



**“MODELO DE EAD: UNA PROPUESTA EXPERIENCIAL”**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN  
PSICOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES**

**KAREN ARANEDA CHAPARRO  
PÍA CORDERO MATTEI  
FELIPE LANDAETA FARIZO**

**PROFESOR GUIA:  
IGNACIO FERNÁNDEZ REYES**

**SANTIAGO DE CHILE  
DICIEMBRE 2006**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos profundamente a Ignacio Fernández por su guía iluminadora y visión apasionada durante la realización de la Tesis. Principalmente por impulsarnos y darnos la oportunidad de desarrollar algo totalmente innovador y enriquecedor para nosotros.

A Jorge Sanhueza por facilitarnos espacios de aprendizaje. El TAE fue una de las innumerables experiencias enriquecedoras a lo largo de estos años.

A nuestras familias por brindarnos el apoyo para lograr las metas planteadas.

Al universo por habernos reunido y hacer de esta experiencia un agrado.

## **RESUMEN**

Actualmente se reconoce el valor agregado que generan los equipos de alto desempeño en las organizaciones. A pesar de esto no hay total claridad respecto a cómo se definen y conforman estos equipos. Desde la Psicología Organizacional Humana hemos desarrollado este estudio poniendo el foco principalmente en los factores humanos, término que incluye las competencias técnicas, las competencias del sí mismo y las competencias relacionales. Considerando a estas dos últimas como las realmente diferenciadoras, capaces de impulsar y sustentar, la dinámica que se da al interior de los Equipos de Alto Desempeño. En esta investigación se efectuará una integración de los estudios existentes, los conceptos principales y sus respectivas conclusiones, y se incorporarán en un modelo que articula en forma innovadora los aspectos claves para el desempeño exitoso de los equipos. Dicho modelo incluye además tres competencias que consideramos esenciales (pasión, fluir y expansión) y que no han sido propuestas anteriormente, las cuales hemos desarrollado a través de la metodología “Pensando desde el Borde” (TAE), una forma de trabajo en primera persona elaborada por Eugene Gendlin y que permite generar teorías a partir de la propia experiencia.

## **ABSTRACT**

Actually, it is well-known that High Performance Teams increase value to organizations. In spite of that, it is not quite clear how these teams are defined and constituted. That is the reason why this study is developed, paying special attention to ‘Human Factors’, term that includes technical competence, self competence and interpersonal competence, considering the second and the third one, as the ones that really make the difference in the internal dynamic of High Performance Teams. In this investigation, different studies are integrated and incorporated in a model that articulates core factors for successful team performance. This model also includes three competencies that were considered essential: passion, flow and expansion, which were found and developed by using Eugene Gendlin’s first person methodology, ‘Thinking at the Edge’ (TAE), that allows the creation of theories from the experience.

**Palabras Claves: Equipos de Alto desempeño, Factores Humanos, Pasión, Fluir, Expansión**

# Índice

<b>1. Introducción.....</b>	<b>6</b>
1.1 Hacia una Nueva Concepción de las Organizaciones.....	6
1.2 Relevancia de los Equipos de Alto Desempeño.....	7
1.3 Las Personas como Fuente de Creación de Valor y como Fundamento de los Equipos.....	8
1.4 Un nuevo tipo de Psicología Organizacional: Psicología Organizacional Humana.....	9
1.5 ¿Cuál es la relevancia de estudiar Equipos de Alto Desempeño?.....	10
<b>2. Grupos, Equipos y Equipos de Alto Desempeño.....</b>	<b>11</b>
2.1 Distinciones entre Grupos y Equipos de Trabajo.....	11
2.1.1 Grupos de trabajo.....	11
2.1.2 Del Grupo al Equipo de Trabajo.....	11
2.2 Equipos de Alto Desempeño.....	13
2.2.1 Dimensión del ‘Qué logra un Equipo de Alto Desempeño’ ...	13
2.2.2 Dimensión del ‘Cómo los Equipos de Alto Desempeño Trabajan.....	14
<b>3. Condiciones Organizacionales que favorecen el desarrollo y permanencia de un Equipo de Alto Desempeño.....</b>	<b>19</b>
<b>4. Competencias del Si Mismo y Competencias Relacionales.....</b>	<b>22</b>
<b>5. Una Propuesta Integradora.....</b>	<b>25</b>
5.1 Metodología utilizada.....	25
5.2 La Tríada de Competencias Esenciales.....	27
5.2.1 La Pasión.....	27
5.2.2 Fluir.....	29
5.2.3 Expansión.....	32

5.3	Modelo de Equipos de Alto Desempeño.....	36
5.3.1	Condiciones Organizacionales.....	36
5.3.2	Líder Facilitador de Procesos.....	37
5.3.3	Factores Humanos Individuales.....	37
5.3.4	Coordinación de Acciones .....	38
5.3.5	Procesos Humanos.....	38
5.3.6	Resultados.....	39
<b>6.</b>	<b>Conclusiones.....</b>	<b>40</b>
	<b>Bibliografía.....</b>	<b>46</b>

## **1. Introducción**

El mercado globalizado e hipercompetitivo exige a las organizaciones una eficiencia de alto nivel en cada uno de los procesos y detalles de su operar, por lo que deficiencias, brechas o rigideces en cualquier aspecto organizacional dejan en evidencia falencias que, en algún momento, se traducirán en resultados por debajo de lo esperado.

Algunos autores anuncian desde hace un tiempo la crisis de gestión de los modelos más tradicionales, ancladas en concepciones del ser humano desconfiadas y donde éste, para ser productivo, debe ser controlado por supervisores que aseguren el logro de la tarea (Echeverría, 2000; Kofman, 2001). Ello lleva a que la estructura organizacional se recargue con niveles jerárquicos que controlan a las personas de los niveles inferiores, alejando la toma de decisiones del lugar en que debieran ser oportunamente tomadas, lentificando las soluciones, rigidizando y formalizando los procesos, y donde las contingencias tienden a ser manejadas con lentitud e inoportunidad, perdiendo así oportunidades únicas de aumentar el valor de la organización.

### **1.1 Hacia una Nueva Concepción de las Organizaciones**

En los negocios actuales, no es posible darse el lujo de las ineficiencias antes comentadas y todos quienes ocupan cargos gerenciales y de dirección de equipos saben que ahí yace parte importante de las dificultades habituales que llevan a resultados moderados o mediocres. De este modo, surge un nuevo modelo de gestión, el cual tiene dentro de sus características el generar una estructura más liviana y horizontal, que utiliza las capacidades de las personas en su verdadero nivel y permite que la toma de decisiones se realice en todos los niveles organizacionales posible, para que de este modo, sea efectiva, oportuna y genere las menores interferencias al flujo de procesos que configura la cadena de valor de una organización.

Siguiendo esta línea, Echeverría (2000), propone el concepto de la empresa emergente, la cual concibe como una organización horizontal y flexible que es capaz de

generar como emocionalidad de base la confianza. A su vez, promueve como mecanismo de regulación la autonomía responsable; como criterio guía, el aprendizaje organizacional; como clave de la productividad, las competencias organizacionales; y por último, un líder orientado al servicio de solución de obstáculos que comprometen el desempeño de su equipo.

En este sentido, también existiría una nueva modalidad de concebir a las organizaciones, entendiéndolas como fenómenos sociales que funcionan como redes de conversaciones entre personas que se coordinan para realizar acciones (Echeverría 1996, 2000; Flores, 1996; Maturana, 1993; Rodríguez, 1996)

Este escenario propicia algunas de las condiciones básicas para la aparición y creación de Equipos de Alto Desempeño, práctica crecientemente introducida en las empresas que quieren asumir el desafío de innovar y aprender permanentemente para mantener sus fuentes de ventaja competitiva. Hoy, la pregunta de muchos ejecutivos es ¿cómo podemos hacer que nuestros equipos se conviertan en Equipos de Alto Desempeño?

## **1.2 Relevancia de los Equipos de Alto Desempeño**

Cuando los resultados financieros y la rentabilidad son el principal factor con el que se mide el desempeño organizacional, pareciera que la implementación de equipos de alto desempeño se convierte en un valor fundamental de la empresa para lograr buenos resultados. Es así como cobra gran relevancia el saber cómo constituir equipos de personas capaces de lograr las metas definidas por la estrategia y además de responder a las exigencias del mercado de forma efectiva y logrando desempeños excelentes, permitiendo así que las organizaciones alcancen los resultados esperados. (Fernández, 2003, p.2)

Una vez sufridas las pérdidas que genera un equipo empobrecido, ineficiente, inefectivo o descoordinado, surge la pregunta sobre cómo cambiar. Los beneficios y aportes que los equipos de alto desempeño realizan a las organizaciones tienden a surgir por contraste y la mayoría de las personas en una organización los intuye: a nivel de resultados,

mayor logro de metas, menores pérdidas y mejor calidad del producto o servicio que se produce; a nivel de proceso, mejores coordinaciones, un clima más distendido y, en ocasiones, mejores ideas. Las empresas o cualquier otro tipo de organización que cuenten con equipos de alto desempeño han constatado que consiguen un rendimiento superior al de su competencia, sobrepasan las expectativas de sus stakeholders, con mayor velocidad, exactitud y eficacia y logran convertir visiones y valores en esquemas de acción coherentes. Esto se traduce en ahorros financieros que resultan de sus esfuerzos, que ayudan a reforzar las esperanzas y visión de la organización y en última instancia, cambia el modo en que se hace el negocio. (Katzenbach & Smith, 1995a). Esto demuestra en resultados y acciones concretas la importancia de crear equipos de alto rendimiento dentro de las organizaciones.

De este modo, para implementar equipos que cumplan con las características señaladas anteriormente es necesario que las organizaciones conciban a las personas como agentes de creación de valor (Cabrera, 2004; Gallego y Ongallo, 2004; Undurraga, 2006). Ello implica un cambio de paradigma, donde las personas y sus relaciones en el trabajo juegan un rol central. Stevens (1996) plantea que la parte medular de una organización es el recurso humano, más allá que la tecnología de vanguardia.

### **1.3 Las Personas como Fuente de Creación de Valor y como Fundamento de los Equipos**

*“Los investigadores del management nos anuncian un nuevo paradigma empresarial en que la calidad de las personas, las relaciones que establecen entre sí y los ambientes que generan, son los factores críticos del éxito y la permanencia en el tiempo de las empresas”.* (Vignolo, 2005. Pág. 28)

Al considerar a las personas como parte esencial en la generación de valor de una empresa, también volcamos nuestra atención a las relaciones que ellas tienen con otros, siendo ahí donde surge la relevancia de los equipos y su coordinación hacia los resultados. Tal como señala Drucker (en Goleman, 1995) en la actualidad se reconoce que la unidad de trabajo son los equipos, más que el individuo mismo, por lo que lo mejor que puede darse



una organización a si misma es propiciar las condiciones para el desarrollo de estos equipos, lo que los conducirá a superar por mucho los esfuerzos individuales aislados. (Gómez, 2000).

Si las personas y los equipos van cobrando mayor relevancia en las organizaciones de hoy, es clave preocuparse de las competencias del si mismo (autogestión) y relacionales, pues son las que en el nuevo escenario marcarán las diferencias en el *cómo se hacen las cosas en una empresa*. Sin embargo, a pesar de llegar a esa conclusión la mayoría de los ejecutivos “no sabe cómo cultivar y potenciar los factores humanos que son los que determinarán el éxito o fracaso de cualquier cambio organizacional significativo” (Senge en Kofman, 2001, p.23).

#### **1.4 Un nuevo tipo de Psicología Organizacional: Psicología Organizacional Humana.**

Los factores humanos en los equipos corresponden a las competencias del sí mismo y las competencias relacionales. Su consideración, desarrollo y la integración de estas competencias como ancla de los resultados de un equipo es lo que ha llevado a la Escuela de Psicología de la Universidad Adolfo Ibáñez a plantear el surgimiento de un nuevo tipo de psicología organizacional: la Psicología Organizacional Humana. Ésta tiene que ver principalmente con nuestra convicción de que al trabajar con grupos humanos que desarrollan un alto rendimiento, estamos trabajando con personas que son capaces de desplegar en su trabajo gran parte de su potencial inherente como ser humano, tales como la creatividad, la emocionalidad, la pasión, la confianza y otras.

La Psicología Organizacional Humana puede ayudar a facilitar el desarrollo y la emergencia de estas habilidades y competencias, considerando a las personas como un elemento central en el desarrollo de la estrategia organizacional. En este sentido, varios autores avalan esta idea, al considerar que las personas son el principal agente generador de valor para sus empresas. (Cabrera, 2004; Gallego y Ongallo, 2004; Kofman, 2001; Undurraga, 2006).

## **1.5 ¿Cuál es la relevancia de estudiar Equipos de Alto Desempeño?**

Sintetizando, la relevancia de estudiar los equipos radica en su impacto potencial sobre el rendimiento de las organizaciones y que, a pesar del creciente reconocimiento de su necesidad, se explota por debajo de las posibilidades. (Katzenbach & Smith, 1995a). De ahí surge nuestra inquietud de identificar los factores relevantes para su articulación e implementación, dado que los equipos serán la base en el desempeño de las organizaciones del futuro, que beneficiarán a clientes, empleados y accionistas (Katzenbach & Smith, 1995a) y, desde nuestra perspectiva, son la clave de las organizaciones rentables, satisfactorias y perdurables en el presente.

Esta tesis busca sintetizar los hallazgos a la fecha en el tema de equipos de alto desempeño y profundizar en la búsqueda de cuáles son las claves esenciales que son necesarias gatillar para desplegar el potencial de alto desempeño que está latente en cada equipo. Como son múltiples los planteamientos sobre claves de alto desempeño y varios los autores que trabajan el tema, hemos optado por usar una metodología innovadora para hacer nuestra propia integración y aporte al tema de Equipos de Alto Desempeño. Aplicamos la metodología Thinking at the Edge (TAE) desarrollado por Gendlin (1997, 2004) que permite poner en palabras y articular las bases para la construcción de una teoría desde lo sentido.

De este modo, esta tesis busca identificar los elementos esenciales y claves para desarrollar un equipo de alto desempeño, esos cuya presencia es ineludible para alcanzar los resultados de excelencia en la organización actual.

## 2. Grupos, Equipos y Equipos de Alto Desempeño

Se presenta a continuación las principales características y distinciones para identificar a los grupos, equipos y equipos de alto desempeño.

### 2.1 Distinciones entre Grupos y Equipos de Trabajo.

Actualmente existe confusión entre los términos de grupo y equipo, lo que no sólo limita la comprensión, sino que también puede llevar a realizar intervenciones fallidas en organizaciones. Por esto, se hace necesario establecer las distinciones necesarias para poder identificarlos y diferenciarlos.

#### 2.1.1 Grupos de trabajo

Los grupos de trabajo están conformados por personas que poseen diferentes habilidades aleatorias, quienes interactúan sobre todo para compartir información y tomar decisiones para que cada miembro del grupo se desenvuelva en su área de responsabilidad. (Robbins, 2004). Los grupos de trabajo realizan sus contribuciones a través de las aportaciones agregadas, independientes y separadas, no son más que la suma de sus partes y en general carecen de un propósito, enfoque u objetivo compartido además de un producto de trabajo en conjunto. (Katzenbach & Smith, 1995b). Por su parte, Morales (1995 en Fernández & Winter, 2003) afirma que los grupos de trabajo son reunidos por la autoridad formal de la organización, desarrollan relaciones duraderas, poseen objetivos comunes y además una reglamentación acerca de las acciones y las relaciones. **Independientemente de si el grupo tiene o no un objetivo común, este criterio por sí sólo no basta para transformarse en un real equipo, así como tampoco la mera intención de serlo.**

#### 2.1.2 Del Grupo al Equipo de Trabajo

Katzenbach & Smith (1995a) y Ranney (1996) señalan que el establecimiento de metas importantes para los miembros de un grupo (un reto realmente significativo), conducirá, la mayor parte de las veces, tanto a la mejora del rendimiento como a la

construcción de un equipo. Entonces, no basta sólo con la definición de objetivos, sino que éstos tienen que ser significativos para comprometer a sus miembros. Esto tenderá a dar resultados muy por encima de los que podrían conseguir los individuos solos y los grupos.

Fernández & Winter (2003) señalan que los grupos de trabajo evolucionan en equipos cuando sus integrantes comparten sus ideas para mejorar los procesos del trabajo, desarrollan respuestas coordinadas frente a los cambios, promueven el respeto entre sus miembros, participan en mejorar sus objetivos comunes e inician acciones conjuntas para mejorar su rendimiento. Entonces, **para convertirse en equipo se deben dar niveles mayores de coordinación y compromiso que los que se desarrollan en los grupos para lograr el objetivo común, dando por resultado un desempeño que es mayor que la suma de los aportes individuales.**

De esta forma, los equipos de trabajo:

- Están formados por un número pequeño de personas con habilidades y destrezas complementarias, comprometidos entre si y con un propósito significativo, con objetivos y metas colectivas, con una propuesta de trabajo clara y un sentido de responsabilidad mutua. (Katzenbach & Smith, 1995a, 1995b; Morales, 1995; Robbins, 2004)
- Desarrollan características básicas esenciales como la unidad, armonía, cooperación, empuje, confianza, ejecutividad y sentido de pertenencia. (Gómez, 2006)
- Basan su efectividad en la confianza y mutua comunicación, comparten y complementan sus competencias y se apoyan en los otros miembros del equipo. (Borrell, 2004; Gautier & Vervisch, 2002; Senge en Kofman, 2001)
- Producen ventajas adicionales que se traducen en términos de eficacia (Katzenbach & Smith, 1995a)
- Impulsan comportamientos como escuchar y responder constructivamente a puntos de vista expresados por otros, dan apoyo a quien lo necesite y reconocen los logros de los otros miembros. (Katzenbach & Smith, 1995a)
- Poseen sinergia positiva. (Robbins, 2004)

La ventaja de los verdaderos equipos de trabajo por sobre los grupos radica en que los miembros de los equipos son personas altamente competentes que pueden combinar dichas habilidades para facilitar la resolución de problemas de diversa índole, son más flexibles, tienden a mejorar las estructuras y procesos (Katzenbach & Smith, 1995a), y están fuertemente comprometidos a lograr objetivos claros de rendimiento, todo esto basado en factores humanos como el compromiso, la confianza, comunicación, cooperación y complementariedad.

## **2.2 Equipos de Alto Desempeño**

Hasta hoy no existe una única definición de lo que realmente son los equipos de alto desempeño. Un criterio diferenciador entre un equipo y un equipo de alto desempeño es que estos últimos están más comprometidos, son más poderosos y menos frecuentes que los equipos normales. (Katzenbach, 2000)

Parece importante aquí incluir las dimensiones del ‘Qué logran los equipos de alto desempeño’ y el ‘Cómo trabajan’ para lograr mayor claridad respecto al tema. La primera dimensión se relaciona con acciones concretas, el logro de metas y los beneficios organizacionales, mientras que la segunda tiene que ver con las competencias de los sujetos, además de variables no lineales, relacionadas con la dinámica y el espacio emocional que se constituye en la relación.

### **2.2.1 Dimensión del ‘Qué logra un equipo de Alto Desempeño’**

Desde la perspectiva del ‘qué logra un equipo de alto desempeño’ se puede afirmar que “es capaz de optimizar los recursos de los que dispone, materiales y humanos, para producir bienes o servicios por encima de la media producidos por equipos similares.” (Borrell, 2004, p.15). **Los equipos de alto desempeño producen con mayor eficiencia y eficacia que los demás equipos, además de lograr una optimización de los recursos por sobre la media, generando una rentabilidad para la organización por sobre lo esperado.** Estos equipos consiguen más rendimiento que su competencia, asimismo

sobrepasan las expectativas de sus stakeholders con mayor velocidad, exactitud y eficacia, además de lograr convertir visiones y valores en esquemas de acción coherentes. (Katzenbach & Smith, 1995b). Entonces, los equipos de alto desempeño no se conforman con ser los mejores en términos de velocidad y eficacia, si no que además **llevan a la práctica los valores que los motivan, transformando así la forma en que se trabaja**. En este sentido Collins (1995) señala que los equipos de alto desempeño le retribuyen a la organización, ayudándola a mantenerse competitiva, a ahorrar gastos (en lo financiero), y enseñando e influenciando a otras personas para que desarrollen conductas de equipo efectivas.

Borrell (2004) menciona algunos criterios para afirmar que un equipo está situado en la franja del alto desempeño: da respuestas a los requerimientos de productividad con menores recursos humanos o materiales que otros equipos similares, el equipo mejora los procedimientos existentes a fin de obtener los mismos resultados con menos esfuerzo, se caracteriza por inventar nuevos procedimientos, en un proceso de cambio permanente. Adquiere por tanto una rutina de innovación. Los equipos de alto desempeño, finalmente, aprovechan todos los recursos que poseen para lograr resultados exitosos (Blinn, 1996)

### 2.2.2 Dimensión del ‘Cómo los equipos de alto desempeño trabajan’

Mientras tanto, desde la perspectiva del ‘Cómo lo hacen’, se puede afirmar que los equipos de alto desempeño realizan sus tareas de una forma especial: **sienten, se relacionan y se comportan diferente de como lo hacen los grupos y equipos comunes**. En este sentido Fernández & Winter (2003) señalan que los equipos de alto desempeño poseen una disposición de ánimo general, una actitud compartida, volcada y comprometida a fondo con su tarea, además de que desarrollan un compromiso cualitativamente mayor que el que poseen los miembros de un equipo de trabajo común y corriente. Tampoco se conforman fácilmente, por lo que están constantemente buscando nuevas soluciones a los problemas.

McIntyre & Salas (1995 en Brannick y cols, 1997) señalan que entre los comportamientos cruciales que afectan el desempeño de los equipos se encuentran “la

comunicación cercana, conductas compensatorias, mutuo monitoreo del desempeño, dar y recibir feedback, adaptabilidad y coordinación”. Para Gautier & Vervisch (2002) los equipos de alto desempeño se caracterizan por el comportamiento de sus miembros en tres terrenos: el modo en que toman decisiones, la comunicación y la regulación. Estos equipos toman decisiones compartidas (Blinn, 1996), desarrollan un clima en el que no existe competencia entre las personas y así se enfocan en lograr una mayor eficacia en la ejecución de sus proyectos. La apertura y la sinceridad son el motor de la comunicación, pudiendo discrepar y confrontar las diferentes opiniones. Se preocupan de facilitar los conflictos interpersonales y manejarlos de forma constructiva impulsando el logro de las metas (Blinn, 1996; Rodríguez, 2001). Además utilizan el humor.

Borrell (2004) agrega que el motor de estos equipos son la mayoría de sus miembros y apenas hay personas gravitando en la periferia, o claramente rechazadas por su falta de calidad técnica o humana. Queda en evidencia que **para conformar un equipo e impulsarlo al alto desempeño se requiere no sólo de la presencia de personas competentes técnicamente (con habilidades laborales), sino que también se tienen que presentar ciertas competencias diferenciadoras, de otro orden y que marcan la diferencia. Esto lo denominamos ‘factores humanos’ y tienen directa relación con el ‘cómo se hacen las cosas’ y ‘cómo se perciben y relacionan los miembros del equipo’.** Ejemplos de este tipo de factores son el compromiso, la participación activa de los miembros, la comunicación abierta, la capacidad de coordinarse, entre otros.

Blinn (1996) señala que el surgimiento de los equipos de alto desempeño viene de la combinación de los esfuerzos de un líder visionario, miembros del equipo competentes y que desean realmente ser de alto desempeño y un facilitador con experiencia en formación de equipos. Para Blinn (1996), Katzenbach (1993 en Angel, 2000) y Katzenbach & Smith (1993) los equipos de alto desempeño tienen un liderazgo en el cual el rol de líder es compartido por cada miembro para fortalecer la interdependencia y la toma de decisiones. **Parece haber consenso en que para lograr un desempeño excelente en equipos todos los miembros debieran poder asumir el liderazgo en la medida en que están más capacitados y motivados que los demás miembros del equipo para realizar una tarea**

**específica.** Más adelante se retomará el tema del liderazgo, pues consideramos que no es algo que se presente aisladamente en los equipos excelentes, si no que la presencia de líderes facilitadores es una de las condiciones organizacionales básicas que proporciona el ambiente propicio para el desarrollo de equipos de alto desempeño.

**La coordinación efectiva de acciones tiene un papel fundamental en el funcionamiento y rendimiento de las organizaciones y los equipos,** ya que genera el espacio para gestar en conjunto una visión, un propósito común y significativo que dirige, moviliza y compromete emocionalmente a cada uno de los miembros del equipo (Kofman, 2001; Robbins, 2004). De esta forma los miembros del equipo adquieren un sentido de pertenencia y a la vez que son capaces de evaluar la situación y definir metas claras, específicas y medibles, y establecer planes de acción. (Katzenbach & Smith, 1995a; Kofman, 2001). Además, la coordinación de acciones permite pasar de la subjetividad (ideas en la propia mente) a la intersubjetividad (ideas compartidas), lo que por un lado abre la posibilidad de estar abiertos a la diversidad de opiniones, al aprendizaje y a la resolución de problemas en conjunto, y por otro permite que los equipos de alto desempeño desarrollen modelos mentales compartidos (Cannon-Bowers & Salas, 1990 en Brannick y cols., 1997), lo que permite que desarrollen un lenguaje común, así como también historias únicas (Collins, 1995). Esto abre caminos para que los integrantes del equipo tengan una mirada compartida, determinen posibilidades de acción, lo que se espera de cada integrante, las normas del equipo y generen una distribución de roles adecuada.

En los equipos de alto desempeño los roles están asignados por las competencias de las personas y no por los cargos que poseen en la organización (Katzenbach & Smith, 1995b; Kofman, 2001), es decir “en un equipo excelente, cada persona es la más capaz para hacer lo que hace” (Kofman, 2001, p.49). La flexibilidad es de suma importancia para ir cambiando el liderazgo y los roles según se presenten diferentes situaciones. De este modo, cada uno asume papeles diferentes dependiendo de la situación, cambiando y evolucionando según las necesidades de desempeño, y así se responsabilizan mutuamente y se forjan promesas, que fundamentan la confianza y el compromiso. (Katzenbach & Smith, 1995a).



Echeverría (2004, 2006) señala que los equipos de alto desempeño tienen que actuar como agentes conversacionales, para lo cual debieran desarrollar competencias conversacionales o relacionales que les permitan coordinarse y así logren actuar de forma efectiva en las redes conversacionales en que se desenvuelven y que constituyen sus organizaciones. Para esto debieran entrenarse en habilidades declarativas (Sí/no, error, disculpa, reconocimiento, etc.), capacidad de fundamentar, dar y recibir juicios (retroalimentación) como también de hacer promesas y peticiones, capacidad de escuchar, etc. Si los integrantes del equipo desarrollan este tipo de competencias, entonces se facilita el camino para desarrollar relaciones efectivas y así se libera la energía para utilizarla en la consecución de las metas.

**El papel de las relaciones entre los miembros del equipo y particularmente la positividad parece ser un factor decisivo para el logro del alto desempeño** (Fernández, 2006a; Katzenbach & Smith, 1995a, 1995b; Losada 1999, 2004, 2005, 2006; Losada en Herrera, 2006). Losada (2006) afirma que los equipos de alto desempeño desarrollan un gran número de interacciones comunicacionales (alta conectividad) en las que se da una tasa mayor de positividad que negatividad (2,9013 como mínimo y 11.6345 como máximo), equilibrio entre indagación y persuasión (Senge en Kofman, 2001; Echeverría, 2006), equilibrio entre orientación externa (otro) y orientación interna (sí mismo), conexión y expresión emocional verbal y corporal, influencia y aprendizaje mutuo, apertura para conversar y escucharse, muchas interacciones rápidas (sincronía, empatía), además de orientación a la tarea. Losada (2006) señala que la alta positividad aumenta el rango de atención, los repertorios conductuales, la intuición y la creatividad, mejora la capacidad de rebote frente a la adversidad (resiliencia), lleva a buscar acercarse a los compañeros de equipo, amplía los mapas cognitivos para lograr conocimiento más precisos y crea oportunidades de aprendizaje.

Si la tasa de positividad es mayor que la de negatividad (sobre 2,9013), el espacio emocional que se genera es expansivo, caracterizado por gran cantidad de conexiones y mutua influencia, lo que abre espacios para el aprendizaje, al contrario de los espacios negativos donde el espacio emocional es restringido y se tienden a cerrar las posibilidades de

acción. (Echeverría, 2006). Como señala Goleman (1995) los grupos con más fricciones son menos capaces de aprovechar el hecho de contar con miembros de gran capacidad, por lo que desarrollar relaciones negativas al interior de los equipos se constituye en un obstáculo para el alto desempeño en los equipos, a pesar de contar con miembros altamente competentes. Losada concluye en sus investigaciones que **los equipos de alto rendimiento se caracterizan por ser capaces de crear un gran número de conexiones de refuerzo mutuo y de crecimiento, además de que esta conectividad puede llegar a cambiar a la organización.**

Los equipos de alto rendimiento, en última instancia “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, 2000, p. 52).

### **3. Condiciones Organizacionales que favorecen el desarrollo y permanencia de un Equipo de Alto Desempeño.**

Para que los Equipos de Alto Desempeño se desarrollen como tal y puedan ser realmente de alto rendimiento y efectivos en su funcionar, se hace necesario que se presenten ciertas condiciones organizacionales mínimas, que apoyen y faciliten la generación de los mismos.

Con respecto a esto, diversos autores (Argyris & Schön, 1974 en Kofman 2001; Echeverría, 2000; Mayo & Lank, 2003; Ranney, 1996) plantean la necesidad de que las organizaciones lleven a cabo cambios estructurales importantes, develando la relevancia de trascender el modelo tradicional de “mando y control”. Señalan que este sistema caracterizado por el alto control, castigo de los errores y evitación de la entrada a territorios nuevos por parte de los managers, resulta ser un freno para el desempeño de los equipos, puesto que inhibe sus posibilidades de expresarse y de proponer ideas, de tomar responsabilidades, de innovar y de ser flexibles, lo que a la vez repercute en las relaciones humanas, en el desempeño de las personas, para finalmente afectar negativamente la rentabilidad.

De este modo, los cambios que tienen que llevarse a cabo, no residen sólo en los líderes de las organizaciones; en ellos cabe involucrar a toda la organización, para de esta manera generar una visión común, valores compartidos, y formas de hacer, que develen una cultura de alto rendimiento que se transmita a toda la organización y que sea institucionalizada y aprendida (Kofman, 2001); en esto, según Collins (1995) y Katzenbach & Smith (1995a) es la misma dinámica de equipos de alto rendimiento, la que promueve el cambio de comportamiento y aprendizaje de modo generalizado.

Es así como debe haber una ética de rendimiento organizativo fuerte, con metas claras y beneficiosas para los distintos stakeholders, porque de lo contrario se manifiesta mayor preocupación por las políticas internas o por las relaciones públicas externas, que

debilitan la confianza mutua y la apertura, y generan la expectativa implícita de que cualquier decisión se toma en la cumbre, lo que siembra una inseguridad individual, que no propicia un clima para los equipos. (Katzenbach & Smith, 1995a). Además contar con una cultura de desempeño, que impulsa retos significativos es lo que motiva la conformación de los equipos y los lleva a alcanzar resultados ambiciosos, que enriquecen su trabajo, los enorgullece y conduce al crecimiento personal.

Relacionado con esto, también se hace necesario instaurar valores que fomenten la conformación y unidad de los equipos dentro de la organización. Gómez (2006) y Katzenbach & Smith (1995a), proponen valores como el respeto y reconocimiento de la diversidad, el apoyo mutuo, responsable y desinteresado, la comunicación abierta, el compartir conocimientos y experiencias positivas para enriquecer el proceso de aprendizaje colectivo, y el sentido de pertenencia, para que de esta forma cada individuo se identifique con los objetivos, valores, métodos, y relaciones humanas del equipo.

Paralelamente, junto a la modificación de las formas estructurales de la organización, Echeverría (2006), Katzenbach & Smith (1995a) y Ranney (1996) señalan la relevancia de la presencia de ciertas políticas que favorezcan tanto la creación como el mantenimiento de los equipos, puesto que de lo contrario no se incorporarán los mismos. Estas se refieren a contar con políticas de recompensa, ascenso, remuneración, reconocimiento, evaluación, compensación, capacitación, comunicación, participación, etc., que vayan alineadas hacia la consecución del desempeño de los equipos.

Otro aspecto importante que deben propiciar las organizaciones a los equipos de Alto Desempeño, es un *líder facilitador de sus procesos*. Este líder posee un rol fundamental en la conformación y mantenimiento de los equipos de alto rendimiento. En términos generales los autores plantean que éste tiene que:

- favorecer la conectividad (Losada, 2006);

- ser un agente conversacional y promotor de competencias conversacionales, así como un agente de intervención que disuelve obstáculos, es decir, un líder coach (Echeverría, 2006; Majluf en Majluf & Flores, 2006);
- transmitir y reforzar continuamente la visión movilizadora y los valores fundamentales, comunicarse con su gente y escucharla, reforzar su autoestima y autoconfianza, generar entusiasmo y haciendo ver a cada integrante del equipo la importancia de su esfuerzo personal para el éxito colectivo, orientar y dar pautas para la acción, estimular el desarrollo personal y aprendizaje colectivo, fomentar y preservar las relaciones saludables dentro del equipo, ayudar no solucionando problemas, sino que enseñar a pensar en soluciones y anima a enfrentarlos y resolverlos, fomentar la iniciativa (Gómez, 2006; Katzenbach & Smith, 1995a);
- asesorar al grupo en el manejo de diferentes ideas, estilos y opiniones, y otorga herramientas y técnicas para capacitar al grupo para que puedan llegar a consensos en cuanto a la misión, visión, objetivos, planes de acción y ayuda a reconocer sus logros y los motiva a seguir por el camino de la excelencia. (Blinn, 1996);
- capacidad de delegar y de permitir que las personas exploten su potencial y se empoderen de sí y de crear un clima interno basado en la amistad y colaboración (Kofman, 2001)

En este sentido, este líder facilitador, es quien cumple el rol de forjar la unión equipo-organización (Blinn, 1996; Katzenbach & Smith, 1995a) ya que por una parte, se va a preocupar porque los equipos estén alineados a los objetivos y valores de la organización, y por otro, va a propiciar que los equipos efectivamente logren el alto rendimiento.

Es así como las condiciones ya mencionadas, propician un entorno de conciencia, responsabilidad y comunicación efectiva (Kofman, 2001) que ayuda a que los equipos puedan maximizar su impacto en las organizaciones. Estas facilitan que los equipos puedan desenvolverse en un proceso fluido y dinámico (Mayo & Lank, 2003) donde imperen la confianza y los espacios emocionales expansivos, que potencian el despliegue de lo mejor de cada persona, así como la articulación efectiva de los equipos. (Budd, 2001; Echeverría, 2003; Fernández & Winter, 2003)

#### 4. Competencias del Si Mismo y Competencias Relacionales

*“Los estudios de organizaciones exitosas muestran masivamente que lo técnico es un piso clave aunque cada vez más imitable y menos diferenciador, y que es el desarrollo de las competencias interpersonales (coordinación de acciones, equipos de alto desempeño y efectividad grupal) y competencias del sí mismo (capital intelectual, gestión del conocimiento, talento e inteligencia emocional, entre otras ideas en boga) donde pivota la diferenciación de resultados y la creación sostenida de valor económico para las empresas, de valor cultural para las organizaciones y grupos, y de valor personal para los humanos.”*

(Fernández, 2006c. Pág. 2).

Las Competencias del Sí Mismo se basan en la “capacidad de mirarse a sí mismo como un observador de segundo orden”, lo que permite el “desarrollo personal, autosaberse, asertividad y profesionalismo” (Hawes y Corvalán, 2005); hacen referencia según Goleman (2004) a la Inteligencia Emocional (autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía, y habilidades sociales). Para Fernández (2006b) son la capacidad de conectarse y gestionar las propias emociones y la corporalidad, decretar acciones, confiar, persistir, entre otras; “la gestión del sí mismo es un aprendizaje e innovación personal permanente” (Fernández, 2006b, p.8). Hock propone que el management no consiste en hacer mejor a los demás; consiste en hacerse uno mismo una mejor persona, “la primera y principal responsabilidad de cualquiera que pretenda gerenciar es gerenciarse a sí mismo; gerenciar su propia integridad, su carácter, su ética, su conocimiento, su sabiduría, su temperamento, sus palabras, sus actos” (Hock, 1999).

Las Competencias que aquí llamamos Relacionales son entendidas por Katzenbach y Smith (1995a) como las habilidades interpersonales que permiten una comunicación efectiva y conflicto constructivo, que incluye correr riesgos, crítica constructiva, objetividad, escucha activa, respaldo y reconocimiento de los logros e intereses propios y ajenos. Los factores esenciales que comprenden las competencias relacionales según Fernández (2006b) son: identificar y respetar al otro, conectar con el otro, escuchar, hablar,

conversar, hacer silencio, coordinar, retroalimentar, evaluar, rediseñar relaciones y coordinaciones y reflexionar en la acción. Para Echeverría (2006) la idea es desarrollar las competencias conversacionales, ya que ellas permiten coordinar acciones y una comunicación efectiva; que son la base del desempeño y los posteriores resultados.

Ambos tipos de competencias intangibles son las que marcan la diferencia entre personas y entre organizaciones. Mientras más desarrolladas estén y se lleven a la práctica, mayor será la contribución que la persona puede realizar a sí misma, al equipo y a la organización.

Sin duda, dentro de los equipos de alto desempeño, sus miembros poseen estas competencias intangibles; que cobran un papel relevante manifestado finalmente en sus resultados sobresalientes y diferenciadores del resto de los equipos. “Las personas que componen los equipos despliegan altas habilidades relacionales, por medio de las que pueden comunicarse, plantear ideas y objeciones, así como escuchan críticas y opiniones; todo ello, porque no se pierde de vista el objetivo común y el rol de cada uno para su consecución” (Araneda, 2006, p.11).

Validar los factores humanos, las competencias del sí mismo y relacionales; no significa que las competencias técnicas pierdan importancia dentro de los equipos; sólo quiere decir que no marcan la diferencia. **Esto quiere decir que, por ejemplo, en dos empresas pueden trabajar personas con una formación técnica similar, pero el qué harán con ella y el cómo la aplicarán es lo que realmente hará la diferencia entre una y otra. Aunque esto puede sonar demasiado evidente, actualmente existen organizaciones donde esto pasa inadvertido.** “Al considerar los factores humanos como condiciones organizacionales basales para facilitar el alto desempeño, avanzamos un paso gigantesco [...] Vamos mucho más allá de las competencias técnicas, que se asume ya están presentes en los miembros del equipo. Aquí consideramos las competencias relacionales y las competencias del sí mismo, las realmente diferenciadoras, pues desde ellas surge el espacio emocional expansivo que es el terreno fértil y el caldo de cultivo para el alto desempeño.” (Cordero, 2006, p.13).

Estos factores son los que hacen que un equipo de alto desempeño sea especial, con características particulares donde “no sólo importa el qué se quiere lograr, sino también el cómo se está trabajando para ello”. “Un verdadero equipo de alto desempeño debiera expandir las relaciones laborales a un terreno en el que diversos factores humanos relacionales, como por ejemplo la positividad, el humor, la escucha, el respeto y la sinceridad, estén presentes y se puedan reconocer relaciones propiamente humanas” (Landaeta, 2006, p.19)



## 5. Una Propuesta Integradora

A partir de lo revisado, queda en evidencia que las investigaciones anteriores profundizan en diversos temas relacionados con los equipos de alto desempeño llegando a importantes conclusiones para la práctica y ejecución laboral. A pesar de esto, no hay una clara articulación de las conclusiones y los conceptos desarrollados por los diferentes autores.

Por otro lado, las investigaciones se centran en los aspectos relacionales y del clima emocional, dejando de lado la dinámica interna del individuo que participa en un equipo de alto desempeño. En este sentido no existen estudios que den respuesta, por ejemplo, a preguntas del tipo ‘qué mueve a los integrantes de los equipos de alto desempeño’, ‘qué competencias son claves para la participación en un equipo de alto desempeño’, o ‘qué le ocurre a un individuo al participar de estos equipos’.

De esta manera **nuestra propuesta pretende completar este espacio, planteando tres factores que consideramos esenciales y críticos para el logro del alto desempeño en los equipos: la pasión, el fluir y la expansión.**

### 5.1 Metodología utilizada

Para desarrollar el planteamiento que viene a continuación se ha utilizado la metodología en primera persona del TAE (del inglés “Thinking At the Edge”). Según Varela (2000, 2005) y Aboitz (2001), cuando se habla de acontecimientos en primera persona se quiere hacer referencia a una experiencia vivida, asociada con eventos cognoscitivos y mentales, lo que también puede llamarse experiencia conciente o simplemente experiencia. Esto se diferencia de las descripciones en tercera persona, las que “tienen que ver con las experiencias descriptivas asociadas al estudio de otros fenómenos naturales” (Varela, 2000, p.295), agregando que “aun cuando en la ciencia encontremos siempre un agente humano que produce y entrega las descripciones, los contenidos de éstas

no están asociados de manera clara o inmediata con tal agente”. (Varela, 2000, p.296). Lo que Varela está diciendo es que en general en la ciencia se puede hablar de cualquier cosa, pero la relación de lo hablado con la persona que habla no es siempre clara, faltando la relación entre lo dicho y la experiencia del autor.

Varela (2000) se pregunta ¿cómo hacer realmente un contacto con la propia experiencia?, ¿hay evidencias de que se puede hacer?, y en caso positivo ¿con qué resultados? Por esto, como sostiene Aboitz (2001), Varela se preocupó por la persona e intentó dar una explicación de lo que aparece como inexplicable en nuestra experiencia, lo que se conoce como componente subjetivo: lo difícil de comunicar de nuestras percepciones, concluyendo sobre las metodologías en primera persona “no dejarlas nunca de lado pero no olvidar tampoco las referencias de tercera persona” (Varela, 2000, p.298)

El TAE o “Pensando desde el Borde” es una forma de trabajo que permite generar teoría a partir de la conexión con las sensaciones corporales que surgen cuando nos preguntamos por un tema. Esta metodología se basa en la propuesta de Wittgenstein quien mostró que la capacidad del lenguaje excede por mucho los patrones conceptuales inherentes en él, demostrando así de manera convincente que las palabras pueden decir mucho más que cualquier concepto o regla ya existente. De esta forma Gendlin (1997, 2004) señala que se pueden generar diferentes usos y significados para palabras ya conocidas. A partir de esto se desarrolla el TAE como una herramienta al servicio de todo aquel que sienta algo vago en su experiencia y que todavía no puede ser dicho, y desde ahí surja algo nuevo, diferente, reciente y fresco. De esta forma lo que necesita decirse respecto a ese tema se expande, “lo que al principio era una sensación vaga puede generar seis o siete términos. Estos términos traen sus propias interrelaciones, generalmente con un patrón nuevo”. (Gendlin, 2004). Así se configura todo un campo de conocimiento nuevo, con conceptos interrelacionados, generando teoría a partir de la propia experiencia sentida en el cuerpo.

El planteamiento que viene a continuación se ha desarrollado a partir del trabajo realizado con el modelo TAE, a través del cual hemos rescatado lo que nuestra experiencia y mundo subjetivo ha querido decir acerca de los equipos de alto desempeño.

## 5.2 La Tríada de Competencias Esenciales

Como se mencionó anteriormente, el modelo que proponemos tiene como foco las siguientes tres competencias esenciales: la pasión, el fluir y la expansión. A continuación se abordará cada una de ellas, describiéndolas en profundidad para luego presentarlas en un modelo que integre los contenidos revisados con nuestra propuesta.

### 5.2.1 La Pasión

*“la suerte más hermosa, la más maravillosa buena fortuna que puede acontecerle a cualquier ser humano, es que le paguen por hacer aquello que ama apasionadamente” (Maslow, 1982, p.362)*

**La pasión es fuerza de vida profundamente sentida**, es una llama que ilumina, además de energizar profundamente las acciones que se realizan. **Permite disponer de una energía especial que potencia cada acto** y llevarlo a cabo con un brillo especial en los ojos. La pasión se percibe y se siente en el aire. Es como la antorcha que los atletas cargan en las olimpiadas: tiene un significado profundo a la vez que es motivo de orgullo.

Estar apasionados es estar vivos. La pasión es la esencia de la vida. Cuando se mira a un niño con su juguete se percibe a un ser apasionado: está absorto en su actividad de ahora mismo, en el presente, le está sacando el máximo jugo a ese grano de existencia.

**La pasión posee una energía especial que no disgrega, si no que une a las personas**, las lleva a cuidarse, protegerse, apoyarse y aprender en conjunto. Genera responsabilidad-comprometida, no una responsabilidad que pesa, si no que es un gusto poseerla. En este sentido, al estar apasionado no se pueden dejar tareas mal hechas, no porque sea obligación o porque habrá un castigo, sino que porque deja a la persona con una sensación de incompletitud, incomodidad y falta de compromiso. Las personas apasionadas están tan comprometidas con la causa que están dispuestas a no dormir en pro/pos del logro, lo que puede llegar a concebirse como trofeo de guerra pues vale la pena tal esfuerzo por el triunfo. No conciben la posibilidad de error, ya que **el desempeño excelente es lo**

**único que puede ser.** El sentido de urgencia está incorporado por el conocimiento de la satisfacción que produce realizar algo excelente.

**Cuando los integrantes de un equipo actúan apasionadamente se mueven desde una profunda certeza y seguridad, son coherentes consigo mismos.** La pasión lleva a fundirse con la actividad que emprenden, transformándose dicha actividad en una materialización del ser. Los equipos con miembros apasionados son campeones por certeza y convicción; por saber que alcanzar el logro es ser el mejor, estar en la cima, ser 'top one', además de ser campeón por consistencia interna con los valores, con quienes son sus integrantes y cómo hacen las cosas. Los equipos apasionados no le ganan a otros simplemente, sino que le ganan a otros ganándose a si mismos, poniéndose a disposición de un sentido común, llevando al límite las capacidades, 'dejando todo en la cancha'; es el mismo espíritu atravesando los cuerpos de las personas, es el espíritu manifestándose. **La pasión es por un lado los ojos y el corazón del espíritu, y por otro, las manos y los pies de éste. La pasión percibe y lleva a la acción.**

La pasión lleva a los integrantes de un equipo de alto desempeño por sobre el límite humano, rompiendo con los límites de lo conocido, **salen de la seguridad y curiosamente aman la incertez.** Es como que no existiera tal cosa como la inseguridad-dudosa que detiene, sino que se transforma en una inseguridad-adrenalínica, una inseguridad en movimiento más no en detenimiento, una inseguridad-apasionada. La pasión mueve a la conquista de nuevos territorios, campos inexplorados. **Ser apasionado es ser líder,** ser visionario, ser un creador, un fundador, ser apasionado es cambiar el presente y futuro propio y de otros.

Las personas apasionadas aman la realidad como es, con todas las aristas y además son artistas: se dan el espacio para crear, innovar, tomar riesgos, ser quijotes, tomando el mando de su propio barco y dejándose llevar por algo más que la razón. No es el corazón lo que los guía, es mucho más, es un sentido profundo de espiritualidad. Su pasión late profundamente, lo que los sensibiliza a ciertos puntos donde solo otros pocos lo hacen. La pasión es lo que movió a Da Vinci, Miguel Angel, Alejandro Magno, etc. Por algo solo ha

habido uno de ellos. La pasión finalmente es el ojo de la humanidad, es allí donde se pueden dar giros históricos trascendentales. Es lo que conmovió y movió con otros a Gandhi.

La pasión es como una enfermedad, una locura, una locura mística, una locura sabia al fin y al cabo. Los equipos apasionados poseen locura pues son diferentes a la media de los equipos. La pasión los mueve hacia espacios ciegos, quizás olvidados o poco tratados, y ahí van a producir innovación. Poseen una pasión-mística pues elevan al ser a su máxima expresión, una apoteosis personal y colectiva, que generalmente marca épocas, crea tendencias, genera escuela e ilumina a muchas personas. Poseen una locura sabia pues tienen mucho que enseñarse a si mismos y a los demás. Esta locura apasionada es una voz digna de ser escuchada pues sabe exactamente el punto que falta para que se completen y encajen las cosas. Actuar apasionadamente implica entregarse a la sabiduría del universo.

Contar con personas apasionadas por lo que hacen amplía el espacio, las dificultades se ven más pequeñas, como una cucharada de sal en un lago.

### 5.2.2 Fluir

**En los equipos de alto desempeño, el fluir aparece como aquella disposición donde el ser de las personas se entrega a algo más grande que sí mismas.** Hay una entrega en mente, cuerpo y emoción, en que la totalidad de las partes se alinea y se une tras la misma causa, generando sentido. Permitiendo entrar en una sintonía perfecta.

En este fluir, **las personas se olvidan de sí y trascienden sus límites hacia algo superior, sin perder a la vez su individualidad.** En los Equipos de Alto Desempeño **cada uno actúa desde la autenticidad, desde el verdadero ser: desde la fuente.** Fuente que es sabia, que contiene la verdad subjetiva de cada cual y que permite que se sientan empoderados de sí. **Desde allí las personas del equipo pueden conectarse con los otros, fluir con ellos hacia la tarea común.** Este proceso se da sin que los integrantes tengan

conciencia de ello, de lo que acontece que el ambiente generado es armónico; las distintas piezas calzan y encuentran su lugar en la totalidad, optimizándose los recursos al máximo.

No obstante, para que pueda ocurrir esta dinámica en los equipos y lograr así alto desempeño, se hace necesaria la presencia de un particular tipo de autenticidad: la *autenticidad-autoconocimiento*. Donde cada integrante del equipo mira su propio interior y se conoce más a sí mismo: integran fortalezas y debilidades, emociones y pensamientos. **Están en conciencia constante de sí mismos, actuando desde allí.** A partir de esto, cada cual puede conectarse mejor y con más fidelidad a sus recursos y también con sus propios sueños y deseos; con lo que les gusta y lo que no. Ello facilita el flujo en lo que se emprende, porque se actúa desde lo que se quiere, se necesita y se disfruta, que viene directamente de lo que se es. Así se elige con mayor propiedad y determinación, el cauce común del equipo.

De esta manera no resulta difícil volcarse a un propósito porque **lo que impulsa ir hacia él, nace desde todos los participantes del equipo. A la vez, el perseguir este propósito y lograrlo, los retroalimenta y les permite conectarse con su identidad.**

Estar en un Equipo de Alto Desempeño, es “estar inmerso en”, donde sus integrantes pierden noción del tiempo y del espacio, y están completamente en el presente, aprovechándolo al máximo, fascinados y sintiendo que no existen límites. Ya no hay miedos ni ansiedades. Es una experiencia de éxtasis, donde se está absorto, donde todo lo demás desaparece. La atención, energía y estado de ánimo de cada uno se vuelca hacia la excelencia y en su realización **se tiene la sensación de estar haciendo algo bien, importante y con significado, donde los integrantes del equipo se sienten competentes.** Por lo que ponen su esfuerzo y perseverancia en ello, obteniendo resultados más allá de los esperados.

A lo largo de todo el proceso **se da una emocionalidad de fondo que guía, que permite que el ser de los miembros del equipo fluya en la dinámica: un clima de confianza y aceptación,** que genera una experiencia de coherencia y transparencia al

interior del equipo, que sienta las bases para sumergirse a cabalidad en conseguir los propósitos encarnados.

Es a través de la experimentación de este estado de flujo en los Equipos de Alto Desempeño que se puede acceder a una *autorrealización feliz*. Sus integrantes lo vivencian como una experiencia cumbre, donde se puede sentir plenitud y conexión. Donde **se siente amor: amor hacia los otros, hacia lo que se emprende y hacia sí mismo**. Es como que cada uno se sintiera en un espacio donde pudiera abrirse libremente a la experiencia, expandirse sin obstáculos, y si es que estuvieran presentes, vivenciándolos como no limitantes. Esto hace que los integrantes del equipo se sientan atraídos a seguir y perpetuar esta dinámica, por la satisfacción que trae el solo hecho de estar en ella.

Es a partir del amor que se da una buena comunicación entre unos y otros, en que aparece la oportunidad para la expresión de lo que se siente y se piensa, mejorando así las interacciones al interior del equipo, basadas en la reciprocidad y en el respeto. Desde la validación mutua y el afecto que se da en el proceso, cada uno puede mostrar y entregar lo mejor de sí, dando paso al despliegue de la emocionalidad positiva y con ello a la creatividad.

**El fluir propio se potencia e irradia a los otros, lo que permiten que ellos también fluyan y retribuyen de igual forma, generándose de esta manera redes de expansión y conexión, desde la aceptación propia y de los demás.** Es algo que se contagia en una emocionalidad de fondo. Así, todos los integrantes del equipo están en la misma frecuencia. Con ello, las redes de comunicación se encuentran limpias y se puede compartir con los otros, no guardándose información para sí; no se busca competir, puesto que cada uno ya se siente ganador en lo que se da. Surge de esto, la posibilidad que cada uno brille desde su individualidad y a la vez con los otros, lo que se genera de la interacción de las partes, que de otro modo no se provoca.

**Existe retroalimentación en un clima de confianza,** por lo que la discrepancia y la crítica se dan y se reciben como posibilidad de aprendizaje, así como también se permite

el error. Lo bueno a su vez alimenta el alma; favoreciendo el crecimiento individual y un mayor aporte a nivel grupal. Se generan lazos profundos y se establece una convicción firme y sincera hacia el equipo, sus integrantes y al logro de las metas. De este modo, el trabajo sigue su curso y puede en su devenir, ir tomando nuevos e inesperados rumbos, que llevan a resultados más allá de lo esperado y en distintos niveles.

Entonces, dentro de la dinámica del alto desempeño los integrantes del equipo **involucran lo mejor de sí**, a partir de lo que se puede **apreciar y alentar lo mejor de los otros y de las circunstancias**; es decir, aprovechar las posibilidades. Y con esto, se puede acceder a una plena realización de las potencialidades, tanto propias como de los demás, en un ambiente de confianza y bienestar y con ello mejores resultados tanto a nivel individual como grupal. Así, como premio al rendimiento se puede tener una vivencia de conquista y trascendencia, de sentido y continuidad; una sensación de eternidad.

### 5.2.3 Expansión

Expansión es Luz, es Energía; es la Luz y Energía que cada uno es. Es tan potente que se irradia, que sale a raudales desde cada ser y se expande al universo y al resto de las personas que están a nuestro alrededor.

Expansión es Magia, la magia del acontecer, del aquí y ahora, del descubrimiento de lo nuevo. De todo lo nuevo que se nos presenta y que nos maravilla cada día, que nos sorprende, que nos deja sin entender, que sabemos tiene un significado aunque no logremos entenderlo en ese momento. Que identificamos como “raro”, todo eso raro por alguna razón se convierte en mágico.

En los Equipos de Alto Desempeño hay Expansión, irradian energía, una fuerza que puede sentirse, tienen luz propia, esa luz que los hace únicos. Son capaces de irradiarla gracias a la cercanía con los otros y a la conexión permanente; que va más allá, es decir, que trasciende la tarea; porque son capaces de disfrutar, de reírse, de acompañarse, todo en



un clima de armonía. **Logran sorprenderse y disfrutar de cada experiencia**, de las personales y de las tareas que realizan como grupo. No existe la monotonía porque **trabajando apasionadamente, fluyendo, dando lo mejor de sí logran conquistar el espacio emocional expansivo que les permite alcanzar resultados sobresalientes en cuanto al rendimiento y relaciones interpersonales marcadas por la positividad.**

Sus actividades se convierten en un proceso que no se detiene, que avanza a la velocidad de un rayo y que los sorprende continuamente. Cada día es nuevo e incomparable con el anterior. A cada tarea le otorgan un significado especial y desafiante que les permite ir transgrediendo sus propios límites, concientes de su capacidad y su osadía. Entonces, **una característica esencial de los equipos de alto desempeño es que constantemente están descubriendo, aprendiendo y viviendo experiencias nuevas, que ellos mismos van creando.**

Experiencias que son capaces de generar porque están vibrando en la misma sintonía; porque se relacionan desde la esencia, desde la mismidad, desde su propio ser. Ello les permite entenderse y crecer juntos, compartiendo una sensación de unicidad.

Pero esta es una unicidad especial, que respeta la **Individualidad** del otro; es decir, comparten, se sienten parte del todo que les otorga la expansión, se sienten protagonistas de este equipo sobresaliente; pero siempre centrados, desde la esencia, sin perder su propio eje que es el motor de sus vidas. Es ser parte del todo manteniendo el eje, el “Yo”. Individualidad que les permite también, mantener claros sus roles dentro del equipo, roles que sin embargo, son flexibles, van cambiando de acuerdo a las necesidades, siempre guiados desde las fortalezas y las competencias personales que le agreguen valor al proyecto que tienen en común.

**El proyecto por el cual trabaja un equipo de alto desempeño está dotado de sentido para cada uno de sus integrantes, lo sienten tan personal y a la vez tan colectivo.** Saben que el alcance de sus resultados van más allá de ellos, son trascendentes

porque los movilizan como personas y son vitales para la organización, porque **su impacto es concreto, diferenciador y fuente de valor.**

La expansión les concede unicidad, conectividad y cercanía entre los integrantes del equipo y la organización a la cual pertenecen; siempre respetando los límites del otro, sin invasión; cuidando y manteniendo esa sutil distancia entre el espacio emocional y físico, el propio y el ajeno. Esto facilita el autoconocimiento, re-conocerse diferente de los otros y marcar la diferencia entre el ser y el rol que se cumple en el equipo. Entonces dentro de estos equipos no se transgrede la identidad de las personas; todo lo contrario, se va forjando.

Además de vivir en la expansión, los equipos de alto desempeño viven en la **Libertad** que genera y articula el espacio propio, donde tienen la capacidad de dirigir sus vidas y sus acciones hacia donde ellos quieran; conjugando sus necesidades y sus ideales con los que requiere la tarea. Es decir, crear y construir sus propias vidas, con el poder que les confiere su ser. Cada integrante es parte del todo, pero libremente, en ese fluir que los caracteriza.

Esa libertad que se vive en un equipo de alto desempeño da cabida al **Autoliderazgo**, permitiéndoles a los participantes identificar qué quieren de la vida, cuáles son sus objetivos y necesidades y dirigirse hacia donde quieran ir, hacia lo que los hace felices; sin cargar con presiones o imposiciones. **Así acceden a la propia esencia, pueden tomar decisiones basándose en las propias emociones y valores; que los llevan a gestionar su expansividad y su camino a la felicidad.** Y desde ese eje hacer su contribución al equipo, **“trabajar en mi, por mi y para el resto”**

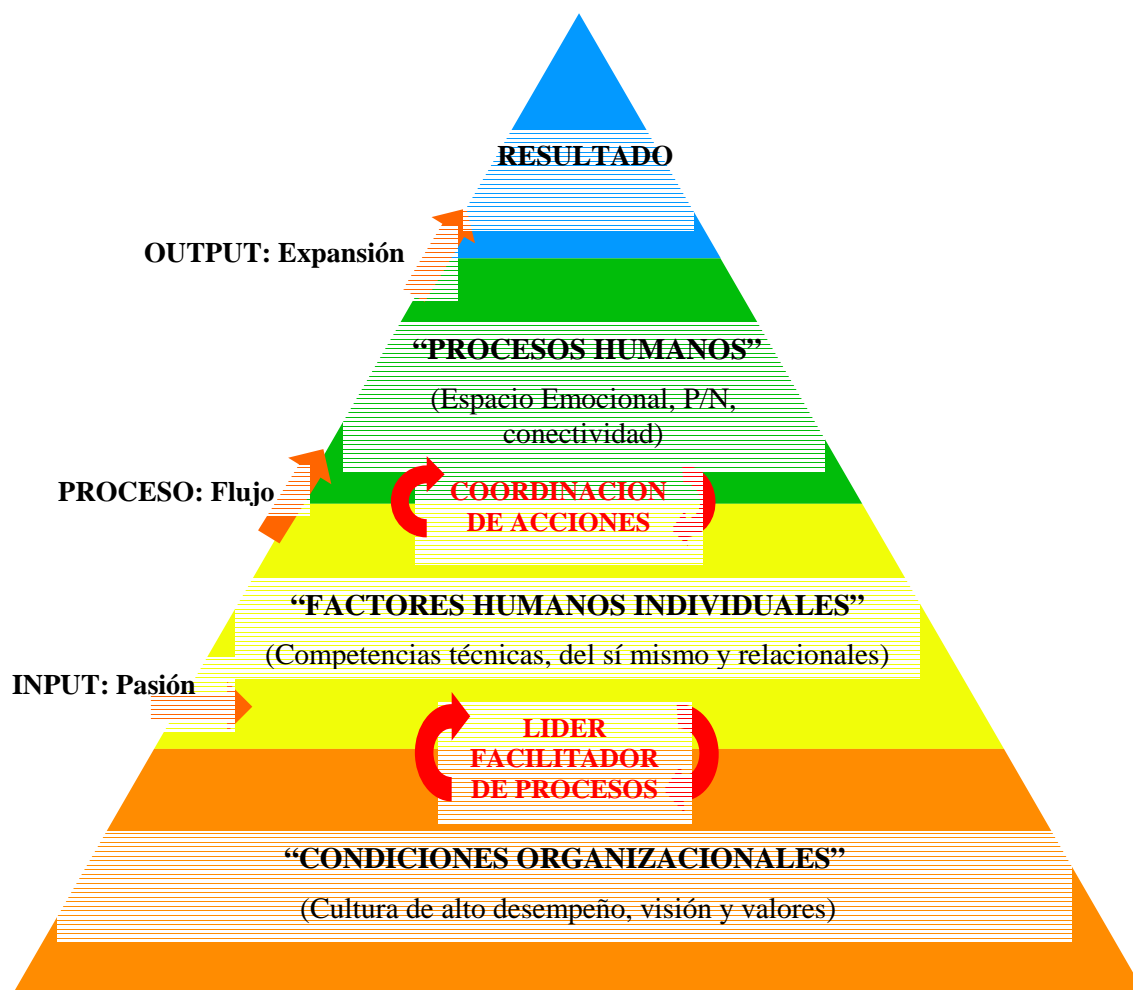
Contribuir desde el eje conduce a la **Felicidad** porque permite a los integrantes del equipo, **dar lo mejor de sí, aportar desde sus fortalezas, y como un círculo virtuoso esto los conduce a disfrutar de cada actividad que realizan,** le otorga el espacio para identificar cuáles son esas actividades que le producen satisfacción y **crea el espacio para poder desplegar toda su creatividad.**

A pesar de la exigencia, los integrantes de un equipo sobresaliente se sienten cómodos y felices. La flexibilidad, los espacios emocionales, la posibilidad del aprendizaje permanente, los desafíos y el impacto de sus resultados les permite descubrir, sorprenderse y disfrutar con cada nueva experiencia y el reto que significa un nuevo proyecto. Proyectos que se conciben esenciales y trascendentes, que luego de un arduo trabajo conjunto están preparados para ser difundidos; nada vano puede resultar si se trabaja con pasión, armonía, positividad y expansión. Todo se convierte en luz y energía que producen impacto alrededor. Impacto que permite tomar distancia para apreciar los resultados y comprender que no se habrían logrado sin ese equipo, entonces cada integrante se siente orgulloso de pertenecer a él, feliz por la oportunidad de contribuir, crecer y mirar desde otra perspectiva, con la sensación de querer que ese estado nunca se acabe.

**La expansión que se genera un Equipo de Alto Desempeño deriva en este “Círculo Virtuoso”.**

### 5.3 Modelo de Equipos de Alto Desempeño\*

A continuación se articularán en el siguiente modelo los conceptos clave abordados hasta aquí, incorporando las tres competencias esenciales que hemos elaborado.



#### 5.3.1 Condiciones Organizacionales

Es importante contar con las Condiciones Organizacionales que faciliten el surgimiento y la permanencia de los equipos. Dichas condiciones tienen que ver con culturas en las que se fomenta el alto desempeño, a través de su visión y valores, en donde las personas empoderadas para actuar, poseen autonomía para tomar decisiones.

### 5.3.2 Líder Facilitador de Procesos

La presencia de un Líder Facilitador de Procesos capaz de crear el nexo entre la organización y el equipo viene a cumplir un rol clave en los procesos de conformación y de trabajo en equipo. Es quien se encarga de propiciar las condiciones necesarias para que los equipos puedan manifestar el alto rendimiento, a la vez que mantiene a los mismos, alineados a los propósitos de la organización.

### 5.3.3 Factores Humanos Individuales

Los Factores Humanos Individuales corresponden a las competencias que poseen los individuos que integran al equipo y que son de nivel técnico, relacional y del sí mismo. La selección de los individuos para conformar un equipo no es al azar, si no que responde a la necesidad de contar con personas con diferentes habilidades y competencias, las que en caso de complementarse de manera efectiva lograrán un desempeño cuantitativa y cualitativamente superior al que obtendrían personas trabajando de forma individual o en la modalidad de grupo.

La competencia clave en este nivel y que funciona como principal input al modelo es la pasión. Esta impulsa a las personas a efectuar sus tareas de forma automotivada, lo que es un gran insumo para la conformación de equipos de alto desempeño ya que “*si podemos contratar a personas cuya pasión coincida con su trabajo, no necesitarán supervisión*” (Covey, 2004, p.94). La pasión es una disposición fundamental y una competencia crítica que impulsa a las personas a volcarse a su trabajo y a ponerse a disposición del logro del equipo.

La experiencia del *fluir* permite expresar en la interacción las competencias individuales que aportan los distintos integrantes del equipo, lo que facilita que ocurra el siguiente nivel.

#### 5.3.4 Coordinación de Acciones

La coordinación de acciones viene a establecer un nexo organizador entre los diferentes integrantes del equipo y sus competencias, para de esta forma ponerlas al servicio del objetivo común. De esta manera se facilitan las interacciones y la complementariedad entre ellos. Esta etapa permite también articular un sentido compartido que se genera de forma participativa en la interacción, lo que aumenta el compromiso con el objetivo común.

El *fluir* cumple un rol fundamental como parte de la coordinación de acciones y del proceso del equipo en general. La dinámica interna de los equipos de alto desempeño se caracteriza por la articulación de un funcionamiento diferente al de los equipos normales, lo que tiende a manifestarse en estados en que la persona se olvida de sí por momentos, para estar inmerso en la consecución de los objetivos.

#### 5.3.5 Procesos Humanos

El proceso humano consiste en un sinnúmero de interacciones dinámicas (alta conectividad); un espacio emocional donde prima la confianza y la tasa de positividad es mayor que la de negatividad (mayor que 2,9013 y menor que 11.6345), permitiendo la generación de un clima caracterizado por las emociones expansivas lo que desemboca en una alta creatividad e innovación, productividad y eficiencia, comunicación eficaz, ampliación de las posibilidades de acción y por consiguiente los repertorios conductuales también se incrementan, para finalmente lograr la satisfacción de los clientes.

En este proceso, el despliegue de la expansión de los integrantes del equipo, permite alcanzar el alto desempeño de modo eficaz y efectivo, logrando así resultados que van más allá de lo esperado. La expansión permite respetar la individualidad del otro, dar la oportunidad de autoliderarse y autoconducirse, para finalmente elevar tanto el rendimiento como el disfrute. Finalmente la expansión es el output del proceso y de la dinámica interna del equipo y conduce al resultado.

### 5.3.6 Resultados

El resultado de los equipos de alto desempeño tiene dos dimensiones: en primer lugar logran las metas establecidas, pudiendo incluso llegar a superarlas (el 'qué logran'); por otro lado el resultado está apoyado en la dinámica particular que se dio durante el proceso (el 'cómo lo logran'). Entonces, el logro de las metas para los equipos de alto desempeño incluye el espacio emocional expansivo, en el que están presentes las tres competencias esenciales de forma conjunta, además de pivotarse en ese espacio para la consecución de los objetivos.

El modelo posee una lógica evolutiva, lo que significa que la presencia de fallas y deficiencias en los niveles inferiores, debiera tender a provocar problemas en los niveles superiores, lo que generaría obstáculos tanto para el desarrollo como para el logro de metas que requieran de un alto desempeño.

Aunque existen excepciones a la regla, y efectivamente puedan desarrollarse equipos de alto desempeño que carezcan de niveles inferiores altamente desarrollados, creemos que son casos excepcionales, atípicos y que rompen todos los pronósticos. Probablemente esto se deba a que la combinación de las diferentes variables genera un escenario positivo, a pesar de las falencias preexistentes. En este sentido, por ejemplo, el contar con un equipo conformado por miembros excepcionalmente competentes podría ayudar a paliar los efectos negativos de una cultura más bien rígida.

## 6. Conclusiones

En el presente trabajo, se pretendió realizar una síntesis de las principales definiciones y distinciones que existen hasta la fecha en torno a los Equipos de Alto Desempeño. Y por otra parte, se propone un modelo que intenta articular y dar cuenta de los principales factores que favorecen la dinámica de estos equipos.

Se ha hecho evidente la necesidad de comprender las distinciones de grupos, equipos y equipos de alto desempeño. Esto, debido a que no hay mucha claridad hoy respecto de ellas, lo que suele traer consigo cierta confusión y frustración a causa de intervenciones infructuosas e intentos fallidos por elevar el rendimiento colectivo en las organizaciones.

Mientras los grupos desarrollan relaciones esporádicas y funcionales para el logro de ciertos objetivos que pueden o no ser comunes, los equipos se desarrollan en torno a ciertas metas colectivas realmente significativas para sus integrantes, además de coordinarse mejor y establecer compromisos mayores que los integrantes de grupos.

Los equipos de alto desempeño, por su parte, producen con mayor eficiencia y eficacia que los equipos comunes, optimizando los recursos y produciendo satisfacción a los stakeholders del negocio de forma mucho más rápida para, finalmente, generar una rentabilidad mayor de la esperada. Estos equipos tienden a transformar la forma en que se trabaja pues aterrizan visiones y valores, además de ingresar en rutinas de innovación.

Lo interesante de los equipos excelentes es que pivotan su desempeño superior en la dinámica que desarrollan: tienden a comportarse, sentir y relacionarse de forma diferente a como lo hacen los grupos y equipos comunes, lo que impulsa el rendimiento colectivo por sobre la media. En este sentido, no sólo basta con personas competentes en lo técnico, sino que es imprescindible la presencia de competencias del sí mismo (autogestión, autoconciencia, conocimiento de las propias fortalezas, debilidades, emociones, etc.) y relacionales que permitan comportarse e interactuar de tal forma que el equipo propicie el clima para que el individuo utilice de mejor forma sus competencias y lleve adelante el



logro de las metas. Mientras más se desarrollen estas competencias mayor será la satisfacción y la contribución que la persona puede realizar al equipo y a sus integrantes.

La dinámica de las relaciones que se desarrollan al interior de estos equipos se caracteriza por una alta conectividad (gran número de interacciones), alta positividad, el desarrollo de habilidades conversacionales, la flexibilidad para asumir el liderazgo y los diferentes roles dependiendo de los requerimientos y las capacidades de los integrantes, y el desarrollo de modelos mentales compartidos.

El papel del espacio emocional que desarrollan estos equipos es un punto crucial para el logro del alto desempeño. Éstos se desenvuelven en relaciones de mutua confianza, compromiso y positividad. Este último parece ser un factor decisivo para el logro del elevado nivel de rendimiento. El estado de ánimo positivo y la consiguiente forma de interacción que trae aparejado, tiende a aumentar los repertorios mentales y conductuales abriendo las posibilidades de acción y creando espacios para la innovación. Relacionarse en este espacio emocional permite generar cercanía y lazos entre los integrantes del equipo, lo que facilita e impulsa el alto desempeño. Este clima les permite experimentar una sensación de orgullo y agrado por pertenecer a dicho equipo, lo que trae satisfacción y compensación por el solo hecho de estar en él.

Lo anterior, permite dar cuenta de la relevancia y el aporte que puede tener la creación y mantención de los Equipos de Alto Desempeño en las organizaciones. A nivel de resultados, favorecen la efectividad y eficiencia en el logro de las metas llegando en muchas ocasiones a la superación de las mismas. A nivel de procesos, acontece una mayor coordinación de los mismos, en un clima más expansivo de trabajo que propicia el espacio para la aparición de nuevas ideas e innovaciones.

Al evaluar las enormes ventajas que brinda hacia la organización la incorporación de los Equipos de Alto Desempeño, aparece como esencial encontrar los factores que son críticos al momento de generarlos y potenciarlos. Ante esta inquietud fue que se elaboró un Modelo de Equipos de Alto Desempeño, que intenta sintetizar los aspectos considerados

fundamentales para su sustento, así como también incorporar tres competencias consideradas esenciales para obtener el rendimiento de excelencia: la pasión, el *fluir* y la expansión. Elementos hallados a través de una metodología experiencial en primera persona.

Es así, como este modelo se configuró, considerando a las *Condiciones Organizacionales* como fundamentales y basales para facilitar el surgimiento y permanencia de estos equipos. Ello porque si no están dichas condiciones (que se traducen en los valores, visión y prácticas, etc.) se dificulta la posibilidad que los equipos logren los elevados niveles de rendimiento en el corto plazo y los mantengan en el largo plazo, puesto que una cultura que no apoye las dinámicas de estos equipos, puede restar, limitar u obstaculizar los alcances que se podría llegar a tener. En esto, es el *Líder Facilitador de Procesos* quien tiene la misión de preocuparse de que estén dadas estas condiciones, a la vez que velará porque los equipos vayan alineados a los propósitos y fines de la organización; constituyéndose como canal de comunicación entre las partes.

Asimismo, este líder es quien se encarga de dotar de las personas adecuadas a los equipos, así como de potenciar la aparición y despliegue de sus potencialidades y recursos, para que puedan complementarse y poner al servicio de los objetivos comunes, sus competencias técnicas, relacionales y del sí mismos, que se denominaron aquí *Factores Humanos Individuales*. Factores que poniéndose en práctica y a disposición del equipo pueden traer como consecuencia, resultados superiores (tanto a nivel cualitativo como cuantitativo). En esto, lo que facilita la interacción y complementariedad entre los integrantes de los equipos y la puesta en escena de sus diversas competencias, es la *Coordinación de Acciones*, lo que actúa como un nexo organizador que permite que los equipos puedan alcanzar mejores resultados en menor tiempo, a través de un sentido compartido que se genera en la misma dinámica de interrelaciones, que a su vez aumenta el compromiso y persistencia en el logro del objetivo común.

Estas interacciones dinámicas que se dan de modo particular en los Equipos de Alto Desempeño son los que conforman los *Procesos Humanos*, que dan cuenta del espacio

emocional ya mencionado donde priman aspectos como la positividad, conectividad y confianza, que a su vez, favorecen la creatividad e innovación, la comunicación y posibilidades de acción, y con ello, mejoras considerables en la calidad de los procesos y sus respectivos resultados así como en la eficacia y efectividad de la productividad. Lo que muestra finalmente *Resultados* referidos por un lado, al logro de las metas establecidas y su superación (la mayoría de las veces) como de su obtención dentro de un espacio emocional expansivo, por otro. Espacio que trae beneficios insospechados tanto a nivel individual como de equipo.

De esta manera es como quedó conformado el modelo, el cual tiene el carácter de ser evolutivo ya que en la medida que existan deficiencias en los niveles inferiores, los superiores se van a ver perjudicados y/o obstaculizados, lo que traería dificultades en el logro de las metas. Es así, como dentro de este modelo además se enmarcan las competencias que en esta investigación se hallaron fundamentales y críticas para la generación y mantención de las dinámicas que permiten el alto rendimiento al interior de los equipos.

La *Pasión* se considera una competencia crucial y un Input indispensable para el trabajo de alto nivel. Existe una gran diferencia cuando alguien dice “me siento motivado con lo que hago”, de cuando se dice “estoy apasionado con esto”. La persona apasionada se encuentra comprometida y volcada a las tareas que le toca realizar, además de que contagia positivamente a las personas con las que se relaciona; el trabajador apasionado transforma el trabajo en una fuente de satisfacción. *Es esto lo que aparece como un motor que pone en marcha las distintas competencias de los integrantes del equipo.*

El *Fluir* por su parte, adquiere un rol importantísimo a lo largo de toda la dinámica del alto rendimiento, puesto que facilita la expresión de las diversas competencias de los integrantes del equipo en la interacción, y con ello, la coordinación de acciones llega a tal nivel, que los procesos se hacen más eficientes. Es que el *fluir* permite que cada miembro del equipo, se vuelque por completo a lo que tiene que hacer, actuando desde su autenticidad y con ello, abriendo espacios expansivos de innovación y generando redes de

conexión y aceptación entre unos y otros, aprovechándose así, todas las posibilidades existentes tanto de las circunstancias como de las personas constituyentes del equipo.

La *Expansión* es la energía que irradian los equipos de alto desempeño gracias a la positividad y el espacio emocional armónico en el que trabajan, donde los proyectos están dotados de sentido y cada nuevo desafío es una oportunidad de aprendizaje que los mueve a transgredir con osadía y convicción los propios límites. La expansión que logran los equipos sobresalientes deriva en ese “Círculo Virtuoso” que comprende la libertad, el autoliderazgo, la felicidad, los desafíos, forjar la identidad desde las fortalezas, permitiendo a cada integrante sentirse orgulloso de ser parte de este equipo “mágico” con resultados que alcanzan un impacto trascendental, dejándoles la sensación de querer que ese estado nunca se acabe.

De este modo, se puede notar que el modelo presentado da cuenta de la dinámica que lleva al Alto Desempeño, no conformándose sólo con las características consideradas importantes en éstos, sino que va más allá buscando el *cómo* ellos lo logran.

Por todo lo anteriormente enunciado, se puede llegar a sugerir que la presencia de equipos de alto desempeño en las organizaciones no sólo permite elevar el valor de las empresas y hacerlas sostenibles en el tiempo, sino que también facilitan el medio para que se desarrolle el capital humano que éstas poseen, aumentando los niveles de empleabilidad de sus trabajadores.

Esto puede ser muy atractivo para las organizaciones, aunque también requerirá que los directivos generen políticas para retener a estas personas y evitar que sean atraídos por las empresas que forman parte de la competencia. En ese escenario, las condiciones organizacionales podrían jugar un rol aún más protagónico que el que actualmente poseen.

Por otro lado cabe constatar que a partir del modelo presentado y en el contexto de la Psicología Organizacional Humana, se abre la posibilidad de realizar estudios de Equipos de Alto Desempeño, donde el foco no sólo se ponga en la dinámica de la interacción, si no

que también se busque comprender lo que le ocurre a los sujetos cuando participan en los Equipos de Alto Desempeño y de esta forma poder diagnosticar y predecir.

Asimismo, el presente estudio podría abrir **nuevos focos** para la intervención en los actuales equipos de trabajo, a través de las tres competencias esenciales presentadas en el modelo (pasión, fluir y expansión) que podrían complementar las prácticas que se están llevando a cabo actualmente **y/o arrojar nuevas luces acerca de lo que se podría llevar a cabo en el futuro para generar, mantener y potenciar Equipos de Alto Desempeño.**

## Bibliografía

- Aboitz, F. (2001). Sincronía, conciencia y el "problema duro" de la neurociencia. . *Revista Chilena de Neuro-Psiquiatría*. [Versión Electrónica]. Vol.39, N°4, 281-285. Disponible en [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0717-92272001000400003&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-92272001000400003&lng=es&nrm=iso)
- Angel, A. (2000). *Trabajo en equipos de alto desempeño*. Visitado el 26 de Noviembre, 2006, en <http://www.analitica.com/va/economia/organizacion/5383512.asp>
- Araneda, K. (2006). Equipos de Alto Desempeño: más allá de los resultados sobresalientes. *Tendencias en Psicología Contemporánea, Serie Azul, N°9, Escuela de Psicología, Universidad Adolfo Ibáñez*.
- Budd, M (2001). *Tú eres lo que dices*. Madrid: Editorial Edaf.
- Borrell, F. (2004). *Cómo Trabajar en Equipo y Crear Relaciones de Calidad con Jefes y Compañeros*. Madrid: Gestión 2000.com
- Blinn, C. (1996). *Developing high performance teams*. Visitado el 22 Agosto, 2006 en [http://cache.zoominfo.com/cachedpage/?archive\\_id=5611431&page\\_id=169531243&page\\_url=%2f%2fwww.onlineinc.com%2fonlinemag%2fNovOL%2flemon11.html&page\\_last\\_updated=7%2f15%2f2001+1%3a30%3a46+AM&firstName=Carla&lastName=Blinn](http://cache.zoominfo.com/cachedpage/?archive_id=5611431&page_id=169531243&page_url=%2f%2fwww.onlineinc.com%2fonlinemag%2fNovOL%2flemon11.html&page_last_updated=7%2f15%2f2001+1%3a30%3a46+AM&firstName=Carla&lastName=Blinn)
- Brannick, M., Salas, E., Prince, C. (1997). *Team Performance Assessment and Measurement*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers
- Cabrera, R. (2004). *La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Csikszentmihalyi, M. (1996). *Fluir*. Barcelona: Kairós.

- Collins, M. (1995). *High-performance teams and their impact on organizations*. Visitado el 25 de Agosto, 2006 en [http://www.findarticles.com/p/articles/mi\\_qa3616/is\\_199512/ai\\_n8732877](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_qa3616/is_199512/ai_n8732877)
  
- Cordero, P. (2006). ¿Cómo definir a los Equipos de Alto Desempeño?. *Tendencias en Psicología Contemporánea, Serie Azul, N°9, Escuela de Psicología, Universidad Adolfo Ibáñez*.
  
- Covey, S. (2005). *El 8° Hábito*. Buenos Aires: Paidós Empresa.
  
- Drucker, P. (2005). Gestionarse a sí mismo. Harvard Business Review, Edición Especial (en español). Vol.83, N°1, 87-95.
  
- Echeverría, R. (2000). *La Empresa Emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires: Editorial Granica.
  
- Echeverría, R., Pizarro, A. (2004). *El observador y la acción humana*. Newfield Consulting. México.
  
- Echeverría, R. (2006, Octubre). *Equipos de Alto Desempeño: Un modelo de intervención*. Ponencia presentada en el seminario “¿Cómo llevar a su Equipo al Alto Desempeño?”, Escuela de Psicología, Universidad Adolfo Ibáñez, Santiago, Chile.
  
- Fernández, I., Winter, T. (2003). Equipos de Alto Desempeño. *Tendencias en Psicología Contemporánea, Serie Azul, N°4, Escuela de Psicología, Universidad Adolfo Ibáñez*.
  
- Fernández, I., Frauenberg, J., Mayne-Nicholls, R., Romanini, J., Szigethi, E. (2005). Pensando el futuro de la gestión de personas desde los patrones de éxito de las organizaciones. *Tendencias en Psicología Contemporánea, Serie Azul, N°7, Escuela de Psicología, Universidad Adolfo Ibáñez*.

- Fernández, I (2006a). E<sup>3</sup>: Espacio Emocional Efectivo. *Tendencias en Psicología Contemporánea, Serie Azul, N°9, Escuela de Psicología, Universidad Adolfo Ibáñez.*
- Fernández, I. (2006b). *Competencias para el Alto Desempeño*. Manuscrito no Publicado, Universidad Adolfo Ibáñez, Santiago, Chile.
- Fernández, I. (2006c). *El dilema de las competencias intangibles*. Visitado el 12 de Octubre, 2006 en [www.ignaciofernandez.cl](http://www.ignaciofernandez.cl)
- Flores, F. (1996). *Creando Organizaciones para el Futuro*. Santiago: Dolmen Ediciones.
- Gallego, D., Ongallo, C. (2004). *Conocimiento y Gestión*. Madrid: Prentice Hall
- Gautier, B y Vervisch, M. (2001). *Coaching Directivo para el desarrollo profesional de personas y equipos*. Madrid: Editorial Obrerón
- Gendlin, E. (1997). *A Process Model*. University of Chicago.
- Gendlin, E. (2004). *Pensando desde el Borde*. [Versión electrónica]. The Folio, Vol. 19 N° 1. Visitado el 22 de Noviembre, 2006 de [http://www.focusing.org/es/pdb\\_introduccion\\_moreno\\_lopez\\_es.html](http://www.focusing.org/es/pdb_introduccion_moreno_lopez_es.html)
- Goleman, D. (1995). *La Inteligencia Emocional*. Buenos Aires: Javier Vergara Editor.
- Goleman, D. (2004). ¿Qué hace a un líder?. *Harvard Business Review*. Vol.82, N°1, 72-80.
- Gómez, E. (2006). *El Liderazgo Ético*. Buenos Aires: Gestión 2000
- Hawes, G., Corvalán, O. (2005). *Competencias Fundamentales en Programas de Formación Profesional de Pregrado de la Universidad de Talca*. (Programa Mecesus Tal 0101) Talca: Universidad de Talca. Disponible en:



<http://www.mecesup.cl/mecesup1/difusion/destacado/2005-1%20Talca%20Estudio%20Competencias%20Transversales.pdf>

- Herrera, R. (2006). *Los equipos de alto rendimiento. Ampliando fronteras, integrando mundos*. Visitado el 23 de Noviembre, 2006 en <http://raulherrera.cl/?p=223>
- Hock D. (1999). *Birth of the Chaordic Age*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Katzenbach, J., Smith, D. (1993). La Disciplina de Equipo. *Harvard Deusto Business Review* N° 55, 26-35.
- Katzenbach, J., Smith, D. (1995). *Sabiduría de los Equipos*. México: Ediciones Díaz de Santos
- Katzenbach, J., Smith, D. (1995b). Equipos en la cumbre. *Harvard Business Review*, Vol. 67, 34-41.
- Katzenbach, J. (2000). *El trabajo en equipo*. Santiago: Granica.
- Kofman, F. (2001). *Metamanagement. La Nueva Con-Ciencia de los Negocios*. Buenos Aires: Ediciones Granica
- Landaeta, F. (2006). Equipos de Alto Desempeño. *Revista RH Management*, N° 5.
- Lipman- Blumen, J. & Leavitt, H (2000, Mayo/Junio). Grupos de alto rendimiento: una nueva actitud en la organización. *Harvard Deusto Business Review*, Vol. 96, pp. 48 - 55.
- Losada, M. (1999). The Complex Dynamics of High Performance Teams. *Mathematical and Computer Modelling*. Elsevier Science, Oxford, UK.

- Losada, M. (2004): “*El papel de la positividad y la conectividad en el desempeño de los Equipos de Negocios: Modelo de Dinámicas no Lineales*”. Metalearning.
  
- Losada, M., Fredrickson, B. (2005). Positive Affect and the Complex Dynamics of Human Flourishing. [Versión electrónica]. *American Psychological Association, Vol. 60, No. 7, 678–686*.
  
- Losada, M. (2006, octubre). *MetaLearning*. Ponencia presentada en el seminario “¿Cómo llevar a su Equipo al Alto Desempeño?”, Escuela de Psicología, Universidad Adolfo Ibáñez, Santiago, Chile.
  
- Majluf, N., Flores, F. (2006). *Los chilenos y el trabajo. El riesgo de la seguridad y la oportunidad del riesgo*. Visitado el 2 de Noviembre, 2006 del sitio web de la Universidad Católica de Chile: [http://www.uc.cl/laucmiraachile/pdf/19\\_trabajo.pdf](http://www.uc.cl/laucmiraachile/pdf/19_trabajo.pdf)
  
- Maslow, A. (1982). *La personalidad Creadora*. Barcelona: Editorial Kairós.
  
- Maturana, H. (1993). *El Sentido de lo Humano*. Santiago: Dolmen Ediciones.
  
- Maturana, H. (1997). *La Objetividad, Un Argumento Para Obligar*. Santiago: Dolmen Ediciones.
  
- Mayo, A., Lank, E. (2003). *Las Organizaciones que Aprenden*. Barcelona: Gestión 2000.com
  
- Ranney, J. (1996). Gestión de Equipos Multifuncionales: perfiles diferentes para un objetivo común. *Harvard Deusto Business Review N° 74, 68-75*.
  
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
  
- Rodríguez, D. (1996). *Gestión Organizacional*. México: Plaza y Valdés Editores.

- Rodríguez, D. (2001). *Gestión Organizacional*. Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile.
  
- Stevens, E. (1996). *La psicología dentro de las organizaciones modernas*. Madrid: Prentice Hall
  
- Undurraga, E. (2006, Abril). Con gran éxito se realizó Seminario de sobre Recursos Humanos. *Boletín Minero*, 1199.
  
- Varela, F. (2000). *El Fenómeno de la Vida*. Santiago: Dolmen Ediciones.
  
- Varela, F., Shear, J. (2005). Metodologías en Primera Persona. *Gaceta Universitaria, Temas y Controversia en Psiquiatría*. Vol.1 N° 2, 148-160.
  
- Vignolo, C. (2005, Abril 4). *Re-Humanicemos las Organizaciones*. *Diario La Tercera*.