

## Tema 2. Aprendizaje organizacional

### Introducción

Cuando se forma un equipo con las personas idóneas se identifican de forma clara los objetivos que se buscan lograr, se establecen los canales de comunicación adecuados, se utiliza un liderazgo efectivo y se superan las etapas de desarrollo de los equipos (modelo Tuckman), por lo que podemos llegar a la cúspide o realización de cualquier equipo, que es el alto desempeño.

Cabe mencionar que no todos los equipos llegan a este punto, ya que esto dependerá de que ciertos factores estén alineados y que la naturaleza del equipo permita esa transición, puesto que algunas de las veces las formaciones de los equipos son breves, por lo que no tienen el suficiente tiempo para madurar y llegar a ese punto.

Actualmente la mayoría de las empresas desean tener equipos de alto desempeño porque reconocen que, al tener equipos con esas cualidades, los resultados que se pueden lograr llevarán a su negocio al siguiente nivel.

Por esta razón, se formula la siguiente pregunta: ¿qué acciones y estrategias están implementando las empresas para desarrollar equipos de alto desempeño? Una cosa es querer tener un equipo de alto desempeño y la otra estar dispuesto a invertir los recursos necesarios para su desarrollo.

Por tanto, cuando una empresa se centra en formar equipos de alto desempeño, el error más común que cometen sus líderes es enfocarse solo en las capacidades técnicas (*hard skills*) de cada integrante. Es por eso que parte del éxito de un equipo y su trascendencia al alto desempeño será el reflejo de la compatibilidad que tengan entre sí los miembros del equipo, así como el equilibrio entre sus competencias técnicas y sus *soft skills*.



### Explicación

#### 2.1. ¿Qué es un equipo de alto desempeño?

Como te has dado cuenta, a través de estos módulos se han identificado varios tipos de equipos de trabajo, por lo que es necesario distinguir este concepto con los vistos anteriormente.

Para Amaya (s.f.) un equipo de alto desempeño es un grupo de personas con habilidades intercambiables y complementarias, y con un alto nivel de compromiso frente a un profundo propósito común por el cual todos los miembros del equipo se sienten altamente responsables, lo cual posibilita alcanzar altos niveles de rendimiento.

Este propósito común se traduce en metas ambiciosas, concretas, realistas y medibles, y en un enfoque de trabajo compartido que genera enfoque y claridad.

En un equipo de alto desempeño las palabras sinergia y coordinación son la esencia de las actitudes de todos sus miembros, por lo que cada colaborador realiza sus tareas específicas y se van enlazando con las de sus otros compañeros, y al reunir los resultados de todos, se debe lograr la meta final. A pesar de que cada miembro tiene sus responsabilidades específicas, el compromiso que tienen es alto, por lo que se ayudan entre sí, no solo en alcanzar las metas grupales sino también las individuales.

Cuando se habla de equipos de alto desempeño significa que todas las personas deben tener un alto nivel intelectual y altas competencias para desarrollar una actividad determinada. Aunque estas características facilitarían el logro de objetivos, la clave está en encontrar personas con diferentes conocimientos y competencias para el logro de las metas.

Por ende, hay que ubicar a las personas en función del perfil que se haya establecido para el cargo o las funciones, generar con ellos una dinámica de trabajo en equipo y establecer metas conjuntas que generen satisfacción para todos (Clavijo, 2009).

En la siguiente tabla se presenta una comparación de los procesos de formación de un equipo de alto desempeño con otros estilos de trabajo:

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

Fuente: Uribe, F., Molina, J., Contreras, F., Barbosa, D., y Espinosa, J. (2013).

#### 2.2. Características y beneficios de un equipo de alto desempeño

El trabajo en equipo no significa únicamente tener personas trabajando por un mismo proyecto, ni mucho menos pensar que por eso nuestro equipo es de alto desempeño.

Para Amaya (s.f.) los equipos de alto desempeño tienen algunas características o factores que los diferencian de los grupos u otros tipos de equipos de trabajo. Es por eso que cualquier líder que busque desarrollar su equipo al siguiente nivel debe apreciar estas características para determinar si realmente su equipo está en camino de alcanzar un alto rendimiento:

- **Confianza:** es un activo intangible para las organizaciones, ya que cuando está presente permite generar y mantener un clima propicio para el desarrollo y la colaboración entre los miembros.
- **Apertura al conflicto:** no significa agresividad. Es estar abierto a tener conversaciones difíciles, dentro del marco del respeto, la comunicación asertiva y el aprecio. Esto es lo que llamamos un conflicto productivo, en el que se discuten ideas, resultados y acciones sin herir a las personas. Para esto el líder puede formarse en técnicas para la comunicación asertiva y proponer ciertos acuerdos de comunicación que posibiliten abordar los temas de una manera constructiva.
- **Claridad en las metas:** el sistema de comunicación de metas y gestión del desempeño debe posibilitar el conocimiento, tanto de las metas individuales como de las metas colectivas de cada uno de los integrantes del equipo, incluyendo los indicadores de desempeño que medirán el alcance de las mismas. Recuerda que en medida de que exista claridad sobre cómo el alcance de las metas del equipo contribuye al logro de metas del negocio, generará un sentido en los miembros del equipo, al ser conscientes de cómo su trabajo tiene un impacto sobre un propósito mayor.
- **Compromiso frente a un propósito común:** los miembros de un equipo que logran el alto desempeño se sienten más comprometidos cuando consideran que el alcance de los objetivos de equipo está contribuyendo al logro de sus objetivos laborales y personales.
- **Responsabilidad individual y compartida:** los equipos de alto desempeño se caracterizan porque sus miembros son responsables de sus funciones, reconocen las consecuencias que tienen si no las realizan, y a su vez identifican las de sus compañeros promoviendo alianzas al momento de tener una crisis o exceso de trabajo.
- **Atención a los resultados:** al hablar de un equipo de alto rendimiento es importante que los esfuerzos de sus miembros incluyan alcanzar los resultados colectivos a los cuales se han comprometido.
- **Habilidades complementarias:** cada uno de los miembros cuentan con los conocimientos y habilidades específicas que le permitirán llevar a cabo con éxito el rol y las tareas que tienen a su cargo.

Cuando logramos la consolidación de nuestro equipo al alto desempeño sobresalen algunas ventajas como parte de sus efectos, por ejemplo, existe una constante fluidez de las ideas (que al combinarlas puede generar propuestas creativas y novedosas), una comunicación efectiva bidireccional, desarrollo de habilidades y competencias, la toma de decisiones y solución de problemas se vuelve rápida y eficiente, y se mejora la calidad del desempeño, aumentando la productividad.

Con esto podemos afirmar que tener equipos de alto desempeño es contar con un activo que puede mejorar el afrontamiento de las crisis, por lo que puede adaptarse a los cambios del mercado, la sociedad y la política, enfocados en una mejora continua.

#### 2.3. ¿Cómo dirijo un equipo de alto desempeño?

Todo equipo de alto desempeño tiene un facilitador o líder que lo acompaña hasta alcanzar esa madurez. Al iniciar la formación de un equipo, el líder debe tener claro qué es lo que necesita formar, ya que no es lo mismo formar un equipo para un proyecto que solo busque resolver un problema con duración de 2 meses, a formar un área nueva en la empresa que va a estar operando por un tiempo indefinido.

Todo líder que se enfoque en formar equipos de alto desempeño debe conocer claramente la estrategia de la organización, e intervenir si es necesario para realizar cambios en los procesos y las estructuras de la misma, con el fin de que se desarrolle una coherencia entre la estrategia que se está implementando y las metas que se desean conseguir.

Por consiguiente, buscar desarrollar equipos de alto desempeño dentro de una empresa implica un gran cambio en la cultura organizacional, por lo que el líder debe contar con la habilidad de concientizar a sus miembros de equipo la necesidad de estar buscando constantemente su adaptación y evitar quedarse en su zona de confort.

Un recurso que cualquier líder debe usar continuamente es el autoconocimiento de sus características, competencias, creencias y rasgos, los cuales deben armonizar con los miembros de su equipo. Por último, el objetivo central del líder para lograr que su equipo se convierta de alto desempeño es generar un clima donde se pueda tener la libertad, respeto y confianza (Uribe, et al., 2013).

Se han realizado gran cantidad de investigaciones para identificar el proceso y las dinámicas idóneas para crear un equipo del alto desempeño. Aunque hay una infinidad de factores que se relacionan con su desarrollo, algunos estudios coinciden que la relación del líder y sus colaboradores es determinante en el éxito o fracaso del desarrollo de un equipo de alto desempeño.

Hay diversas opiniones conforme al tipo de liderazgo que es indicado para formar equipos de alto desempeño, pudiendo agruparse en las siguientes tres posturas (Reyes, 2008):

- **Liderazgo participativo:** esta postura sugiere que los equipos de alto desempeño pueden no tener figuras de liderazgo, ya que todos pueden asumir 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, por lo que una persona no tiene que tomar las decisiones importantes, ya que cada miembro participa aportando lo que su experiencia y habilidad le permitan. De este modo no habría 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 puede 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, por lo que 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 un 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. Asimismo, deben tener además una visión de hacia dónde 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.

Entonces, ¿qué habilidades requiere ejercer el líder para llevar a su equipo al alto desempeño?

- **Inteligencia emocional:** le permitirá conocer al líder las necesidades y motivaciones de sus colaboradores para establecer fuertes lazos sociales.
- **Comunicación efectiva:** la apertura de los canales de comunicación genera sintonía y confianza entre los miembros del equipo, evitando conflictos por malentendidos y beneficiando el clima organizacional.
- **Enfocado a resultados:** tener la capacidad de llevar al equipo a recobrar el rumbo cuando estén desorientados, así como dirigirlos a la dirección más conveniente.
- **Coordinación y colaboración:** un líder no solo debe alinear los esfuerzos de los colaboradores, sino debe ser el primero en poner ejemplo de tener una actitud de servicio y entrega por el equipo.
- **Planificación:** procurar alcanzar el estado ideal del negocio y trazar los pasos necesarios con relación a los resultados, capital humano y recursos disponibles, concentrado en elevar las metas establecidas.
- **Compromiso y confianza:** el trabajar codo a codo con los miembros y confiar en que pueden realizar sus responsabilidades, desarrollar sentimientos de autonomía y seguridad del equipo.
- **Motivación:** es totalmente común que un equipo va a tener conflictos o momentos de estancamiento, por lo que un líder debe contar con los recursos para inspirar a los miembros a continuar con sus responsabilidades, a pesar de que las circunstancias no sean tan favorables.
- **Solución de problemas:** el tener un equilibrio entre competencias técnicas y *soft skills* son elementos necesarios para que el líder tenga la capacidad de resolver las problemáticas que se presenten dentro del equipo.
- **Ética y profesionalismo:** uno de los factores que hoy favorece o falta de objetividad, así como una falta de congruencia entre los valores que tiene la empresa con las actitudes que tiene su líder.

Es importante recalcar que la necesidad de tener un líder en los equipos de alto desempeño siempre será necesario, esto debido a que a pesar de que los miembros cuenten con los conocimientos y habilidades requeridas para desempeñarse en sus roles y responsabilidades, los estilos de liderazgo podrán cambiar dependiendo de la etapa que lleve el equipo.

Por ende, contar con un líder es saber quién moldeará la estructura y desarrollará las condiciones que le permitan el crecimiento, gestionando los resultados de cada miembro del equipo.



### Cierre

La formalización de un equipo de alto desempeño no se obtendrá contratando solamente a un consultor o a una agencia especializada en recursos humanos. Realmente, el primer paso que debe ocurrir para iniciar un cambio cultural en la manera que se están dando las dinámicas de equipos dependerá de la resistencia que tengan los directivos al cambio, ya que se tendrán que realizar a niveles estratégicos que muchas de las veces no son del agrado de los altos mandos y se vuelven obstáculos que no permiten fluir en el desarrollo de equipo a su máximo nivel.

Por consiguiente, necesitarás tener una gran paciencia y capacidades de comunicación para lograr concientizar a los directivos con bases sólidas, sin generar dudas o inseguridades, para que te den el empoderamiento que necesites y realizar los cambios idóneos que faciliten la transición a equipos de alto nivel.

### Referencias bibliográficas

- Amaya, M. (2019). *Cinco rasgos de los equipos de alto desempeño*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/cinco-rasgos-de-los-equipos-de-alto-desempeno/>
- Amaya, M. (s.f.). *La última guía para crear equipos de alto desempeño*. Recuperado de <https://amayaco.com/blog/equipos-de-alto-desempeno-la-guia>
- Malpica, R., Rosell, R., y Hoffman, I. (2014). *Equipos de trabajo de alto desempeño*. Recuperado de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/faces/revista/lainet/lainetv7n14/art04.pdf>
- Uribe, F., Molina, J., Contreras, F., Barbosa, D., y Espinosa, J. (2013). *Liderazgo Equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales*. Universidad y Empresa. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187229746004.pdf>

### Checkpoint

Asegúrate de:

- Definir el concepto de equipo de alto desempeño y sus diferencias con otros estilos de trabajo.
- Determinar las características que comprenden los equipos de alto desempeño.
- Elaborar un marco de referencia con las áreas clave que debes ejercer al ser líder de un equipo de alto desempeño.

"Tecnológico no guarda relación alguna con las marcas mencionadas como ejemplo. Las marcas son propiedad de sus titulares conforme a la legislación aplicable, estas se utilizan con fines académicos y didácticos, por lo que no existen fines de lucro, relación publicitaria o de patrocinio".

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el Servicio de Protección de los Derechos de Autor, INPI.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.