



UNIVERSITAT
POLITÀCNICA
DE VALÈNCIA



Equips d'Alt Rendiment

Autora: Catalá Miguel, Inanna

Departament/Centre: Organització d'empreses / Escola Tècnica
Superior d'Enginyeria Industrial

Contingut

1. RESUM DE LES IDEES CLAU	1
2. INTRODUCCIÓ	1
3. OBJECTIUS	1
4. DESENVOLUPAMENT	1
4.1 GRUP VS EQUIP DE TREBALL	1
4.2 CARACTERÍSTIQUES D'UN EAR	2
4.3 CONFORMACIÓ DELS EAR	5
4.3.1 <i>Corba de rendiment dels EAR</i>	5
4.3.2 <i>Etapas en el desenvolupament dels EAR</i>	6
4.3.3 <i>Procés de formació d'un EAR</i>	8
5. CONSIDERACIONS FINALS	10
6. REFERENCIES BIBLIOGRÀFIQUES	10

Equips d'Alt Rendiment

1. Resum de les idees clau

En aquest article s'estudia la diferència entre equip de treball i equip d'alt rendiment, descrivint amb detall les característiques d'aquests últims. S'explica les fases per les quals passen els equips de treball per a evolucionar a equips d'alt rendiment, augmentant, així, la seua eficiència i qualitat d'acompliment. El coneixement d'aquest procés ajuda als líders a saber com fer costat al seu equip per a gestionar les diferents fases i transformar-se amb èxit en un equip més eficient i cohesionat. Al mateix temps, al propi equip l'ajuda a adonar-se del moment del seu equip en aquest procés; i a conèixer els recursos que necessiten desenvolupar per a gestionar adequadament les diferents situacions que vagen sorgint en el grup.

2. Introducció

*“Si vols anar ràpid, veu només, però, si vols arribar lluny, veu acompanyat”
(Proverbi africà)*

Actualment, ningú té dubtes sobre la necessitat que tenen les empreses i un altre tipus d'organitzacions de treballar en equip. La innovació, la creativitat, la resolució de problemes complexos, la necessitat de reinventar-se per a fer front als esdeveniments globals i locals que porten amb si, tant amenaces, com oportunitats, exigeix de la combinació de talents multidisciplinaris capaços de trobar respostes a tots aquests desafiaments.

Alhora, l'èxit d'aquesta mena d'equips de treball depèn del compromeses i motivades que estiguen les persones que ho formen, de la seua capacitat de fomentar la interacció, la coordinació i la transparència, i de la seua habilitat per a establir relacions de confiança i interès mutu que faciliten la gestió dels possibles conflictes que puguen sorgir.

Un exemple d'equips de treball que reuneixen totes aquestes característiques són els anomenats “Equips d'Alt Rendiment (EAR) o d'Alt Acompliment (EAD)”. Est article té el propòsit d'ajudar l'alumnat a conèixer les característiques d'aquesta mena d'equip i donar algunes claus perquè puguen comprendre la diferència entre un equip de treball i un equip d'alt rendiment i com es pot facilitar el procés de transformació de l'un en l'altre.

3. Objectius

Els resultats d'aprenentatge esperats d'aquest article són:

1. Distingir entre grup, equip de treball i equip d'alt rendiment
2. Descriure les característiques d'un Equip d'alt Acompliment.
3. Explicar com un equip de treball evoluciona a EAD, les fases per la qual transcorre aquesta evolució, i com aquesta evolució va acompanyada d'un augment en la seua eficiència.

4. Desenvolupament

4.1 Grup vs Equip de Treball

La majoria de nosaltres tenim una idea més o menys intuïtiva o fonamentada del que és un equip de treball. Per a consensuar les visions iniciarem aquest tema descrivint que és un **grup de treball**, quan es pot considerar que aquest funciona com un vertader **equip**, i quan aquest últim es converteix en un **equip d'alt rendiment (EAR)**.

“Un **grup de treball** és un conjunt de persones reunides per l'autoritat formal d'una organització per a transformar recursos inicials (input), en béns i serveis (producte). Perquè existisca un grup de treball es requereix de dos o més persones identificables, una relació o vincle entre elles de caràcter durador, que tinguen un objectiu comú, que els integrants tinguen consciència de grup i de l'objectiu que persegueixen, i que tinguen una reglamentació de l'acció i de les relacions grupals.” (Morals, 1990)

Un equip de treball està conformat per un xicotet nombre de persones amb habilitats complementàries, compromeses amb un propòsit comú i que comparteixen un conjunt de metes d'acompliment i un enfocament pel qual se senten solidàriament responsables.

Els equips d'alt rendiment es diferencien dels anteriors pel seu nivell de desenvolupament. Empren processos específics per a la realització de les seues tasques, desenvolupen cert tipus de sentiments entre els seus membres i aconseguixen nivells especials de compromís, confiança, consistència i intensitat (Katzenbach & Smith, 1995)

Un equip d'alt rendiment és un grup de persones amb uns rols específics, complementaris i multifuncionals, compromeses amb un propòsit comú, amb un conjunt de metes d'acompliment i un enfocament pel qual se senten recíprocament responsables.

Per a alguns investigadors (Lipman-Blumen & Leavitt, 2000), un equip d'alt rendiment és una disposició d'ànim general, una actitud compartida, bolcada i compromesa a fons amb la seua tasca, una actitud que pot estendre's a qualsevol tipus d'equip, qualsevol siga la seua denominació. En aquest sentit, els equips d'alt rendiment ofereixen a les persones l'oportunitat d'avançar voluntàriament més enllà dels límits habituals, en un esforç col·lectiu per aconseguir una cosa important. No ajuden les persones a satisfer totes les seues necessitats, impulsos i motivacions, però ofereixen, sens dubte, oportunitats d'aconseguir aqueixes “experiències límits” altament gratificants.”

4.2 Característiques d'un EAR

En les últimes dècades (Amaya, 2015; Fernández i Winter, 2003; Fundació RH, 2006; Villalobos, 2015) s'han realitzat molts esforços per a identificar quines són les característiques d'un equip alt rendiment, estant d'acord a citar com les més rellevants a les següents::

Tenen metes específiques

Els equips d'alt rendiment coneixen amb claredat quines són les expectatives del seu treball, i estan disposats al 100% a complir-les.

El sistema de comunicació de metes i gestió de l'acompliment ha de possibilitar el coneixement tant de les metes individuals, com de les metes col·lectives de l'equip, incloent els indicadors d'acompliment que mesuraran l'abast d'aquestes. Per tant, és important que el líder de l'equip genere espais de comunicació destinats a aquest efecte. Així mateix, els objectius de l'equip han d'estar alineats amb les metes de la seua àrea i amb els de l'organització.

Compten amb diversos perfils de persones

L'equip de treball és multifuncional, supera la clàssica divisió departamental i integra a persones amb diferents perfils, d'àrees i coneixements diversos i habilitats complementàries que tinguen una visió pròpia per a després encaixar-la en el plantejament grupal.

És fonamental que en un equip existisquen les habilitats necessàries per a exercir les tasques requerides. És a dir, assegurar-se que en l'equip cadascun dels seus membres compta amb els coneixements i habilitats específiques, que li permetran dur a terme amb èxit el rol i les tasques que tenen al seu càrrec.

Katzenbach i Smith fan una distinció entre tres tipus d'aptituds: les primeres tenen a veure amb les **experiències tècniques i funcionals**, les segones són les aptituds relacionades amb la **solució de problemes i presa de decisions**, i les terceres són les **habilitats interpersonals** que tenen a veure amb la capacitat de comunicar-se i resoldre conflictes de manera efectiva.

Defineixen amb claredat els seus rols, la participació i l'aportació de cada membre de l'equip

Encara que el treball es desenvolupa en equip, cada membre ha de complir amb un rol determinat i amb unes tasques específiques que estaran fitades per endavant. Això evitarà confusió de rols, o freqüents innecessaris dins de l'organització.

En moltes organitzacions és comuna observar que els individus tenen claredat sobre el rol que exerceixen i sobre les seues responsabilitats. No obstant això, aquesta claredat comença a veure's disminuïda quan no és clar qui són els responsables de determinats lliurables o funcions, que semblen quedar en l'aire i que ningú assumeix, especialment quan es tracta de nous projectes, (tal vegada perquè no fan part de la descripció de funcions de cap càrrec en específic).

Aquesta situació porta a algunes persones a realitzar funcions que no els corresponen, però que de no fer-ho es veuria afectat el seu propi acompliment. Les preguntes que sorgeixen són: qui són les persones que per la naturalesa de la seua posició haurien d'estar a càrrec d'aquestes tasques? Per què la persona o equip responsable d'una tasca o procés no està duent a terme determinada labor? Tindrà a veure únicament amb una falta de claredat sobre els límits de rols?, o tindrà a veure també amb els processos, la comunicació, la càrrega laboral, el lideratge, el compromís, la responsabilitat, la motivació o altres factors?

Lideratge participatiu

El líder serà aquella persona que actue com a guia o cap del projecte. La seua conducta i les seues paraules aconseguiran incentivar als membres de l'equip perquè treballen en conjunt sota la regla comuna.

Aquest líder ha de ser algú en qui els membres de l'equip confien, obert al diàleg i a l'intercanvi de perspectiva, algú que ha provat la seua capacitat en la matèria i que sàpia coordinar els rols dels seus subordinats.

De manera que la paraula incentivar, es queda curta, perquè no és sol donar alè, o demanar el major esforç del seu equip, sinó saber suscitar el seu major rendiment, així com servir a aquests, perquè al final resulta ser de qui depèn l'èxit de l'operació.

L'estil de lideratge ha de ser participatiu, i que la necessitat de controlar del líder no li porte a deteriorar la confiança, la comunicació i les relacions amb el seu equip de treball, ni tampoc el seu propi benestar i equilibri.

Tenen capacitat per a proposar i decidir

Tot i que compten amb un líder, l'equip d'alt rendiment (EAR) és autodirigit, és a dir, té un ampli marge per a establir les seues línies d'actuació i autonomia per a executar-les.

És important que els equips senten que tenen certa autonomia a l'hora de prendre decisions sobre el seu treball. Si bé l'objectiu ve marcat pels objectius de l'empresa, és cert també que, si se senten emmanillats o dependents, el seu acompliment disminuirà perquè no podran avançar segons les seues expectatives.

Es reconeix el seu esforç

Quan les metes es compleixen, i les metes s'aconsegueixen, els membres de l'equip d'aqueix resultat han de ser recompensats tant de forma grupal com individual. Això afavorirà que treballen més contents i de forma més eficient.

Presència de confiança

La confiança és un actiu intangible per a les organitzacions, ja que quan està present permet generar i mantenir un clima propici per al desenvolupament, mentre que quan no està present es converteix en un cost per a les empreses i els éssers humans que en elles treballen. La confiança dins d'un equip

permet que els seus membres se senten en un espai segur en el qual puguen sentir-se lliures de ser autèntics, d'opinar i escoltar suggeriments, compartir les seues dificultats, admetre errors en el rol assumit, felicitar actituds d'uns altres o alegrar-se pels assoliments obtinguts, perquè saben que les seues fortaleces seran reconegudes i que seran donats suport a l'hora d'enfrontar i trobar solucions davant els seus desafiaments.

Existeixen diferents activitats que ajuden a construir confiança, aclarint que això és un procés que pren temps i compromís i que no pot dependre únicament d'aquest tipus d'exercicis.

Relació i comunicació basada en el reconeixement apreciatiu

Per a construir confiança dins dels equips de treball, els membres de l'equip necessiten sentir-se valorats pels qui són i pels seus assoliments, i rebre retroalimentació constructiva per a millorar les seues aportacions a l'equip. Les investigacions de Losada i Heaphy han relacionat la quantitat i qualitat de reconeixement, amb la productivitat individual i de l'equip. Per aquesta raó, és important que el líder modele un estil de comunicació apreciatiu, en el qual escolta activament als seus col·laboradors, els ajuda a construir palanquejant-se en les seues fortaleces i en el qual els motiva des de la manifestació de conductes apreciatives verbals i no verbals.

La informació circula sense obstacles dins de l'EAR amb la finalitat que tots coneguen l'estat de l'equip i els avanços en la consecució d'objectius.

Obertura al conflicte

Molts equips tenen la creença que el conflicte és dolent i sinònim de violència, no obstant això, el conflicte pot arribar a ser destructiu quan està basat en la lluita pel poder i quan no es gestiona de manera assertiva. Si en un equip existeix confiança per a ser autèntics, un lideratge participatiu i comunicació apreciativa, l'equip estarà disposat a dialogar amb transparència i a tenir converses que, per més difícils que siguin, són importants per a avançar, corregir falles i generar solucions innovadores.

Això permetrà assumir col·lectivament, tant els èxits com els fracassos sense cercar culpables, i desenvolupar la capacitat d'identificar el que ha fallat i d'autocorregir-se amb flexibilitat.

Compromís enfront d'un propòsit comú

Els membres de l'EAR tenen una gran identificació i compromís amb l'objectiu perseguit. Aquests se sentiran més compromesos en la mesura en què aquest objectiu es trobe alineat amb els seus valors i quan la seua consecució contribuïska a l'abast dels seus objectius laborals i personals, bé siga directa o indirectament.

En la mesura que siga possible, és important incloure als equips en els processos de presa de decisions, ja que quan tots els membres de l'equip senten que van ser escoltats i que les seues opinions van ser tingudes en compte, el seu nivell de compromís amb la decisió final serà major, fins i tot, encara que no estiguen d'acord amb aquesta. Això, perquè la decisió serà vista com una decisió resultat d'un procés de reflexió col·lectiva que va possibilitar aclarir dubtes i avaluar diversos escenaris. Això no implica que totes les decisions siguin portades a discussió, ja que en molts casos són directius que no són discutibles.

Una eina que ajuda a elevar el nivell de compromís és traduir aquestes decisions en accions concretes, comportaments observables i mesurables, amb dates límits per al seu compliment.

Responsabilitat individual i compartida

L'EAR es regeix per la confiança i la corresponsabilitat entre els seus membres. Revisa el seu compliment i determina la qualitat del seu rendiment col·lectiu en un marc de millora contínua. Per a això, és important establir i comunicar clarament quines són les metes de l'equip i les responsabilitats de cada integrant per al compliment d'aquestes. Una vegada establides, es poden establir reunions per a

mesurar l'avanç en l'abast dels resultats, on no és sol el líder qui monitora, sinó on cada membre ha de rendir comptes a tot l'equip.

Enfocament o mètode de treball compartit

L'EAR està organitzat entorn de processos, és a dir, cadenes d'activitats que tenen un principi i un final identificables en un marc temporal, els quals han sigut creats, comunicats i formalitzats dins de l'equip, basats en una metodologia compartida que permeta un treball coordinat. La falta d'aquest enfocament pot entorpir la presa de decisions, alentir i disminuir l'agilitat de resposta dels membres de l'equip i incrementar els temps de desenvolupament de les tasques, elevant d'aquesta manera els costos d'execució d'aquestes. Per tant, és fonamental generar metodologies de treball compartides que permeten als individus a l'interior dels equips, treballar de manera coordinada i alineada, i propiciar el treball en equip.

Atenció als resultats

En parlar d'un equip d'alt rendiment, és important que els esforços dels seus membres incloguen aconseguir els resultats col·lectius als quals s'han compromès. Patrick Lencioni proposa dues estratègies perquè l'equip centre la seua atenció en els resultats: d'una banda, declarant i compromentent-se públicament a generar resultats específics i mesurables, i per un altre, recompensant únicament les conductes i accions que contribueixen a l'assoliment d'aquests resultats concrets.

4.3 Conformació dels EAR

4.3.1 Corba de rendiment dels EAR

D'acord amb (Katzenbach i Smith, 1995, 2011), en la mesura que els grups de treball evolucionen cap a equips d'alt rendiment, la seua corba de rendiment va en augment. En aquest procés d'evolució (veure Figura 1 de la pàgina següent), l'autor identifica quatre tipus d'equips: pseudo-equip, equip potencial, equip vertader i equip d'alt rendiment.

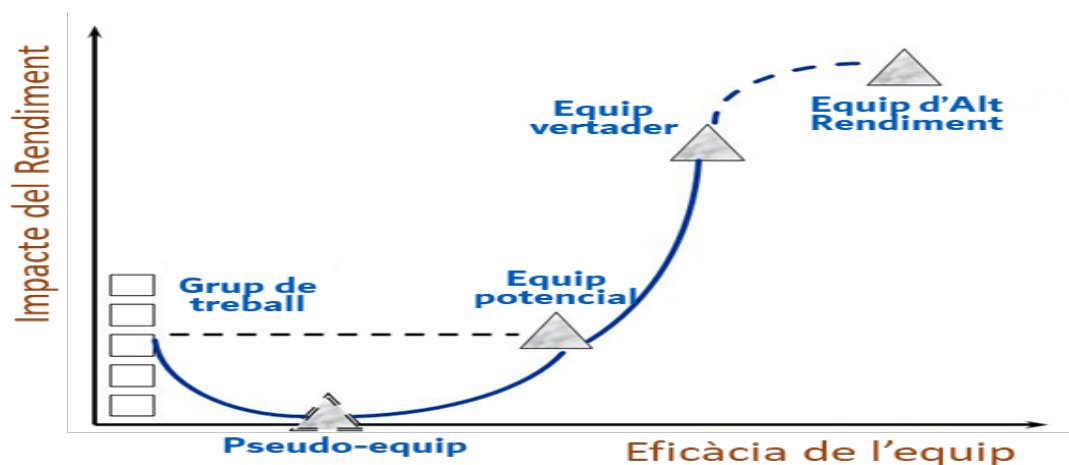


Figura 1. Corba de rendiment dels equips

Pseudo-equip: és un grup per al qual podria existir una necessitat o raó significativa de rendiment incremental, però no està enfocat al rendiment col·lectiu, ni té com a objectiu aconseguir-lo. No té interès a conformar un propòsit o conjunt comú de metes de rendiment, encara que pot dir-se a si mateix un equip. Els pseudo-equips són els més febles de tots en termes d'impacte de rendiment.

Equip potencial: és un grup per al qual hi ha una significativa necessitat de rendiment incremental i que realment tracta de millorar el seu impacte de rendiment. No obstant això, típicament, necessita més claredat sobre el seu propòsit, metes o resultats de treball i més disciplina per a elaborar un enfocament de treball comú. No té encara establida una responsabilitat col·lectiva. Els equips potencials abunden en les organitzacions.

Equip vertader: és un nombre xicotet de persones amb capacitats complementàries, que estan compromeses per igual amb un propòsit comú, unes metes comunes i un enfocament comú de treball, del qual se senten mútuament responsables. Els equips vertaders són una unitat fonamental de rendiment.

Equip d'Alt Rendiment: és un grup que reuneix totes les condicions dels equips vertaders. Les seues membres estan profunda i recíprocament compromesos per a aconseguir el desenvolupament i èxit personal de cadascun d'ells.

En aquest sentit, és, particularment rellevant per a l'organització identificar com estan funcionant els diferents equips de la seua organització, amb la finalitat d'establir aquelles àrees de millora en les quals necessiten incidir per a avançar en el procés de consolidar-se com un equip d'alt rendiment i aconseguir els resultats d'acompliment que requereix l'organització.

4.3.2 Etapes en el desenvolupament dels EAR

Després d'observar a xicotets grups des de diverses perspectives, Tuckman (1965) va desenvolupar un model que explica com es comporten i desenvolupen els equips, identificant quatre fases per les quals han de travessar abans d'aconseguir la seua màxima efectivitat: **formació** ("forming"), **debat** ("storming"), **organització** ("norming") i **resolució** ("performing") (veure Figura 2). Segons aquest autor, cadascuna de les etapes requereix d'un estil de lideratge diferent, per la qual cosa el líder ha d'identificar en quina etapa es troba el seu grup per a exercir el tipus de lideratge que dóna suport a l'evolució dels seus equips. Posteriorment, Tuckman i Jensen (1977) van redefinir i van desenvolupar el model agregant-li una cinquena fase: dissolució.

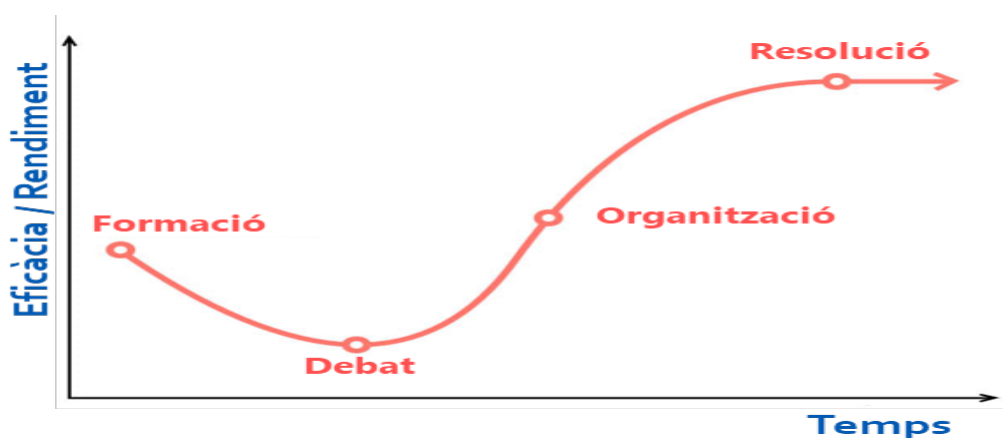


Figura 2. Fases en el desenvolupament dels EAR

Formació

Durant aquesta fase, els membres solen estar entusiasmats i ansiosos pel treball per davant. Però al mateix temps, senten certa ansietat, por o descontentament perquè estan sent forçats a una manera diferent de fer les coses del que estan acostumats.

En aquesta fase inicial, els membres de l'equip eviten expressar els seus punts de vista i entrar en conflictes. Les conductes se centren en definir "Què es farà i Com". Les discussions són, necessàriament, abstractes perquè l'objectiu del grup no ha pogut definir-se amb claredat. Les principals decisions que es prenen tenen a veure amb la informació que ha d'aconseguir el grup per a progressar. És labor del líder respondre a les preguntes i inquietuds que sorgisquen amb paciència i diligència per a donar suport a l'evolució de l'equip a la següent fase.

Aquesta fase acaba quan el grup té clars els seus objectius i és capaç de realitzar un programa d'acció. Durant aquesta, els components es coneixen i comencen a assumir els rols funcionals. També es desenvolupen les conductes de comunicació. La duració d'aquesta etapa és molt variable i hi ha grups que romanen en ella durant molt de temps, fins i tot anys.

Debat

Si el grup aconsegueix comunicar-se eficaçment, sorgiran diferències d'opinions i d'expectatives. És molt estrany, més aviat sospitós, que totes les persones d'un grup estiguen completament d'acord en tot el que es proposa en el grup. Si això ocorre, probablement es deu al fet que les persones no es comuniquen obertament o que, en seleccionar els components no es va cercar persones amb característiques complementàries, sinó molt iguals. Totes dues situacions perjudicaran l'acompliment del grup.

Durant aquesta fase, les persones de l'equip solen descobrir que les tasques són més complicades del que pensaven. Sorgeixen sentiment d'impaciència per no progressar, resistència a les tasques i els canvis, dubtes sobre l'èxit..., per la qual cosa de l'excitació de la fase inicial es pot passar, en aquesta, a sentiments de frustració o d'ira. Els membres de l'equip expressen les seues preocupacions sobre el progrés, el procés, els objectius i la capacitat dels seus col·legues. A vegades, sembla que tot esclatarà i alguns components decideixen abordar les tasques individualment, la qual cosa pot generar cert malestar en el grup (persones que se senten excloses i persones que consideren que fan ells tot el treball).

En les conductes es poden observar discussions, crítiques als responsables del grup, tensió... Se cerca discutir el lideratge, les responsabilitats, l'estructura, els criteris d'avaluació i els sistemes de recompensa establir i garantir el manteniment de les normes (tant escrites com implícites), definint els procediments de decisió a utilitzar. Si s'accepten les normes i es recupera la confiança en el si de l'equip, es reconcilien les parts oposades i es fomenta la col·laboració.

Aquesta fase de debat és crucial perquè d'ella depèn la consolidació o la fractura de l'equip. Per a superar-la és necessari que el grups es comuniquen eficaçment, amb crítiques constructives que permeten superar els conflictes sense ocultar-los.

Organització / Normalització

Durant aquesta etapa, els membres de l'equip comencen a acceptar que no sempre es compleixen les seues expectatives personals, emergeixen les idees i els sentiments reals, les opinions dels altres i la crítica constructiva és acceptada i comencen a sentir-se com a part d'un equip i a gaudir del clima positiu dins del grup.

L'equip s'esforça de manera conscient per a resoldre els problemes i aconseguir l'harmonia de grup. La individualitat ja no és el més important el que permet prioritzar les regles bàsiques, les pràctiques i les tasques.

Resultats

En aquesta fase l'equip és competent i compromès. Els seus membres són capaços de prevenir, diagnosticar i solucionar problemes seleccionant i posant en marxa les alternatives correctes. Es manté una actitud de "es pot fer", els rols es tornen més fluids i les diferències personals es valoren i s'utilitzen per a millorar el rendiment de l'equip. Es produeixen sentiments de satisfacció i les conductes es caracteritzen per una gran adhesió, anticipant els problemes, per la qual cosa és difícil que els conflictes s'enquisten.

No obstant això, la consecució de resultats no solament depèn de les activitats realitzades per l'equip, sinó també d'alguns factors que poden afavorir/entorpir el pas a través de les etapes descrites:

- ▶ Naturalesa dels seus components: necessitats, coneixements, informació...
- ▶ Processos interpersonals i del grup: normes internes del grup, comunicació
- ▶ Grandària adequada
- ▶ Acompliment de rols: direcció del grup (creences i valors i estils de lideratge)
- ▶ Ús de tècniques apropiades: creativitat, mètode científic
- ▶ Compensació/motivació/clima
- ▶ Suport directiu i cultura de l'empresa
- ▶ Naturalesa de les tasques que es realitzen.

Dissolució

Si l'equip s'ha creat per a una tasca o projecte específic, quan aquesta acabe l'equip arribarà a la seua fi, la qual cosa pot ocasionar que els seus membres tinguen una sensació de pèrdua i perdre l'enfocament, o, per contra, prendre impuls per fer front a la "pena" i centrar-se en els objectius a complir.

Segons Cardona i Miller (2002), en cada fase l'equip realitza un procés bàsic que produeix un resultat necessari per al seu funcionament (veure Taula 1). El líder de l'equip ha de potenciar aquests processos de manera que l'equip vaja obtenint aquests resultats de manera correcta.

FASE	FORMACIÓ	DEBAT	ORGANITZACIÓ	RESOLUCIÓ
PROCÉS	DESENVOLUPAMENT CONFIANÇA	COMUNICACIÓ	COORDINACIÓ	COL·LABORACIÓ
RESULTAT	COHESIÓ	DECISIÓ	PLA D'ACCIÓ	PRODUCTE COL·LECTIU

Taula 1. Fase, Processos, Resultats

El procés de desenvolupament de confiança requereix certa seguretat amb l'entorn, de manera que els membres de l'equip senten un mínim de seguretat en el marc físic i en les circumstàncies que els envolten. Durant el procés de comunicació es prenen decisions per a fer front a un projecte o repte. Aquest procés es compon dels passos tradicionals en la presa de decisions: cercar informació, determinar el problema, aclarir els criteris rellevants, generar alternatives, avaluades i, finalment, prendre la decisió. El procés de coordinació consisteix en l'elaboració d'un pla d'acció per a executar les decisions preses. El pla comprèn diverses tasques que els membres de l'equip han de realitzar en coordinació els uns amb els altres. Finalment, el procés de col·laboració comença assegurant els recursos necessaris per a dur a terme el pla d'acció: humans, financers i tècnics.

4.3.3 Procés de formació d'un EAR

Alguns autors (Palamary, 2012; Uribe i otr@s, 2013) han identificat una sèrie d'aspectes clau (veure Taula 2 de la pàgina següent) en el procés de formació d'un equip d'alt rendiment que va des que es prenen les primeres decisions individuals (persona) al moment en el qual el subjecte se sent part necessària d'un organisme.

Criteris	Col·lecció d'individus	Grup	Equip	Equip d'Alt Rendiment
Raó de ser	Producció individualitzada	Intercanvi de coneixements	Projecte	Posada en l'adequació de la visió i del dia a dia
Relacions	Individualistes: cada un/a per a si mateix/a	Prioritàries: fer coses junts/es; estar en grup	Utilitàries: cada un/a se compromet en una missió comuna, les relacions es deriven d'elles	Obertes: corresponsabilitat, solidaritat i suport
Riscos lligats a les relacions	Porta oberta a la competència	Simbiosi: prioritat a relació/fusió	Conformisme: cada un/a es limita al que s'espera d'ell/a	Pèrdua de visió de la realitat: donar prioritat al sentit a costa del concret
Comunicació	Tècnica: intercanvi d'informació	Afectiva: apunta a conèixer millor a l'altre	Fundada en la confiança provada	Acceptació Incondicional
Manera de definició d'objectius	Individual: desafiament centrat en les activitats lligades a la professió de cada un@	Individual, però amb prèvia concentració: centrat en la satisfacció de les persones	Compartit: centrad@s en l'èxit comú	Grupals en relació amb la visió compartida: cada un@ contribueix a l'assoliment d'aquests objectius
Relació entre les Activitats	Poc o cap vincle intern	Vincles interns definits pel directiu	Vincles nombrosos, flexibilitat en el repartiment	Vincles integrats
Mètodes de Treball	O individuals, o definits pel directiu	Intercanvis de mètodes personals per a desplaçar-se a mètodes col·lectiu	Comuns, identificats, avaluats i capitalitzats	Coexistència mètodes individuals i comuns + innovació en els mètodes
Toma de decisions	Directiu: fundat en l'autoritat de competència o la legitimitat d'estatus	Directiu, prèvia concertació del grup	Per majoria, prèvia anàlisi de les opcions	Majoritàriament consensual: coexistència de diferents maneres en funció de la naturalesa de la decisió
Resolució de conflictes	Via jeràrquica	Tècnica: abordats / afectius: riscos d'estancament, de falses interpretacions	Anticipació: treball en paral·lel sobre la producció del grup i les relacions	Anticipació: treball en paral·lel sobre la producció del grup i les relacions

Taula 2. Procés de formació d'un equip d'Alt Rendiment

5. Consideracions Finals

Un equip d'alt rendiment és capaç d'aconseguir els seus més alts nivells de rendiment i augmentar de forma notable la productivitat de l'empresa. En combinar els esforços de molts, en lloc de dependre de la contribució individual, s'aconseguirà una major eficiència. Per una altra part, en estar un gran nombre de persones enfocades en el mateix objectiu resultarà en una major velocitat del procés. La coordinació dels esforços de l'equip mitjançant la delegació de funcions i tasques permetrà aconseguir una major eficàcia. I, finalment, confiar en la diversitat dins de l'equip, és una extraordinària oportunitat d'utilitzar la informació i el coneixement que els diferents membres aporten a l'equip.

6. Referències Bibliogràfiques

- 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 Humano*, 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*.