



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



Equipos de Alto Rendimiento

Autora: Catalá Miguel, Inanna

Departamento/Centro: Organización de Empresas / Escuela Técnica Superior de Ingeniería Industrial

Contenidos

1. RESUMEN DE LAS IDEAS CLAVE	1
2. INTRODUCCIÓN	1
3. OBJETIVOS	1
4. DESARROLLO	1
4.1 GRUPO VS EQUIPO DE TRABAJO	1
4.2 CARACTERÍSTICAS DE UN EAR	2
4.3 CONFORMACIÓN DE LOS EAR	5
4.3.1 CURVA DE RENDIMIENTO DE LOS EAR	5
4.3.2 ETAPAS EN EL DESARROLLO DE LOS EAR	6
4.3.3 PROCESO DE FORMACIÓN DE UN EAR	8
6. BENEFICIOS DE UN EAR	10
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	10

Equipos de Alto Rendimiento

1. Resumen de las ideas clave

En este artículo se estudian los roles que, según la teoría de Belbin, deben de estar presentes en todos los equipos para funcionar como equipos de alto rendimiento. Se describen las características de cada rol, sus fortalezas y debilidades, y se incluye un ejercicio de autopercepción que puede ayudar a los directivos y a los equipos de trabajo a conocer y comprender sus fortalezas y debilidades y poner en marcha acciones que ayuden a aumentar su eficacia y evolucionar hacia equipos de alto desempeño. Este ejercicio también se puede realizar de manera individual, como herramienta de autoconocimiento y autorreflexión.

2. Introducción

“Si quieres ir rápido, ve solo, pero, si quieres llegar lejos, ve acompañado”
(Proverbio africano)

Actualmente, nadie tiene dudas sobre la necesidad que tienen las empresas y otro tipo de organizaciones de trabajar en equipo. La innovación, la creatividad, la resolución de problemas complejos, la necesidad de reinventarse para hacer frente a los acontecimientos globales y locales que traen consigo, tanto amenazas, como oportunidades, exige de la combinación de talentos multidisciplinares capaces de encontrar respuestas a todos estos desafíos.

A la vez, el éxito de este tipo de equipos de trabajo depende de lo comprometidas y motivadas que estén las personas que lo forman, de su capacidad de fomentar la interacción, la coordinación y la transparencia, y de su habilidad para establecer relaciones de confianza e interés mutuo que faciliten la gestión de los posibles conflictos que puedan surgir.

Un ejemplo de equipos de trabajo que reúnen todas estas características son los llamados “*Equipos de Alto Rendimiento (EAR) o de Alto Desempeño (EAD)*”. Este artículo tiene el propósito de ayudar al alumnado a conocer las características de este tipo de equipo y dar algunas claves para que puedan comprender la diferencia entre un equipo de trabajo y un equipo de alto rendimiento y como se puede facilitar el proceso de transformación de uno en otro.

3. Objetivos

Los resultados de aprendizaje esperados de este artículo son:

1. Distinguir entre grupo, equipo de trabajo y equipo de alto rendimiento
2. Describir las características de un Equipo de Alto Desempeño.
3. Explicar como un equipo de trabajo evoluciona a EAD, las fases por la que transcurre dicha evolución, y cómo dicha evolución va acompañada de un aumento en su eficiencia.

4. Desarrollo

4.1 Grupo vs Equipo de Trabajo

La mayoría de nosotros tenemos una idea más o menos intuitiva o fundamentada de lo que es un equipo de trabajo. Para consensuar las visiones vamos a iniciar este tema describiendo qué es un **grupo de trabajo**, cuándo se puede considerar que este funciona como un verdadero **equipo**, y cuando este último se convierte en **un equipo de alto rendimiento**.

“Un **grupo de trabajo** es un conjunto de personas reunidas por la autoridad formal de una organización para transformar recursos iniciales (insumo), en bienes y servicios (producto). Para que exista un grupo

de trabajo se requiere de dos o más personas identificables, una relación o vínculo entre ellas de carácter duradero, que tengan un objetivo común, que los integrantes tengan conciencia de grupo y del objetivo que persiguen, y que tengan una reglamentación de la acción y de las relaciones grupales.” (Morales, 1990)

Un **equipo de trabajo** está conformado por un pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometidas con un propósito común y que comparten un conjunto de metas de desempeño y un enfoque por el que se sienten solidariamente responsables.

Los **equipos de alto rendimiento** se diferencian de los anteriores por su nivel de desarrollo. Emplean procesos específicos para la realización de sus tareas, desarrollan cierto tipo de sentimientos entre sus miembros y logran niveles especiales de compromiso, confianza, consistencia e intensidad (Katzenbach & Smith, 1995)

Un equipo de alto rendimiento es un grupo de personas con unos roles específicos, complementarios y multifuncionales, comprometidas con un propósito común, con un conjunto de metas de desempeño y un enfoque por el que se sienten recíprocamente responsables.

Para algunos investigadores (Lipman-Blumen & Leavitt, 2000), un equipo de alto rendimiento es una disposición de ánimo general, una actitud compartida, volcada y comprometida a fondo con su tarea, una actitud que puede extenderse a cualquier tipo de equipo, cualquiera sea su denominación. En este sentido, los equipos de alto rendimiento ofrecen a las personas la oportunidad de avanzar voluntariamente más allá de los límites habituales, en un esfuerzo colectivo por lograr algo importante. No ayudan a las personas a satisfacer todas sus necesidades, impulsos y motivaciones, pero ofrecen, sin duda, oportunidades de conseguir esas “experiencias límites” altamente gratificantes.”

4.2 Características de un EAR

En las últimas décadas (Amaya, 2015; Fernández y Winter, 2003; Fundació RH, 2006; Villalobos, 2015) se han realizado muchos esfuerzos para identificar cuáles son las características de un equipo alto rendimiento, estando de acuerdo en citar como las más relevantes a las siguientes:

Tienen metas específicas

Los equipos de alto rendimiento conocen con claridad cuáles son las expectativas de su trabajo, y están dispuestos al 100% en cumplirlas.

El sistema de comunicación de metas y gestión del desempeño debe posibilitar el conocimiento, tanto de las metas individuales, como de las metas colectivas del equipo, incluyendo los indicadores de desempeño que medirán el alcance de las mismas. Por lo tanto, es importante que el líder del equipo genere espacios de comunicación destinados a este fin. Así mismo, los objetivos del equipo deben estar alineados con las metas de su área y con los de la organización.

Cuentan con diversos perfiles de personas

El equipo de trabajo es multifuncional, supera la clásica división departamental, integrando a personas con distintos perfiles, de áreas y conocimientos diversos y habilidades complementarias que tengan una visión propia para luego encajarla en el planteamiento grupal.

Es fundamental que en un equipo existan las habilidades necesarias para desempeñar las tareas requeridas. Es decir, asegurarse de que en el equipo cada uno de sus miembros cuenta con los conocimientos y habilidades específicas, que le permitirán llevar a cabo con éxito el rol y las tareas que tienen a su cargo.

Katzenbach y Smith hacen una distinción entre tres tipos de aptitudes: las primeras tienen que ver con las **experiencias técnicas y funcionales**, las segundas son las aptitudes relacionadas con la **solución de**

problemas y toma de decisiones, y las terceras son las *habilidades interpersonales* que tienen que ver con la capacidad de comunicarse y resolver conflictos de manera efectiva.

Definen con claridad sus roles, la participación y el aporte de cada miembro del equipo

Aunque el trabajo se desarrolle en equipo, cada miembro debe cumplir con un rol determinado y con unas tareas específicas que estarán acotadas de antemano. Ello evitará confusión de roles, o roces innecesarios dentro de la organización.

En muchas organizaciones es común observar que los individuos tienen claridad sobre el rol que desempeñan y sobre sus responsabilidades. Sin embargo, esta claridad empieza a verse disminuida cuando no está claro quiénes son los responsables de determinados entregables o funciones, que parecen quedar en el aire y que nadie asume, especialmente cuando se trata de nuevos proyectos, (tal vez porque no hacen parte de la descripción de funciones de ningún cargo en específico).

Esta situación lleva a algunas personas a realizar funciones que no les corresponden, pero que de no hacerlo se vería afectado su propio desempeño. Las preguntas que surgen son: ¿quiénes son las personas que por la naturaleza de su posición deberían estar a cargo de estas tareas? ¿Por qué la persona o equipo responsable de una tarea o proceso no está llevando a cabo determinada labor? ¿Tendrá que ver únicamente con una falta de claridad sobre los límites de roles?, o ¿tendrá que ver también con los procesos, la comunicación, la carga laboral, el liderazgo, el compromiso, la responsabilidad, la motivación u otros factores?

Liderazgo participativo

El líder será aquella persona que actúe como guía o jefe del proyecto. Su conducta y sus palabras lograrán incentivar a los miembros del equipo para que trabajen en conjunto bajo la regla común.

Este líder debe ser alguien en quien los miembros del equipo confían, abierto al diálogo y al intercambio de perspectiva, alguien que ha probado su capacidad en la materia y que sepa coordinar los roles de sus subordinados.

De modo que la palabra incentivar, se queda corta, pues no es solo dar aliento, o pedir el mayor esfuerzo de su equipo, sino saber suscitar su mayor rendimiento, así como estar al servicio del equipo, que es de quien depende el éxito de la operación.

El estilo de liderazgo ha de ser participativo, evitando que la necesidad de control por parte del líder le lleve a deteriorar la confianza, la comunicación y las relaciones con su equipo de trabajo, así como su propio bienestar y equilibrio.

Tienen capacidad para proponer y decidir

Aun cuando cuentan con un líder, el equipo de alto rendimiento (EAR) es autodirigido, es decir, tiene un amplio margen para establecer sus líneas de actuación y autonomía para ejecutarlas.

Es importante que los equipos sientan que tienen cierta autonomía a la hora de tomar decisiones sobre su trabajo. Si bien el objetivo viene marcado por los objetivos de la empresa, es cierto también que, si se sienten maniatados o dependientes, su desempeño disminuirá porque no van a poder avanzar según sus expectativas.

Se reconoce su esfuerzo

Cuando las metas se cumplen, y las metas se alcanzan, los miembros del equipo de ese resultado deben ser recompensados tanto de forma grupal como individual. Ello favorecerá que trabajen más contentos y de forma más eficiente.

Presencia de confianza

La confianza es un activo intangible para las organizaciones, ya que cuando está presente permite generar y mantener un clima propicio para el desarrollo, mientras que cuando no está presente se convierte en un costo para las empresas y los seres humanos que en ellas trabajan. La confianza dentro de un equipo permite que sus miembros se sientan en un espacio seguro en el que puedan sentirse libres de ser auténticos, de opinar y escuchar sugerencias, compartir sus dificultades, admitir errores en el rol asumido, felicitar actitudes de otros o alegrarse por los logros obtenidos, porque saben que sus fortalezas serán reconocidas y que serán apoyados a la hora de enfrentar y encontrar soluciones ante sus desafíos.

Existen diferentes actividades que ayudan a construir confianza, aclarando que esto es un proceso que toma tiempo y compromiso y que no puede depender únicamente de este tipo de ejercicios.

Relación y comunicación basada en el reconocimiento apreciativo

Para construir confianza dentro de los equipos de trabajo, los miembros del equipo necesitan sentirse valorados por quienes son y por sus logros, y recibir retroalimentación constructiva para mejorar sus aportes al equipo. Las investigaciones de Losada y Heaphy han relacionado la cantidad y calidad de reconocimiento, con la productividad individual y del equipo. Por esta razón, es importante que el líder modele un estilo de comunicación apreciativo, en el que escucha activamente a sus colaboradores, los ayuda a construir apalancándose en sus fortalezas y en el que los motiva desde la manifestación de conductas apreciativas verbales y no verbales.

La información circula sin obstáculos dentro del EAR con el fin de que todos conozcan el estado del equipo y los avances en la consecución de objetivos

Apertura al conflicto

Muchos equipos tienen la creencia de que el conflicto es malo y sinónimo de violencia, sin embargo, el conflicto puede llegar a ser destructivo cuando está basado en la lucha por el poder y cuando no se gestiona de manera asertiva. Si en un equipo existe confianza para ser auténticos, un liderazgo participativo y comunicación apreciativa, el equipo estará dispuesto a dialogar con transparencia y a tener conversaciones que, por más difíciles que sean, son importantes para avanzar, corregir fallas y generar soluciones innovadoras.

Ello permitirá asumir colectivamente, tanto los éxitos como los fracasos sin buscar culpables, y desarrollar la capacidad de identificar lo que ha fallado y de autocorregirse con flexibilidad

Compromiso frente a un propósito común

Los miembros del EAR tienen una gran identificación y compromiso con el objetivo perseguido. Estos se sentirán más comprometidos en la medida en que dicho objetivo se encuentre alineado con sus valores y cuando su consecución contribuya al alcance de sus objetivos laborales y personales, bien sea directa o indirectamente.

En la medida de lo posible, es importante incluir a los equipos en los procesos de toma de decisiones, ya que cuando todos los miembros del equipo sienten que fueron escuchados y que sus opiniones fueron tenidas en cuenta, su nivel de compromiso con la decisión final será mayor, incluso, aunque no estén de acuerdo con la misma. Ello, porque la decisión será vista como una decisión resultado de un proceso de reflexión colectiva que posibilitó aclarar dudas y evaluar diversos escenarios. Esto no implica que todas las decisiones sean llevadas a discusión, ya que en muchos casos son directrices que no son discutibles.

Una herramienta que ayuda a elevar el nivel de compromiso es traducir estas decisiones en acciones concretas, comportamientos observables y medibles, con fechas límites para su cumplimiento.

Responsabilidad individual y compartida

El EAR se rige por la confianza y la corresponsabilidad entre sus miembros. Revisa su cumplimiento y determina la calidad de su rendimiento colectivo en un marco de mejora continua. Para ello, es importante establecer y comunicar claramente cuáles son las metas del equipo y las responsabilidades de cada integrante para el cumplimiento de estas. Una vez establecidas, se pueden establecer reuniones para medir el avance en el alcance de los resultados, donde no es solo el líder quien monitorea, sino donde cada miembro debe rendir cuentas a todo el equipo.

Enfoque o método de trabajo compartido

El EAR está organizado en torno a procesos, es decir, cadenas de actividades que tienen un principio y un final identificables en un marco temporal, los cuales han sido creados, comunicados y formalizados dentro del equipo, basados en una metodología compartida que permita un trabajo coordinado. La falta de este enfoque puede entorpecer la toma de decisiones, ralentizar y disminuir la agilidad de respuesta de los miembros del equipo e incrementar los tiempos de desarrollo de las tareas, elevando de esta manera los costos de ejecución de las mismas. Por lo tanto, es fundamental generar metodologías de trabajo compartidas que permitan a los individuos al interior de los equipos, trabajar de manera

Atención a los resultados:

Al hablar de un equipo de alto rendimiento, es importante que los esfuerzos de sus miembros incluyan alcanzar los resultados colectivos a los cuales se han comprometido. Patrick Lencioni propone dos estrategias para que el equipo centre su atención en los resultados: por un lado, declarando y comprometiéndose públicamente a generar resultados específicos y medibles, y por otro, recompensando únicamente las conductas y acciones que contribuyen al logro de estos resultados concretos.

4.3 Conformación de los EAR

4.3.1 Curva de rendimiento de los EAR

De acuerdo a (Katzenbach y Smith, 1995, 2011), en la medida que los grupos de trabajo evolucionan hacia equipos de alto rendimiento, su curva de rendimiento va en aumento. En este proceso de evolución (ver Figura 1 de la página siguiente), el autor identifica cuatro tipos de equipos: pseudo-equipo, equipo potencial, equipo verdadero y equipo de alto rendimiento.

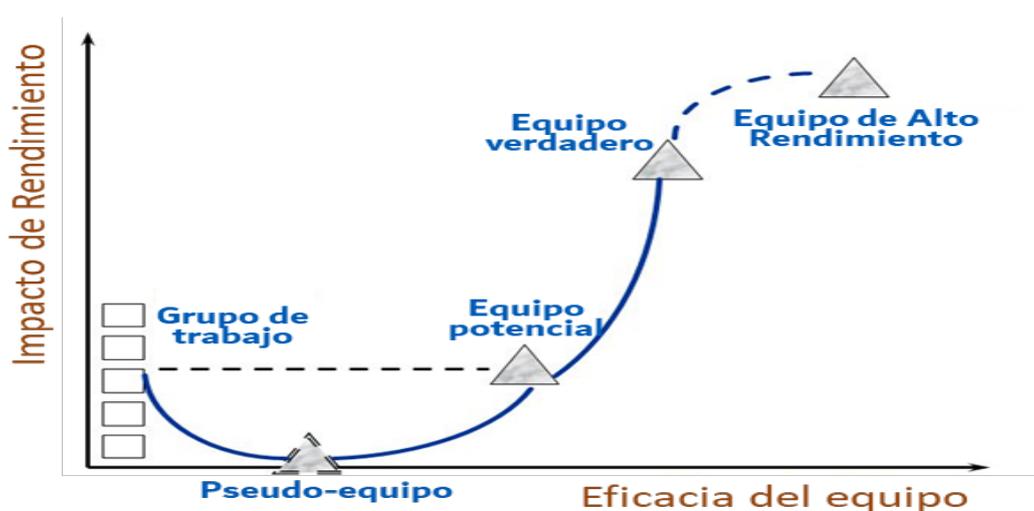


FIGURA 1. Curva de rendimiento de los equipos

Pseudo equipo: es un grupo para el cual podría existir una necesidad o razón significativa de rendimiento incremental, pero no está enfocado al rendimiento colectivo, ni tiene como objetivo

conseguirlo. No tiene interés en conformar un propósito o conjunto común de metas de rendimiento, aunque puede llamarse a sí mismo un equipo. Los pseudo equipos son los más débiles de todos en términos de impacto de rendimiento.

Equipo potencial: es un grupo para el cual hay una significativa necesidad de rendimiento incremental y que realmente trata de mejorar su impacto de rendimiento. Sin embargo, típicamente, necesita más claridad acerca de su propósito, metas o resultados de trabajo y más disciplina para elaborar un enfoque de trabajo común. No tiene todavía establecida una responsabilidad colectiva. Los equipos potenciales abundan en las organizaciones.

Equipo verdadero: es un número pequeño de personas con capacidades complementarias, que están comprometidas por igual con un propósito común, unas metas comunes y un enfoque común de trabajo, del cual se sienten mutuamente responsables. Los equipos verdaderos son una unidad fundamental de rendimiento.

Equipo de alto rendimiento: es un grupo que reúne todas las condiciones de los equipos verdaderos. Sus miembros están profunda y recíprocamente comprometidos para conseguir el desarrollo y éxito personal de cada uno de ellos.

En este sentido, es, particularmente relevante para la organización identificar cómo están funcionando los diferentes equipos de su organización, con el fin de establecer aquellas áreas de mejora en las que necesitan incidir para avanzar en el proceso de consolidarse como un equipo de alto rendimiento y lograr los resultados de desempeño que requiere la organización.

4.3.2 Etapas en el desarrollo de los EAR

Tras observar a pequeños grupos desde varias perspectivas, Tuckman (1965) desarrolló un modelo que explica cómo se comportan y desenvuelven los equipos, identificando cuatro fases por las que deben atravesar antes de alcanzar su máxima efectividad: **formación** (“forming”), **debate** (“storming”), **organización** (“norming”) y **resolución** (“performing”) (ver Figura 2). Según este autor, cada una de las etapas requiere de un estilo de liderazgo diferente, por lo que el líder debe identificar en qué etapa se encuentra su grupo para ejercer el tipo de liderazgo que apoya la evolución de sus equipos. Posteriormente, Tuckman y Jensen (1977) redefinieron y desarrollaron el modelo agregándole una quinta fase: **disolución**.

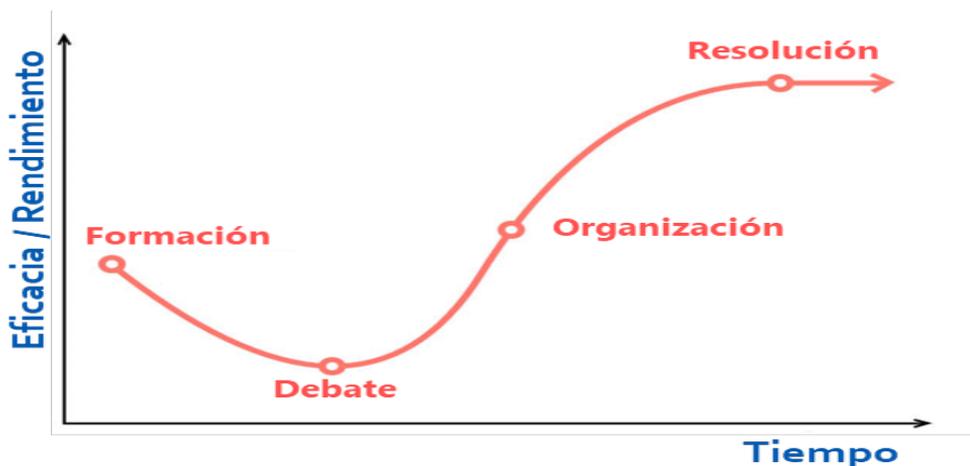


FIGURA 2. Fases en el desarrollo de los EAR

Formación

Durante esta fase, los miembros suelen estar entusiasmados y ansiosos por el trabajo por delante. Pero al mismo tiempo, sienten cierta ansiedad, miedo o descontento porque están siendo forzados a una manera diferente de hacer las cosas de lo que están acostumbrados.

En esta fase inicial, los miembros del equipo evitan expresar sus puntos de vista y entrar en conflictos. Las conductas se centran en definir “Qué va a hacerse y Cómo”. Las discusiones son, necesariamente, abstractas pues el objetivo del grupo no ha podido definirse con claridad. Las principales decisiones que se toman tienen que ver con la información que debe conseguir el grupo para progresar. Es labor del líder responder a las preguntas e inquietudes que surjan con paciencia y diligencia para apoyar la evolución del equipo a la siguiente fase.

Esta fase termina cuando el grupo tiene claros sus objetivos y es capaz de realizar un programa de acción. Durante la misma, los componentes se conocen y empiezan a asumir los roles funcionales. También se desarrollan las conductas de comunicación. La duración de esta etapa es muy variable y hay grupos que permanecen en ella durante mucho tiempo, incluso años.

Debate

Si el grupo logra comunicarse eficazmente, surgirán diferencias de opiniones y de expectativas. Es muy raro, más bien sospechoso, que todas las personas de un grupo estén completamente de acuerdo en todo lo que se propone en el grupo. Si esto ocurre, probablemente se deba a que las personas no se comunican abiertamente o que, al seleccionar los componentes no se buscó personas con características complementarias, sino muy iguales. Ambas situaciones perjudicarán al desempeño del grupo.

Durante esta fase, las personas del equipo suelen descubrir que las tareas son más complicadas de lo que pensaban. Surgen sentimiento de impaciencia por no progresar, resistencia a las tareas y los cambios, dudas sobre el éxito..., por lo que de la excitación de la fase inicial se puede pasar, en esta, a sentimientos de frustración o de ira. Los miembros del equipo expresan sus preocupaciones sobre el progreso, el proceso, los objetivos y la capacidad de sus colegas. A veces, parece que todo va a estallar y algunos componentes deciden abordar las tareas individualmente, lo que puede generar cierto malestar en el grupo (personas que se sienten excluidas y personas que consideran que hacen ellos todo el trabajo).

En las conductas se pueden observar discusiones, críticas a los responsables del grupo, tensión... Se busca discutir el liderazgo, las responsabilidades, la estructura, los criterios de evaluación y los sistemas de recompensa. Es una fase en la que es conveniente establecer y garantizar el mantenimiento de las normas (tanto escritas como implícitas), definiendo los procedimientos de decisión a utilizar. Si se aceptan las normas y se recupera la confianza en el seno del equipo, se reconcilian las partes encontradas y se fomenta la colaboración.

Esta fase de debate es crucial pues de ella depende la consolidación o la fractura del equipo. Para superarla es necesario que el grupos se comuniquen eficazmente, con críticas constructivas que permitan superar los conflictos sin ocultarlos.

Organización / Normalización

Durante esta etapa, los miembros del equipo comienzan a aceptar que no siempre se cumplen sus expectativas personales, emergen las ideas y los sentimientos reales, las opiniones de los demás y la crítica constructiva es aceptada y comienzan a sentirse como parte de un equipo y a disfrutar del clima positivo dentro del grupo.

El equipo se esfuerza de manera consciente para resolver los problemas y lograr la armonía de grupo. La individualidad ya no es lo más importante, lo que permite priorizar las reglas básicas, las prácticas y las tareas.

Resultados (Resolución)

En esta fase el equipo es competente y comprometido. Sus miembros son capaces de prevenir, diagnosticar y solucionar problemas seleccionando y poniendo en marcha las alternativas correctas. Se mantiene una actitud de "se puede hacer", los roles se vuelven más fluidos y las diferencias personales se valoran y se utilizan para mejorar el rendimiento del equipo. Se producen sentimientos de

satisfacción y las conductas se caracteriza por una gran adhesión, anticipando los problemas, por lo que es difícil que los conflictos se enquisten.

Sin embargo, la consecución de resultados no solo depende de las actividades realizadas por el equipo, sino también de algunos factores que pueden favorecer/entorpecer el paso a través de las etapas descritas:

- ▶ Naturaleza de sus componentes: necesidades, conocimientos, información...
- ▶ Procesos interpersonales y del grupo: normas internas del grupo, comunicación
- ▶ Tamaño adecuado
- ▶ Desempeño de roles: dirección del grupo (creencias y valores y estilos de liderazgo)
- ▶ Uso de técnicas apropiadas: creatividad, método científico
- ▶ Compensación/motivación/clima
- ▶ Apoyo directivo y cultura de la empresa
- ▶ Naturaleza de las tareas que se realizan

Disolución

Si el equipo se ha creado para una tarea o proyecto específico, cuando este acabe el equipo llegará a su fin, lo que puede ocasionar que sus miembros tengan una sensación de pérdida y pierdan el enfoque, o, por el contrario, tomen impulso por hacer frente a la "pena" y centrarse en los siguientes objetivos a cumplir.

Según Cardona y Miller (2002), en cada fase el equipo realiza un proceso básico que produce un resultado necesario para su funcionamiento (ver Tabla 1). El líder del equipo debe potenciar dichos procesos de modo que el equipo vaya obteniendo estos resultados de manera correcta.

FASE	FORMACIÓN	DEBATE	ORGANIZACIÓN	RESOLUCIÓN
PROCESO	DESARROLLO CONFIANZA	COMUNICACIÓN	COORDINACIÓN	COLABORACIÓN
RESULTADO	COHESIÓN	DECISIÓN	PLAN DE ACCIÓN	PRODUCTO COLECTIVO

TABLA 1. Fase, procesos, resultados

El proceso de **desarrollo de confianza** requiere cierta seguridad con el entorno, de manera que los miembros del equipo sientan un mínimo de seguridad en el marco físico y en las circunstancias que les rodean. Durante el **proceso de comunicación** se toman decisiones para hacer frente a un proyecto o reto. Este proceso se compone de los pasos tradicionales en la toma de decisiones: buscar información, determinar el problema, aclarar los criterios relevantes, generar alternativas, evaluarlas y, finalmente, tomar la decisión. El proceso de **coordinación** consiste en la elaboración de un plan de acción para ejecutar las decisiones tomadas. El plan comprende diversas tareas que los miembros del equipo deben realizar en coordinación unos con otros. Por último, el proceso de **colaboración** comienza asegurando los recursos necesarios para llevar a cabo el plan de acción: humanos, financieros y técnicos.

4.3.3 Proceso de formación de un EAR

Algunos autores (Palamary, 2012; Uribe y otr@s, 2013) han identificado una serie de aspectos clave (ver Tabla 2 de la página siguiente) en el proceso de formación de un equipo de alto rendimiento que va desde que se toman las primeras decisiones individuales (persona) al momento en el cual el sujeto se siente parte necesaria de un organismo.

Criterios	Colección de individuos	Grupo	Equipo	Equipo de alto rendimiento
Razón de ser	Producción individualizada	Intercambio de conocimientos	Proyecto	Puesta en la adecuación de la visión y del día a día
Relaciones	Individualistas: cada un@ para sí mism@	Prioritarias: hacer cosas junt@s, estar en grupo	Utilitarias: cada un@ se compromete en una misión común, las relaciones se derivan de ellas	Abiertas: corresponsabilidad, solidaridad y apoyo
Riesgos ligados a las relaciones	Puerta abierta a la competencia	Simbiosis: prioridad a relación/fusión	Conformismo: cada un@ se limita a lo que se espera de él	Pérdida de visión de la realidad: dar prioridad al sentido a costa de lo concreto
Comunicación	Técnica: intercambio de información	Afectiva: apunta a conocer mejor al otro	Fundada en la confianza probada	Aceptación Incondicional
Modo de definición de objetivos	Individual: desafío centrado en las actividades ligadas a la profesión de cada un@	Individual, pero con previa concentración: centrado en la satisfacción de las personas	Compartido: centrad@s en el éxito común	Grupales en relación con la visión compartida: cada un@ contribuye al logro de dichos objetivos
Relación entre las actividades	Poco o ningún vínculo interno	Vínculos internos definidos por el directivo	Vínculos numerosos, flexibilidad en el reparto	Vínculos integrados
Métodos de Trabajo	O individuales, o definidos por el directivo	Intercambios de métodos personales para desplazarse a métodos colectivos	Comunes, identificados, evaluados y capitalizados	Coexistencia métodos individuales y comunes + innovación en los métodos
Toma de decisiones	Directivo: fundado en la autoridad de competencia o la legitimidad de status	Directivo, previa concertación del grupo	Por mayoría, previo análisis de las opciones	Mayoritariamente consensual: coexistencia de diferentes modos en función de la naturaleza de la decisión
Resolución de conflictos	Vía jerárquica	Técnica: abordados / afectivos: riesgos de estancamiento, de falsas interpretaciones	Anticipación: trabajo en paralelo sobre la producción del grupo y las relaciones	Anticipación: trabajo en paralelo sobre la producción del grupo y las relaciones

TABLA 2. Proceso de formación de un Equipo de Alto Rendimiento

6. Beneficios de un EAR

Un equipo de alto rendimiento es capaz de lograr sus más altos niveles de rendimiento y aumentar de forma notable la productividad de la empresa. Al combinar los esfuerzos de muchos, en lugar de depender de la contribución individual, se logrará una mayor eficiencia. Por otra parte, al estar un gran número de personas enfocadas en el mismo objetivo resultará en una mayor velocidad del proceso. La coordinación de los esfuerzos del equipo mediante la delegación de funciones y tareas permitirá lograr una mayor eficacia. Y, por último, confiar en la diversidad dentro del equipo, es una extraordinaria oportunidad de utilizar la información y el conocimiento que los diferentes miembros aportan al equipo.

7. Referencias Bibliográficas

- Amaya, M. (2015). La última guía para crear equipos de alto rendimiento . AMAYACO.
- Cardona, P., & Miller, P. (2002). El liderazgo de equipos. In J. C. Jarillo (Ed.), *Paradigmas del Liderazgo* (pp. 147–164). Madrid: McGraw Hill Interamericana de España.
- Fernández, I., & Winter, T. (2003). Equipos de alto rendimiento : un gran desafío para las organizaciones. *Serie Psicología y Empresa*, 4, 1–26.
- Fundació RH. (2006). Los equipos de alto rendimiento. *Factor Huma*, 2(junio-julio), 1–7.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1995). Sabiduría de los Equipos: El desarrollo de la organización de alto rendimiento. (D. de Santos, Ed.). Madrid (España).
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2011). La disciplina de los equipos. *Harvard Business Review*, 12(Diciembre), 118–128.
- Lipman-Blumen, J., & Leavitt, H. (2000). Grupos de alto rendimiento: una nueva actitud en la organización. *Harvard DEUSTO Business Review*, (Mayo-Junio), 48–55.
- Morales, M. (1990). Desarrollo grupal y Liderazgo efectivo. *TOP Consultores*, 1(primavera), 39–53.
- Palamary, R. E. (2012). Formación de equipos de alto rendimiento y estrategias gerenciales en proyectos de empresas publicitarias. *Estudios Gerenciales*, 28(122), 69–81.
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental Sequence in Small Groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384–399.
- Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977). Stages of Small-Group Development Revisited Bruce. *Group & Organization Studies*, 2 (4)(December), 419–427.
- Uribe, A. F., Molina, J. M., Contreras, F., Barbosa, D., y Espinosa, J. C. (2013). Liderar Equipos de alto rendimiento : un gran reto para las organizaciones actuales *Leading. Universidad & Empresa*, (25), 53–71.
- Villalobos, J. L. (2015). Equipos de Alto Rendimiento (EAR) y motivación. *Psicopedia*.