

## **EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO Y SU IMPACTO EN LA GERENCIA ORGANIZACIONAL EN TIEMPOS DE CRISIS**

### **HIGH PERFORMANCE TEAMS AND THEIR IMPACT ON ORGANIZATIONAL MANAGEMENT IN TIMES OF CRISIS**

---

\*Yelkis M. Gill Mojica

\*\*Eduardo E. Arosemena Doss

\*\*\*Ingrid González López

\*Doctorandos en Gerencia; Universidad  
del Caribe.

#### **RESUMEN**

La gerencia organizacional moderna se apoya en un talento humano actualizado y comprometido para el logro de los objetivos y metas de la empresa. Este talento humano, cuando trabaja aislado, es capaz de completar las tareas que su cargo requiere. Por ello el objetivo general fue Analizar los equipos de alto desempeño y su impacto en la gerencia organizacional en tiempos de crisis. En cuanto a la metodología fue una revisión bibliográfica de la literatura de actualidad que se ocupa de los temas pertinentes a este estudio. Se utilizó un enfoque cualitativo-descriptivo, apoyados en el paradigma cualitativo y método hermenéutico. Entre los resultados relevantes contrastados se obtuvo que las herramientas que todo gerente del siglo XXI tiene en su disposición, para formar equipos de alto desempeño deben ser aplicadas. Se concluye que el trabajo de un equipo de alto desempeño determina un modelo de gestión que permite evidenciar resultados de una manera eficaz y eficiente, si es un equipo funcional se convierte en un patrón de imitar y estará finamente ligado a un positivo liderazgo. En cuanto a la estructura y formación de un equipo de alto desempeño, es importante asegurarse que todos los integrantes estén debidamente cualificados para realizar las tareas que van a emprender y estén claros en los

objetivos que se desean alcanzar. En la actualidad las organizaciones deben evolucionar y fortalecer a sus líderes y equipos motivándose mutuamente en una búsqueda constante de creación, innovación y desarrollo de procesos productivos a menores costos y tiempos., tomando en cuenta bioseguridad y los escenarios de incertidumbre con un liderazgo simbiótico.

Palabras Clave: Equipos de alto desempeño, Gerencia organizacional, Liderazgo, Empoderamiento.

#### **ABSTRACT**

Modern organizational management relies on an updated and committed human talent to achieve the objectives and goals of the company. This human talent, when working in isolation, is capable of completing the tasks that his position requires. Therefore, the general objective was to analyze high performance teams and their impact on organizational management in times of crisis. Regarding the methodology, it was a bibliographic review of the current literature that deals with the pertinent issues in this study. A qualitative-descriptive approach was used, supported by the qualitative paradigm and hermeneutical method.

*\*Doctorado en Gerencia de la Universidad del Caribe: Se ha profesionalizado en diversas áreas de especialización de la gerencia de los servicios de salud; auditoria y administración de negocios con alta gerencia; Doctor en medicina y cirugía.*

*\*\*Doctorado en Gerencia Universidad del Caribe. Maestría en Administración de Negocios, University of Louisville. Especialista en Docencia Superior, Universidad de Panamá. Doctor en Cirugía Dental, especialista en Gestión de Habilidades Gerenciales.*

*\*\*\* Doctorado en Gerencia UC; Máster en Gerencia de Servicios de Salud y Gerencia de proyecto; se ha desempeñado en cargos públicos; Médico Cirujano.*

Among the relevant contrasted results, it was obtained that the tools that every 21st century manager has at his disposal, to form high-performance teams, must be applied. It is concluded that the work of a high performance team determines a management model that allows to demonstrate results in an effective and efficient way, if it is a functional team it becomes a pattern to imitate and will be finely linked to positive leadership.

Regarding the structure and formation of a high-performance team, it is important to ensure that all members are properly qualified to carry out the tasks they are going to undertake and are clear on the objectives to be achieved. At present, organizations must evolve and strengthen their leaders and teams, mutually motivating each other in a constant search for creation, innovation and development of production processes at lower costs and times, taking into account biosafety and uncertainty scenarios with symbiotic leadership.

Key Words: High performance teams, Organizational Management, Leadership, Empowerment.

## INTRODUCCIÓN

La gerencia organizacional moderna tiene el compromiso de garantizar la existencia de la empresa ahora y en el futuro. Es en los momentos de crisis que una administración centrada en sus principios tiene que saber utilizar todas las herramientas y competencia disponibles para garantizar la subsistencia de la empresa, la de sus colaboradores y de todos los que dependen de ella. Es así como contar con empleados altamente capacitados, empoderados, y que además trabajen en equipo, es fundamental para que las organizaciones mejoren su productividad y consigan resultados óptimos.

La conformación de equipos de alto desempeño, EAD por sus siglas, es una de las herramientas con las que un gerente de avanzada cuenta para ayudarlo a afrontar los cambios que se suscitan de manera vertiginosa. La administración moderna tiene que caracterizarse por su liquidez, es decir su capacidad de adaptarse a los cambios que se produzcan en ambientes volátiles. Un liderazgo asertivo, ejercido por una gerencia centrada en valores y principios éticos, puede ser la diferencia entre la supervivencia o la extinción de una empresa del siglo XXI.

En los momentos de crisis o de cambios intempestivos del entorno empresarial, es cuando se necesita de toda la ayuda posible. La empresa debe aplomarse y unir sus fuerzas, recursos y talentos, para hacerle frente a los cambios que se puedan producir. El contar con equipos de alto desempeño dentro de sus filas puede ser útil resolver situaciones que de otra forma pudiese salirse de control.

En la presente investigación hace una revisión de la literatura ligada a los equipos de alto desempeño y de la importancia del liderazgo asertivo en la gerencia organizacional en momentos de crisis.

## METODOLOGÍA

Para la escritura de este artículo se realizó una revisión bibliográfica de la literatura de actualidad que se ocupa de los temas pertinentes a este estudio. Se utilizó un enfoque cualitativo-descriptivo, apoyados en el paradigma cualitativo y método hermenéutico, con la finalidad de analizar las posturas más relevantes relacionadas al efecto de los equipos de alto desempeño en la gerencia de las organizaciones para la búsqueda

de soluciones eficiente y efectiva a situaciones que se presenten en momentos de crisis.

### **HERMENÉUTICA DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO EN MOMENTOS DE CRISIS. Una contrastación teórica.**

La gerencia organizacional moderna se apoya en un talento humano actualizado y comprometido para el logro de los objetivos y metas de la empresa

En este haber, los equipos de alto rendimiento suelen tener mejores resultados porque logran unificar y potenciar conocimientos, habilidades y experiencias de un grupo de personas que se definen a una misma dirección. Al compartir un propósito en común, se crean más alternativas en conjunto. Cabe destacar que esta es una tendencia que va en aumento, pues las organizaciones que cuentan con un equipo de alto rendimiento promueven muchas buenas prácticas dentro de la compañía, como el respeto mutuo, la buena gestión comercial y el liderazgo para enfrentar prácticamente cualquier desafío.

En el presente momento histórico, en el que el mundo empresarial se ha visto afectado por una pandemia global, es un asunto crítico y muy relevante, sobre todo para las pequeñas y medianas compañías, unir esfuerzos para generar réditos y crear posibles ventajas competitivas; trabajar en equipo puede elevar exponencialmente los límites de productividad y eficiencia empresarial.

Las crisis, como la de la actual pandemia por Covid 19, requiere ajustes internos de la empresa, como nos dice Hernández, G. C. (2020):

Implica esto que, gestión humana tiene que reinventarse para servir de soporte en la construcción de un nuevo liderazgo, la formación de una cultura fundada en el autocuidado y la confianza, hilar un

tejido social soportado en el capital social y relacional y una comunicación como base de la interacción humana.

Es en momentos apremiantes donde se debe cohesionar a fibra laboral en la empresa como lo expresa en su investigación Barcenás, I. (2020):

“En estos momentos, mantener un clima organizacional estable requiere la participación de todos los niveles de la organización, donde la comunicación de los líderes con sus equipos es clave para alinear los esfuerzos y encontrar alternativas que permitan dar continuidad a las actividades”.

Se requiere entonces ayuda proveniente del mismo núcleo empresarial, la cual puede venir en forma de un grupo especial de personas con talentos y habilidades que los hacen especiales y que aportan ese valor agregado necesario para poder salir adelante en los momentos de incertidumbre: los equipos de alto desempeño.

Según Katzenbach & Smith (1993), citado por Dueñas Pinzón, E. (2018), los Equipos de Alto Desempeño, por sus siglas EAD, son:

un conjunto de personas que logran adquirir las habilidades necesarias para realizar sus tareas, superando las ventajas y características del equipo tradicional. Sus miembros se preocupan mutuamente por el crecimiento personal y profesional con la finalidad de generar buen clima organizacional que contribuya al alcance de los objetivos.

Otra definición importante de equipo de alto desempeño la brinda de Bogotá, C. D. C. (2021):

Es un grupo de individuos dentro de una organización que tienen objetivos claros, conocen los pasos para lograrlos y obtienen resultados positivos, que pueden ser sostenidos en el tiempo. Pueden estar especializados en un área específica de trabajo o asumir retos nuevos para descifrar conflictos con los que antes las organizaciones no se habían enfrentado.

Chiavaneto, I. (2009) considera que el “Desarrollo Organizacional es la base para que se pueda potenciar el desarrollar la organización, a través del trabajo realizado con grupos de personas pertenecientes a la misma empresa”. Crespo, S. F. G, et., al., (2021)

Si bien es cierto que es necesario contar con un líder empoderado, un equipo de trabajo motivado y competente es imprescindible para ayudar a la organización a transformarse en un ente líquido y flexible capaz de afrontar los cambios que se produzcan en el ámbito empresarial y económico. Un equipo de alto desempeño ayuda a la empresa navegar a través de las etapas de desarrollo que le llevarán afrontar el temporal provocado por los momentos de crisis.

Barba, N. G. S., & Salguero, C. P. G. (2019), en su artículo citan a Fernel, O. (2013):

... un equipo como cualquier otro grupo, se desarrolla en sus propias etapas: la etapa inicial es la de formación y los miembros exploran cuidadosamente sus roles, status y relación con el dirigente. Es posible que los miembros estén entusiasmados por su cuenta y tengan optimismo o tengan sospechas y temor. En esta etapa el grupo trata con temas generales y a veces abstractos. Sus esfuerzos inciertos de exploración tal vez

puedan lograr poco que los acerque al objetivo del proyecto. La segunda etapa podría ser difícil para un equipo, porque sus miembros pueden comenzar a darse cuenta de que su tarea será más complicada de lo que esperaban, que no manejan muy bien el enfoque científico para la calidad y que no es fácil trabajar en equipo, esto puede llevar al desaliento y actitudes defensivas. La tercera etapa trae cierta estabilidad, donde los miembros superan las diferencias con respecto a sus intereses y responsabilidades, aceptan las reglas del juego para el equipo y las idiosincrasias individuales, donde se logra la cooperación al darse cuenta de que los objetivos del proyecto son posibles de alcanzar y a medida que se desarrolla una actitud amistosa, invierten más tiempo y energía en el proyecto y comienzan a progresar significativamente. En la cuarta etapa, el equipo ha establecido sus relaciones y expectativas comenzando a cooperar y concentrarse en sus tareas de diagnosticar y resolver problemas, puesto que es un sólido que disfruta del trabajo en equipo que realizan de manera constructiva.

Es de suma importancia que la gerencia esté al tanto de las etapas antes mencionadas para que se le permita al equipo de alto desempeño madurar y así poder aprovechar su máximo potencial. Según Fernández-del-Pomar, M. A. (2019):

Para que un equipo de alto desempeño pueda contribuir exitosamente a los logros empresariales, es necesario un liderazgo motivador que le facilite a

estos equipos ciertas condiciones. Específicamente en los siguientes puntos:

- El empoderamiento de los equipos.
- La ejecución de las tareas y actividades propias del proyecto de una forma sostenible en el tiempo y sin desgastar al equipo.
- Mantener y promover un liderazgo adecuado para el equipo.

El trabajo de un equipo de alto desempeño esta denominado un modelo de gestión que permite evidenciar resultados de una manera eficaz y eficiente, si es un equipo funcional se convierte en un patrón de imitar y estará finamente ligado a un positivo liderazgo, de lo contrario nos encontramos ante un grupo de trabajo en el que se cumplan resultados, pero a largo plazo.

En cuanto a la estructura y formación de un EAD, es importante asegurarse que todos los integrantes estén debidamente cualificados para realizar las tareas que van a emprender y estén claros en los objetivos que se desean alcanzar. Cabe destacar que si un equipo va a desarrollar todo su potencial se requiere que cada miembro esté dispuesto a subordinar sus intereses personales y anteponer los intereses del equipo y de la empresa.

En cuanto a la creación de equipos de alto desempeño García, J. M., Jiménez, G. A., & Ramírez, J. A. M (2017) citan:

Para Howkins (2012), la creación de un equipo efectivo de alto desempeño tiene diez características: un reducido número de personas, que se tengan destrezas complementarias entre los individuos, que estén comprometidos, que exista un objetivo en común, que exista un conjunto de metas de

rendimiento (medibles, específicos y viables), con un enfoque compartido (es decir, acordar la forma de trabajar), asegurarse que la responsabilidad del equipo no recaiga exclusivamente en el líder sino que sea recíproco. La existencia de reuniones periódicas sirve para propiciar una comunicación clara, interconexión y aprendizaje y desarrollo

No basta que se creen equipos de alto desempeño. En situaciones de crisis es necesario que los mismos se desempeñen con precisión para que tengan la posibilidad de encontrar las soluciones a lo que aqueja a la compañía en ese preciso momento.

Montenegro González, R. A. (2021) nos dice en su escrito que los equipos de alto desempeño que han demostrado ser eficientes en momentos de presión han demostrado, de acuerdo a lo estudiado por Google que:

... hay cinco características claves que diferencian a los equipos exitosos de otros.

- Seguridad psicológica: ¿podemos correr riesgos en este equipo sin sentirnos inseguros o avergonzados?
- Confiabilidad: ¿Podemos contar el uno con el otro para hacer un trabajo de alta calidad a tiempo?
- Estructura y claridad: ¿Están claros los objetivos, roles y planes de ejecución en nuestro equipo?
- Significado del trabajo: ¿Estamos trabajando en algo que es personalmente importante para cada uno de nosotros?
- Impacto del trabajo: ¿creemos fundamentalmente que el trabajo que estamos haciendo importa

Con relación al impacto de los EAD en las empresas un estudio concluyó que:

crear equipos de alto desempeño, pero hacerlo no es sencillo. Se debe aprender a administrar factores humanos y estratégicos que permitan crear un ambiente de colaboración y encajar correctamente en las estructuras de una empresa; además se necesita implementar estrategias modernas que permitan la solución de problemas de manera efectiva y también el cumplimiento de metas y objetivos de manera constante y permanente. Herrera Huiracocha, C. M., & Salinas, E. (2018).

En la actualidad las organizaciones deben evolucionar y fortalecer a sus líderes y equipos motivándose mutuamente en una búsqueda constante de creación, innovación y desarrollo de procesos productivos a menores costos y tiempos.

“El liderazgo es una parte primordial en el desarrollo de equipos de alto rendimiento, así mismo lo tenemos definido como el proceso de influir, guiar y dirigir a los miembros de un grupo u organización (Codina, 2017); los cuales siguen al líder de forma voluntaria en la búsqueda del éxito y en la consecución de unos objetivos”.  
Pico, L., & Yagual, R. R. C. (2018).

Un liderazgo asertivo es necesario para permitir la instauración de equipos de alto desempeño en las organizaciones ya que la alta gerencia debe tener en cuenta que estos equipos, una vez creados, empoderados y madurados van a ser de vital importancia para la solución de situaciones críticas que pudiesen presentarse en un mundo altamente cambiante y volátil. Oblitas, G. I. A. (2020) deja claro en su artículo que:

El trabajo en equipo se puede traducir como tomar un rumbo por donde andar y trabajar unidos para

lograr un fin común; para ello es importante que el líder cimiente el concepto de sinergias donde se puede fusionar el conocimiento de cada miembro del equipo, bajo el paraguas de la colaboración recíproca y camaradería, reforzando siempre el sentido de responsabilidad en el papel que tiene asignado cada uno y del cual es responsable.

El beneficio que representa un liderazgo responsable es favorable no solo para la organización sino para el EAD, pues se genera un ambiente de confianza, respeto y colaboración apropiado a cada ámbito bien sea laboral o personal. El equipo funciona sobre la base objetiva de unas demandas que recibe y unos servicios que ofrece y sobre una base subjetiva: la interdependencia y confianza entre sus miembros. Un EAD funciona mal si cualquier de esos dos pilares falla. Se debe tener en cuenta que un equipo de alto desempeño no se mide exclusivamente por el producto final “económico” de su actividad, aunque desde luego pudiese ser considerado el más importante.

No sólo la creación de EAD es necesario para una mejora en el desempeño dentro de la empresa. Existen otras dimensiones que deben acompañar a la implementación de equipos de alto desempeño y de un liderazgo asertivo:

Una constatación significativa es que la mejora en los Resultados Esenciales aparece asociada únicamente al avance en la implementación de la práctica Mejora Continua y Renovación, indicando que no todas las prácticas logran el mismo impacto. Los aspectos claves

contenidos en esta práctica: planificación estratégica, mejora continua de procesos, innovación, medición y seguimiento, y la comunicación de resultados claves constituyen una clara orientación de requisitos mínimos para el crecimiento de una empresa. Miles, J., González, A., & Mandirola, N. (2018).

La gerencia organizacional juega un papel vital en la eficiencia de un EAD, Morales Villagrán, E. S. (2018) concluyó que:

Un Equipo de Alto Rendimiento no quedará consolidado una vez concluido el producto final del proyecto de titulación, será necesario que la empresa por intermedio de sus mandos medios y gerenciales efectúen un constante seguimiento y evaluación de los resultados en pro de madurar las ideas iniciales, fomentar la mejora del equipo y siempre agregar valor a la gestión diaria de la empresa, buscando siempre cumplir los objetivos de esta para ganar y hacer ganar al colaborador.

Se debe tomar en cuenta entonces que la gerencia de la organización debe realizar labores de seguimiento, supervisión y motivación constante de los EAD. Los mismos deben ser gerenciados y capacitados constantemente. Su renovación y replicación basados en una cultura de empoderamiento es algo que debe ser contemplado por la gerencia.

Para que las compañías pueden fomentar una cultura de creación de equipos de alto rendimiento, es indispensable que fomenten las actividades grupales en sesiones plenarias donde la

participación de todos favorezca, en un ambiente favorable para la exteligencia, las lluvias de ideas y el “brainstorming”; este tipo de acciones también despiertan el sentido de pertenencia entre los colaboradores.

Es innegable la importancia de los equipos de alto desempeño en el diario accionar de toda empresa, independiente de su tamaño y de las contribuciones favorables para la gerencia organizacional la implementación de los mismos en toda empresa que aspire a obtener resultados positivos en su desempeño y alcanzar los objetivos y metas planificados.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

La gerencia organizacional moderna se apoya en un talento humano actualizado y comprometido para el logro de los objetivos y metas de la empresa.

En momentos de necesidades extraordinarias, es pertinente que los gerentes potencien las capacidades del talento humano a su disposición, mediante el aprovechamiento sinérgico de las habilidades y competencias que éstos puedan aportar.

Es necesario contar con un líder empoderado; un equipo de trabajo motivado y competente es imprescindible para ayudar a la organización a transformarse en un ente líquido y flexible capaz de afrontar los cambios que se produzcan en el ámbito empresarial y económico.

Los equipos de alto desempeño ayudan a la empresa navegar a través de las etapas de desarrollo que le llevarán afrontar el temporal provocado por los momentos de crisis.

Para que las compañías pueden fomentar una cultura de creación de equipos de alto rendimiento, es indispensable que fomenten las actividades grupales en sesiones plenarias donde la participación de todos favorezca, en un ambiente favorable para la exteligencia, las lluvias de ideas y el “brainstorming”; este tipo de acciones también despiertan el sentido de pertenencia entre los colaboradores.

Se debe tomar en cuenta entonces que la gerencia de la organización debe realizar labores de seguimiento, supervisión y motivación constante de los equipos de alto desempeño. Los mismos deben ser gerenciados y capacitados constantemente para que logren impactar los resultados al encontrar soluciones eficientes y eficaces en momentos de crisis. Su renovación y replicación, basados en una cultura de empoderamiento, es algo que debe ser contemplado por la gerencia

Para los autores de este estudio es importante que las empresas se preparen para situaciones que involucren cambios súbitos en el ambiente competitivo. Para esto proponen una serie de pasos a seguir a fin de favorecer la adaptabilidad empresarial:

1. Establecer políticas de reclutamiento y selección donde se tome en consideración la medición de la capacidad de adaptación al cambio de los potenciales colaboradores previos a su contratación.
2. Promover una cultura de proactividad y adaptabilidad al cambio dentro de los colaboradores mediante la capacitación continua de los mismos, con miras a crear una empresa “líquida”, capaz de

moldearse a las exigencias de los cambios del medio ambiente competitivo.

3. Sensibilizar a la fuerza laboral con relación a la importancia de aceptar los retos que conlleven el formar parte de un equipo, mediante la creación de un ambiente favorable que propicie el crecimiento y evolución de los mismos hacia equipos de alto desempeño.
4. Fomentar el espíritu de cooperación mediante la creación células de monitoreo del ambiente empresarial, integradas por voluntarios, que brinden informes periódicos acerca de las tendencias que se estén dando a nivel global.
5. Premiar la participación de equipos de colaboradores que brinden soluciones a casos hipotéticos de cambios en el ambiente competitivo, incorporando aspectos lúdicos, con el propósito de desarrollar la capacidad resolutoria de potenciales problemas, en donde los escenarios permitan fortalecer las habilidades de liderazgo y la transición de seguidor a líder, mediante el empoderamiento.

## BIBLIOGRAFÍA

Barba, N. G. S., & Salguero, C. P. G. (2019). Trabajo en equipo, atención al cliente, habilidades ejecutivas, administración verdadera. *Polo del*

*Conocimiento: Revista científico-profesional*, 4(11), 21-40.

Barcenas, I. (2020). Influencia de la pandemia por covid-19 en el clima organizacional de un laboratorio clínico del municipio de Chinú Córdoba.

Crespo, S. F. G., Ubillús, A. M. T., & Farías, F. J. Z. (2021). El desarrollo organizacional como herramienta para el cambio y la mejora de las empresas comerciales de Guayaquil. *Opuntia Brava*, 13(2), 63-74.

de Bogotá, C. D. C. (2021). Equipos de alto desempeño apoyados en tecnología.

Dueñas Pinzón, E. (2018). Los equipos de alto desempeño y su incidencia en la productividad empresarial.

Fernández-del-Pomar, M. A. (2019). Gestión de proyectos de sistemas de información.

Conectando el agile mindset, la motivación y el liderazgo para la generación de equipos de alto desempeño.

García, J. M., Jiménez, G. A., & Ramírez, J. A. M. Implementación de un equipo de alto desempeño en una línea de producción para Mars México en el estado de Querétaro y su impacto en los indicadores de eficiencia y 5 S. Competitividad y gestión del conocimiento en organizaciones con proyección internacional, 237.

Oblitas, G. I. A. (2020). Importancia del liderazgo en los equipos de trabajo. Gestión en el Tercer Milenio, 23(46), 89-98.

Hernández, G. C. (2020). Impactos de la pandemia sobre las organizaciones: una reflexión desde la perspectiva de la gestión del talento humano. *Lúmina*, 21, 10-17.

Herrera Huiracocha, C. M., & Salinas, E. (2018). Equipos de alto desempeño para pequeñas y medianas empresas. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(1), 300-304.

Miles, J., González, A., & Mandirola, N. (2018). Gestión de alto desempeño y su impacto en los resultados de la empresa: El caso de Uruguay y Argentina. *Journal of technology management & innovation*, 13(2), 57-68.

Montenegro González, R. A. (2021). Modelo multivariable para el desarrollo de equipos de alto desempeño (EaD).

Morales Villagrán, E. S. (2018). Modelo de Gestión para la formación de Equipos de alto rendimiento. Caso: Bioalimenter Cía. Ltda (Master's thesis, Pontificia Universidad Católica del Ecuador).

Pico, L., & Yagual, R. R. C. (2018). Relación entre el liderazgo transformacional y el desarrollo de equipos de alto rendimiento. *INNOVA Research Journal*, 3(12), 28-37.