en el mismo instante en que se produce el fenómeno de la sinergia entre sus miembros, es cuando el equipo consigue que sus resultados sean superiores a la de la simple sumatoria de sus resultados individuales, tal como lo han destacado diversos autores (Hill, 1982; Thompson, 1990; Koslowski, 2018).

Trabajar en equipo, requiere, asimismo, la asociación de recursos internos y externos, de conocimientos, destrezas, aptitudes y capacidades para que sus integrantes puedan adaptarse y puedan alcanzar una meta u objetivo de manera conjunta en una situación determinada y en un

contexto específico. Al respecto, es preciso también tener en consideración, el hecho que ciertos individuos —algunos jefes, por ejemplo— pueden obstaculizar al equipo en la consecución de sus objetivos (Torrelles et al., 2011).

La razón de destacar lo anterior, es fácil de comprender: hay jefaturas que realizan acciones que no contribuyen, precisamente a desarrollar la autonomía, armonía y el “*esprit de corps*” que requieren los equipos de trabajo. En este sentido, dedicarse a solucionar todos los problemas que se presentan, dar respuestas en lugar de plantear preguntas y desafíos, dar órdenes e instrucciones sin entregar explicaciones para qué fin u objetivo están orientadas, establecer controles en exceso y coartar la libertad de los integrantes del equipo, son algunas de las razones que impiden a los colaboradores pensar por cuenta propia, tomar la responsabilidad en sus manos y, por esta vía, desplegar todo el potencial que pueden entregar (Díaz et al., 2009).

En este sentido, cuando el equipo está maduro, cuando existe armonía interna, cuando es disciplinado y competente, cuando actúa en forma responsable, no resulta para nada insensato que el líder permita a sus colaboradores actuar y tomar decisiones por sí mismos. Más aún, de acuerdo con Hildebrand (1999), cuando los miembros del equipo tienen la posibilidad de expresar sus emociones y sentimientos —tristeza, enojo, alegría, temor— sin tapujos ni vergüenza al interior del equipo —algo nada fácil ni sencillo de lograr, por cierto—, y han concretado “el ejercicio de alcanzar una visión compartida de sus metas individuales”, [entonces se] produce la necesaria alineación que les permite trabajar juntos eficazmente” (p. 78) y de manera armoniosa.

El sólo hecho de no tener que esconder las emociones, sentimientos y ansiedades que

podiesen experimentar los integrantes del equipo, disminuye las distracciones, baja el nivel de estrés y angustia, hace sentir bien a las personas y genera un ambiente de confianza, seguridad y camaradería.

Respecto a lo anterior, González-Romá (2008) destaca que uno de los objetivos más importantes en la formación de un equipo de trabajo es, justamente, la creación y desarrollo de una "visión de equipo compartida" (p. 35). Para que esto se produzca cada integrante debe, primero que todo, descubrir de qué forma quiere contribuir a su equipo, por cuanto, esas metas personales –de una manera gradual– serán conocidas por los demás miembros y comenzarán a formar parte de la visión compartida del equipo, especialmente, cuando el mismo ha adoptado como suyos valores como el respeto, la solidaridad, el compromiso y la integridad.

Recordemos, que los equipos suelen fracasar debido a problemas y dificultades de índole netamente interpersonal, de ahí que –desde mi personal punto de vista– los esfuerzos en la formación de equipos de trabajo de alto desempeño, incluyendo los de carácter virtual, deben focalizarse, de manera especial, en la conexión emocional, la intimidad, aceptación y complementación de los integrantes del equipo.

Si bien, hay que reconocer que participar en un programa de formación de equipo puede parecer caro a quienes toman las decisiones –por el tiempo de ausencia del trabajo, el sueldo del empleado y el costo de la capacitación–, el hecho de poder armar un equipo productivo, efectivo y que vuele alto es, sin duda alguna, un muy buen negocio y es altamente redituable y rentable.

Consignemos, asimismo, que el esfuerzo de reunir a las personas más brillantes y capaces en un equipo no siempre será garantía de éxito seguro, ya que de acuerdo con lo que señalan

Bonet y Zamoro (1996), también existe el peligro latente –y que hay que evitar a toda costa– de que se produzca el denominado "complejo de Apolo", es decir, aquella situación a través de la cual, un equipo plagado de estrellas pierde el tiempo, dedicación y su capacidad para colaborar en los esfuerzos conjuntos del equipo, tratando de demostrar quién de ellos es el más brillante, talentoso y capaz del grupo.

Es cierto que un individuo talentoso y brillante puede impulsar con fuerza un buen proyecto hacia delante, pero se necesita de un gran equipo de personas que esté detrás de dicho proyecto para hacerlo volar y elevarse por el sendero de la creatividad y de la innovación.

Por lo tanto, el espíritu que debe predominar –dando lo mismo si se trata de equipos profesionales del ámbito laboral o del ámbito deportivo– es que el talento, habilidades y capacidades de los integrantes del equipo se focalicen en la colaboración para la complementación de sus competencias, destrezas y fortalezas, con la finalidad de alcanzar su máximo potencial y resultado, condición, que de manera aislada o individual, nunca podrían conseguir.

Recién ahí, es cuando tenemos ante nosotros a un verdadero equipo de trabajo de alto desempeño capaz de volar más alto y más lejos.

## Referencias

- Ash, M. K. (1988). *Cómo organizar a la gente*. México: Editorial Diana.
- Barroso, F. (2007). *Trabajo en equipo, liderazgo y cambio organizacional*. México: Universidad Anáhuac del Sur.
- Benítez-Saña, R. M. (2021). Sistemas de trabajo de alto rendimiento y modelo de organización saludable frente al impacto psicológico de la COVID-19 en profesionales sanitarios.

- Estudios Gerenciales* 37(159), 2021, 167-177.  
<http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v37n159/O123-5923-eg-37-159-167.pdf>
- Blanchard, K. y Bowles, S. (2008). *¡A la carga! (Gung Ho)*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Bonet, J. y Zamoro, J. M. (1996). *El capital humano y la empresa*. Madrid: Editorial Cinco Días.
- Brunken, I. (2008). *Los seis maestros de la estrategia*. México: Editorial Diana.
- Buendía, A. E. (2013). El papel de la Ventaja Competitiva en el desarrollo económico de los países. *Revista Análisis Económico*, Núm. 69, vol. XXVIII, 55-78.
- Chacraborty, C., Ranjan, A., Sharma, G., Bhattacharya, M., Saha, R. P. & Lee, S.S. (2020). Extensive Partnership, Collaboration, and Teamwork is Required to Stop the COVID-19 Outbreak. *Elsevier, Archives of Medical Research*, 51(7), 728-730.  
<https://doi.org/10.1016/j.arcmed.2020.05.021>.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. Tercera edición. México: McGraw-Hill.
- Darwin, Ch. (2017). *La evolución de las especies. El origen del hombre*. Madrid: Editorial Libsa.
- Díaz, A., Fuenzalida, P., Mundaca, L. E. y Valdivia, G. (2009). *Equipos que florecen: herramientas para la positividad*. Universidad Adolfo Ibáñez. [www.coursehero.com/file/6715321/6/5-equipos-que-florecenpdf/](http://www.coursehero.com/file/6715321/6/5-equipos-que-florecenpdf/).
- Díaz-Calzada, M. E., Morgan-Beltran, J., y Arredondo-Morales, A. (2020). Equipos de alto desempeño para la competitividad de empresas de servicios industriales. *Desarrollo Gerencial*, Vol. 12, Núm. 1, 1-19.
- Doerr, J. (2019). *Mide lo que importa*. Editorial Conecta.
- Donoso, H. y García, G. (2012). Variables dinámicas y su influencia en los Equipos de Trabajo de Alto Desempeño (Etad). *Revista Gestión de las Personas y Tecnología*, (15), 145-158.
- Faria Mello, F. A. (2004). *Desarrollo organizacional. Enfoque integral*. México: Editorial Limusa Grupo Noriega Editores.
- Gil, F., Rico, R. y Sánchez-Manzanares, M. (2008). Eficacia de equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, Vol. 29(1), 25-31.
- Goleman, D. (1999). *La inteligencia emocional en la empresa*. Buenos Aires; Editorial Vergara.
- Goleman, D. (2005). *Emociones destructivas: Cómo entenderlas y superarlas*. Madrid: Editorial Kairós.
- Goleman, D. (2006). *Inteligencia social. La nueva ciencia para mejorar las relaciones humanas*. México: Editorial Planeta.
- Gómez Gastélum, R. (2007). Tipo de grupos. En: Rosalinda Gómez Gastélum, *Comunicación y Cultura Organizacional en Empresas Chinas y Japonesas*, 36-39. Eumed.net.
- Gómez, A. y Acosta, H. (2003). Acerca del trabajo en grupos o equipos. *ACIMEDv.11* N° 6, Ciudad de La Habana.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352003000600011](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352003000600011)
- González-Romá, V. (2008). La innovación en los equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, Enero-Abril, vol. 29(1), 32-40.

- Gothelf, E. (2020). *¿Los equipos virtuales de trabajo, son reales? Reflexiones e interrogantes.* [https://www.academia.edu/43088730/Los equipos de trabajo virtual es son reales Reflexiones e interrogantes Versión revisada en](https://www.academia.edu/43088730/Los Equipos de Trabajo Virtual es son Reales Reflexiones e Interrogantes Versión revisada en)
- Haas, M. & Mortensen, M. (2016). The Secrets of Great Teamwork. *Harvard Business Review*. [hbr.org/2016/06/the-secrets-of-great-teamwork](http://hbr.org/2016/06/the-secrets-of-great-teamwork).
- Harari, I. N. (2019). *21 lecciones para el siglo XXI*. Santiago de Chile: Debate.
- Hax, A. y Majluf, N. (2014). *Lecciones en estrategia: hacia una gestión de excelencia*. Santiago: Ediciones Universidad Católica.
- Hax, A. y Majluf, N. (2019). *Estrategia para el liderazgo competitivo*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Heckman J. J. & Kautz, T. D. (2012). Hard evidence on soft skills. *Nber Working Papers Series*, June, N° 18121, 1-52. <http://www.nber.org/papers/w18121>.
- Hidebrand, C. (1999). El juego de las lágrimas. *Trend Management*, Vol. 1, N° 5, 78-83.
- Hill, G. W. (1982). Group Versus Individual Performance: Are n + 1 Heads Better than One? *Psychological Bulletin*, vol. 91 (3), 517-539, DOI: 10.1037/0033-2909.91.3.
- Janis, I. (1991). Groupthink. In: E. Griffin (Ed.), *A first look at Communication theory* (pp. 235-246), McGraw-Hill. <https://www.afirstlook.com/docs/groupthink.pdf>
- Katzenbach, J. R. (2003). *Why Pride Matters More than Money: The Power of the World's Greatest Motivational Force*. New York: Crown Business.
- Katzenbach, J. R. (2004). El orgullo, un activo estratégico. *Gestión*, 9(5), 138-143.
- Katzenbach, J. R. (2008). *El trabajo en equipo. Ventajas y dificultades*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (2015). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Harvard Business Review Press.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2007). *Elementos de administración. Un enfoque internacional*. Séptima Edición. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Canice, M. (2008). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Kounios, J. & Beeman, M. (2015). *The Eureka Factor: Aha Moments, Creative Insight, and the Brain*. Florida: Random House.
- Kozlowski, S. (2018). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams: a Reflection. *Association for Psychological Science*, Vol. 13(2), 205-212.
- Kozlowski, S. & Ilgen, D. (2006). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124.
- Leggat, S. G. (2007). Effective healthcare teams requires effective team members: defining teamwork competencies. *BCM Health Service Research*, 7-17.
- León, M. y Díaz, B. (2005). El pensamiento grupal en decisiones de organizaciones de economía social. *Cayapa. Revista Venezolana de Economía Social*, 5(10), 7-18.

<https://www.redalyc.org/pdf/622/62201002.pdf>

- Lerner, S., Magrane, D. & Friedman, W. (2009). Teaching teamwork in medical education. *Mount Sinai Journal of Medicine*, 76(4), 318-329.
- Lotito, F. (2021). Educación y formación del capital humano: factores claves del liderazgo ético en las organizaciones. *Dissertare Revista de Investigación en Ciencias Sociales*. Vol. 6(2), 1-19.
- Lotito, F. y Sanhueza, H. (2015). *El directivo integral: una propuesta ética de liderazgo, formación y gestión*. Valdivia: Universidad Austral de Chile.
- Malpica, R., Rossell, R., Hoffmann, I. (2014). Equipos de trabajo de alto desempeño. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 7(14), 69-83.
- Maslow, A. (1998). *El hombre autorrealizado: hacia una psicología del ser*. Barcelona: Editorial Kairós.
- Maslow, A. (2013). *A Theory of Human Motivation*. Start Publishing LLC, Edición Kindle.
- Maxwell, J. (2003). *Las 17 leyes incuestionables del trabajo en equipo*. Madrid: Grupo Nelson Harper Collins.
- Mickan, S. & Rodger, S. (2000). Characteristics of effective teams: a literature review. *Australian Health Review*, 23(3), 201-208.
- Micklavic, M, Kolenc, I & Markic, M. (2007). Teamwork and refining group structures. *Team Performance Management*, 13(3/4), 102-116.
- Morales, J. F. (2007). *Psicología Social*. Tercera Edición. Coordinadores: Miguel Moya, Elena Gaviria, Isabel Cuadrado. México: Editorial McGraw-Hill.
- Ogliastri, E. (1988). *Gerencia japonesa y círculos de participación. Experiencias en América Latina*. Bogotá: Editorial Norma.
- Olaz, J. A. (2016). *Cómo trabajar en equipo a través de competencias*. Editorial Narcea.
- Pandya, M. y Shell, R. (2007). *Liderazgo permanente. Lo que se aprende de los 25 principales líderes empresarios de nuestros tiempos*. México: Pearson Educación.
- Porter, M. *Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Editorial Pirámide.
- Prieto, J. E. (2018). *Gestión estratégica organizacional*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Reyes, N. (2021). *Vivir es un trabajo de equipo. Del Networking a la Netcultura*. Editorial Letrame S.L. Autoedición.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. P y Judge, T. A. (2017) *Comportamiento organizacional*. 17ª edición. México: Prentice Hall Pearson.
- Robles, G. y Alcérreca, C. (2000). *Administración: un enfoque interdisciplinario*. México: Pearson Educación.
- Sandel, M. (2020). *La tiranía del mérito. ¿Qué ha sido del bien común? Barcelona: Debate*.
- Schulz, B. (2008). The Importance of Soft Skills: Education beyond academic knowledge. *NAWA, Journal of Language and Communication*. DOI:10.1016/0006-3207(93)90452-7.

- Seguel Martínez, H. G. (2013). *Creación y gestión de equipos virtuales globales de alto desempeño* (Tesis de Maestría). Universidad de Chile.
- Thompson, P. (1990). *Círculos de calidad. Cómo hacer que funcionen*. Bogotá: Editorial Norma.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J. y Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica, teoría y casos*. México: McGraw-Hill.
- Torrelles, C., Coiduras, J., Isus, S., Carrera, X., París, G. y Cela, J. (2011). Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, vol. 15, núm. 3, 329-344.
- Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano en las empresas*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Werther, W., Davis, K. y Guzmán, P. (2019). *Administración del capital humano*. 8ª edición. México: McGraw-Hill.
- Whittaker, J. O. (2000). *La psicología en el mundo de hoy*. México: Editorial Trillas.
- Zornoza, A., Orengo, V. y Peñarroja, V. (2009). Relational capital in virtual teams: the role played by trust. *Social Science Information*, 48(2), 257-281. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0539018409102414>