

Equipos Organizacionales de Alto Desempeño vs Equipos Deportivos. Analogía y Perspectiva desde la Psicología Organizacional

*Autores: De León Michelle, Rodríguez Doris, Sousa Daniel:
Estudiantes de la Maestría en Comportamiento Organizacional
Universidad Latina de Panamá*

Email: adomiguez1932@hotmail.com; drodriguez@ensa.com.pa; corregidorsousa@yahoo.com

Recibido: 08 de mayo de 2017

Aceptado: 15 de junio de 2017

Resumen

Actualmente las organizaciones buscan en sus equipos de trabajo un alto desempeño considerando que son generadores de gran valor para la organización, pues al completar el ciclo: trabajo en equipo-cumplir metas-buena productividad, se mejoran los ingresos y el crecimiento de la empresa. Las prácticas habituales muestran aún debilidades de cómo definir, conformar y medir un equipo de alto desempeño. Muchas organizaciones y líderes exigen resultados y en su mayoría sin las herramientas adecuadas y el personal o miembros del equipo con las habilidades y competencias requeridas para lograr los objetivos, también juega un papel importante el líder como guía más que como tomador de decisiones, resaltando así la importancia del consenso del equipo para la toma de decisiones. Con este artículo se exploran aspectos teóricos generales para conformar equipos de alto desempeño aplicado al ámbito laboral como deportivo demostrando sus características así como las tácticas y estrategias que influyen en los equipos de trabajo de alto desempeño.

Palabras Claves: Organización, equipo de alto desempeño, psicología deportiva, cohesión interna, motivación.

Abstract

Currently organizations look for in their work teams a high performance considering that they are generators of great value to the Organization, as to complete the cycle: teamwork meet goals-good productivity, incomes are improved and the company's growth. Standard practices are still weaknesses of how to define, shape and measure a high performance team. Many organizations and leaders demand results and mostly without the proper tools and staff or team members with the skills and competencies required to achieve the goals, also plays an important role the leader as a guide rather than as decision maker, thus highlighting the importance of the consensus of the team for decision-making. These article general theoretical aspects are explored for high performance teams applied to the workplace as sports demonstrating characteristics as well as the tactics and strategies that influence the work of high-performing teams.

Key words: Organization, team of high performance, sports psychology, internal cohesion, motivation.

Como citar el artículo: De León Michelle, Rodríguez Doris, Sousa Daniel. Equipos organizacionales de alto desempeño vs. Equipos deportivos: analogías y perspectivas desde la psicología organizacional. Gente Clave. Revista Académica del Centro de Estudios de Postgrado. Universidad Latina de Panamá 1 (1), 51-61.

Introducción

El buen desempeño laboral de los individuos para una organización es en todo caso el mayor de los aportes. Toda organización valora al colaborador comprometido, apasionado y que desinteresadamente da ese aporte o la “milla extra” simplemente por satisfacción propia y cumplir con las tareas asignadas las cuales conllevan al cumplimiento de los objetivos y alcanzar las metas.

Es por ello que las organizaciones seleccionan unidades “brillantes” es decir colaboradores sobresalientes en sus actividades asignadas para llevar o atender proyectos que son de gran importancia y que muchas veces solucionan situaciones de gran impacto en el entorno organizacional.

Estas mentes brillantes son colocadas en equipos a los cuales se les denomina de alto desempeño. Sin embargo, estos equipos requieren de personas con todas las características necesarias para lograr resultados como por ejemplo la motivación, el trabajo en equipo, la comunicación, incluso valores como el respeto que en compañía de otros valores logrará la cohesión del equipo fundamental para el fluir del mismo.

Desde el punto de vista psicológico organizacional, el papel del equipo de trabajo y los equipos de alto desempeño es aplicable a todo ámbito que requiere del trabajo en equipo.

En esta ocasión se ha tomado el deporte como ejemplo, en donde se puedan identificar y aplicar fácilmente los principios y teorías de los equipos de trabajo y alto desempeño y realizar una analogía de aplicación a la actividad

organizacional, haciendo énfasis en los aspectos que llevan al éxito de un equipo deportivo

I. Importancia de la satisfacción en el rendimiento de los equipos

Aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que las reducen se define como satisfacción. Es decir, la sensación del término relativo de una motivación que busca sus objetivos. La satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el colaborador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha.

Mediante el estudio de la satisfacción, los directivos de la empresa podrán saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal. Así se podrán mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la empresa, según sean los resultados que ellos están obteniendo.

II. Factores que influyen en la satisfacción de los equipos de trabajo

Ciertas características personales tales como el género, la edad, la inteligencia y la salud mental guardan relación con la satisfacción.

Género: según Morse (1953), se ha reportado un nivel general más elevado de satisfacción entre las mujeres que entre los hombres. De acuerdo a su estudio, por lo general el trabajo es un elemento menos absorbente en la vida de la mujer y, por lo tanto, tiene una importancia

relativamente menor para su posición dentro de la comunidad. De acuerdo a un estudio realizado por Blum (1942), a colaboradores (hombres y mujeres), se obtuvo que los hombres les concedieron una importancia mucho mayor que las mujeres a las posibilidades de promoción y un poco mayor al salario.

Inteligencia: el nivel de la inteligencia que un colaborador posea, en sí mismo, no es un factor determinante de satisfacción o descontento en el empleo. Sin embargo, la inteligencia de un colaborador sí tiene una importancia considerable en relación con la naturaleza del trabajo que ejecuta. Los colaboradores para quienes el trabajo no representa un desafío suficiente, o que desempeñan actividades que son demasiado exigentes para sus capacidades intelectuales, se sienten a menudo descontentos con su labor.

Adaptación personal: no hay duda que los individuos bien adaptados se conforman en efecto, con frecuencia, a las presiones de la sociedad y de algún grupo. Sin embargo, su conformidad debe considerarse como evidencia a favor de la adaptación personal, pero no idéntica a ella. La persona bien adaptada es la que, después de examinar el pro y el contra, puede considerarse en libertad de ser disidente si dicho comportamiento es el que mejor satisface a sus necesidades fundamentales y no priva a los demás de su derecho a satisfacer las suyas.

Podría darse por sentado que un colaborador, mal adaptado en lo personal y desdichado en lo que se refiere a las circunstancias prevalecientes fuera de la planta, habrá de generalizar dicha actitud de manera que comprenda el descontento con su empresa y su trabajo; sin embargo,

esa relación también puede actuar en sentido contrario.

III. Factores de situación relacionados con la satisfacción en los equipos

De acuerdo a Gruenfield (1962), uno de los procedimientos típicos que se utilizan para esta clase de estudios requiere que los colaboradores estudien una lista de características de empleos y que les adjudiquen rango o clasificación de acuerdo con la importancia que tengan para ellos. Una de las conclusiones más importantes de dichos estudios es que con frecuencia ni los funcionarios ejecutivos ni los líderes gremiales comprenden bien las necesidades de los colaboradores.

IV. Equipos organizacionales de alto desempeño: definición y características

Una de las diferencias entre un grupo de trabajo y un equipo de alto rendimiento es la necesidad de desarrollar y mejorar el rendimiento. Un verdadero equipo está compuesto por personas comprometidas, que comparten objetivos y que tiene claro que los demás son claves para la consecución de estos y el enfoque a adoptar por el equipo. (Palomo, 2010).

Partiendo de la diferencia entre grupos y equipos de trabajo, en donde el primero posee ideales más individualistas y el segundo con ideales comunes orientados a la famosa frase "todos para uno", podemos decir que esa necesidad de las organizaciones de alcanzar metas y objetivos es sin duda una tarea que seguramente se logrará con el trabajo de un equipo grandemente dedicado, alineado y comprometido más que con la organización, en superar las expectativas

tanto individuales como del equipo de trabajo.

En resumen, los equipos de alto desempeño no son más que “conjunto de personas que poseen talento y competencias complementarias y que trabajan para conseguir un objetivo común mostrando un alto nivel de compromiso. Interaccionan entre sí aceptando ciertas normas y compartiendo emociones, participando de un sentimiento común llamado espíritu de equipo y alcanzando un alto desempeño y excelentes resultados” (Palomo, 2010).

Esta definición, demuestra que un equipo de alto desempeño debe poseer: metas u objetivos realistas, sentido común y las normas como guías estratégicas para alcanzar □ - Confianza Mutua

- Comunicación
- Apoyo Mutuo
- Objetivos Organizacionales - Abordar las diferencias - Cultura de Equipo.
- Habilidad
- Flexibilidad
- Un líder

Considerando que la unión de estos elementos, es la clave del éxito del equipo en cuestión, vale la pena mencionar que al momento de seleccionar a los miembros del equipo es necesario conocer sus ideales y preferencias pues las organizaciones cuentan con individuos de mentes brillantes pero muchas veces tímidos, y hasta reservados, lo que puede bloquear el proceso y desarrollo del equipo.

VI. Ventajas de los equipos de alto desempeño

Las ventajas de crear equipos de alto rendimiento en las organizaciones son:

Estructurado y entregado a resolver los problemas de manera rápida y confiable permite conseguir los mejores resultados.

VII. Cohesión interna

La cohesión es un sentimiento de complicidad o de compromiso que comparten los miembros de un grupo y que les lleva a unirse y trabajar juntos en la consecución de los objetivos comunes, especialmente cuando le surgen dificultades. Carrascosa, J. (2011).

Es importante que los buenos valores, como el respeto, la cortesía entre otros, destaquen entre los miembros de un equipo. Para que exista la armonía y las tareas se logren de manera más fácil incluso en menor tiempo, estos componentes son indispensables. Es tan imponentes la cohesión en los equipo de alto rendimiento que surgen lazos de amistad, hermandad incluso familiares muy importantes.

De no existir en este círculo esos lazos de cordialidad y respeto, no puede darse la cohesión entre los miembros y esto puede estar influenciado como lo expone Carron (1982), quien propone cuatro grupo de factores que afectan al desarrollo de la cohesión interna, haciendo que esta crezca o disminuya: ambientales, personales, de liderazgo y de equipo.

VIII. Fórmulas psicológicas que regulan el rendimiento

Según el autor Marí (2011), existen una serie de fórmulas que regulan el rendimiento de un equipo deportivo, y que desde el punto de vista organizacional se pueden alinear a la formación de equipos de alto desempeño. El autor caracteriza las formulas de la siguiente manera:

1. Familia/pareja + amigos + actividad profesional = estilo de vida de alto rendimiento

Actividades a las que una persona dedica su tiempo, estabilidad emocional; académicas, sociales, personales o familiares en la que una zona invierte sus esfuerzos y sitúa sus ilusiones. Si se pretende rendir regularmente resulta impredecible vivir de forma estable.

El rendimiento está formada por tres puntos de apoyo (cualquiera que sea, mientras incluya la actividad en la que se pretende lograr el máximo rendimiento). Persigue entrar en la élite y sus amigos aprobar el curso esto tiene niveles de ambición diferentes. Para alcanzar el alto rendimiento la aportación del entorno debería ser positiva o, ir lo menos, no restar. Cortés, P.M (2011).

Las buenas relaciones, familiares e interpersonales generan una sensación de satisfacción y paz individual. Para el colaborador y el deportista, estas relaciones son necesarias siempre y cuando sean a favor o aporten positivamente al individuo.

2. Creencia flexibles + creencia nada limitantes = adaptación

Mari (2011), expresa "Podemos cuestionar todo, las cosas no somos como dios manda... ¡somos como son!" No aceptar esta máxima dificultad adaptarse con éxito a la realidad. Si se está en un ambiente donde todos los días nos enfrentamos a nuevas experiencias, por lo tanto todo cambia, y es importante adaptarse a los diferentes escenarios que se presenten, por ejemplo: un nuevo líder, un nuevo

entrenador, un nuevo compañero, nuevas tareas, en fin de todo esto aprenderemos algo nuevo.

Para poder aprender es necesario no complicarse la vida en exceso y tener un entorno inmediato que no interfiera en el rendimiento. Los campeones son personas mentalmente sanas y con un entorno que, por lo menos, no resta.

3. Hambre + humildad + orden = progresión Los valores son criterio que nos permite tomar decisiones. Pero los valores también nos ayudan a ganar. Son necesarios: ambición, humildad y orden.

Sin organización no podrás atender todos los frentes profesionales que tienen abiertos. Cortés, P.M (2011).

Sí, una mente brillante es ambiciosa pero adicional cautelosa. La humildad y los valores, son signo de ganancia. De alguna manera, aquel que con talento logra escalar hacia sus metas, debe conservar la humildad y no dejarse gobernar por el ego y la arrogancia pues se estanca, porque no siempre será vencedor y algún momento de su carrera necesitará de su colectivo para avanzar.

4. Tolerancia de la dificultad + tolerancia de volumen de trabajo + tolerancia del estrés = opción de alcanzar el alto rendimiento

Los campeones toleran fuertes dosis de presión que se alimenta de la fatiga y el sufrimiento. Los campeones persisten ante la dificultad. Si se rindieran a las primeras de cambio jamás llegarían a la cima. Los campeones toleran grandes cantidades de trabajo. Sin esta elevada dedicación no se llega a la excelencia en una actividad. La presión de la competición viene dada por

aquello que está en juego. Quien no sea un especialista tolerado estas condiciones no tiene opciones de alcanzar el alto rendimiento. Cortés, P.M (2011).

Los estresores y situaciones difíciles siempre llegarán y aunque en su mayoría no es fácil enfrentarlo es importante saber cómo sobrellevarlo, pues afecta la concentración, la calidad del trabajo y claro está el rendimiento. Dependiendo de cada persona todo puede ser manejado por medio de la inteligencia emocional.

IX. Motivación

Una definición más completa es la de Littman (1958, citada en Balaguer, I, 1994, p.64) que dice “ La motivación se refiere al proceso o condición que puede ser fisiológica o psicológica, interno o externo al organismo, el cual determina porqué, respecto a qué, se inicia la conducta, se guía, se mantiene, se selecciona o finaliza: este fenómeno también se refiere al estado por el cual determinada conducta se logra o se desea; también se refiere al hecho de que un individuo aprenderá, recordará u olvidará cierto material de acuerdo con la importancia y el significado que el sujeto le dé a esa situación”.

Un colaborador motivado, ofrece una variedad de alternativas con las cuales la organización puede contar y a su vez con las que puede aprovechar para el desarrollo del individuo, así como de diferentes aspectos en la empresa. Pero la empresa la interesada en obtener lo mejor del individuo por ende debe proveer las condiciones que mantengan a ese individuo bien incentivado, como, por ejemplo, un buen ambiente de trabajo.

Teorías de la Motivación: las teorías motivacionales van desde teorías

mecanicistas a teorías cognitivas. Las mecanicistas ven al sujeto como un elemento pasivo en el entorno que está sujeto a la influencia de los estímulos ambientales; mientras que las teorías cognitivas parten de que los sujetos interpretan subjetivamente la información recogida del entorno y se comportan de acuerdo a como se elabora esa información (Balaguer, I, 1994).

Teoría de la motivación intrínseca-extrínseca

Deci y Rayan (1985, Jara, P, 2012), el comportamiento humano estaría motivado por tres necesidades psicológicas primaria y universales: autonomía (que sea él quien tome la iniciativa), competencia (necesita ser competente en el entorno que lo rodea) y relación con los demás (sentirse aceptado e intimar con los demás), la satisfacción de estas necesidades es esencial para el desarrollo de la motivación y del bienestar psicológico.

La motivación es un continuo, que se caracteriza por diferentes niveles de autodeterminación:

Extrínseca. Depende de aspectos externos, es una relación de incentivos (recompensas, refuerzos) y consecuencias. Es la razón creada por el ambiente para incentivar a que se persista una acción, por esto se dice que es instrumental (un instrumento para llegar a otro fin). Dentro de la motivación extrínseca podemos encontrar: la regulación integrada, regulación identificada (le importa la actividad pero la realiza por beneficios externos y no por placer), regulación introyectada (asociada a las expectativas de aprobación, evitación de ansiedad) y la regulación externa (se realiza una

actividad poco interesante en busca un incentivo externo o evitar un castigo). El termino regulación refiere a la percepción de si la conducta es modulada externa o internamente.

Intrínseca. Se define como la “motivación derivada de la implicación en un deporte por sus propios valores, por la satisfacción que reporta su práctica y por ningún otra razón” (Kenet, M, 1988, p.506). Se considera que hay motivación intrínseca cuando se realiza la actividad en ausencia de un refuerzo externo o esperando obtener una recompensa. Se basa en las necesidades psicológicas básicas (autonomía, competencia y relacionarse).

Ausencia de motivación

Corresponde al grado más bajo de autodeterminación, corresponde a la falta absoluta de la motivación extrínseca e intrínseca. La falta de intencionalidad del deportista por desempeñar la actividad hará que la misma probablemente sea desorganizada y acompañada de emociones negativas (frustración, miedo, etc.).

Si el deportista se enfrenta a una tarea difícil y está motivado intrínsecamente persistirá más en la tarea y tendrá más resistencia frente a los malos resultados que aquellos que su comportamiento se determina solamente por las recompensas, debido a que incluso en las situaciones desfavorables, aquellos deportistas que participan por razones intrínsecas encuentran la satisfacción y placer en la realización de la actividad y no en el resultado.

La motivación externa varía de forma constante debido al tiempo en el que se obtienen las recompensas, lo que resulta

en un tipo de motivación inestable para el deportista.

X. Liderazgo y Estructura

Robbins, S. (2004), destaca que el liderazgo no siempre es necesario. Las pruebas indican que los equipo de trabajo auto dirigidos frecuentemente tienen un mejor desempeño que aquéllos con líderes nombrados formalmente.

Definitivamente, quien mejor que aquél que trata día a día con su trabajo, que conoce a fondo el estatus de este y puede hacer un alto al reconocer una situación en donde debe tomar una decisión sin la necesidad de un líder, es ahí donde ese individuo toma la autoridad para hacer lo que tiene que hacer. No obstante, la figura del líder será necesaria, para velar por que se cumpla con la estructura del trabajo previamente establecido y garantizar las habilidades del individuo, por ejemplo.

Los miembros del equipo deben acordar quien hará qué cosa y asegurarse de que todos los miembros contribuyan de manera equitativa al compartir la carga de trabajo. Además el equipo necesita determinar, cómo el grupo resolverá los problemas y cómo se tomarán y modificarán las decisiones.

Robbins, S. (2004).

Es decir que, los propios miembros por medio de la comunicación efectiva conocerán las habilidades y destrezas de cada uno lo que los llevará a tomar las mejores decisiones en consenso de acuerdo a la situación que presente el equipo.

En los equipos manejados tradicionalmente encontramos que dos factores parecen ser importantes al afectar el desempeño del equipo, las expectativas

del líder y su estado de ánimo. Robbins, S. (2004).

Claro está que la postura y estado anímico de un líder son claves para la motivación de un equipo. Puede ser el grupo con mayor potencial, habilidades y competencias siempre va a necesitar de un líder positivo que le brinde ese ánimo para incentivar a que el trabajo se realice de la manera correcta.

XI. Equipos deportivos de alto desempeño: Definición y características

A nivel organizacional, aplica la siguiente postura, sin embargo, encaja muy bien también a nivel deportivo, 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 es un equipo de alto desempeño.

Para los equipos deportivos de alto desempeño, las características son claras:

- Auto dirigido, es decir, tiene un amplio margen para establecer sus líneas de actuación y autonomía para ejecutarlas.
- Los miembros del equipo de alto rendimiento tienen una gran identificación y compromiso con el objetivo perseguido.
- Son organizados en torno a procesos, es decir, cadenas de actividades que tienen un principio y un final identificables en un marco temporal.
- Claridad de roles, la información circula sin obstáculos dentro del Equipo de Alto Rendimiento con el fin de que todos

conozcan el estado del equipo y los avances en la consecución de objetivos.

- Revisan su cumplimiento y determina la calidad de su rendimiento colectivo en un marco de mejora continua.
- Asumen colectivamente tanto los éxitos como los fracasos sin buscar culpables, y cuenta con la capacidad de identificar lo que ha fallado y de autocorregirse con flexibilidad. - Se rigen por la confianza y la corresponsabilidad entre sus miembros.

XII. Cohesión de Equipo

Cox, R. (2004), menciona en su libro, Psicología del Deporte que, de manera intuitiva, los deportistas, entrenador y los que gustan del deporte comprender que el éxito del equipo es más que la suma de habilidades individuales de los miembros del equipo. Los psicólogos del deporte denominan a este ingrediente cohesión de grupo o de equipo. Los deportistas han descrito la presencia o ausencia de la cohesión del equipo de maneras interesantes.

Naturalmente habrá altibajos, en particular si hay individuos que pretenden lograr un alto nivel. Pero cuando intervenimos entre las líneas, supimos de lo que éramos capaces de hacer. Cuando se presenta una situación de Tensión nos ajustamos entre nosotros como una unidad cohesiva. Ese fue el motivo por el cual fuimos capaces de volver tan seguidos y ganar partidos. Y también es el motivo por el cual fuimos capaces de ganarles a tantos equipos talentosos. (Michael Jordan Chicago Bulls; Jordan 1944, Pag. 23).

Hay situaciones que en cierto modo intentan afectar a los miembros de un equipo, a una o varias unidades. Estas

situaciones ya sea por presión, estrés y otros factores conllevan al equipo a fortalecer sus lazos y enfrentar estas situaciones con el objetivo de evitarlas.

Estas barreras que levantan los equipos son tan poderosas que en ocasiones no solo logran detener al “enemigo”, van mucho más allá, superando expectativas que incluso el equipo desconoce que es capaz de lograr, llenándolos de satisfacción y a querer dar más.

XIII. El Equipo Ganador

¿Cuál es la principal diferencia entre un equipo normal y un equipo ganador? La diferencia más importante reside en aquello que regula la confianza entre sus miembros. En un equipo corriente la confianza depende del error: cuando uno de sus miembros falla, el resto de componentes deja de confiar en él.

En cambio, en un equipo de alto nivel la confianza depende del compromiso (de compartir el mismo nivel de compromiso). En un equipo grande se sigue confiando en un jugador que ha fallado. Y eso es así porque el resto de jugadores están convencidos de que el compañero que ha fallado se dejaría la piel, si fuera necesario, exactamente igual que harían ellos, para conseguir los objetivos del colectivo.

La segunda fase de la construcción de un equipo ganador parte de la concreción de unos valores, se inspira en ellos para diseñar un sistema de juego y termina en la definición de los roles de cada uno de los miembros del colectivo.

Cuando los miembros del equipo se ven obligados a repartirse las tareas necesarias para alcanzar los objetivos que se

persiguen aparece el concepto de rol individual. El rol equivale a la función y se refiere al conjunto de responsabilidades que cada jugador deberá cumplir dentro y fuera del terreno de juego.

La tercera fase de la creación de un equipo de alto rendimiento parte de la definición de los roles individuales y termina cuando esos roles se han asignado a las personas más adecuadas para desempeñarlos. La mejor opción consiste en conocer las necesidades de cada miembro del equipo y asignar roles que tiendan a satisfacer, en la medida de lo posible, tales requerimientos.

Los equipos de alto nivel no utilizan a los mejores jugadores, sino a los más adecuados. Conviene no olvidarse de este aspecto a la hora de seleccionar a las personas que integrarán un equipo de trabajo.

Y llegamos a la cuarta y última etapa en la creación de un equipo ganador. En esta fase se deberá conseguir que los jugadores, bajo presión, se muestren fieles a sus roles. Pase lo que pase en el terreno de juego, los deportistas deberán seguir cumpliendo los roles que les han sido asignados.

Y los aspectos que pueden facilitar esta fidelización son el haber apostado por una filosofía del juego con la que los jugadores puedan identificarse y el no haber asignado los roles de cualquier manera (haber tenido en cuenta, en el momento de repartir funciones, las necesidades individuales de los jugadores).

Ningún miembro del equipo, por sí solo, puede alcanzar esa meta. La mejor opción consiste en conocer las necesidades de cada miembro del equipo y asignar roles

que tiendan a satisfacer, en la medida de lo posible, tales requerimientos.

Conclusiones

En definitiva, no existe mejor comparativo en tema de equipos de alto rendimiento como las organizaciones y el deporte. Es satisfactorio ver cómo las capacidades y los valores del colaborador juegan un papel importante en la conformación de los equipos. Sin duda, cada persona que reúna las características y posea estos valores, disfruta de lo que hace pues todo lo que trabaje fluye naturalmente.

En las organizaciones, esto no es una práctica común, más tiene que ver con la falta de conocimiento del tema y son los líderes los indicados para facilitar estas herramientas no solo para un equipo de alto desempeño, sino para todo grupo o equipo.

Los equipos organizacionales de alto rendimiento son eso equipos conformados por personas brillantes y con altas expectativas que si bien es cierto no se espera que descubran el agua tibia necesitan de un ambiente sano, acogedor en donde pueda desempeñar su papel sin mayor afectación, no obstante también tienen la característica de defender su círculo y el de sus integrantes.

La competitividad y las exigencias en los mercados es cada vez mayor y por su puesto las organizaciones no se quieren relegar y buscan innovar, asimismo los equipos deportivos con sus tácticas y estrategias son cada vez más estudiadas por sus adversarios y seguidores lo que les exige hacer cosas nuevas, creando día con día nuevas estrategias, como por ejemplo lo que día fue el "Joga Bonito" ya es historia. Así pues en resumen, el logro de

metas y objetivos de alto impacto para la organización están dirigidos muchas veces a los equipo de alto desempeño.

Para lograr un verdadero éxito del trabajo en equipo debemos tener liderazgo con base en la dirección y objetivos claros. La relación de un verdadero líder con su equipo es una relación completa cuando la comunicación es efectiva, el compromiso es compartido con ideas, metas, valores, procesos y los resultados son tangibles.

Se plantea la oportunidad de comenzar a cambiar hoy los resultados de las empresas, reflexionando sobre los procesos actuales de gestión, definir objetivos eficaces, compartirlos con las personas y asegurar que tengan condiciones de alcanzarlo siendo capaces de generar nuevos conocimientos. Con métodos, técnica y motivación adecuada, los equipos estarán preparados para promover las revoluciones que esperamos y poder superar los desafíos organizativos, asegurando el soporte de los resultados a largo plazo y la solidez de las empresas.

Referencias Bibliográficas

Borrel, F. (2004). How to work as a team and create quality relationships between bosses and peers. ED.: Management 2000. Spain.

Carrascosa, J. (2011). Trabajar y Competir en equipo: El método saber competir. Ed.: Netbiblo. España

Cortés, P.M (2011). Aprender de los Campeones. España

- Cox, R. (2004). *Psicología del Deporte. Conceptos y Aplicaciones*. Ed.: Editorial Médica Panamericana. Madrid, España. Buenos Aires - Año 13 - N° 128 – enero 2009
- Gil, P. (2003). *Animación y Dinámica de Grupos Deportivos. Manual para enseñanza y animación*. Ed. Wanceulen Editorial Deportiva SL
- https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8297/equips_alt_rendiment_ast.Pdf
- <https://recyt.fecyt.es/index.php/ejhm/article/viewFile/56147/33985>
- Jara, P: (2012). *Motivación para la práctica de actividad física y deportiva*. Ed.: Díaz de Santos. España.
- Kenet, M. (1998). *Diccionario Oxford de medicina y ciencias del deporte*. Ed. Paidotribo Barcelona, España.
- Lorenzo, J. (1997). *Psicología del deporte*. Ed: Biblioteca Nueva. Madrid, España.
- Miranda, B. (2001). *Techniques that facilitate teamwork*. Ed.: IICA-Holanda/Laderas. San Salvador. The Savior
- Monroy, A y Sáez, G. (2011). *La motivación y el rendimiento en el deporte*. Recuperado: 6 de marzo del 2014.
- Nicolás, A. (2009). *Autoconfianza y deporte*. Recuperado: 2 de marzo de 2014. En: http://www.efdeportes.com/efd128/aut_oconfianza-y-deporte.htm. Revista Digital -
- Palomo, M.T. (2010) *Leadership and Motivation of Work Teams*. Ed.: Esic Editorial. Madrid Spain.
- Porret. M (2014) *Management of People. Manual for the management of human capital in organizations*. Esic Editorial. Madrid Spain.
- Robbins. S (2004) *Comportamiento Organizacional 10ª. Ed.* Ed.: Pearson Educación. México.
- Rudik, P.A. (1976). *Psicología de la educación física y el deporte*. Ed.: Stadium. Bs As, Argentina.
- Tamorri, S. (2000). *Neurociencias y deporte. Psicología deportiva. Procesos mentales Del atleta*. Ed. Paidotribo. Barcelona, España.
- Valdés, H. (1996). *La preparación psicológica del deportista. Mente y rendimiento humano*. Ed.: INDE. Zaragoza, España.
- Viade Sanzano, A. (2004) *Psicología del rendimiento deportivo*. Ed.: UOC. Barcelona, España.
- Weinberg y Gould. (2010) *Fundamentos de psicología del deporte y del ejercicio físico*. Ed.: Medica panamericana. Madrid, España.



Universidad
LATINA *de Panamá*
SUMMUM DESIDERIUM SAPIENTIA

Panamá 230-8606. mercadeo@ulatina.edu.pa | Facultad de Salud 207-6711/12. mercadeomed@ulatina.edu.pa
David 774-3737 | Santiago 998-5412 | Azuero 996-1155 | Penonomé 997-8034
Centro de Estudios de Postgrado 230-8688. cep@ulatina.edu.pa
Educación Continua 230-8601. educacioncontinua@ulatina.edu.pa
www.ulat.ac.pa



100% ACREDITADA



Universidad Latina de Panamá, Avenida Ricardo J. Alfaro, Panamá