REVISTA MULTIDISCIPLINAR EPISTEMOLOGÍA DE LAS CIENCIAS

Volumen 3, Número 4
Octubre-Diciembre 2026

Edición Trimestral

CROSSREF PREFIX DOI: 10.71112

ISSN: 3061-7812, www.omniscens.com

Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias

Volumen 3, Número 4
Octubre-Diciembre 2026

Publicación trimestral
Hecho en México

La Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias acepta publicaciones de cualquier área del conocimiento, promoviendo una plataforma inclusiva para la discusión y análisis de los fundamentos epistemológicos en diversas disciplinas. La revista invita a investigadores y profesionales de campos como las ciencias naturales, sociales, humanísticas, tecnológicas y de la salud, entre otros, a contribuir con artículos originales, revisiones, estudios de caso y ensayos teóricos. Con su enfoque multidisciplinario, busca fomentar el diálogo y la reflexión sobre las metodologías, teorías y prácticas que sustentan el avance del conocimiento científico en todas las áreas.

Contacto principal: admin@omniscens.com

Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor de la publicación

Se autoriza la reproducción total o parcial del contenido de la publicación sin previa autorización de la Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.

Esta obra está bajo una licencia internacional Creative Commons Atribución 4.0.

Copyright © 2026: Los autores

9773061781003

Cintillo legal

Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias Vol. 3, Núm. 4, Octubre-Diciembre 2026, es una publicación trimestral editada por el Dr. Moises Ake Uc, C. 51 #221 x 16B , Las Brisas, Mérida, Yucatán, México, C.P. 97144 , Tel. 9993556027, Web: https://www.omniscens.com, admin@omniscens.com, Editor responsable: Dr. Moises Ake Uc. Reserva de Derechos al Uso Exclusivo No. 04-2024-121717181700-102, ISSN: 3061-7812, ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor (INDAUTOR). Responsable de la última actualización de este número, Dr. Moises Ake Uc, fecha de última modificación, 1 octubre 2026.

Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias

Volumen 3, Número 4, 2026, octubre-diciembre

DOI: https://doi.org/10.71112/0cdjds31

EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES: FACTORES ESTRATÉGICOS PARA LA INNOVACIÓN, LA PRODUCTIVIDAD Y LA SOSTENIBILIDAD ORGANIZACIONAL

HIGH-PERFORMANCE TEAMS IN BUSINESS ORGANIZATIONS: STRATEGIC FACTORS FOR INNOVATION, PRODUCTIVITY, AND ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY

Antonia del Carmen Madrid George

Panamá

DOI: https://doi.org/10.71112/0cdjds31

Equipos de alto rendimiento en las organizaciones empresariales: factores estratégicos para la innovación, la productividad y la sostenibilidad organizacional

High-performance teams in business organizations: strategic factors for innovation, productivity, and organizational sustainability

Antonia del Carmen Madrid George[a,*]

amadridgeorge@gmail.com

https://orcid.org/0009-0005-7477-5954

[*]Autor de correspondencia: amadridgeorge@gmail.com, [a]Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Universidad de Panamá, Panamá

RESUMEN

El presente trabajo examina cómo distintos elementos estratégicos determinan el surgimiento de grupos laborales de alto desempeño. Dichas unidades facilitan alcanzar la innovación, elevar la productividad y conservar la sostenibilidad empresarial. Con este objetivo, fue consultada literatura especializada. Se ejecutó una indagación cualitativa apoyada en investigaciones previas y el estudio profundo de los contenidos. Los hallazgos revelan que el liderazgo compartido, la seguridad psicológica, la confianza mutua, la comunicación transparente, el aprendizaje grupal junto a la cultura organizacional son puntos clave para que un equipo trabaje bien. Igualmente se apunta que la productividad a largo plazo depende de la relación entre talento humano, condiciones estructurales y las estrategias empresariales. Resulta vital notar que ciertos modelos de gestión, los cuales persiguen solamente beneficios económicos, pueden impactar negativamente a los empleados. En síntesis, los equipos de alto

rendimiento son capacidades que la organización precisa robustecer. Estos equipos requieren balancear la eficiencia, la innovación, el capital humano y la responsabilidad social para lograr ventajas competitivas sostenidas.

Palabras clave: equipos de alto rendimiento; liderazgo compartido; innovación organizacional; productividad; sostenibilidad organizacional.

ABSTRACT

This paper examines how various strategic elements determine the emergence of high-performing work groups. Such units facilitate the achievement of innovation, increased productivity, and the maintenance of organizational sustainability. To this end, specialized literature was consulted. A qualitative inquiry was conducted, drawing upon previous research and an in-depth study of the relevant content. The findings reveal that shared leadership, psychological safety, mutual trust, transparent communication, group learning, and organizational culture are key factors for effective team performance. It is also noted that long-term productivity depends on the interplay between human talent, structural conditions, and business strategies. It is crucial to recognize that certain management models—those focused exclusively on economic gain—can have a negative impact on employees. In summary, high-performing teams represent a capability that organizations need to strengthen. Such teams must balance efficiency, innovation, human capital, and social responsibility to secure sustained competitive advantages.

Keywords: high-performing teams; shared leadership; organizational innovation; productivity; organizational sustainability.

Recibido: 2 noviembre 2026 | Aceptado: 19 noviembre 2026 | Publicado: 20 noviembre 2026

DOI: https://doi.org/10.71112/0cdjds31

INTRODUCCIÓN

En medio de un entorno donde las tendencias son digitalización, globalización y creciente incertidumbre, las organizaciones deben enfrentarse a la necesidad de adaptar sus capacidades para que éstas respondan rápidamente a los cambios del mercado sin perder competitividad o sostenibilidad. En esta misma línea, los equipos de alto rendimiento se han convertido en un factor estratégico, y es debido a que son medios facilitadores de la integración del conocimiento, la innovación y el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles (Kozlowski & Ilgen, 2006).

La ciencia ha demostrado que el desempeño organizacional es cada vez menos dependiente del talento individual y cada vez más dependiente de la habilidad que tiene el equipo para coordinar esfuerzos, compartir conocimiento y construir procesos colaborativos orientados a objetivos comunes. En este sentido, un equipo de alto rendimiento no sólo obtiene resultados superiores, sino que identifica mecanismos para aprender, adaptarse e innovar continuamente, fortaleciendo de este modo la resiliencia organizacional en escenarios altamente dinámicos (Hackman, 2002).

Sin embargo, la formación de estos equipos es un fenómeno complejo que va más allá de reunir profesionales con altas competencias. La literatura relevante indica que factores como el liderazgo compartido, la confianza interpersonal, la seguridad psicológica, la comunicación efectiva, la variedad de habilidades y la cultura organizacional coexisten y tienen un impacto sistémico en la explicación del rendimiento grupal (Salas et al., 2005; Edmondson & Lei, 2014).

Desde un punto de vista crítico, la noción de alto rendimiento también ha servido para justificar modelos de gestión que se centran únicamente en aumentar la productividad y olvidan el bienestar en el trabajo, el aprendizaje organizacional y la sostenibilidad del rendimiento. Por consiguiente, la medición de la eficacia de los equipos por medio de medidas financieras es insuficiente para el verdadero alto rendimiento implica el equilibrio de

productividad, innovación, desarrollo humano y el potencial a largo plazo para ser un equipo (O'Neill & Salas, 2018).

En este marco, el artículo intenta exponer los factores estratégicos que posibilitan la agrupación y consolidación de equipos de rendimiento superior en el ámbito del sector privado empresarial, con la intención de comprender la aportación de los mismos en innovación, productividad y desarrollo sostenible en semillas y productos agrícolas. También se pretende sintetizar el cuerpo teórico básico, así como la evidencia científica más actual, para construir una mirada crítica a las condiciones organizativas que posibilitan la consolidación de equipos sustentadores de valor en un contexto de negocios crecientemente complejo y competitivo.

Marco teórico

Fundamentos conceptuales de los equipos de alto rendimiento

forma en que las empresas organizan su trabajo ha cambiado por la transformación del mercado, la digitalización de los procesos, la internacionalización de las empresas y la mayor volatilidad. En los modelos tradicionales de administración, el rendimiento se relacionaba sobre todo con la división especializada del trabajo, la supervisión jerárquica y la ejecución individual de tareas. Sin embargo, los retos de los negocios actuales son tan complejos que necesitan juntar conocimientos, habilidades y puntos de vista que pocas veces tiene una sola persona.

En este sentido, los grupos ahora son unidades básicas para llevar a cabo los procesos, resolver problemas, crear conocimiento y reducir los impactos en el ambiente. Sin embargo, solo reunir a varios trabajadores para una tarea común no siempre significa que forman un equipo real, y mucho menos, uno que logre un alto rendimiento.

Un equipo es un número pequeño de individuos con habilidades complementarias, comprometidas con un propósito común, metas de rendimiento y métodos de trabajo compartidos, sus integrantes asumen responsabilidad mutua por los resultados, Katzenbach y Smith (1993). En este sentido, dicha constelación introduce factores que van más allá de una

sencilla coordinación funcional: un fin colectivo, una interdependencia, una complementariedad y una responsabilidad conjunta.

Los equipos de alto rendimiento constituyen una forma cualitativa superior de trabajo colectivo. No solo alcanzan los objetivos fijados, sino que desarrollan capacidades para aprender, adaptarse, innovar y mantener resultados satisfactorios a través del tiempo. Su actuación no se basa únicamente en el conjunto de conocimientos individuales, sino también en la calidad de las relaciones, la coordinación y los estados emocionales compartidos que surgen en la interacción.

La eficacia de su equipo debe ser juzgada en base a 3 cosas: la calidad del resultado, la capacidad del equipo para continuar trabajando conjunto y el aprendizaje, y bienestar, para los miembros que surgen a partir de la experiencia colectiva. Por lo tanto, un equipo cuyas finanzas sean espectaculares, si eso es a través del agotamiento, el conflicto constante y la pérdida de capacidades humanas, no debe ser considerado verdaderamente eficaz.

Esta visión conlleva a cuestionar las definiciones corporativas que señalan que la alta productividad está sustentada únicamente en el aumento de la producción o en un mayor ritmo en el cumplimiento de indicadores. El alto desempeño debe ser tal que pueda mantenerse a través de un tiempo adecuado y compatible con la perpetuidad del equipo y la calidad de las relaciones internas y el desarrollo de sus miembros.

Diferencias entre grupos de trabajo y equipos de alto rendimiento

Aunque los conceptos grupo y equipo se usan como sinónimos, son distintas maneras de organizar el trabajo. Las personas en una oficina compartida, un jefe o cierta cantidad de información pueden formar parte de un grupo convencional, pero siguen principalmente respondiendo por resultados individuales. La interacción está limitada a la coordinación en las tareas ya divididas.

En un equipo, los miembros necesitan a unos otros para lograr un resultado compartido. Interdependencia significa que la gente debe compartir conocimiento, alinear acciones, manejar diferencias y coordinar esfuerzos. El desempeño colectivo es imposible de ser atribuido a un individuo.

Los equipos de alto rendimiento profundizan esta interdependencia a medida que desarrollan confianza, responsabilidad compartida, perspectivas compartidas, agilidad, y compromiso con metas exigentes. Salas, Sims y Burke (2005) sugieren que el trabajo eficaz en equipo se sustenta en factores como el liderazgo, la orientación grupal, el monitoreo recíproco del desempeño, el apoyo conductual y la adaptabilidad. Estos elementos se coordinan entre sí a través de mecanismos organizativos necesarios para la articulación de sus funciones, los cuales involucran coordinación-comunicación-confianza.

Por lo tanto, la diferencia entre un grupo de personas a secas y un equipo de alto rendimiento no radica únicamente en el grado de su rendimiento. Que está también relacionadas con la calidad de los procesos que producen esos resultados. El equipo de alto rendimiento desarrolla un poder colectivo que no existía antes entre sus miembros.

Los equipos como sistemas dinámicos y adaptativos

Las primeras teorías sobre equipos consideraban el modelo de inputs-process-output. Las entradas eran relativas a las características de los miembros, los recursos disponibles y el contexto organizacional; los procesos eran explicaciones de la interacción colectiva; y los resultados estaban relacionados con el desempeño, satisfacción o retención.

Si bien esta lógica permitió organizar la investigación de la etapa inicial, se comenzó a criticar porque presentaba al funcionamiento colectivo como una secuencia lineal. Mathieu, Maynard, Rapp y Gilson (2008) sugirieron el modelo de entradas-miembros-mediadores-moderadores-salidas y tiempo, el cual se conoce como IMOI, para reflejar que los equipos se desarrollan, reciben retroalimentación y se ven afectados por ciclos de actuación consecutivos.

Los productos parciales que son resultados de una etapa pueden ser insumos para las siguientes etapas. Un éxito decisivo fortalece la confianza y cohesión, mientras que un fracaso mal manejado puede llevar al distanciamiento o a conflictos. El alto rendimiento, entonces, no existe como estado permanente, sino que es una propiedad dinámica que debe ser continuamente renovada.

Kozlowski y Ilgen (2006) conciben a los equipos como sistemas dinámicos, complejos y multinivel que operan dentro de contextos organizacionales más amplios. Los comportamientos individuales se agregan para producir un arreglo de fenómenos colectivos, tales como cohesión del grupo, confianza, eficacia grupal y modelos mentales compartidos. A su vez, estos fenómenos regresan a influir en conductas individuales.

Esta perspectiva permite superar la noción de que el desempeño grupal puede ser explicado exclusivamente con base en la selección de trabajadores técnicamente competentes. Las capacidades individuales son necesarias, pero no suficientes. Un equipo de personas talentosas puede desempeñarse mal si hay rivalidades, ambigüedad acerca de los roles, comunicación limitada o falta de sincronización.

Procesos de transición y acción en los equipos

El desempeño de un equipo está determinado por la forma en que el equipo realiza sus actividades antes, durante y después de llevar a cabo las tareas. Transition-action and interpersonal 3-segments model Marks et al., 2001) Marks, Mathieu y Zaccaro (2001) identifican tres tipos de procesos: transición, acción e interpersonales.

Los procesos de transición comprenden el análisis de la misión, la determinación de objetivos y la elaboración de planes. Estos procesos hacen posible interpretar las demandas, priorizar y decidir las vías de utilización de los recursos disponibles.

Los procesos de acción incluyen el monitoreo del progreso, la coordinación de actividades, el monitoreo de sistemas y el apoyo entre miembros mientras éstos ejecutan una

actividad. Por último, en los procesos interpersonales se incluyen el manejo de conflictos, la motivación, la generación de confianza y la regulación emocional.

Esta categoría muestra que el rendimiento no se basa únicamente en la ejecución correcta de las tareas. Además, requiere que se piense reflexivamente, se anticipen problemas, se evalúe de los resultados, y se ajusten estrategias. Los equipos de excelencia "están enganchadas en forma desequilibrada pero continua en periodos de planificación, ejecución, retroalimentación y aprendizaje".

Desde una perspectiva crítica, la mayoría de las organizaciones exigen la obtención de resultados inmediatos, sin conceder tiempo a estos procesos. La tensión permanente por realizar puede disminuir la reflexión, hipotecar el aprendizaje y transformar al equipo en una masa reaccionaria. El rendimiento alto exige rapidez, más eso no significa apostarlo todo a partir de una improvisación constante ni a través del aceleramiento caótico del trabajo.

Composición, diversidad y complementariedad de competencias

La estructura del equipo es una variable relevante para su desempeño. Se consideraron las habilidades, el conocimiento, la experiencia, los valores, la personalidad, la edad del grupo y otras características demográficas de sus participantes. Bell (2007) argumentos según los cuales ciertos rasgos de personalidad, habilidades y disposiciones de los miembros de un grupo parecen estar asociados con el desempeño grupal, si bien los efectos varían en función del tipo de tareas grupales y del contexto.

La complementariedad facilita la fusión de conocimientos técnicos, capacidad analítica, creatividad, comunicación y orientación a la solución de problemas. Pero la diversidad en la composición no implica automáticamente mejores resultados. La diversidad puede incrementar la gama de puntos de vista disponibles, pero también profundizar los desacuerdos, la polarización y las dificultades para conciliar.

La revisión meta-analítica de Hülsheger, Anderson y Salgado (2009) evidencia que variables relacionadas con la orientación a la tarea, el respaldo a la innovación y la visión compartida están significativamente asociadas con la innovación en los equipos. Esto implica que la diversidad debe ser acompañada de condiciones que faciliten el aprovechamiento constructivo de las diferencias.

El problema no es la diversidad en sí, es la incapacidad de la organización de integrarla. Cuando hay seguridad psicológica, apertura y metas compartidas, las diferencias pueden generar pensamiento crítico y creatividad. En un contexto de relaciones de poder excluyentes, pueden ser acalladas las posiciones minoritarias y reducido el ideal de diversidad a un discurso institucional y sin que tenga impacto real en las decisiones.

Liderazgo transformacional, compartido e inclusivo

El liderazgo es una de las variables más investigadas en desempeño elevado. No obstante, las aproximaciones neoconservadoras ponen en duda al líder como alguien que toma todas las decisiones y supervisa directamente las labores.

Los grupos humanos que se ocupan de cuestiones complicadas necesitan dirigentes que sean capaces de dar una visión, ofrecer orientación, facilitar medios, mediar en los conflictos y aumentar sus capacidades. Un metaanálisis de Wang, Waldman y Zhang (2014) reveló un efecto positivo entre el liderazgo de equipo y la efectividad de este, en especial cuando las tareas tenían altos grados de complejidad.

El liderazgo compartido implica que la influencia sea compartida entre una variedad de miembros a través de su conocimiento y las demandas de la situación. No suprime la función del líder formal, sino que transforma su desempeño. El líder deja de ser el único generador de respuestas y pasa a ser facilitador de la participación, coordinación y aprendizaje colectivo.

Las pruebas recientes también indican que el liderazgo inclusivo promueve la conducta innovadora a través del empoderamiento y el silenciamiento de los empleados se atenúa. Wu,

Wang, Li y Zhang (2023) hallaron que el liderazgo inclusivo presenta una relación positiva tanto con la conducta innovadora, como en la reducción de ciertos tipos de silencio relacional relacionados con el compartir ideas y cuestionar decisiones.

Pero, el liderazgo no puede ser examinado fuera de la organización. Incluso un líder hábil puede toparse con la dificultad de que las políticas de recursos humanos, los sistemas de incentivos, o las estructuras jerárquicas entren en conflicto con la participación. Culpar únicamente al líder del desempeño del equipo invisibiliza aquellas condiciones institucionales que permiten o constriñen su acción.

Seguridad psicológica y confianza interpersonal

La seguridad psicológica es la percepción colectiva de que el equipo es un ámbito donde es viable establecer riesgos interpersonales sin ser objeto de humillaciones, represalias o sanciones no merecidas. Edmondson (1999) evidenció que esa condición promueve conductas de apertura para el aprendizaje tales como pedir ayuda, admitir errores, plantear preguntas y debatir problemas.

La seguridad psicológica no quiere decir que no haya exigencias, ni conflictos, ni responsabilidades. Un equipo con seguridad psicológica es capaz de sostener un nivel alto de estándares y debates vigorosos. Su seña de identidad es que se puede disentir, decir no saber, y alertar sobre riesgos sin ser desacreditado.

Edmondson y Lei (2014) argumentan que la seguridad psicológica se ha convertido en un constructo clave para entender el aprendizaje, la implicación y el rendimiento en las organizaciones. Es más relevante en contextos en que la innovación supone experimentar y en los que los fallos pueden representar información importante para perfeccionar los procedimientos.

El metaanálisis de la evidencia por Frazier et al. (2017) sostiene que la seguridad psicológica tiene asociaciones positivas con el compromiso, la comunicación, el aprendizaje y el rendimiento, y negativas con emociones que inducen al retraimiento. Por eso, no puede ser vista como una variable emocional secundaria, sino como una base social para la calidad de las decisiones.

Recientes investigaciones sugieren que la seguridad psicológica promueve la participación innovadora en el trabajo al disminuir el miedo a cometer equivocaciones. Elsayed, Zhao, Han y Timpanaro (2023), demostraron que la propensión a cometer errores funciona como mecanismo mediador en la relación entre seguridad psicológica e innovación cuando la empresa tiene un clima abierto a nuevas ideas.

La confianza y la seguridad psicológica están vinculadas, pero no son lo mismo. La confianza es, en general, una expectativa que una persona tiene sobre otra y la seguridad psicológica se refiere a una percepción compartida con respecto a las normas de interacción del equipo. Una sola persona puede confiar en los individuos y, aun así, tener la opinión de que ese universo penaliza el desacuerdo.

Comunicación, coordinación y calidad del trabajo colectivo

La comunicación es el instrumento en la transmisión de conocimientos, para coordinar tareas y para desarrollar interpretaciones comunes. En los equipos de excelencia, la comunicación es informada, correcta, abierta y centrada en resolución de problemas. Hoegl y Gemuenden (2001) introducen la calidad del trabajo en equipo como constructo resultado de comunicación, coordinación, equilibrio de las contribuciones, apoyo mutuo, esfuerzo y cohesión. Su investigación muestra que la calidad de la interacción impacta en la finalización exitosa del proyecto y en la satisfacción de sus miembros.

Por definición, la comunicación eficaz no implica únicamente el número de mensajes que se intercambian. Un grupo puede hablar todo el día y una noche, y luego soplarse de sus

ideas, confundirse, o encontrar que están repitiendo su trabajo. La calidad es que la información que interesa a todo el mundo les llega a las personas adecuadas, en el momento oportuno y en un lenguaje comprensible.

También en la comunicación están las relaciones de poder. Los grupos pueden tener reuniones participativas mientras las decisiones efectivas aún están concentradas en la parte superior. En tales situaciones, la comunicación se torna un mecanismo formal sin capacidad para alterar las decisiones.

El análisis crítico debe distinguir entre la participación simbólica y la participación agente. Uno es el poder hablar, pero no incidir, el otro es que las estrategias y procedimientos pueden ser modificados por el conocimiento distribuido entre los miembros.

Aprendizaje colectivo, gestión del conocimiento e innovación

La innovación depende de la capacidad de la organización para transformar el conocimiento individual en soluciones colectivas. Los equipos de alto rendimiento posibilitan dicha transformación al compartir experiencias, cuestionar supuestos y experimentar con diversas opciones.

Xu and Suntrayuth (2022) identificaron la seguridad psicológica y el intercambio de conocimientos como mecanismos a través de los cuales un clima organizacional favorable a la innovación influye en el comportamiento innovador.

La innovación no se deriva sólo de la creatividad personal, sino de condiciones colectivas que hacen posible comunicar y desarrollar las ideas.

El aprendizaje colectivo implica identificar errores, investigar sus causas, cambiar las prácticas y difundir lo aprendido. Pero son muchas las organizaciones que en sus discursos promueven la innovación y que a la hora de la verdad tienen prácticas que castigan el error, que coartan la autonomía o que valoran sólo los logros individuales.

Esto es paradójico y hace difícil la generación de conocimiento. Cuando los miembros temen que admitir un error afectará su evaluación, la ocultan. La organización preserva así una apariencia de eficiencia, pero la información necesaria para que pueda aprender se pierde.

El diseño y los problemas de solución de equipos particulares necesitan seguridad psicológica – para que los miembros de sus equipos puedan cuestionar las prácticas existentes y proponer soluciones inciertas. Heldal (2023) indica que la seguridad psicológica puede facilitar las actividades de aprendizaje y desempeño innovador de los equipos de pensamiento de diseño.

Además, la innovación colectiva exige diversidad cognitiva, autonomía, acceso a información y capacidad para combinar conocimientos. Pedir creatividad al equipo que no tiene autoridad para experimentar o si cada decisión tiene que pasar por múltiples autorizaciones burocráticas no es que se corra con la suerte de tener la creatividad.

Equipos de alto rendimiento y productividad organizacional

La productividad se ha definido tradicionalmente como una función de los resultados obtenidos y de los recursos consumidos. Si bien esta definición sigue vigente, es insuficiente para organizaciones basadas en el conocimiento.

Los grupos de alto desempeño también impactan en la productividad a través de mayor coordinación, menor error, intercambio de conocimiento y solución inmediata de problemas. No obstante, atender solo a la cantidad producida puede ocultar un coste humano o un deterioro en la calidad, o también un empobrecimiento de la capacidad de innovación.

O'Neill y Salas (2018) explican que para obtener un alto desempeño en el equipo se debe tener en cuenta al mismo tiempo los aspectos humanos, tecnológicos y organizativos que componen el equipo. No es posible atribuir el rendimiento a una sola práctica ni a un único atributo; es producto de la interacción de las capacidades, los procesos y el contexto.

Paredes-Saavedra et al. (2024) Hacen hincapié en que un ambiente laboral positivo solidifica el trabajo en equipo, la cooperación, la resolución colaborativa de problemas y la eficiencia de los equipos. Esto reafirma que la productividad colectiva depende de condiciones organizacionales que no sólo incluyen el esfuerzo individual.

Desde una mirada crítica, el concepto alto rendimiento puede ser empleado para legitimar la intensificación del trabajo. Siguiendo esta lógica se imponen metas cada vez más altas, disponibilidad constante y presión permanente, todo bajo el disfraz del compromiso o la excelencia. Esta práctica puede hacer que los resultados aumenten temporalmente pero también puede causar agotamiento, rotación, y pérdida de conocimiento.

Por lo tanto, debe haber una distinción entre alto rendimiento y rendimiento sostenible. El primero se consigue con presión extraordinaria; el segundo exige equilibrio entre resultados, aprendizaje, bienestar y preservación de capacidades.

Bienestar laboral y sostenibilidad del rendimiento

Ningún equipo puede alcanzar altos niveles de desempeño si sus miembros sufren de agotamiento crónico, inseguridad o disputas eternas. La prosperidad no sólo es una deseable consecuencia de la actividad colectiva efectiva, sino que constituye una condición para su sostenimiento.

Un mayor liderazgo compartido está relacionado con un incremento en el bienestar y una disminución del agotamiento emocional en el equipo, según Klasmeier, Schleu y Schulte (2024). Este hallazgo indica que descentralizar el poder y la responsabilidad puede compensar ciertas cargas, si se cuenta con coordinación y apoyo.

La continuidad interna del equipo requiere cargas de trabajo moderadas, recuperación, reconocimiento, equidad, autonomía y acceso a recursos. Cuando las organizaciones omiten estas condiciones y focalizan la intervención en actividades motivacionales aisladas, les

transfieren a los trabajadores la responsabilidad de resistir en ambientes deficitarios estructuralmente.

Por lo tanto, la gestión del alto rendimiento tiene que incorporar principios de la salud ocupacional. No es suficiente con que la gente aprenda a ser resiliente si las fuentes de estrés se hallan en objetivos incompatibles, insuficiencia de personal, ambigüedad de roles, o liderazgo tiránico.

Equipos de alto rendimiento y sostenibilidad organizacional

La sostenibilidad organizacional es la capacidad de continuar generando valor económico, social y ambiental en el tiempo. Los equipos son importantes porque son los que materializan las estrategias generales en decisiones operativas, innovaciones y prácticas concretas.

Los equipos de alto rendimiento podrían promover la sostenibilidad a través de la eficiencia de los recursos, la innovación responsable, la adaptabilidad a las crisis y la valorización de las perspectivas múltiples. No obstante, este vínculo no es automático. Un grupo puede ser muy efectivo en lograr metas que dañan a la sociedad o al medio ambiente.

La sostenibilidad implica que el objetivo del equipo tiene que estar alineado con estándares éticos y una visión macro del valor organizacional. No tiene que evaluarse solo en función de cuán rentable es, sino también en términos de qué tipo de trabajo crea, del impacto en los grupos de interés, la continuidad del conocimiento y la capacidad para adaptarse.

Tanto la innovación como la resiliencia organizativa están significativamente correlacionadas con el desempeño de las empresas, particularmente en ambientes de alta incertidumbre. Garrido-Moreno, Martín-Rojas y García-Morales (2024) señalan que la innovación en servicios y la resiliencia como capacidades dinámicas posibilitan el desempeño empresarial. Por lo tanto, los equipos de alto rendimiento pueden considerarse como microconstructos de las capacidades dinámicas organizacionales. A partir de sus actividades,

la empresa detecta cambios, pondera recursos, altera procesos y elabora respuestas ante nuevas situaciones.

Condiciones estructurales y cultura organizacional

El rendimiento del equipo está determinado por la estructura y cultura de la organización. La colaboración entre los miembros se ve influenciada por la autonomía, los recursos, los sistemas de incentivos, la seguridad en el empleo y las reglas no oficiales.

Una cultura de confianza, aprendizaje y participación estimula la cohesión del grupo. En cambio, culturas autoritarias, extremadamente competitivas, o basadas en culpar a otros dificultan que la gente comparta sus conocimientos.

No la cultura organizacional puede limitarse a valores impresos en documentos institucionales. Esto se refleja en las decisiones que se premian, en los errores que se sancionan, en las voces que se escuchan y en las conductas que permiten el ascenso a posiciones de poder.

Bogale and Debela (2024) indican que la cultura organizacional es una entidad abstracta que representa la identidad, efectividad y reactividad de las organizaciones. El análisis requiere que se contemplen valores, prácticas, significados y orientaciones que facilitan y obstaculizan el rendimiento.

Cuando las recompensas se limitan únicamente a logros personales, la colaboración puede verse socavada. Los miembros compiten por la notoriedad, guardan información, o se centran en sus propios indicadores. Para crear equipos de alto rendimiento, el sistema de gestión debe tener una combinación de responsabilidad individual e incentivos colectivos.

Perspectiva crítica sobre el discurso del alto rendimiento

El concepto de equipo de alto rendimiento es valioso en el pensamiento y en la práctica, pero también tiene sus peligros. El discurso directivo puede convertirse en el

equivalente a la etiqueta que obliga a la obtención de resultados extraordinarios sin cambiar las condiciones estructurales.

Las organizaciones atribuyen a menudo el fracaso a la pretensa desidia, desmotivación o incompetencia de los empleados. Esta solución interpreta individualmente problemas que pueden estar causados por objetivos conflictivos, recursos limitados, sistemas de incentivos inadecuados, o decisiones fallidas de gestión.

Además, algunos modelos ofrecen características generalizables de equipos altamente efectivos sin tener en cuenta las diferencias culturales, sectoriales y tecnológicas. Las prácticas que funcionan en una empresa de desarrollo de software podrían no funcionar en absoluto en la industria, en salud o en las finanzas.

El alto rendimiento debe ser analizado contingentemente. Sus determinantes se basan en la naturaleza de la tarea, del equipo, grado de interdependencia, estabilidad del entorno, nivel de virtualidad, composición y fase de desarrollo del equipo.

También debe criticarse el empleo instrumental de conceptos como confianza, compromiso y pertenencia. Estas variables no pueden imponerse desde un solo lado. La confianza se construye cuando hay coherencia, equidad y reciprocidad. Pedir confianza sin tener transparencia o compromiso sin condiciones dignas convierte estas categorías en formas de control normativo.

Integración teórica de los factores estratégicos

El análisis elaborado permite afirmar que los equipos de alto rendimiento son producto de la combinación de cinco dimensiones: las dimensiones del equipo de alto rendimiento emergen tras concluir el análisis desarrollado y ayer se schmuck skladuje. Claridad de los objetivos, recursos, autonomía y diseño de tareas e incentivos son aspectos de la dimensión estructural.

Competencias complementarias, motivación, bienestar, responsabilidad y capacidad emocional son las características humanas.

Confianza, seguridad psicológica, comunicación, cohesión y manejo constructivo del conflicto.

Dimensión cognitiva: aprendizaje, modelos mentales compartidos, intercambio de conocimiento y reflexividad.

Estrategias: alineación con las metas de la organización, aptitud para la innovación, productividad y sustentabilidad.

Ninguna de las entidades que operan en estas dimensiones es independiente. La autonomía sin claridad puede generar desorden; la diversidad sin inclusión puede conducir a la fragmentación; la presión por obtener resultados sin bienestar puede provocar agotamiento; y la innovación sin una guía estratégica puede (y de hecho ha) conllevado el desperdicio de recursos.

Los equipos de alto rendimiento constituyen una capacidad estratégica para las organizaciones empresariales, ya que permiten la integración del conocimiento, la mejora de la coordinación, la promoción de la innovación y la respuesta ante escenarios de incertidumbre. Sin embargo, deben ir más allá de la visión simplista que atribuye el rendimiento únicamente a la motivación, el liderazgo o las competencias individuales. El rendimiento colectivo es un fenómeno multinivel influenciado por la interacción de individuos, procesos, estructura, cultura y entorno. La seguridad psicológica, el liderazgo compartido, la comunicación, la confianza, el aprendizaje y la complementariedad de competencias son elementos clave, pero su efecto depende de las condiciones institucionales. Una cultura de alto rendimiento no debe confundirse con la intensificación del trabajo. No se puede decir que un equipo sea bueno si logra sus objetivos mediante el acoso, la intimidación o la presión constante. El verdadero alto rendimiento ofrece una combinación convincente de eficiencia, innovación, aprendizaje,

bienestar y durabilidad. Por lo tanto, las organizaciones deben dejar de esperar crear equipos extraordinarios dentro de sistemas disfuncionales. La creación de equipos de alto rendimiento multidisciplinarios requiere la alineación entre los imperativos empresariales y el liderazgo, los recursos humanos y las políticas de recompensa, participación y sostenibilidad.

METODOLOGÍA

Este trabajo se llevó a cabo con un diseño cualitativo, y a través de la modalidad de revisión bibliográfica o documental, con el fin de realizar un análisis crítico de la producción científica relativa a los equipos de alto rendimiento en organizaciones empresariales y su impacto en la innovación, productividad y sostenibilidad organizacional. Este enfoque de investigación está habilitado para analizar, sintetizar y comparar los resultados de investigación con relación a un fenómeno particular, promoviendo la generación de marcos teóricos nuevos a partir del análisis sistematizado de la literatura científica (Creswell & Creswell, 2023).

El enfoque metodológico fue el de revisión narrativa, con un análisis crítico y evaluador, dirigida a detectar los principales marcos teóricos, modelos conceptuales y resultados empíricos documentados en la literatura de especialidad. Diferentemente de las revisiones sistemáticas que se enfocan en la síntesis cuantitativa de resultados, la revisión narrativa permite la integración, interpretación y discusión crítica de diversas perspectivas teóricas, lo que resulta útil a la hora de explicar la complejidad del fenómeno bajo estudio desde una mirada multidimensional (Grant & Booth, 2009).

La recopilación de información se llevó a cabo en reconocidas bases de datos científicas a nivel mundial, tales como: Scopus, Web of Science, ScienceDirect, SpringerLink, Emerald Insight, Wiley Online Library, Taylor & Francis, Sage Journals y Google Scholar. Se utilizaron como descriptores en español e inglés los siguientes términos: equipos de alto

rendimiento, high-performance teams, team effectiveness, shared leadership, psychological safety, organizational innovation, team performance, organizational culture y knowledge sharing. #Humanized output: [GOOD] Se realizó una búsqueda en las bases de datos combinando los operadores booleanos (AND, OR) para aumentar la exhaustividad y obtener estudios potencialmente relacionados con el objeto de estudio.

Entre los criterios de inclusión se encuentran los artículos científicos publicados principalmente entre 2018 y 2025 en revistas indexadas, libros académicos de autoridad y metaanálisis relacionados con equipos de trabajo, liderazgo, comportamiento organizacional, innovación y gestión del talento humano. A título complementario, se adicionaron algunos textos clásicos considerados pilares para la comprensión del fenómeno, en cuanto a lo que señalaron en el desarrollo conceptual de los equipos de alto rendimiento. Se retiró la información que se encontraba repetida, así como las publicaciones no evaluadas por pares y cuya temática no estaba vinculada de manera directa con la finalidad de la investigación.

El tratamiento de los datos se realizó a través del procedimiento de análisis de contenido temático, siendo detectadas categorías recurrentes en torno a los conceptos de liderazgo, seguridad psicológica, confianza, comunicación, aprendizaje organizacional, gestión del conocimiento, innovación, productividad, bienestar laboral y sostenibilidad organizacional. Estas categorías fueron luego contrastadas e integradas críticamente para trazar relaciones conceptuales y para establecer puntos de convergencia y divergencia entre las perspectivas teóricas, a fin de generar una reconstrucción integradora del fenómeno en estudio (Krippendorff, 2018).

Por último, para robustecer la validez científica de la investigación, se hizo el esfuerzo por recurrir a fuentes de alta calidad académica, privilegiando aquellas arbitradas y con reconocimiento en la disciplina de administración, comportamiento organizacional y gestión estratégica del capital humano. Se cumplieron también los principios éticos de la investigación

documental referentes a la correcta citación y referenciación de las fuentes consultadas de acuerdo con la normativa APA, séptima edición (American Psychological Association, 2020).

DISCUSIÓN

El análisis presentado corrobora que los equipos de alto rendimiento son la expresión de una capacidad estratégica, cuya efectividad no radica en habilidades individuales, sino en la interacción dinámica de los factores humanos, organizacionales y del contexto. Esta perspectiva está en línea con Kozlowski e Ilgen (2006), quienes argumentan que los equipos deben ser entendidos como sistemas adaptativos multinivel en los cuales los procesos colectivos emergen en la interacción continua entre individuos, estructuras y medio ambiente. Siendo así, la evidencia revisada desafía las estrategias simplistas que explicaban el éxito organizacional únicamente en función del talento individual y el liderazgo formal.

Una de las contribuciones más importantes del presente trabajo es que la confianza, la seguridad psicológica y la comunicación son infraestructuras sociales necesarias para el desempeño colectivo. Estos ayudan al intercambio de información para la coordinación y el aprendizaje organizacional para que los equipos puedan responder eficientemente a situaciones inciertas. Tales hallazgos son consistentes con Edmondson y Lei (2014), quienes sostienen que la seguridad psicológica es una condición previa para que la gente contribuya con ideas, detectar errores y participar al máximo en procesos de innovación. Sin embargo, los hallazgos también permiten señalar que son muchas las entidades que continúan priorizando la forma de organización jerárquica donde el miedo al error limita la creatividad y el aprendizaje colectivo.

La revisión también muestra que el liderazgo sigue siendo un factor clave para la formación de equipos de alto rendimiento; sin embargo, una literatura reciente ha señalado que los modelos de liderazgo compartido y/u otros más inclusivos pueden potenciar más la

participación, la innovación y el compromiso que los modelos tradicionales (basados en el poder centralizado). Esta interpretación está alineada con Wang et al. (2014) y Wu et al. (2023), al considerar que la dispersión de la influencia a través de los miembros del equipo «toma ventaja de la capacidad superior para resolver problemas complejos y de conocimiento colectivo». Desde un punto de vista crítico esto supone aceptar que el liderazgo pasa a ser un atributo distribuido (en lugar de individual) dentro de la organización y que ya no es una función únicamente del directivo.

En otra cuestión, se destaca la estrecha correlación entre los equipos de alto rendimiento y la innovación organizacional. La innovación se ha determinado que no se genera sólo en la mente del individuo creativo, sino en las organizaciones que facilitan el intercambio constante de conocimientos, la reflexión colectiva, y la apertura al aprendizaje. Esta proposición es coherente con la de Xu y Suntrayuth (2022) en que la seguridad psicológica y la gestión del conocimiento son mecanismos que fortalecen el comportamiento innovador. Por lo tanto, aquellas organizaciones que, aunque cuentan con personal altamente calificado, continúan fomentando culturas de microgestión, competencia interna y castigo al error están limitando dramáticamente su potencial innovador.

En cuanto a la productividad, el estudio permite dudar de una de las premisas más repetidas en la gestión de empresas del siglo XXI: el alto rendimiento sólo consistiría en producir más con menos recursos. La revisión evidencia que esta interpretación es insuficiente y que invisibiliza aspectos como el bienestar, la calidad del trabajo, la acumulación de conocimiento, la sustentabilidad organizacional. O'Neill & Salas (2018) estiman que el desempeño colectivo es producto de la complementación dinámica entre los factores humanos, tecnológicos y organizacionales y Paredes-Saavedra et al. (2024) prueban que un buen clima organizacional mejora significativamente la efectividad de los equipos. Por lo tanto,

la productividad sustentable tiene que ser vista desde un enfoque multidimensional y no solamente financiera.

También en la discusión es posible vislumbrar una tensión conceptual muy importante en esta literatura. Si bien son muchas las investigaciones que avalan el discurso de la alta performance como sinónimo de excelencia organizacional, son escasas las que se cuestionan respecto a sus efectos negativos. De este modo, el presente trabajo da cuenta de que en ciertas condiciones dicho término puede ser empleado para naturalizar procesos de intensificación laboral, aumento constante de metas y desgaste emocional, haciendo recaer la responsabilidad del desempeño única y exclusivamente sobre los trabajadores. Esta crítica es coherente con Hackman (2002), quien argumenta que no puede haberse un equipo efectivo que obtenga altos resultados financieros a expensas del deterioro de las relaciones humanas internas, del agotamiento, o la disminución de las capacidades para futuros resultados.

Por consiguiente, la cultura de la empresa es un factor discriminante en el éxito de los cooperative working. Prácticas de la empresa y el grado en el que los individuos colaboran: los sistemas de incentivos, las prácticas de gestión del RRHH, la autonomía, la justicia organizativa y el alineamiento del discurso institucional en la organización hacia las decisiones de liderazgo, tienen un impacto real significativamente en cómo los individuos trabajan juntos. Por lo tanto, los equipos no pueden conceptualizarse de forma aislada de su contexto organizacional, ya que este puede afectar también al buen funcionamiento de los equipos, haciendo que incluso profesionales con grandes competencias tengan un desempeño pobre cuando trabajan en organizaciones burocráticas, rígidas o que sufren de desconfianza institucional.

Finalmente, este trabajo permite el planteamiento de una visión integradora para el alto rendimiento organizacional. En tanto que no es una mera condición objetiva ni un resultado automático del capital humano, sino una capacidad dinámica que se construye a partir de la interacción entre liderazgo, cultura, aprendizaje, confianza, comunicación y alineamiento

estratégico. Esta interpretación complementa las perspectivas contemporáneas de capacidades dinámicas y aprendizaje organizacional, al afirmar que la sustentabilidad competitiva requiere de la construcción de sistemas colectivos de aprendizaje, innovación y adaptación continua, por parte de las organizaciones. Así que desde este punto de vista el verdadero problema que enfrenta la gestión empresarial no es solamente formar equipos que sean eficientes sino diseñar organizaciones que permitan que el equipo sea eficiente durante más tiempo, haciendo esto sin comprometer el bienestar de los individuos ni la sostenibilidad institucional.

CONCLUSIONES

El análisis llevado a cabo conlleva que los equipos de rendimiento alto constituyen una capacidad organizacional estratégica, cuyo valor va más allá de la obtención de altos niveles de productividad. Su potencial real reside en la capacidad para combinar conocimiento, liderazgo, confianza, aprendizaje, e innovación para que las organizaciones se adapten a ambientes impredecibles caracterizados por la incertidumbre, la transformación digital, y la creciente complejidad competitiva. No obstante, esa capacidad no surge automáticamente ni puede ser atribuida solamente a las habilidades individuales de sus miembros, sino que es el producto de la interacción dinámica entre varios factores estructurales, culturales, relacionales y estratégicos que necesitan ser gestionados conjuntamente.

Ahora bien, desde una perspectiva crítica, se ve que una parte nada desdeñable de la literatura managerial sigue reproduciendo el músculo instrumental del alto rendimiento que consiste, sobre todo, en el aumento de la eficiencia, el cumplimiento de objetivos, y la maximización de beneficios económicos. Esta visión es reductiva, porque oculta aspectos básicos tales como el bienestar laboral, la seguridad psicológica, el aprendizaje organizacional y la sostenibilidad del desempeño. Por tanto, igualar el alto rendimiento a la numeración de unos indicadores es obviar que la longevidad de los resultados está determinada en buena

medida por la calidad de las relaciones humanas, por la confianza institucional y por la habilidad organizacional para aprender continuamente.

Apenas esto, también evidencia que variables como el liderazgo compartido, la comunicación efectiva, la gestión del conocimiento, el aprovechamiento de competencias y la cultura organizacional se trasladan en sí concibe en parte como factores no aislados, sino como elementos interdependientes en un sistema complejo. Sin embargo, la falta o debilitamiento de cualquiera de estas dimensiones perjudica profundamente el poder del colectivo, aun cuando la organización cuenta con profesionales muy capacitados. Este resultado se cuestiona las políticas empresariales que llevan aparejadas únicamente en la selección de talento, pues hay evidencia que indica que la ventaja competitiva sosteniblemente no consiste solamente en atraer personas capaces, sino en organizar contextos organizativos que puedan convertir el talento individual en inteligencia colectiva.

Una cuestión importante es que la definición de alto rendimiento debe ser entendida en términos éticos y sustentables. En muchas instituciones, la exigencia constante de resultados ha llevado a la intensificación del trabajo, al estrés de los trabajadores y al deterioro de su bienestar, todo ello justificado en discursos de excelencia, compromiso o productividad. Esta realidad pone en evidencia una contradicción fundamental: organizaciones que pretenden mantener altos niveles de innovación y competitividad a través de prácticas que minan, al tiempo, las condiciones humanas necesarias para llevarlas a cabo. Por ello, el verdadero reto de la administración será concebir formas de gerencia en la que la productividad económica puedan ir de la mano con la salud organizacional, el desarrollo de los recursos humanos y la sustentabilidad institucional a largo plazo.

Finalmente, el presente artículo permite profundizar en la comprensión teórica de los equipos de alto rendimiento al situarlos en un contexto sistémico y multidimensional, en donde las capacidades colectivas son consideradas como una fuente estratégica para la innovación,

la productividad y la sustentabilidad organizacional. Sin embargo, también exhibe la necesidad de aumentar la investigación empírica sobre este fenómeno, sobre todo en organizaciones latinoamericanas y en otros sectores económicos, teniendo en cuenta variables como la cultura nacional, la transformación digital, inteligencia artificial, trabajo híbrido y sostenibilidad empresarial. Avanzar en estas líneas de investigación abrirá la posibilidad de desarrollar modelos más contextualizados, y superar la tendencia a generalizar modelos construidos, principalmente, bajo realidades organizacionales diferentes a las entendidas como economías emergentes. En este sentido, el alto rendimiento no debe concebirse como un estado ni como un objetivo solo productivo, sino como una capacidad organizativa dinámica cuya sostenibilidad estará determinada por la alineación de las estrategias empresariales y las prácticas de gestión con un compromiso auténtico con el desarrollo integral de las personas que conforman las organizaciones.

Declaración de conflicto de interés

La autora declara no tener ningún conflicto de interés relacionado con esta investigación.

Declaración de contribución a la autoría

Antonia del Carmen Madrid George: metodología, conceptualización, redacción del borrador original, revisión y edición de la redacción.

Declaración de uso de inteligencia artificial

La autora declara que utilizaron la Inteligencia Artificial como apoyo para este artículo, y que esta herramienta no sustituyó de ninguna manera la tarea o proceso intelectual, manifiestan y reconocen que este trabajo fue producto de un trabajo intelectual propio, que no ha sido publicado en ninguna plataforma electrónica de inteligencia artificial.

REFERENCIAS

American Psychological Association. (2020). Publication manual of the American Psychological Association (7th ed.). American Psychological Association.

Bell, S. T. (2007). Deep-level composition variables as predictors of team performance: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 92(3), 595–615. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.595

Bogale, A. T., & Debela, K. L. (2024). Organizational culture: A systematic review. Cogent Business & Management, 11(1), 2340129. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (6th ed.). Sage.

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350–383. https://doi.org/10.2307/2666999

Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1, 23–43. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305

Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1, 23–43. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305

Elsayed, A. M., Zhao, B., Han, S., & Timpanaro, G. (2023). The role of error risk taking and perceived organizational innovation climate in the relationship between perceived psychological safety and innovative work behavior: A moderated mediation model. Frontiers in Psychology, 14, 1042911. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1042911

Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. Personnel Psychology, 70(1), 113–165. https://doi.org/10.1111/peps.12183

Garrido-Moreno, A., Martín-Rojas, R., & García-Morales, V. J. (2024). The key role of innovation and organizational resilience in improving business performance: A mixed-methods approach. International Journal of Information Management, 77, 102777. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102777

Grant, M. J., & Booth, A. (2009). A typology of reviews: An analysis of 14 review types and associated methodologies. Health Information & Libraries Journal, 26(2), 91–108. https://doi.org/10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x

Hackman, J. R. (2002). Leading teams: Setting the stage for great performances. Harvard Business School Press.

Heldal, F. (2023). Design thinking teams and team innovation performance: The complementary roles of team reflexivity and psychological safety. Journal of Innovation and Entrepreneurship, 12, 44. https://doi.org/10.1186/s13731-023-00325-9

Hoegl, M., & Gemuenden, H. G. (2001). Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence. Organization Science, 12(4), 435–449. https://doi.org/10.1287/orsc.12.4.435.10635

Hülsheger, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: A comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. Journal of Applied Psychology, 94(5), 1128–1145. https://doi.org/10.1037/a0015978

Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). The wisdom of teams: Creating the high-performance organization. Harvard Business School Press.

Klasmeier, K. N., Schleu, J. E., & Schulte, E. M. (2024). Temporal dynamics of shared leadership, team workload, and collective team member well-being. European Journal of

Work and Organizational Psychology, 33(2), 226–240. https://doi.org/10.1080/1359432X.2023.2263200

Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. Psychological Science in the Public Interest, 7(3), 77–124. https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x

Krippendorff, K. (2018). Content analysis: An introduction to its methodology (4th ed.). Sage.

Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. Academy of Management Review, 26(3), 356–376. https://doi.org/10.5465/amr.2001.4845785

Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997–2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. Journal of Management, 34(3), 410–476. https://doi.org/10.1177/0149206308316061

O'Neill, T. A., & Salas, E. (2018). Creating high performance teamwork in organizations. Human Resource Management Review, 28(4), 325–331. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.09.001

Paredes-Saavedra, M., Vallejos, M., Huancahuire-Vega, S., Morales-García, W. C., & Geraldo-Campos, L. A. (2024). Work team effectiveness: Importance of organizational culture, work climate, leadership, creative synergy and emotional intelligence in university employees. Administrative Sciences, 14(11), 280. https://doi.org/10.3390/admsci14110280

Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). Is there a "big five" in teamwork? Small Group Research, 36(5), 555–599. https://doi.org/10.1177/1046496405277134

Wang, D., Waldman, D. A., & Zhang, Z. (2014). A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. Journal of Applied Psychology, 99(2), 181–198. https://doi.org/10.1037/a0034531

Wu, G., Wang, X., Li, J., & Zhang, Z. (2023). Impact of inclusive leadership on employees' innovative behavior: The role of psychological empowerment and relational silence. Frontiers in Psychology, 14, 1144791. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1144791

Xu, Z., & Suntrayuth, S. (2022). Innovative work behavior in high-tech enterprises: Chain intermediary effect of psychological safety and knowledge sharing. Frontiers in Psychology, 13, 1017121. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1017121