

**Artículo de revisión**

**Grupos de trabajo, equipos de trabajo y equipos de trabajo de alto rendimiento:**

**Una mirada desde la gestión, el liderazgo y el rendimiento**

**Work Groups, Work Teams and High-Performance Work Teams:**

**A look from Management, Leadership and Performance**

Trabajo presentado como requisito para optar al título de Magíster en Administración

Cristhian David Carvajal Muñoz

Jonathan Gutiérrez Medina

Asesora temática y metodológica: Beatriz Amparo Uribe De Correa

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA

PEREIRA

2021

## Resumen

En este artículo se revisan, desde el punto de vista de la administración, las principales teorías y perspectivas de la gestión de grupos y equipos de trabajo, que se han planteado desde inicios del siglo XX y a lo largo del mismo, a través de investigaciones empíricas. A partir de la revisión bibliográfica, consulta de artículos relevantes y autores claves en la temática, se han resumido las perspectivas teóricas, metodológicas, técnicas y prácticas sobre el surgimiento de los equipos de trabajo en las organizaciones. Con este artículo se pretende brindar un aporte a la comprensión de las diferentes teorías sobre la gestión de grupos y equipos de trabajo.

*Palabras clave:* equipos de trabajo, grupos de trabajo, liderazgo, revisión literatura, gestión de equipos

## **Abstract**

This article reviews, from the point of view of administration, the main theories and perspectives of the management of groups and work teams, which have emerged from the beginning of the 20th century and throughout it through empirical research. Based on the bibliographic review, consultation of relevant articles and key authors on the subject, the theoretical, methodological, technical and practical perspectives on the emergence of work teams in organizations have been summarized. This article aims to contribute to the understanding of the different theories about the management of groups and work teams.

*Keywords:* work teams, work groups, leadership, literature review, team management

## Contenido

Introducción .....	7
Grupos de trabajo: acercamiento empírico .....	12
¿Qué son grupos de trabajo? .....	12
Investigaciones empíricas sobre grupos de trabajo .....	14
Equipos de trabajo, estructuras formales y equipos de trabajo de alto rendimiento .....	17
¿Qué son los equipos de trabajo? .....	18
Transformación industrial: estructuras formales .....	20
¿Por qué la necesidad de equipos de trabajo de alto rendimiento? .....	27
Grupos de trabajo vs equipos de trabajo y equipos de trabajo de alto rendimiento .....	29
Perspectivas teóricas: grupos y equipos de trabajo, gestión, liderazgo y rendimiento .....	34
De gerente a líder .....	36
Modelos de liderazgo en grupos y equipos de trabajo .....	38
Eficacia, eficiencia y rendimiento .....	45
Conclusiones .....	47
REFERENCIAS .....	49

## Lista de tablas

Tabla 1. Tipos de grupos formales e informales.....	13
Tabla 2. Tipos de equipos .....	19
Tabla 3. Estructuras organizacionales.....	22
Tabla 4. Paralelo entre grupos de trabajo, equipos de trabajo y equipos de trabajo de alto rendimiento .....	32

## Lista de figuras

Figura 1. Criterios selección material de revisión de literatura .....	10
Figura 2. Modelo de organigrama.....	24
Figura 3. Procedimiento para diseñar planes de motivación .....	29
Figura 4. Modelo de liderazgo situacional.....	41
Figura 5. Modelo de liderazgo y gestión por ocho hábitos.....	43

## Introducción

“En la industria, como en medicina, el investigador que trate de hallar un remedio único para todos los achaques está condenado al fracaso”.

(Mayo, 1972, p. 20)

La dinámica versátil de las organizaciones que han evolucionado desde el surgimiento de la industrialización y el periodo posterior a la Segunda Guerra Mundial dieron lugar, entre otros aspectos y disciplinas, a la formación, en primera instancia, de grupos de trabajo para las empresas focalizadas en la producción en serie, y posteriormente a la gestión de equipos de trabajo propios de las estructuras formales. En este contexto, y atendiendo la problemática de la gestión de personal, surgen investigaciones empíricas que analizan al interior de estas grandes compañías cómo se desarrollan los equipos de trabajo y cuáles son los desafíos, para proponer una perspectiva teórica, en aras de atender la problemática del rendimiento laboral y presentar metodologías que buscan la eficiencia, todas ellas vigentes en la actualidad, más de un siglo después.

Lograr el máximo rendimiento de los empleados y hacer que su desempeño tenga estándares de calidad superior y sostenible, es el propósito de todo directivo y organización. Es común que las empresas constantemente busquen capacitaciones o incluso desarrollen departamentos para la formación de equipos de trabajo. Es por esto, que investigadores académicos y consultores pragmáticos, han realizado propuestas o modelos factibles para implementar en equipos de trabajo con el fin de mejorar la productividad, liderazgo, eficiencia, comportamiento o motivación.

Chiavenato (2009), en su libro *Comportamiento organizacional*, señala que el valor intrínseco de una organización reside principalmente en sus activos intangibles. Se refiere a aquellos que no se ven, pero que constituyen la verdadera riqueza de la empresa y proporcionan la base fundamental que lleva a las organizaciones al éxito. Esos activos intangibles, según el autor, crean la piedra central de la innovación y la competencia de las organizaciones en un mundo cambiante, competitivo y globalizado, de lo que definen como capital humano (p. 9).

Son las personas quienes forman las empresas, hacen posible la creación de procesos, el desarrollo de actividades y en última instancia generan el propósito de cada organización. Chiavenato (2009a) considera que el capital humano debe trabajar dentro de una estructura formal adecuada y con una cultura organizacional que le brinde impulso y apalancamiento. Explica en su libro: *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*, que cuando se conjugan los talentos, la organización y el comportamiento, estos tres elementos contribuyen con el rendimiento excepcional de la compañía.

Si se parte de esta idea, se puede asegurar que un equipo de trabajo de alto rendimiento<sup>1</sup> es aquel que está formado por un grupo de personas con habilidades, capacidades y competencias especiales que, laborando juntas y teniendo objetivos comunes logran resultados extraordinarios. Estos equipos de trabajo aportan creatividad, iniciativas, logros, valor y coordinación, por encima del resto de la empresa, pero ¿cómo se puede lograr esta combinación de ensueño?

El enfoque de la investigación está dado para responder la pregunta: ¿Cuáles teorías, autores, perspectivas, metodologías y prácticas han surgido en el marco de la gestión de grupos

---

<sup>1</sup> En este trabajo se hará referencia específicamente de equipos de alto rendimiento y no de equipos de alto desempeño, como son nombrados por algunos otros autores y diferentes contextos.

de trabajo, equipos de trabajo y equipos de trabajo de alto rendimiento? Sobre el particular, se realizó una búsqueda bibliográfica, con el propósito de ahondar en el surgimiento de esta problemática para la administración e identificar los investigadores o autores claves que construyen la literatura sobre equipos de trabajo en las organizaciones. Para ello se realizó una revisión exploratoria y cualitativa sobre grupos de trabajo en las nacientes industrias norteamericanas post Primera Guerra Mundial, periodo en el que se forman las bases teóricas que habrían de dar soporte, cinco décadas después, a las perspectivas, teorías, conceptos y gestión de los equipos de trabajo. Se construyó un artículo de revisión descriptivo, para comprender y explorar las teorías en el mundo de la organización sobre equipos de trabajo.

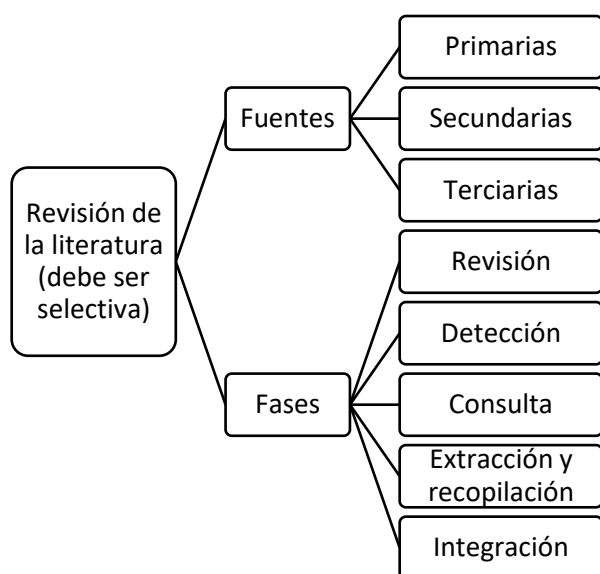
Como primera fase en la revisión de literatura, se hizo una búsqueda de documentos referentes al objeto de estudio, a través de ecuaciones de búsqueda, con palabras clave y operadores booleanos que se ingresaron en bases de datos orientadas a la administración, entre las cuales se destacan: “groups OR team”, “hight performance”, “teamwork AND management”, “relationship BETWEEN teamwork AND management AND performance”, “managment AND leadership”, entre otras. Entre tanto, las bases de datos académicas consultadas fueron: Dialnet, EBSCO, Emerald, Google Scholar, Science Direct, Scientific Electronic Library Online (SciELO), SEDICI, Sinbad, Taylor y Francis, entre otras, que corresponden a fuentes aprobadas de carácter científico.

Las consultas realizadas en las diferentes bases de datos, en principio, llevó a una revisión de 500 documentos con relación al tema central, de los cuales se acotaron en 165, según el modelo de revisión de literatura de la figura 1, definida con base en el libro *Metodología de Investigación* (Hernández, et al., 2014). La selección resultante de 45 documentos se archivó en carpetas digitales separadas por temas y subtemas: gestión grupos de trabajo, gestión equipos de

trabajo, equipos de trabajo de alto rendimiento, liderazgo, motivación y métricas de rendimiento. Con base en esta información, se usó el método por índices vertebrado para la formulación de las secciones expuestas en el presente artículo.

### Figura 1.

*Criterios selección material de revisión de literatura*



Fuente: Hernández, et al., (2014, p.112).

Posterior a esta búsqueda, se identificó que los equipos de trabajo son el insumo principal para la consecución de resultados de alto rendimiento, alineados con el propósito y la estrategia en las organizaciones. "Los integrantes de un equipo de alto rendimiento están comprometidos emocionalmente con los avances del equipo. Este compromiso no se puede imponer: se debe construir" (Jones, 1998). La búsqueda de rendimientos superiores es objeto de estudio de varios autores, que dan a la eficacia y eficiencia, un valor intrínseco en el desarrollo de todo grupo o

equipo de trabajo, donde la medición del nivel en que se cumplen las tareas se pondera también con el tiempo en que se realizan las mismas.

En síntesis, el presente artículo es relevante para el lector en la medida que ilustra un compendio literario que revisa en principio, la década de los cuarenta, sobre las investigaciones empíricas en grupos de trabajo y, posteriormente, explora la literatura de los años ochenta que presenta teorías de autores representativos en el desarrollo, gestión y liderazgo de equipos de trabajo en las organizaciones. Artículo de revisión que puede ser de utilidad tanto para quienes tienen un interés académico, como estudiantes de pregrado, posgrado y consultores con preferencia sobre el tema, de la misma manera para líderes de equipos que desean tener un acercamiento a la revisión de las perspectivas que da la literatura, para el periodo establecido, de esta área en constante evolución.

A continuación, se expone la revisión de la literatura que se hizo con el fin de cumplir el objetivo de la investigación, básicamente se identifican cuatro componentes fundamentales que en cierta medida describen, narran y exponen perspectivas teóricas, metodológicas, técnicas y prácticas sobre el surgimiento de los grupos de trabajo a través de las investigaciones empíricas, posteriormente, la gestión de equipos de trabajo en el marco de las estructuras formales, haciendo énfasis en las perspectivas teóricas de liderazgo, motivación y rendimiento de equipos de trabajo. Estos cuatro componentes que se han identificado se presentan en el siguiente orden: 1. Grupos de trabajo: acercamiento empírico, 2. Equipos de trabajo, estructuras formales y equipos de trabajo de alto rendimiento, y 3. Perspectivas teóricas: grupos y equipos de trabajo, gestión, liderazgo y rendimiento. Para finalizar, se exponen las conclusiones y los enunciados que pueden dar lugar a investigaciones futuras.

## **Grupos de trabajo: acercamiento empírico**

La revisión de la literatura y aproximación teórica del presente artículo se inicia con la búsqueda de los autores representativos de la administración y en particular de la problemática sociológica de las organizaciones. Una situación que emerge al final del siglo XIX e inicios del siglo XX, dada la proliferación de la industria, principalmente en Estados Unidos y Gran Bretaña. Época donde las investigaciones empíricas establecen las bases científicas a los estudios formales que a la fecha se consultan o hacen referencia en el manejo de equipos de trabajo. En virtud de ello, en este primer capítulo se expone una aproximación conceptual sobre qué es un grupo de trabajo, cómo se empezó a administrar este recurso humano y el primer acercamiento empírico a la definición sobre equipos de trabajo.

### **¿Qué son grupos de trabajo?**

Para revisar las investigaciones o autores que, desde la administración, analizaron los grupos y equipos de trabajo, se hace pertinente definir qué es un grupo y la relación que tiene con los equipos. La RAE (2021), define a un grupo como la “pluralidad de seres o cosas que forman un conjunto, material o mentalmente considerado”. En este sentido, Robbins y Judge (2015) son un tanto más descriptivos y lo definen como: “dos o más individuos, interactuando e interdependientes, que tienen una relación estable, un objetivo común y se perciben a sí mismos como un grupo. Los grupos no necesariamente se involucran en un trabajo colectivo que requiera un esfuerzo interdependiente” (p. 176). Las dinámicas de los grupos de trabajo, que dieron a la postre lugar para las definiciones anteriores, surgen en la década de 1930, un periodo en el que igualmente precisaron que en la organización se constituían dos tipos de grupos: formal e informal. Los formales son aquellos que crea la organización con tareas específicas asignadas; en

cuanto a los informales, son propiamente los que se gestan espontáneamente en la interacción de las personas dentro de la empresa, dada la cercanía espacial o gustos en común, no precisamente laborales. En la tabla 1, se describen algunos tipos de grupos formales e informales propios de las empresas.

**Tabla 1.**

*Tipos de grupos formales e informales*

<b>Grupos formales</b>	<b>Grupos informales</b>
<i>Grupos de mando:</i> Determinados por las relaciones formales de autoridad y están definidos en el organigrama.	<i>Grupos primarios:</i> Se caracterizan por ser pequeños, tener gran camaradería y lealtad, además porque sus miembros tienen valores en común.
<i>Grupos de tarea:</i> Definidos por la organización y formados por personas que ejecutan determinadas tareas o funciones. Sin embargo, no se limitan al área de su superior jerárquico.	<i>Grupos de interés:</i> Grupos de personas que se unen para enfrentar problemas similares, ejemplo planear un día de descanso o apoyar a otro compañero.
<i>Grupos temporales con plazos definidos:</i> Se forman para ejecutar ciertas tareas de la organización y tienen una duración definida.	<i>Grupos de amistad:</i> Personas que van más allá del entorno laboral y que tienen relaciones sociales.
	<i>Coaliciones:</i> Al nivel micro, las coaliciones de individuos y de grupos dentro de las empresas son reconocidas como una dimensión importante de la dinámica grupal.

Fuente: Elaboración propia basada en Chiavenato (2009, pp. 273-274).

Actualmente estos diferentes grupos conviven en toda organización y sociedad, dado que las personas no coexisten aisladas, ni trabajan solas. Su espíritu gregario las lleva a tratar de vivir en grupos sociales, sean primarios, espontáneos o de trabajo. La afiliación a un grupo hace parte de la vida laboral de gran cantidad de personas, a menos que se trate de una compañía unipersonal, en la cual también se termina por experimentar una dinámica de grupo con sus clientes.

Aunado a lo anterior, se expone un contexto histórico sobre la formación y gestión de grupos de trabajo, con base en investigaciones formales de autores representativos para la administración.

### **Investigaciones empíricas sobre grupos de trabajo**

Si se retoma la revisión de literatura sobre los inicios formales de la administración, es inevitable encontrarse con el sociólogo Mayo (1880/1949), considerado uno de los principales autores sobre grupos de trabajo y productividad laboral de los empleados en las organizaciones. Su investigación se realizó en el contexto social e industrial posterior a la Primera Guerra Mundial, donde la propagación de grandes compañías en Inglaterra y Estados Unidos lo convocó a entender esta problemática que hasta el momento, tenía como principal referente al “padre de la racionalización del esfuerzo dentro del gran establecimiento”, que era el ingeniero Taylor (1911/1980), quien exponía que: “del obrero sólo interesa su capacidad de rendimiento; la curiosidad del investigador jamás excede los límites de lo cuantitativo en términos de productividad” (Mayo, 1972, p.8). En otras palabras, para el autor su interés está en las palancas sociológicas que mueven a las personas en el entorno laboral y cómo poder activarlas de cara a la productividad.

La teoría de la administración científica de Taylor supone una peculiar conceptualización sobre la empresa industrial, fundamentada en la pretensión de un sistema racional del trabajo. Esta pretensión racionalista desemboca, paradójicamente, en la propuesta de que la organización se convertirá en más productiva en la medida en que se reduzca el control del obrero sobre su propia actividad. (Díez & Millares, 2012, p. 199)

Aunque estos conceptos tayloristas son vigentes en las bases teóricas de la administración, en paralelo surgen movimientos con una visión más humana de los obreros y menos individualista. “La idea es que no sólo hay que estudiar lo psicológico que acontece en la actividad laboral, sino también lo psicosocial” (Díez & Millares, 2012, p. 204).

Las primeras investigaciones de Mayo se realizaron en los años de 1911 y 1916, enfocadas en la productividad individual y para 1923 empezó a hablar sobre la participación de grupos formales e informales en la organización. Sin embargo, sólo hasta un año después saldría a la luz pública sus primeros trabajos de investigación. Entre 1924 y 1940, el profesor de Harvard realizó una investigación en la fábrica Western Electric Company en el barrio Hawthorne (Chicago). Un trabajo que hace parte de su primer libro *Problemas humanos de una civilización industrial* (1946), donde en principio buscaba determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los obreros en la producción. Sin embargo, es de este estudio donde se desprenden varios conceptos claves, desde la perspectiva de la sociología, para la literatura de las organizaciones y la formación de equipos de trabajo de alto rendimiento, como lo son: grupos, productividad, comportamiento, supervisión, grupos informales, monotonía y estado de ánimo.

Las investigaciones de Mayo otorgan crédito a la noción del hombre como ser social, superando el reduccionismo no solo individualista sino también mecanicista y racionalista que

imperaba, desde la Revolución Industrial, en el estudio del trabajo y la organización (Siguan, 1963). Una redefinición que replicaría en investigaciones posteriores sobre la relevancia que tiene la dirección en los equipos de trabajo, lo determinante que se convierte la comunicación en doble vía entre el supervisor y el supervisado, su coexistencia, además de la célebre motivación o inspiración que debe generar el líder en su equipo.

Estas situaciones se evidenciaron en Western Electric Company, donde luego de años de seguimiento empírico a las operarias, a través de un sistema de entrevistas, que fue evolucionando con los años hasta tener entrevistadores más especializados y cercanos a las participantes, exponen un rendimiento laboral superior del resto del grupo de trabajo solo por el hecho de pertenecer a la “cámara de ensayo” y pese a enfrentar interferencias premeditadas en el experimento. Dicho de otra manera, luego de años de haber fortalecido el equipo de obreras de la investigación, se descubrió que su rendimiento no dependía solamente de las condiciones físicas de su entorno, sino que había una cohesión entre ellas capaz de sortear situaciones adversas (laborales y personales), para lograr una producción eficiente.

Estos primeros estudios socioindustriales de carácter práctico, que tuvieron su epicentro en Estados Unidos e Inglaterra, buscaban conocer la personalidad del trabajador, entender por qué y cómo se da su rendimiento y qué hacer para lograr su aumento. Se trató de una mirada hacia la productividad que encontró en el camino un impacto en la interacción social de los trabajadores entre sí. Es en este momento donde emergen la gestión de grupos de trabajo, que habría de ser los antecesores a la formación de equipos de trabajo dentro de las organizaciones.

## **Equipos de trabajo, estructuras formales y equipos de trabajo de alto rendimiento**

“Es únicamente competencia del general que las tropas huyan, se insubordinen, se angustien, se entreguen a la anarquía o caigan en la derrota. Un ejército se desplomará cuando sus oficiales sean indisciplinados”. (Sun, 1992, p. 92)

Cuando Karl Marx estaba comenzando a trabajar en *Das °Kapital* en la década de 1850, el fenómeno de la gestión era desconocido. También lo eran las empresas dirigidas por los gerentes. La empresa manufacturera más grande de los alrededores era una fábrica de algodón de Manchester que emplea a menos de trescientas personas y es propiedad del amigo y colaborador de Marx, Friedrich Engels. Y en el molino de Engels, uno de los negocios más rentables de su época, no había ‘gerentes’, solo ‘manos de carga’ donde ellos mismos imponían la disciplina sobre un puñado de compañeros. (Drucker, 2003, p. 213)

El anterior relato, es un hecho histórico que Drucker (2003), abogado de profesión y padre del *management*, precisa muy bien para ejemplificar la evolución vertiginosa que ha tenido la administración los últimos 150 años y el papel clave que aporta la gestión de equipos de trabajo para la transformación del tejido social y económico de los países desarrollados del mundo.

A mediados del siglo XX, el entonces afamado consultor Drucker (1978a), expuso en su libro *La Gerencia de empresas*, que era indudable la importancia de la gestión de equipos de trabajo.

La gerencia exigirá una coordinación mucho más estrecha entre los especialistas. Y exigirá que los hombres y mujeres funcionales, incluso en el nivel gerencial más bajo,

vean el negocio como un todo y comprendan lo que requiere de ellos. La nueva tecnología necesitará tanto el impulso para excelencia en la mano de obra y la dirección constante de los gerentes en todos los niveles hacia el objetivo común. (p. 38)

Este es quizá uno de los textos que más se ha referenciado sobre el autor (consciente o inconscientemente) en el campo de la consultoría, dado el aporte al tema de la gerencia por objetivos, que, para la gestión de equipo de trabajo, configura una metodología práctica que se expondrán más adelante en la sección sobre “Eficacia, eficiencia y rendimiento”, del presente artículo.

Ahora bien, en este apartado se abordan los aportes de la literatura sobre la definición de equipos de trabajo en las organizaciones, la transformación industrial, responsable de la creación de estructuras formales, el surgimiento de los equipos de trabajo de alto rendimiento y las diferencias frente a los grupos de trabajo anteriormente expuestos.

### **¿Qué son los equipos de trabajo?**

Tal como se definió anteriormente los grupos de trabajo, ahora se precisará el significado de equipos de trabajo según la RAE (2021), quien los describe como un “grupo de personas organizado para una investigación o servicio determinados”. Una definición similar tiene Robbins y Judge (2015) en su libro *Comportamiento organizacional*, donde describen que los “equipos son grupos que trabajan en estrecha colaboración hacia un objetivo común y son responsables entre sí. Por lo tanto, si bien no todos los grupos son equipos, todos los equipos también se considerarían grupos” (p. 284).

En las organizaciones, aunque el término de equipo de trabajo no es nuevo, el enfoque hacia este modelo de trabajo surge en 1950 en Japón y en 1980 en Estados Unidos. Desde entonces, se ha diferenciado entre un grupo de trabajo de un equipo de trabajo, donde el último

se caracteriza “por su clara cohesión, su espíritu colectivo concentrado en las tareas, el afecto que los miembros manifiestan en sus relaciones y su satisfacción por la calidad de sus procesos de trabajo” (Chiavenato, 2009, p. 285). No obstante, existen diferentes tipos de equipos, en la tabla 2 se enfatiza sobre los más representativos para la administración.

**Tabla 2.**

*Tipos de equipos*

<b>Equipos de trabajo</b>	
<b>Tipos</b>	<b>Descripción</b>
<i>Equipos funcionales cruzados</i>	Están constituidos por miembros de varios departamentos o de diferentes especialidades funcionales. En general, están sujetos a dos criterios: uno interno (el del equipo) y otro externo (el de la organización). Sirven para unir conocimientos y habilidades de individuos procedentes de varias áreas.
<i>Equipos virtuales</i>	Las tareas basadas en el conocimiento pueden ser desempeñadas por personas que están en lugares distantes entre sí. Hoy, los equipos virtuales son evidentes en las operaciones globales, transnacionales y tercerizadas ( <i>outsourcing</i> ).
<i>Equipos autodirigidos</i>	Son esencialmente independientes, realizan tareas operativas y asumen responsabilidades administrativas tradicionales, como planear, programar y evaluar el rendimiento.

<b>Equipos de trabajo</b>	
<b>Tipos</b>	<b>Descripción</b>
<i>Fuerzas de tarea</i>	Son equipos temporales creados para ejecutar o cumplir con una tarea específica. Una vez terminada ésta, el equipo se disuelve.

**Fuente:** Elaboración propia basada en Chiavenato (2009, p. 285).

Los términos “equipo” y “grupo” se han utilizado equivocadamente en forma indistinta. Existen diferencias entre estos dos conceptos, sobre todo en cuanto a resultados. El rendimiento de un grupo de trabajo depende de lo que hace cada uno de sus miembros. El rendimiento de un equipo incluye los resultados individuales y lo que llamamos el producto del trabajo colectivo, es decir, aquello que dos o más miembros producen juntos como aportación real. (Chiavenato, 2009, p. 284)

Precisamente el análisis de los grupos y equipos de trabajo en las empresas, procedentes de la Industrialización, dieron origen a disciplinas y estudios científicos que habrían de dar las bases para la formalización de estructuras al interior de las organizaciones. Una transformación que se analizará ulteriormente, documentada principalmente con el austriaco Drucker (1978) y diferentes aportes literarios de Hall (1996), Mintzberg (1999), Tolbert (2009) y Robbins & Coulter (2010).

### **Transformación industrial: estructuras formales**

En la exploración de literatura sobre administración y gestión organizacional, es recurrente identificar la labor que ejercen las empresas, las cuales existen para cumplir un propósito social y satisfacer una necesidad específica de una comunidad o individuos. Siendo parte de una sociedad, las organizaciones en sí mismas están formadas por individuos que terminan constituyendo grupos sociales. Son de estos grupos, como se expuso en el apartado

anterior, donde se gestan los equipos de trabajo, en los que esencialmente los define un objetivo común. Drucker (1978b) en su libro *La Gerencia: Tareas, responsabilidades y prácticas*, expone que:

Una empresa comercial (o cualquier otra institución) tiene un único recurso real: las personas. Todas las empresas tienen acceso a prácticamente los mismos recursos.

Excepto por la rara situación de monopolio, lo único que diferencia a una empresa de otra en un campo determinado es la calidad de su gestión en todos los niveles. (p. 107)

Es así, como empieza la construcción de la formalización organizacional a través de la administración, que bien lo explica Hall (1996) en su libro *Organizaciones: estructuras, procesos y resultados*, donde argumenta que:

Las estructuras organizacionales son análogas a las estructuras de los edificios. Los edificios tienen puertas por las que entramos. Asimismo, las organizaciones tienen “puertos de entrada”, como las oficinas de admisión. Los pasillos y los corredores gobiernan nuestros movimientos. Las organizaciones tienen reglas y procedimientos que sirven a este propósito para sus miembros. Las organizaciones también varían en el grado en el que se les da autonomía a la gente y a las unidades. (p. 52)

La anterior es una analogía clave en la definición de áreas, grupos y equipos de trabajo que emergen en las organizaciones y donde la gestión de las mismas cobra gran relevancia. En este marco, las estructuras formales tienen dos funciones. La primera es crear productos organizacionales y alcanzar las metas propuestas; la segunda es restar o regular la influencia de las diferencias propias sobre la organización, imponiéndose para asegurarse que los individuos se acomoden a lo solicitado por la empresa y no viceversa. En suma, las estructuras son el entorno

donde se ejerce el poder, se toman decisiones y donde desenvuelven las actividades de toda organización.

En seguida, se realiza una secuencia sobre la formación organizacional para la ejecución de las estructuras burocráticas convencionales y cómo en la literatura se encuentra su evolución, que directamente dio paso a las teorías y prácticas para la gestión de personal, grupos y equipos de trabajo. En la revisión de literatura se hace evidente que existen diversas estructuras organizacionales, que demuestran las discrepancias en relación con el nivel jerárquico y también entre unidades de trabajo, como se muestra a continuación:

**Tabla 3.**

*Estructuras organizacionales*

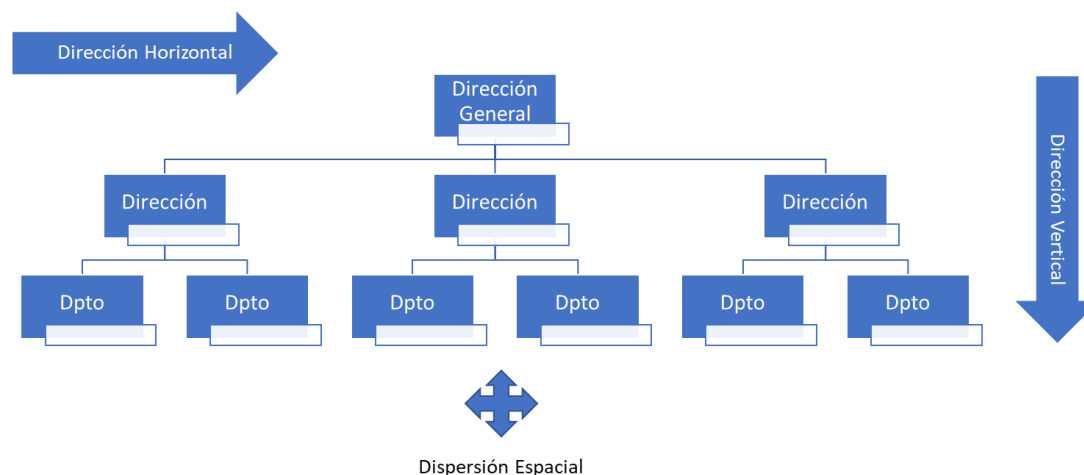
<b>Burocracia</b>	<b>Mecánica</b>	<b>Orgánica</b>
Jerarquía de autoridad.	Autoridad jerárquica.	Estructura de control en forma de red.
Autoridad limitada.	Supervisión jerárquica.	Contexto de comunicaciones que involucran información y asesoría.
División de labores.	Especialización sobre una tarea.	Ajuste continuo y redefinición de tareas.
Participantes técnicamente competentes.		
Procedimientos para el trabajo.		
Reglas para los ocupantes de los puestos.		

<b>Burocracia</b>	<b>Mecánica</b>	<b>Orgánica</b>
Compensaciones diferenciadas.		

Fuente: Elaboración propia basada en Hall (1996, p. 4).

En el concepto de organizaciones complejas varían sus componentes de manera no conjunta, están desarrolladas en varias subpartes que demandan de coordinación y control, puesto que las organizaciones se transforman mucho en su grado de complejidad, sin importar el componente específico que se utilizó y además se encuentran grandes variaciones dentro de organizaciones particulares, de las cuales se identifican tres componentes:

- La diferenciación horizontal muestra la forma como se subdividen las funciones o tareas según el grado de responsabilidad, entendiéndose para altos rangos que sean personas altamente capacitadas (especialistas) y las subdivisiones que se desprenden según el perfil de capacidad o especialidad requerida para las actividades (no especializado).
- La diferenciación vertical hace referencia al nivel de jerarquía; es decir, mientras más alto es el nivel en la estructura, tendrá mayor autoridad, estableciendo así las responsabilidades y las medidas en la profundización de la supervisión.
- La dispersión espacial parte de la asignación de actividades sobre el personal en general, que de acuerdo con sus funciones pueden estar dispersos de forma horizontal o vertical, según la separación en cada centro de poder (nivel jerárquico) y tareas.

**Figura 2.***Modelo de organigrama*

Fuente: Elaboración propia basada en Hall (1996, p.8).

La figura 2 muestra cómo convergen la diferenciación horizontal, la diferenciación vertical y la dispersión espacial; donde el reconocimiento de las personas cobra relevancia en la estructura organizacional.

Hall (1996) en su libro *Organizaciones: estructuras y resultados*, abarca un aspecto importante de la estructura organizacional, siendo el eje central la formalización, que se considera como una variable estructural clave para el individuo porque el comportamiento de una persona se ve afectado de manera vital por el grado de dicha estructuración formal. Así pues, el grado hasta el cual está formalizada una organización es un indicador de las perspectivas de quienes toman decisiones en ella con respecto de los miembros organizacionales.

Es por ello que para las empresas que utilizan este tipo de estructuras, cuidar la asignación de roles principalmente en cargos de poder, se convierte en un gran reto para designar

personas altamente calificadas, pero también altamente competentes en la forma como influyen y se relacionan con cada colaborador que hace parte de sus equipos de trabajo.

“Las organizaciones no tienen un monopolio absoluto en la motivación de los empleados, ni en la satisfacción de los impulsos emocionales de las personas. Las percepciones que tienen los empleados de sus superiores son igual de importantes” (Nohria, et al., 2008, p. 91). En la investigación empírica de Nohria, et al. (2008) encontraron que los jefes son parte clave en la estrategia de la organización, no solo a través de la comunicación, sino motivando al personal a cargo, buscando que su labor sea orientada a la consecución del objetivo del área y a su vez el de la compañía.

Es de suma importancia entender que el mundo ha avanzado y las estructuras organizacionales no son la excepción, mostrando así una tendencia cada vez más moderna en cuanto a las estructuras que la componen. La formalización en las organizaciones es crucial para asegurar su permanencia, la gestión del personal y la conformación de equipos de trabajo reta constantemente a los líderes o directivos. Es aquí donde se trae a colación el artículo “Organigraphs: Drawing How Companies Really Work”, escrito por Mintzberg y Heyden (1999), donde los autores exponen, de una manera muy coloquial, cómo los organigramas de las estructuras organizacionales han enseñado a ver las empresas como una foto.

El hecho es que los organigramas son los álbumes de fotos de nuestras empresas, pero solo nos dicen que estamos hipnotizados por la gestión. No es de extrañar que se hayan vuelto tan irrelevantes en el mundo actual. Con la desaparición de las jerarquías tradicionales y las formas organizativas novedosas, y a menudo bastante complejas, que toman su lugar, las personas luchan por comprender cómo funcionan sus empresas. ¿Qué partes se conectan entre sí? ¿Cómo deben unirse los procesos y las personas? ¿Las ideas

de quién tienen que fluir hacia dónde? Las respuestas a esas preguntas no solo ayudan a las personas a comprender cómo encajan en el gran esquema de las cosas, sino que también revelan todo tipo de oportunidades para obtener una ventaja competitiva.

(Mintzberg & Heyden, 1999, p. 87)

Durante los últimos años, Mintzberg y Heyden (1999), han estado experimentando con una nueva forma de dibujar y, por lo tanto, ver organizaciones. “Hemos creado organigramas para una docena de empresas y hemos descubierto que son mucho más útiles que los gráficos tradicionales para mostrar *qué es* una organización: *por qué* existe y *qué* hace” (p. 88). Este tipo de estructuras han dado herramientas para demostrar cómo funciona un lugar, dejando al descubierto los constantes relacionamientos entre las personas. Un modelo, que bien puede traer a la memoria la “cámara de ensayo” de Mayo (1946), donde el resultado de un experimento meramente técnico, que en este caso era explorar cómo la intensidad de la luz afectaba la productividad de las operarias, termina por revelar cómo los supervisores a través de las entrevistas crean cercanía. Lo cual permitió identificar palancas personales que estimularon el rendimiento de las operarias. Asimismo, los ejecutivos de Mintzberg y Heyden (1999) han utilizado “sus *organigramas* para estimular conversaciones sobre la mejor forma de gestionar sus operaciones y qué opciones estratégicas tienen más sentido, de la misma forma que los excursionistas utilizan mapas para investigar posibles rutas” (p. 88).

El nuevo vocabulario de los organigramas y la transformación de estos (como lo hace la industria) puede ampliar la manera en que actualmente se ven las organizaciones, incluso puede desarrollar el pensamiento sobre la dirección estratégica y la gestión del personal.

Para que las empresas prosperen en la economía actual, la administración debe colocarse en su lugar, es decir, en otro lugar. No en la cima de la tabla, al menos no en todas; sino en un

centro, como un eje o en todas partes, como una red. De esa manera, esos gráficos antiguos también se pueden colocar en su lugar (en algo redondo que se sienta en el piso, pero no es un centro). Al ver la gestión de esta manera, podemos reconocerla por lo que tiene que ser: el servidor de la organización, no su propósito. (Mintzberg & Heyden, 1999, p. 88)

Otro ejemplo que ilustra gráficamente la interacción actual de las estructuras en una organización y la flexibilidad de adaptación que se debe tener para evitar que la productividad disminuya, son los mapas resumen de movimientos realizados por un jugador de un equipo de fútbol (u otro deporte). En ellos, al finalizar el partido y hacer este recorrido con un miembro del equipo (a través de tecnologías de seguimiento individual), se “dibuja” una maraña de movimientos por toda la cancha, participando y aportando en diferentes posiciones del terreno para buscar el objetivo del equipo desde el centro y poder ganar.

### **¿Por qué la necesidad de equipos de trabajo de alto rendimiento?**

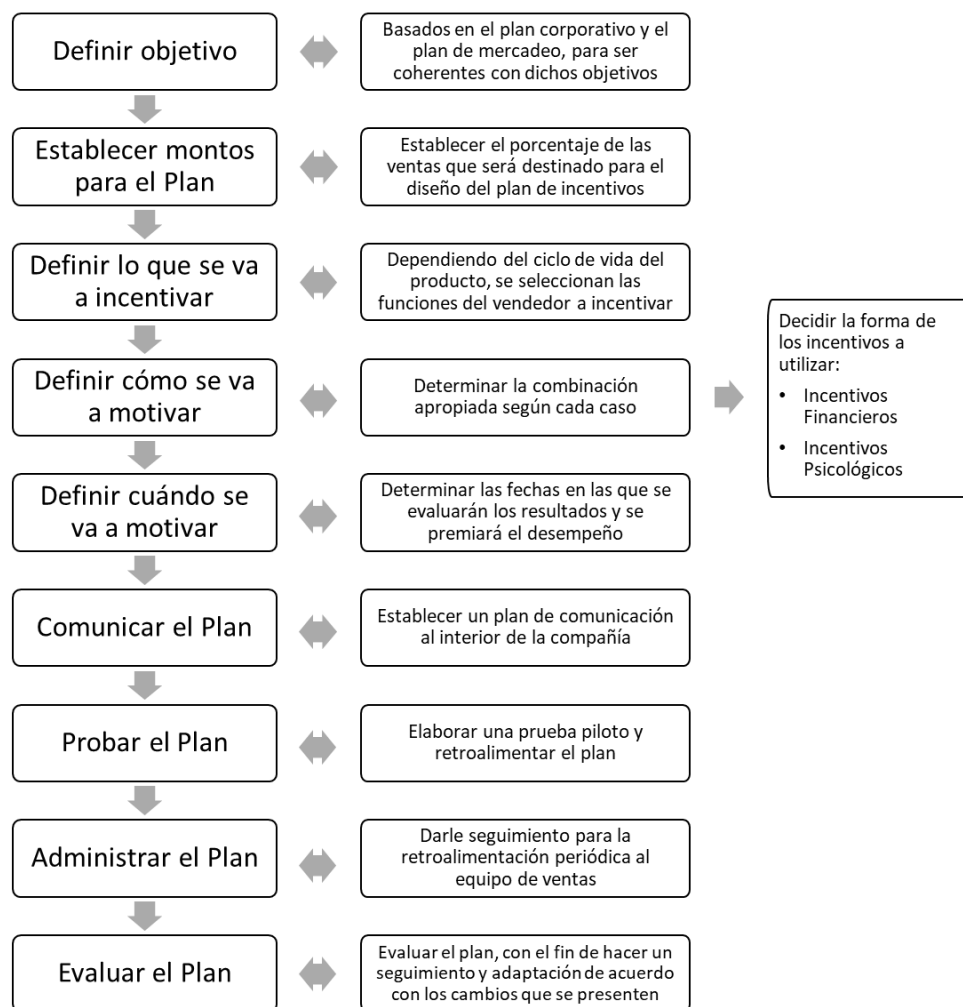
Si se concibe la anterior evolución de las organizaciones y sus estructuras formales cada vez más complejas y diversas, las personas que las integran deben adaptarse a la variedad de relaciones existentes, pero sobre todo a la exigencia del rendimiento esperado que trae consigo dicha interacción. Los equipos de trabajo de alto rendimiento son un grupo de personas que trabajan de forma dispuesta para conseguir objetivos comunes o metas establecidas. Se ahonda en la necesidad de entender dónde deben existir o crearse esta técnica de trabajo para que las empresas sean más eficientes, eficaces y con óptimos resultados, no solo en números sino también en un bienestar colectivo en sus colaboradores, ya que estos son parte primordial de mejores rendimientos tanto en empresas grandes como medianas.

Un equipo de alto rendimiento es un grupo de personas con unos roles específicos, complementarios y multifuncionales que cooperan juntos, con gran compromiso e

identificación, en la consecución de un objetivo común del cual son responsables y por cuya consecución cuentan con los recursos y la autonomía suficientes. (Fundació per a la motivació dels recursos humans, 2006, p.1)

Los equipos de trabajo de alto rendimiento son necesarios en cada organización, por pequeña que sea, esto debido a que en la actualidad, además del enfoque en el cumplimiento de metas, también es importante que se den diversas vivencias, durante su proceso de ejecución, lo cual demuestra un alto nivel de compromiso para generar disciplina, efectividad, tolerancia, eficiencia y eficacia.

Tener un equipo de trabajo de alto rendimiento implica que las empresas deben propender por un modelo de motivación tanto monetario como emocional; es por ello que se plantean y/o ejecutan incentivos periódicos a sus trabajadores; dichos incentivos se pueden aplicar desde empresas financieras hasta operarias o educativas, al final todas deben cumplir objetivos estratégicos. Los planes de motivación (ver figura 3) se basan esencialmente en bonos, comisiones, pagos extras, premios en especie, viajes, días de descanso remunerados, eventos, felicitaciones públicas y privadas, entre otros.

**Figura 3.***Procedimiento para diseñar planes de motivación*

Fuente: Elaboración propia basada en Soto & Raigosa (2008, p. 48).

### **Grupos de trabajo vs equipos de trabajo y equipos de trabajo de alto rendimiento**

Los equipos de trabajo de alto rendimiento son la evolución a la demanda de eficiencia en el mercado laboral actual, el cual se ve impactado por los cambios tecnológicos y el trabajo competitivo entre las organizaciones. Un ejemplo sobre la eficiencia de los equipos de alto rendimiento se encuentra en Boeing, una empresa fabricante de aviones que se enfrentó a un reto enorme al desarrollar el 777 y lo hizo gracias a un equipo de trabajo que enfrentó esta tarea.

El Boeing 777, el primer avión de la flota Boeing del siglo veinte, se creó con especificaciones excepcionalmente difíciles de cumplir. Debía completarse (desde el diseño hasta la entrega) en menor tiempo que los modelos anteriores, debía producirse a menor costo, debía consumir menos combustible que cualquier otro avión existente, debía satisfacer expectativas de presentación muy elevadas y debía gustar a los pilotos que lo comandarían. Estas exigencias no tenían respuestas claras e, incluso, en algunos casos no tenían respuesta en lo absoluto. Sin embargo, más de 200 equipos de trabajo participaron en el diseño, la ingeniería, la producción y el montaje del Boeing 777, y los resultados no sólo redefinieron la flota de Boeing sino también el proceso utilizado para entregar aviones. (Ulrich, 1997, p. 228)

En la actualidad, las empresas han reinventado su forma de productividad, ya que se deben generar ambientes donde los colaboradores tiendan a ser proactivos y que en ese desarrollo se vea y se sienta una armonía colectiva. Lo anteriormente mencionado, va intrínsecamente ligado a un liderazgo de gerentes cuyas personas son las encargadas de diseñar y poner en marcha todo plan de motivación y responder por los resultados del equipo de trabajo.

En el presente, no cabe duda de que el liderazgo se compone de una serie de habilidades que pueden ser adquiridas a través del aprendizaje y que las diferencias individuales, aunque no determinan el liderazgo si pueden favorecerlo. Debido a lo anterior, en los últimos años se han incrementado las ofertas de formación continua y posgraduada, tanto formal como informal, para el desarrollo de competencias de liderazgo (Hughes, et al., 2007).

La conformación de equipos de trabajo de alto rendimiento exige por parte del líder una mirada estratégica de la gestión, basada en tres niveles de actuación: individual, grupal y organizacional.

Individual: Implica por parte del líder un desarrollo de competencias personales y profesionales que le permitan el establecimiento de relaciones interpersonales interdependientes, en las que la comunicación, la negociación y el acuerdo sean parte de su dinámica, donde cada espacio organizacional y personal sea un espacio de aprendizaje y desarrollo integral.

Grupal: Se identifican las competencias colectivas que deben ser desarrolladas, entre ellas el estar unidos por un objetivo en común, el superar los obstáculos en grupo, el deseo de permanecer unidos hasta lograr los objetivos propuestos y asumir las consecuencias tanto positivas como negativas en equipo (Fernández & Winter, 2003).

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

Con base en lo expuesto hasta ahora, donde se ha realizado una mirada desde la literatura a la naturaleza emergente de los grupos de trabajo, la evolución de las organizaciones en los años 80's con la declaración de los equipos de trabajo y la tendencia actual de encontrar equipos de trabajo con mayores cohesiones interdisciplinarias, sumado a excepcionales resultados, denominados equipos de trabajo de alto rendimiento. A continuación en la tabla 4 se propone un paralelo entre los grupos de trabajo, equipos de trabajo y equipos de trabajo de alto rendimiento

**Tabla 4.**

*Paralelo entre grupos de trabajo, equipos de trabajo y equipos de trabajo de alto rendimiento*

<b>Grupos trabajo</b>	<b>Equipos de trabajo</b>	<b>Equipos de trabajo de alto rendimiento</b>
Un solo líder muy fuerte.	Funciones de liderazgo compartidas.	Funciones de liderazgo compartidas.
Responsabilidad individualizada.	Responsabilidad individual y colectiva.	Roles específicos, complementarios y multifuncionales que cooperan juntos.
El propósito de un grupo de trabajo es el mismo que el de la organización.	El equipo tiene un propósito específico.	Gran compromiso e identificación, en la consecución de un objetivo o propósito común.
Genera productos/resultados individualizados.	Crea productos/resultados colectivos.	Crea productos/resultados colectivos.
Promueve reuniones eficientes.	Fomenta reuniones abiertas y constantes, dirigidas a la resolución de problemas.	
Mide la eficacia con indicadores indirectos, como el desempeño financiero de los negocios globales.	Mide eficacia de manera directa, por medio de la evaluación de los productos del trabajo colectivo.	Hay metas esperadas sobre la eficacia de los productos del trabajo colectivo.
Discute, decide y delega.	Discute, decide y hacen el trabajo.	Discute, decide, empodera, hacen el trabajo y evalúan rendimiento.

Grupos trabajo	Equipos de trabajo	Equipos de trabajo de alto rendimiento
<p>No tiene carácter colectivo, ni necesariamente se provoca un efecto sinérgico.</p> <p>El poder generalmente se distribuye en forma jerárquica y las decisiones las toma un pequeño círculo de individuos.</p>	<p>Los equipos implican relaciones, o sea, conexiones humanas, en las cuales el todo emerge como algo mayor que la suma de sus partes.</p>	<p>Implican diversidad y unidad, apertura y aceptación, honestidad y empatía, críticas y acuerdos, confianza y aceptación de riesgos para crear.</p>
		<p>Las directrices generales fluyen automáticamente por medio de la identificación y la integración de la visión, los objetivos y las estrategias.</p>

Fuente: Basado en Chiavenato (2009, pp. 278-285) y Fundació per a la motivació dels recursos humans (2006, p.1).

## **Perspectivas teóricas: grupos y equipos de trabajo, gestión, liderazgo y rendimiento**

“El liderazgo visionario inspira lo imposible, la ficción se vuelve realidad”.

(Westley & Mintzberg, 1989, p. 31)

Hasta este punto, se ha identificado en la literatura que la problemática de los grupos y equipos de trabajo nace como una necesidad de la administración, posteriormente es “adoptada” por ramas de las ciencias sociales como la sociología y psicología, quienes terminaron por ubicarla, en la mayoría de los casos, en el área de gestión o talento humano. Esta área se convierte en la responsable de apoyar y establecer derroteros para que la estrategia organizacional se replique en los diferentes directivos o líderes de la estructura y es quien está en la tarea constante de evaluar modelos para encontrar el que mejor se adapte al objeto social de cada empresa. Es en esta perspectiva donde hay autores recurrentes que abordan entre otros conceptos, liderazgo situacional (Blanchard, 2007), empatía y sinergias (Covey, 2015), inteligencia emocional (Goleman, 1996), compromiso y confianza (Cardona, & Labarga, 2006).

Es probable que en el tema de liderazgo, la literatura desborde una enorme cantidad de autores y referencias. Sin embargo, para efectos prácticos de este trabajo se traen a colación aquellos que están enmarcados en la gestión de equipo de trabajo en una organización y las perspectivas de la psicología y sociología. En las teorías sobre liderazgos y psicología laboral, Goleman (1996), profesional en esta última área, realiza sus estudios e investigaciones al respecto de las emociones en el cerebro y su desarrollo para determinar una inteligencia más allá del intelecto.

La abundante base experimental existente permite concluir que, si bien todas las personas venimos al mundo con un temperamento definido, los primeros años de vida tienen un

efecto determinante en nuestra configuración cerebral y, en gran medida, concretan el alcance de nuestro repertorio emocional. Pero ni la naturaleza innata ni la influencia de la temprana infancia constituyen determinantes irreversibles de nuestro destino emocional. La puerta para la alfabetización emocional siempre está abierta y, así como a las escuelas les corresponde suplir las deficiencias de la educación doméstica, las empresas y los profesionales que quieran lograr el éxito en el entorno de especialización y diversidad que caracteriza al mundo moderno deben tener consciencia de sus emociones y dotarlas de inteligencia. (Goleman, 1996, p. 236)

Para la revisión de literatura sobre gestión de grupos y equipos de trabajo, la motivación y palancas que mueven a las personas son esenciales en el desarrollo y productividad de quienes lo conforman. Nohria, et al. (2008), plantean que:

Como lo establecieron Paul R. Lawrence y Nitin Nohria en su libro 2002 *Driven: How Human Nature Shapes Our Choices*, existen los impulsos de adquirir (obtener bienes escasos, incluyendo intangibles como el estatus social); *formar lazos* (crear conexiones con individuos y grupos); *comprender* (satisfacer nuestra curiosidad y dominar el mundo que nos rodea); y *defenderse* (protegernos contra las amenazas externas y promover la justicia). (p. 86)

El modelo de los impulsos y las palancas organizacionales que motiva un equipo de trabajo se pueden ver afectados por situaciones endógenas o exógenas, dado que se trata de una mezcla emocional que enfrenta la vida personal y las relaciones en doble vía con los otros integrantes del equipo.

Bajo esta mirada se entiende que las organizaciones nacen para satisfacer necesidades de personas y son manejadas por personas, que idealmente debe tener una mezcla adecuada para

vivir en armonía entre lo personal y laboral, sin dejar de cumplir con los objetivos propios y organizacionales. A esto lo definen como la capacidad intelectual, la experiencia y la inteligencia emocional (Goleman, 1996).

La motivación es un concepto que se filtra con facilidad en toda la literatura sobre gestión de equipos de trabajo de alto rendimiento, debido a la relevancia que hay en la teoría sobre los impulsos que mueven a las personas. Para el desarrollo de equipo de trabajo de alto rendimiento se deben encontrar las palancas que podrían apoyar el cumplimiento de objetivo común y la revisión de posibles modelos desde las perspectivas de la gestión humana, que complementarían las otras fuentes a consultar sobre equipos de trabajo.

### **De gerente a líder**

Antes de exponer y profundizar sobre los hallazgos que hay en la literatura con relación a la motivación (esbozados anteriormente), se hace pertinente presentar la evolución que ha tenido la dirección dentro de las organizaciones. Un papel que nace empíricamente con las primeras fábricas donde se identificó la influencia que podría generar el supervisor en su grupo de trabajo, además de entender el valor de las relaciones emergentes que son propias de un grupo o equipo de trabajo, que inevitablemente terminan por afectar los resultados de la labor. La revisión de literatura en este artículo busca aportar teorías que proponen herramientas para gestionar equipos de trabajo donde se aprovechen las relaciones interpersonales emergentes, los enfoques sistémicos que debe tener la gerencia y los pares dialógicos a los que se deben enfrentar buscando también, ser un líder.

En las primeras teorías sobre gestión de equipos de trabajo existía una visión (posiblemente, vigente en la actualidad en algunas organizaciones) donde basados en la económica “percibimos a las personas como agentes independientes, ‘recursos’ o activos

humanos escindibles que se pueden desplazar de un lugar a otro, comprar y vender, combinar y ‘reajustar’” (Gosling & Mintzberg, 2003, p. 16). Una posición desafortunada, pero indudablemente contraria a la evolución que han propuesto los autores literarios sobre la visión que deben tener los directivos de sus equipos de trabajo, quienes “juegan” un papel primordial en su desarrollo, dirigiéndolos con mentalidad reflexiva, analítica, mundana, colaborativa y dispuesta al cambio.

Ahora bien, dado que el papel de la gestión está ligada a la gerencia y esa posición de poder se puede mimetizar fácilmente con el liderazgo, es pertinente señalar las definiciones que se exponen sobre gerente y líder en la literatura. Varios autores, entre los que se destacan Drucker (1954, 1964, 1966, 1999), Fishman (2000), Sull (2007), Moss Kanter (2011), han definido el rol del gerente focalizado a planear, dirigir, organizar y controlar la asignación de recursos humanos, materiales, financieros y de información para el logro de los objetivos de una organización. Por otra parte, autores como Goleman (1996), Hersey et al. (1998), Kotter (2005), proponen que el liderazgo es el acto de influir en lo demás para que actúen a favor del cumplimiento de una meta común. Como se puede inferir, el gerente puede ser (y debería ser) un líder, pero también existen liderazgos emergentes en los equipos de trabajo que no necesariamente tiene el rol de gerentes.

Los líderes deben poder hablar el idioma de todas las funciones y traducirlas cuando sea necesario. Y, fundamentalmente, los líderes deben conocer las preguntas correctas que deben hacerse y las métricas correctas para evaluar y reclutar personas para administrar áreas en las que ellos mismos no son expertos. (Watkins, 2012, p. 67)

El profesor emérito de liderazgo de Harvard, Kotter (2005) autor de más de quince libros sobre *management* y liderazgo, aporta a este tema planteando la diferencia que existe entre gestionar un equipo y liderarlo:

El liderazgo y la gestión son dos sistemas de acción distintos y complementarios. Las corporaciones exitosas no esperan que los líderes surjan de forma espontánea. Buscan activamente a personas que cuenten con potencial de liderazgo y las exponen a experiencias en sus carreras, que son diseñadas para desarrollar ese potencial. De hecho, con una selección, formación y apoyo cuidadosos, decenas de personas pueden desempeñar importantes roles de liderazgo en una organización de negocios. El verdadero desafío es combinar un liderazgo fuerte con una gestión fuerte, y usar a cada uno para equilibrar al otro. (Kotter, 2005, p. 17)

En el siguiente apartado se expondrán algunos modelos de liderazgos recurrentes en la literatura de la gestión y se busca ofrecer diferentes metodologías de autores para la gestión con liderazgo en las organizaciones.

### **Modelos de liderazgo en grupos y equipos de trabajo**

Desde la década de los ochenta viene creciendo la tendencia sobre la necesidad de estar preparados para enfrentar los cambios constantes en las organizaciones, que van desde las fusiones entre compañías, globalización, internacionalización, inclusión en un nuevo mundo, hasta enfrentar pandemias. Una habilidad que, desde la perspectiva de la gestión humana, ha exigido la formación de los directivos de todo nivel en las empresas para liderar eficientemente el cambio. Sin embargo, se debe tener en cuenta que el cambio no se puede gestionar sin dar continuidad al día a día. “El truco en la mentalidad de la acción consiste en movilizar la energía

en torno a las cosas que es necesario cambiar, mientras se actúa con cuidado para mantener el resto” (Gosling & Mintzberg, 2003).

El primer modelo para exponer es el de Blanchard (2007): Liderazgo situacional. Para el autor, el estilo de liderazgo más eficaz es aquel que se adapta a los colaboradores en cada situación, es decir, ejerce un liderazgo adecuado a las necesidades del equipo de trabajo. Como se ha expuesto, en todo equipo de trabajo suceden cambios debido a las fases de desarrollo que tienen los integrantes de este, como las situaciones externas que obligan reajustar metas u objetivos. Para este autor el liderazgo estratégico “comprende actividades como el establecimiento de una visión clara, el mantenimiento de una cultura que alinee un conjunto de valores con dicha visión y la manifestación de iniciativas de indispensable ejecución, o imperativos estratégicos que la organización debe realizar” (Blanchard, 2007, p 335).

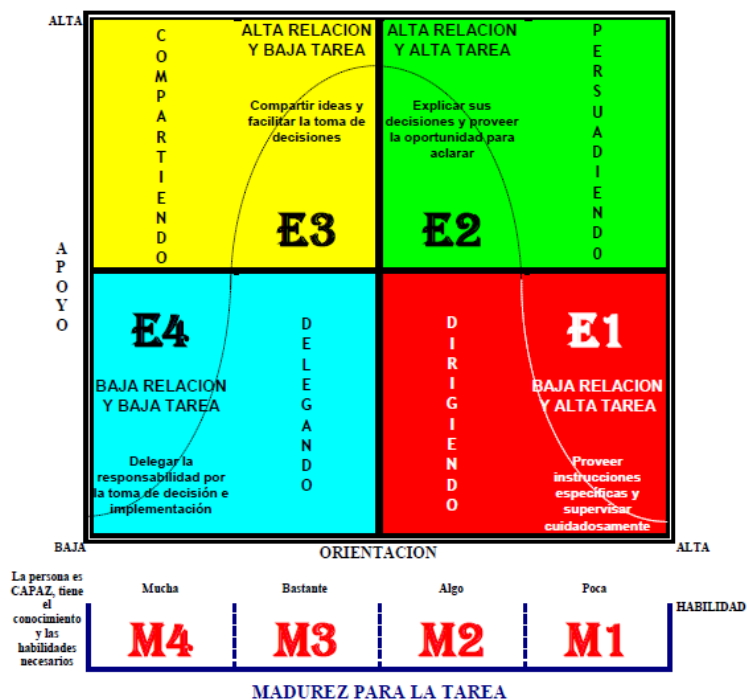
En la figura 4 se ilustra el modelo de Hersey y Blanchard (1998), el cuál propone cuatro escenarios donde se deben tener diferentes roles por parte del líder/gerente. Inicialmente, como en la fase de introducción a un equipo de trabajo, se debe tener un rol dirigente (alto enfoque en la tarea, bajo enfoque en la relación). Las decisiones son tomadas por el líder y anunciadas, así que la comunicación es en gran parte unidireccional. En el segundo escenario, se debe ser persuasivo/entrenador (alto enfoque en la tarea, alto enfoque en la relación). Los líderes todavía definen papeles y tareas, pero buscan ideas y sugerencias del seguidor. El cuarto escenario (o cuadrante) se espera a un líder participativo/compartiendo (bajo enfoque en la tarea, alto enfoque en la relación). El líder facilita y participa en las decisiones, pero el control está en manos del seguidor. El último escenario es el delegador (bajo enfoque en la tarea, bajo enfoque en la relación), una acción que se cree inherente a liderazgo, pero como expone el modelo, es la fase

final luego de tener un equipo de trabajo maduro. Los líderes todavía están implicados en decisiones y resolución de problemas, pero el control está en el seguidor.

Hersey y Blanchard (1998) dijeron que el estilo de liderazgo (E1 E4, ver figura 3) del líder debe corresponder al nivel del desarrollo (M1 M4, ver figura 3) del seguidor y es el líder que se adapta. Adoptando el estilo correcto para satisfacer el nivel del desarrollo o madurez del seguidor, se usa esta técnica para determinar el estilo apropiado de liderazgo, según el nivel de madurez. Las cuatro categorías de madurez (M1, M2, M3, M4) corresponden a las cuatro categorías de comportamiento de líderes (E1, E2, E3, E4).

Una ventaja de este modelo es la facilidad que tiene para ser comprendido y aplicado en situaciones reales de gestión. Este último aspecto es su desventaja también, dado que el modelo no puede distinguir entre liderazgo y la gerencia, lo que se llama estilo de liderazgo es realmente un estilo de gestión.

Figura 4.

*Modelo de liderazgo situacional*

Fuente: Hersey, et al. (1998, p. 6).

El segundo modelo que se expone, con base en la revisión de literatura, son los “siete hábitos” de Covey (2003), según el autor es un modelo, aplicable, tanto para líderes como gerentes, a la vida social, personal y laboral. *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, inicia con tres hábitos para la vida pública: i) “Sea proactivo”, es la capacidad de controlar el entorno y se puede lograr usando la autodeterminación. ii) “Empiece con un fin en mente”, se debe concentrar en el resultado y las actividades que ayudarán a lograrlo. iii) “Establezca primero lo primero”, debe saber administrarse a si mismo e implementar las actividades que apunten a alcanzar el segundo hábito. Los siguientes tres hábitos se enfocan en la vida privada: iv) “Piense en ganar/ganar”, es el aspecto más importante de la dirección interpersonal, la mayoría de los

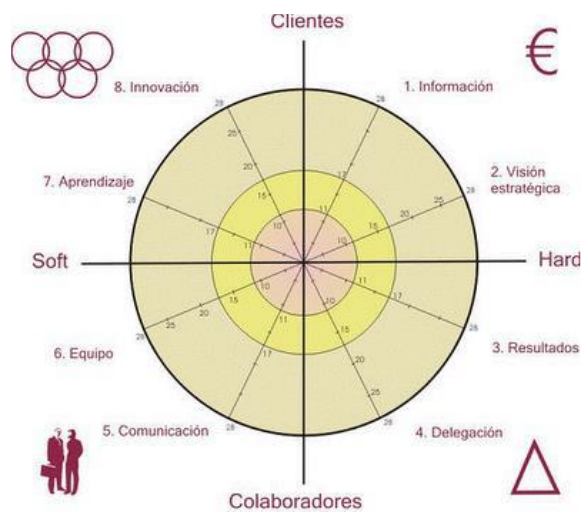
logros se alcanzan con esfuerzos compartidos y la meta debe ser gana-gana para todos. v) “Procure primero comprender y después ser comprendido”, desarrollando y manteniendo relaciones positivas a través de una buena comunicación se logra entender y hacerse entender, por sus superiores o colaboradores. vi) “La sinergia”, es el hábito de la cooperación creativa, el trabajo conjunto y cooperado logra más que la suma de sus partes. vii) “Afile la sierra”, se debe aprender de las experiencias anteriores, es un aspecto muy importante a la hora de enfrentar nuevos desafíos y medir rendimiento.

El tercer modelo es el de “liderazgo y gestión por 8 hábitos” (Cardona & Labarga, 2006), una teoría española que propone que el servicio al cliente debe ser el corazón de cada uno de los ocho hábitos. (ver figura 5). i) “Hábito de la información”, es el hábito para captar información, procesarla, darle sentido, enriquecerla, utilizarla y distribuirla entre clientes internos y externos. No confundir con comunicación; información es la herramienta pura y dura. ii) “Hábito de la misión y estrategia”, se trata de la gestión de la imaginación. Articula, enriquece y redefine la visión global de la organización, hacia donde debe estar orientado todo el esfuerzo. iii) “Hábito de los resultados”, es el hábito de preguntarse, a la vista de la misión y estrategia, de qué resultado soy responsable. De centrarse en lo importante y las oportunidades. iv) “Hábito de la delegación”, es donde se organiza eficazmente a los demás, otorgándoles autoridad, llegando al *empowerment* y exigiéndoles responsabilidad. v) “Hábito de la comunicación”, es el hábito por donde fluye la motivación y se debe estar influenciando cara a cara constantemente a los demás, dejándose influir también por ellos para crear una visión común. vi) “Hábito del equipo”, es cuando se hace funcionar adecuadamente todos los diversos procesos internos que fluidifican la organización; vuelca la fidelidad al departamento hacia el equipo y el proceso. vii) “Hábito del aprendizaje”, éste es un doble hábito: primero, es el de la mejora de los propios conocimientos,

qué conocimientos debe adquirir para no quedar obsoleto y cómo puede aumentar el conocimiento que tiene de sí mismo. Es el hábito del *feedback* constante y fuertemente organizado. viii) “Hábito de la innovación”, un eje fundamental de toda organización es la innovación, porque si no se introducen creaciones y mejoras continuas, se acaba fracasando y muchos buenos profesionales e integrantes de equipos de trabajo se marchan. En el tema de la innovación se debe tener en cuenta que no es una función de un departamento, sino un hábito que debe estar en toda la organización (pp. 156-158).

### Figura 5.

*Modelo de liderazgo y gestión por ocho hábitos*



Fuente: Cardona & Labarga (2006, p.156).

El liderazgo transformacional es un modelo que su principal precursor es Bass (1985), quien junto con sus colaboradores Avolio, Walkman y Yammarino (1991), Bass y Avolio (1994) construyó la teoría del liderazgo transformacional a partir de los planteamientos de House (1977) y Burns (1978). La mayoría de las teorías sobre el liderazgo transformacional y carismático

toman en cuenta tanto los rasgos y conductas del líder como las variables situacionales, dando lugar a una perspectiva más abarcadora que el resto de las orientaciones descritas (Yukl & Van Fleet, 1992). Los líderes transformacionales inspiran a otros con su visión y las características comunes de los líderes transformacionales: “Visionarios, dignos de confianza, respetuosos, seguros, pensadores, carismáticos y éticos” (Hellriegel et al., 2005, p. 434).

El quinto y último modelo que se expone, está centrado en un conjunto de habilidades que se ha denominado “Inteligencia emocional”, entre las que destacan el autocontrol, el entusiasmo, empatía, la perseverancia y la capacidad para motivarse a uno mismo. Si bien una parte de estas habilidades pueden venir configuradas en nuestro equipaje genético, y otras tantas se moldean durante los primeros años de vida, la evidencia respaldada por la ciencia demuestra que las habilidades emocionales son susceptibles de aprenderse y perfeccionarse a lo largo de la vida, si para ello se utilizan los métodos adecuados (Goleman, 1996, p. 44).

La inteligencia emocional (IE) es la capacidad para entender y canalizar las emociones propias y las de otros para emplearlas como guía del pensamiento y de la acción y así lograr un resultado positivo. Componentes de la IE son i) “El conocimiento de las propias emociones”, la capacidad de reconocer un sentimiento en el mismo momento que aparece, constituye la piedra angular de la inteligencia emocional. ii) “La capacidad de controlar las emociones”, la conciencia de uno mismo es una habilidad básica que nos permite controlar nuestros sentimientos y adecuarlos al momento. iii) “La capacidad de motivarse uno mismo”, el control de la vida emocional y su subordinación a un objetivo resulta esencial para espolear y mantener la atención, la motivación y la creatividad. iv) “El reconocimiento de las emociones ajenas”, dicho en otra palabra: empatía. Las personas empáticas suelen sintonizar con las señales sociales sutiles que indican qué necesitan o qué quieren los demás. v) “El control de las relaciones”, el

arte de las relaciones se basa, en buena medida, en la habilidad para relacionarnos adecuadamente con las emociones ajenas. Esta habilidad subyace a la popularidad, el liderazgo y la eficacia interpersonal (Goleman, 1996, p. 44).

En definitiva, la gestión de equipos de trabajo es un tema que, desde las investigaciones empíricas que ha realizado académicos de diferentes disciplinas, proponen diversas perspectivas que convergen en un aspecto en común: el rol del directivo, jefe o supervisor (algunos teóricos lo enmarcan en el líder) que es un eje clave en el tema de equipos de trabajo. Son ellos precisamente quienes buscan guiar a los colaboradores hacia la conquista de los objetivos organizacionales o las metas del área a cargo, siempre buscando la mayor eficiencia de los recursos.

### **Eficacia, eficiencia y rendimiento**

Ante la pregunta sí ¿los grupos son más eficientes que las personas?, la literatura propone una discusión que depende de los criterios que se utilicen para definir eficiencia y eficacia.

Desde el punto de vista de la eficiencia, los individuos casi siempre tienen ventaja sobre los grupos. La toma de decisiones en grupo consume más tiempo que la individual. Es por ello, por lo que los directivos eficaces “se encuentran entre el suelo firme de la acción y el cielo abstracto de la reflexión. La acción sin reflexión es inconsciencia; la reflexión sin acción es pasividad.” (Gosling & Mintzberg, 2003, p. 12).

La excepción se presenta cuando para conseguir la misma cantidad de datos, el individuo tarda más en hacer investigaciones y hablar con otras personas. Los grupos pueden tener personas de distintas áreas y especialidades, lo que reduce el tiempo que tardan en reunir información. Los grupos son menos eficientes que los individuos en la toma de decisiones; por

ello vale la pena preguntarse si lo que se gana en eficacia compensa lo que se pierde en eficiencia.

Desde la perspectiva de la eficacia, las decisiones en grupo ofrecen mayor exactitud. Las investigaciones revelan que, en general, los grupos toman decisiones de mejor calidad que los individuos. Si la eficacia se midiera en términos de rapidez, los individuos serían mejores, pero si se mide en términos de creatividad, los grupos son más eficaces. Además, si se mide el grado de aceptación de la solución escogida, el grupo también lleva la delantera (Chiavenato, 2009).

## Conclusiones

En la gestión uno de los grandes problemas, inquietantes dilemas y recurrentes tareas que surgen de las organizaciones son: la gobernabilidad de las personas. Cuando se realizó la revisión de la literatura relacionada con la historia de la gestión y cómo ha ido avanzando el conocimiento alrededor de la práctica de la administración en las organizaciones, ineludiblemente desde las primeras prácticas no formales, hasta las formales y discursivas, lo que emerge como un problema fundamental es la gobernabilidad y el liderazgo de las personas. En el marco de esa problemática, se identifica una dimensión muy importante que es la de los grupos. Desde las perspectivas administrativas más insipientes como la de Taylor, sumada a la de Fayol y caminando todo el siglo XX, con los autores de los que se hizo referencia, lo que se puede inferir es que recurrentemente la gestión está pensando el problema de lo humano, en términos del rendimiento, en cómo se organiza y cómo se puede impulsar esos grupos de trabajo para lograr mejores resultados y un mayor desarrollo de sus competencias.

Inexorablemente, en el recorrido de autores citados en el presente artículo, se hayan reflexiones sobre el hacer de la administración, que necesariamente han llevado los problemas y las prácticas a nivel de teorías, perspectivas conceptuales y metodologías que le ayudan a la gestión y le proponen cómo es que se puede gobernar un grupo humano, llámese grupos de trabajo, equipos de trabajo o equipos de trabajo de alto rendimiento. A este respecto, hay tres elementos altamente significativos y potentes: la gestión, el liderazgo y el rendimiento, los cuales necesariamente se anudan a la construcción de grupos de trabajo, equipos de trabajo o equipos de trabajo de alto rendimiento.

Finalmente, esta aproximación a través de la literatura sobre cómo se han modificado los saberes y las prácticas en los grupos de trabajo, equipos de trabajo o equipos de trabajo de alto rendimiento, confronta la labor empírica a la que se enfrenta un gerente o líder de una organización con la amplia teoría que ha nutrido la administración. En los dos escenarios se ratifica la importancia que tienen las personas para una compañía, el rol determinante que asume el directivo en las palancas para mover, de manera individual y grupal, a las personas y las metodologías precisas que aporta la teoría para enriquecer la práctica. Si bien es cierto que un líder o gerente podría empezar su labor espontáneamente a conducir personas, eso lo puede llevar a una experiencia o aprendizaje que se convierte en líneas conceptuales o teóricas para dar lugar a metodologías de cómo proceder. Por lo anterior, es seguro afirmar que en el contexto sobre equipos de trabajo hay una conjunción entre la teoría y la práctica, definitivamente en la práctica de la conducción de grupos de trabajo, equipos de trabajo o equipos de trabajo de alto rendimiento, no está ausente la teoría y esta, no sólo puede, sino que debe orientar la práctica.

## REFERENCIAS

- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational dynamics*, 13(3), 26-40.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *The International Journal of Public Administration*, 17(3-4), 541-554.
- Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al más alto nivel: cómo crear y dirigir organizaciones de alto rendimiento*. Editorial Norma.
- Cardona, J. M., & Labarga, J. M. C. (2006). *Liderazgo y gestión por 8 hábitos. Del miedo a la confianza*. Ediciones Díaz de Santos.
- Carrasco, O. V. (2009). Cómo escribir artículos de revisión. *Revista Médica La Paz*, 63-69.  
[http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1726-89582009000100010#:~:text=Squires%20\(1994\)%20se%20C3%B1ala%20cuatro%20tipos, responder%20a%20una%20pregunta%20espec%20C3%ADfica](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1726-89582009000100010#:~:text=Squires%20(1994)%20se%20C3%B1ala%20cuatro%20tipos, responder%20a%20una%20pregunta%20espec%20C3%ADfica).
- Chiavenato, I. (2009a). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009b). *Gestión del Talento Humano*. McGraw – Hill.
- Clegg, S., & Dunkerley, D. (1980). *Organization, class and control*. Routledge & Kegan Paul.
- Covey, S. R. (2003). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Paidós.
- Díez, X. P., & Millares, J. L. (2012). El pensamiento acerca del trabajo y la organización laboral. Una revisión histórica y crítica desde la psicología social. *Revista de Humanidades*, 193-217.
- Drucker, P. F. (1978a). *La gerencia de empresas*. Sudamericana.
- Drucker, P. F. (1978b). *La Gerencia: Tareas, responsabilidad y prácticas*. El Ateneo.

- Drucker, P. F. (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Editorial Norma.
- Drucker, P. F. (2003). *The New Realities*. Transaction Publishers.
- Drucker, P. F. (2014a). *La gerencia efectiva*. Sudamericana.
- Drucker, P. F. (2014b). *El ejecutivo eficaz*. Sudamericana.
- Fundació per a la motivació dels recursos humans. (2006). *Factor Huma*.  
[https://factorhuma.org/attachments\\_secure/article/8297/equips\\_alt\\_rendiment\\_cast.pdf](https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8297/equips_alt_rendiment_cast.pdf)
- Goleman, D. (1996). *Inteligencia Emocional*. Kairós.
- Gosling, J., & Mintzberg, H. (2003). Las cinco mentes de un directivo. *Harvard Business Review*, 10-20.
- Guirao-Goris, J. A., Salas, A. O., & Ferrandis, E. F. (2008). El artículo de revisión. *Revista Iberoamerica de Enfermería Comunitaria*, 1-25.
- Hall, R. H. (1996). *Organizaciones: Estructuras, procesos y resultados*. Prentice-Hall/Hispanoamericana.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., Slocum, J. W., & Franklin, E. B. (2005). *Administración: un enfoque basado en competencias*. International Thomson.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., Johnson, D. E., & Martínez, J. F. J. D. (1998). *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional*. Prentice Hall.
- Jones, S. (1998). *In Action: Developing High Performance Work Teams*. Alexandria (VA): American Society for Training and Development.
- Kanter, R. M. (2011). Managing yourself: Zoom in, zoom out. *Harvard business review*, 89(3), 112-116.

- Kaplan, R. (2007). Qué preguntar a la persona en el espejo. *Harvard Business Review*, 85(1), 70-81.
- Kotter, J. P. (2005). Lo que de verdad hacen los líderes. *Harvard Business Review*, 17-25.
- Mayo, E. (1946). *The Human Problems of an industrial Civilization*. Harvard University Press.
- Mayo, E. (1977). *Problemas sociales de una civilización industrial*. Nueva Visión.
- Mintzberg, H., & Heyden, L. V. (1999). Organigraphs: Drawing How Companies Really Work. *Harvard Business Review*, 87-94.
- Nohria, N., Groysberg, B., & Lee, L.-E. (2008). Motivación de los empleados: un poderoso modelo nuevo. *Harvard Business Review*, 84-91.
- RAE. (2021). *Diccionario de la lengua española*. rae.es: <https://www.rae.es/>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational Behavior*. Pearson Education.
- Schermerhorn, J. (1997). Situational leadership: Conversations with Paul Hersey. *mid-american, Journal of Business*.12, (2), 6-12.
- Siguan, M. (1963). *Problemas humanos del trabajo industrial*. Ediciones Rialp.
- Sull, D. N. (2007). Acercar la estrategia a la ejecución. *Harvard Deusto business review*, (162), 8-23.
- Sun, T. (1996). *El arte de la guerra*. Elektra.
- Ulrich, D. (1997). *Recursos humanos champions*. Ediciones Granica SA.
- Watkins, M. D. (2012). How managers become leaders. The seven seismic shifts of perspective and responsibility. *Harvard business review*, 90(6), 64-72.
- Whittington, R. (2001). *¿Qué es la estrategia? ¿Realmente importa?* Thomson Learning.
- Westley, F & Mintzberg, H. (1989). Visionary leadership and strategic management. *Strategic Management Journal*, 10, 17-32.

Yukl, G., & Van Fleet, D. D. (1992). *Theory and research on leadership in organizations*.

Consulting Psychologists Press, Inc.