

# ADGD093PO

## Equipos de alto rendimiento

TEMA 1. EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO





# TEMA 1

## Equipos de alto rendimiento

### INTRODUCCIÓN

Los nuevos tipos de organización y las distintas formas de trabajo que han ido surgiendo en los últimos años con la irrupción de las nuevas tecnologías en todos los ámbitos de la vida laboral y personal, las cuales permiten que el tiempo y la ubicación no constituyan un problema a la hora de colaborar y cooperar con otros, han provocado nuevas filosofías empresariales en las que el trabajo en equipo constituye uno de sus ejes fundamentales.

Esta forma de trabajar en conjunto y sacar todo el partido posible en lo que respecta a la productividad y calidad de las tareas, así como al cumplimiento de las metas y los objetivos, confiere especial protagonismo a los **equipos de alto rendimiento**, máximo exponente de los equipos de trabajo.

Por ello, es necesario conocer en qué consiste el **trabajo en equipo** y cómo se estructuran los equipos

- ▶ Bases para la optimización de equipos
- ▶ Qué es un equipo de trabajo
- ▶ Bases para el desarrollo de un buen trabajo en equipo
- ▶ Sinergia y contrasineria
- ▶ Áreas que tiene que compaginar el jefe del equipo para un trabajo excelente
- ▶ Cómo construir la confianza entre los miembros del equipo
- ▶ Las personas en el equipo: consideraciones que influyen en su integración
- ▶ Factores que afectan al rendimiento grupal
- ▶ Roles positivos de tarea que incrementan la productividad
- ▶ Roles positivos de mantenimiento y organización que crean la base de las relaciones
- ▶ Roles positivos que refuerzan la evolución y desarrollo del grupo
- ▶ Roles negativos que bloquean o aminoran la productividad: cómo tratarlos
- ▶ Consideraciones respecto al equipo
- ▶ Efectos positivos del trabajo en equipo
- ▶ Modelos de trabajo en equipo: distintas metodologías
- ▶ Circunstancias que suelen darse en los grupos de trabajo de baja productividad

- 
- ▶ Características de los equipos de alto rendimiento
  - ▶ Diferencias entre grupo y equipo integrado
  - ▶ Decálogo del trabajo en equipo
  - ▶ Modelo de Tuckman-Jensen para el desarrollo de equipos
  - ▶ Diez recetas importantes para conformar un equipo de alto rendimiento
  - ▶ Mejora de comunicación dentro del equipo
  - ▶ Importancia del intercambio de feedback y crítica constructiva
  - ▶ Cómo dar feedback de forma adecuada y positiva para que pueda ser bien encajado
  - ▶ Cómo recibirlo para hacerlo útil
  - ▶ Ventana de Johari
  - ▶ Gestión de conflictos en el equipo
  - ▶ Posibles causas y tipos de conflicto que se pueden plantear dentro del equipo
  - ▶ Modos de actuar frente a los conflictos
  - ▶ Adecuación de cada estrategia a distintas situaciones
  - ▶ Gráfico y tabla de las distintas estrategias
  - ▶ Estrategias de negociación
- 

de trabajo, y en especial los de alto rendimiento, para aportar los beneficios que le supone a una empresa contar con ellos y beneficiarse de los efectos positivos que provoca esta metodología en los propios trabajadores, que se encuentran más motivados, integrados e ilusionados con sus tareas y proyectos.

## 1. BASES PARA LA OPTIMIZACIÓN DE EQUIPOS

Para que un equipo de trabajo funcione de forma óptima y sea posible aprovechar los beneficios y efectos positivos que conlleva, no es suficiente con seleccionar a los trabajadores más competentes, sino que deben tenerse en cuenta una serie de factores imprescindibles para conseguir alcanzar su mejor funcionamiento, de manera que interactúen y cooperen entre sí, desarrollando un trabajo en equipo. Los factores de optimización de equipos de trabajo se centran en las características y capacidades de sus miembros, por lo que la selección de las personas que lo integran resulta fundamental. Estos factores pueden determinarse en:

- **Diversidad.** El equipo ha de ser diverso, de manera que sus miembros cuenten con distintas capacidades que se complementen y potencien entre sí, ya que esto posibilitará que realicen todo tipo de tareas necesarias para lograr los objetivos comunes marcados.
- **Flexibilidad.** En el caso de los equipos de alto rendimiento, las personas que los conforman han de caracterizarse por tener la mente abierta, una actitud flexible y ser tolerantes con el resto, características imprescindibles para alcanzar el nivel de cooperación y colaboración

que se necesita mantener con el resto de los integrantes de este tipo de formación.

- **Creatividad.** En lo que respecta a la creatividad, resulta un factor imprescindible para proponer ideas, crear nuevas oportunidades e impulsar el trabajo en equipo, por lo que será necesario contar con uno o varios miembros que posean esta cualidad.
- **Reparto equitativo de roles.** Debe tenerse en cuenta que ha de existir un reparto equitativo de roles entre los miembros del equipo. Es decir, las personalidades y los roles que deben asumir cada uno de ellos han de estar repartidos de forma equilibrada para que el trabajo se desarrolle del mejor modo posible, con la menor cantidad de conflictos y con individuos que se complementan en todos los aspectos para lograr los fines específicos. Por ese motivo, a la hora de hacer la selección de los individuos que compondrán un equipo de trabajo, es fundamental conocer las habilidades y personalidades de cada uno de ellos, lo que también favorecerá su posterior integración.
- **Selección del líder.** Los grupos de trabajo están encabezados por un líder, quien se encarga de distribuir las tareas por realizar entre sus miembros, estableciéndose así una relación de dependencia entre estos y aquel. Como consecuencia, la competencia del líder está íntimamente relacionada con los resultados del grupo. Hay que tener en consideración que, cuando se crea un equipo de trabajo, en ocasiones existe la posibilidad de permitir a sus miembros que seleccionen al líder del grupo, al cual seguirán voluntariamente. Este hecho contribuye a que su elección sea más efectiva que aquellas realizadas, por ejemplo, por motivos jerárquicos, de manera que se genere mayor implicación y confianza en lo que respecta tanto al tra-

## OBJETIVOS:

- Conocer **la curva del desempeño del equipo** y los distintos estados que se suceden desde la constitución de un grupo de trabajo hasta el establecimiento de un equipo de alto desempeño.
- Comprender qué es un **equipo de trabajo** y los distintos tipos que existen en función de su duración, su organización y su funcionalidad.
- Determinar las **5C del trabajo en equipo**, así como los efectivos positivos del mismo, comprendiendo el concepto de **sinergia** y los factores que inciden en ella para poder potenciarla.
- Comprender las **bases para la optimización del trabajo en equipo**, así como las distintas **funciones del líder** de los equipos de trabajo.
- Comprender los distintos **tipos de liderazgo** según el comportamiento del líder y con base en el modelo situacional.
- Diagnosticar la **madurez profesional** de los equipos de trabajo, en función de su capacidad, para determinar el estilo de liderazgo más adecuado para dirigirlos.
- Conocer los distintos **modelos de integración del personal** en un equipo de trabajo.

- Comprender las **dinámicas grupales**, así como el funcionamiento y la utilidad de las técnicas más comunes.
- Conocer los **factores que intervienen en la confianza** entre los miembros del equipo.
- Profundizar en los **roles formales y personales** de los equipos de trabajo para diferenciar y comprender las características de los roles positivos, negativos y neutros, así como el modo de tratarlos.
- Determinar los **factores que afectan al rendimiento** y a la productividad del equipo de trabajo.
- Comprender el funcionamiento de los distintos **métodos de toma de decisiones** dentro del equipo de trabajo.
- Determinar las circunstancias que provocan una **baja productividad en los equipos** de trabajo, así como sus medidas de corrección.
- Profundizar en las fases para el desarrollo de equipos del **modelo de Tuckman y Jensen**.
- Conocer las **características de los equipos de alto rendimiento**, así como las diferencias entre un grupo de trabajo y un equipo integrado.

bajo por desarrollar como hacia el entorno laboral. El líder al frente de un equipo ha de ser un individuo paciente, no dominante, digno de confianza y capaz de motivar al grupo. Además de esto, debe contar con habilidades organizativas, directivas y comunicativas. De igual manera, puede ejercer distintos tipos de liderazgo, que será necesario conocer para poder seleccionar el estilo más adecuado para cada equipo de trabajo.

## 1.1 La curva de desempeño del equipo

Para comprender cómo un conjunto de personas que trabajan juntas formando un equipo pueden llegar a convertirse en un equipo de alto rendimiento, es necesario distinguir entre los conceptos de **grupo** y **equipo**, y comprender cómo estos pueden llegar a su máximo desempeño. Katzenbach y Smith (1993) explicaron, a través de **la curva de desempeño de un equipo**, las distintas fases por las que puede pasar un grupo de trabajo desde que se forma hasta que llega a ser un equipo de alto rendimiento, y son:

- el grupo de trabajo
- el pseudoequipo
- el equipo potencial
- el equipo verdadero
- el equipo de alto rendimiento.

A continuación, explicamos cada una de estas fases.

### A. Grupo de trabajo

El grupo de trabajo es un conjunto de **individuos con formación y preparación similar**, que actúan de modo independiente y se encuentran organizados

bajo una **estructura jerárquica**. Por ello, es adecuado para organizaciones burocráticas y para la elaboración de tareas sencillas y concretas.

## B. Pseudoequipo

Un pseudoequipo es un grupo de trabajo en el que puede existir un **objetivo común** adicional a los objetivos individuales de las personas que lo integran, pero que no se satisface. Como consecuencia, la suma de los esfuerzos realizados por el grupo siempre es inferior a la suma de las labores individuales de cada uno de sus miembros.

## C. Equipos potenciales, verdaderos y de alto rendimiento

Las tareas más sencillas y rutinarias, dirigidas por un líder fuerte, son las que mejor se adaptan a los grupos de trabajo. No obstante, a medida que la complejidad de esas tareas se incrementa y es necesaria la interrelación y colaboración entre los miembros del grupo, así como otros tipos de liderazgo, resulta imprescindible crear **equipos de trabajo**.

Los equipos potenciales, los equipos verdaderos y los equipos de alto rendimiento son equipos de trabajo que se caracterizan por tener una **meta común**, además de los objetivos individuales de sus miembros, lo que provoca que estos tengan que colaborar y cooperar para conseguirla.

## D. Equipos verdaderos

Los **equipos verdaderos** están formados por integrantes con distintas habilidades que se complementan y que adquieren responsabilidades mutuas para lograr sus objetivos. Cuando el desempeño de este tipo de

- Comprender la importancia de la comunicación en el trabajo en equipo, así como las **barreras y los errores de comunicación** que es necesario evitar.
- Comprender el concepto de **retroalimentación**, los distintos **tipos de feedback** y la importancia de la crítica constructiva en el entorno laboral.
- Determinar los **beneficios de la retroalimentación** y distinguir entre el *feedback* verbal y el *feedback* no verbal.
- Diferenciar entre **feedback positivo** y **feedback negativo**, así como las técnicas para transmitirlo y el modo adecuado de recibirlo, y su relación con la madurez del equipo de trabajo.
- Comprender la importancia de las **reuniones de equipo**, los factores para hacerlas más efectivas y las fases de transmisión de *feedback* en ellas.
- Determinar los distintos **métodos de evaluación de desempeño** para el equipo de trabajo.
- Conocer los **aspectos clave de la gestión de conflictos** a través de su análisis, modelos, estrategias y procedimientos de resolución más frecuentes.
- Distinguir entre las distintas **fases de la negociación** y los distintos tipos de **negociadores** según el modelo de gestión de conflictos elegido para afrontarla.

equipo alcanza un nivel superior por el sentido de pertenencia al grupo, la clase de comunicación y liderazgo, y otra serie de factores que los caracterizan, se convierte en un equipo de alto desempeño, también denominado equipo de **alto rendimiento**.

## 1.2 Funciones del liderazgo

La orientación y dirección del líder es fundamental para optimizar el trabajo en equipo, de manera que los miembros cooperen, colaboren y alimenten el sentido de pertenencia al grupo. Las numerosas funciones de las que ha de encargarse el líder al ejercer su liderazgo se agrupan en cinco grandes categorías: la planificación, la organización, la dirección, la coordinación y el control. Vemos todas ellas a continuación:

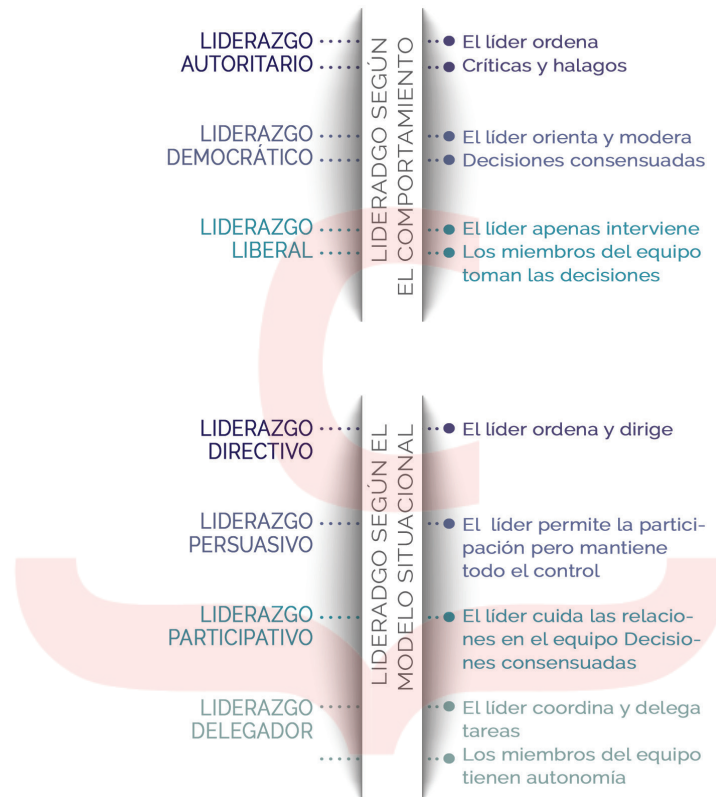
- **Planificación.** Planificar tareas y actividades laborales, fijar objetivos, establecer la agenda de plazos y evitar la improvisación son los aspectos de los que ha de ocuparse el líder o jefe de equipo en lo que respecta a la planificación del trabajo. Como consecuencia, deberá repartir las tareas entre los integrantes del grupo, por lo que será necesario que conozca a la perfección las cualidades, habilidades y competencias de cada uno de ellos, con el fin de hacer la asignación de las mismas a quien sea más adecuado para llevarla a cabo con éxito.
- **Organización.** Organizar la jerarquía dentro del equipo, seleccionar los recursos materiales y humanos, y delegar tareas también son funciones que corresponden al líder. Por ello, deberá tener habilidades de gestión de tiempo y conocer los distintos tipos de delegación para que esta sea efectiva.
- **Dirección.** En lo que respecta a tareas y objetivos, el líder deberá contar con habilidades comunicativas y de gestión de conflictos, ya que a él compete dirigir al equipo de trabajo y a él se recurrirá cuando surjan los problemas y las crisis, las cuales deberá afrontar. Es su competencia seleccionar la fórmula más adecuada para su resolución.
- **Coordinación.** Coordinar la elaboración de tareas entre los miembros del equipo es otro de los aspectos de los que el líder debe ocuparse, así como de cuidar su motivación. El grupo tiene que sentirse motivado y que su trabajo, al igual que sus intervenciones y contribuciones, se valoran en su justa medida.
- **Control.** Supervisar el trabajo del equipo de forma conjunta e individual, y corregir las desviaciones que puedan producirse, además de celebrar los éxitos, una vez realizada la evaluación y el control final, también son tareas que corresponden al líder o jefe de equipo.

Como ya hemos mencionado, para llevar a cabo todas estas funciones, el líder puede asumir distintos tipos de liderazgo, en función de cuál sea más idóneo para cada circunstancia u ocasión.



### 1.3 Tipos de liderazgo

Es posible encontrar muchas clasificaciones de tipos de liderazgo, pero a efectos prácticos, para comprender el que se ejerce sobre los equipos de trabajo, resulta imprescindible profundizar en aquellas clasificaciones que se realizan en función del comportamiento del líder o que se basan en el modelo de liderazgo situacional.



#### A. Según el comportamiento

Según el comportamiento del líder, es posible distinguir entre:

- liderazgo autoritario
- liderazgo democrático
- liderazgo liberal.

### a. El líder autoritario

Es aquel que se limita a dar órdenes y espera que se cumplan sin que se le cuestione o contraríe. Este tipo de liderazgo se sirve de las críticas y los halagos para corregir o fomentar, en cada caso, el comportamiento de los miembros del equipo, quienes simplemente se limitan a obedecer.

### b. El líder democrático

El liderazgo democrático se ejerce teniendo en cuenta las opiniones del equipo. Así, el líder orienta y modera a todos sus miembros, y las decisiones se adoptan de forma consensuada, tras haberse discutido en reuniones y debates moderados por dicho líder. Este tipo de liderazgo fomenta la participación.

### c. El líder liberal

Con el liderazgo liberal, también denominado *laissez faire* (dejar hacer), el líder apenas interviene, salvo en situaciones puntuales en que resulta imprescindible que lo haga. De tal modo, son los propios miembros del equipo los que toman las decisiones.

## B. Liderazgo situacional

En lo que respecta al modelo situacional, resulta fundamental conocerlo, ya que cada uno de sus estilos de liderazgo está directamente relacionado con el grado de madurez y evolución del equipo de trabajo, pues según cómo sea este, tendrá más efectividad que el líder adopte uno u otro. La madurez profesional del equipo de trabajo es el índice de eficacia que se estima que caracteriza a un equipo, el cual tiene relación con la suma de las competencias individuales de sus miembros para realizar las tareas encomendadas. **Hersey y Blanchard** (1967) determinaron el modelo de liderazgo situacional, que incluye los siguientes estilos:

- directivo
- persuasivo
- participativo
- delegador.

Cada uno de ellos deberá aplicarse en función del nivel de madurez del equipo de trabajo (bajo, medio-bajo, medio-alto, alto). Describimos, seguidamente, estos niveles:

LIDERAZGO SITUACIONAL			
NIVEL DE MADUREZ	COMPETENCIA DEL EQUIPO	CARACTERÍSTICAS	TIPO DE LIDERAZGO
BAJO (M1)	Muy poca	Se siguen las órdenes del líder y sus directrices específicas.	Directivo
MEDIO-BAJO (M2)	Poca	El líder orienta, informa y admite opiniones de los miembros del equipo, que muestran predisposición y confianza, pero mantiene el control.	Persuasivo
MEDIO-ALTO (M3)	Alta	El líder orienta, informa y las decisiones son consensuadas entre los miembros del equipo, que muestran cierta inseguridad y asumen más responsabilidades.	Participativo
ALTO (M4)	Muy alta (equipos de alto rendimiento)	El líder delega las tareas en los miembros del equipo, que poseen mayor autonomía.	Delegador

- **Nivel de madurez bajo (M1).** Los equipos se caracterizan por poseer muy poca competencia y sus miembros se limitan a seguir las órdenes del líder y las directrices específicas que les dedica. Por ello, el estilo de liderazgo más adecuado es el directivo, con el que el líder se limita a ordenar lo que hay que hacer y no tiene en cuenta la motivación de los integrantes del equipo.
- **Nivel de madurez medio-bajo (M2).** Es el propio de los equipos de trabajo de poca competencia, por lo que el líder, que sigue un estilo persuasivo, se limita a orientar e informar

al grupo, permitiendo la participación con sus opiniones y sugerencias. Los miembros del equipo se muestran así con mayor predisposición y confianza. No obstante, aunque tenga en cuenta tales opiniones, el líder mantiene en todo momento el control, de manera que la decisión final le corresponde a él exclusivamente.

- **Nivel de madurez medio-alto (M3).** Los equipos de trabajo cuentan con una alta competencia, aunque se caracterizan por cierta inseguridad y mayor motivación de sus integrantes. El estilo de liderazgo adecuado en este caso es el participativo, en el que el líder orienta e informa al equipo, cuyas decisiones se adoptan de forma consensuada, teniendo en cuenta la opinión de alguno de sus miembros.
- **Nivel de madurez alto (M4).** Característico de los equipos de alto desempeño, debe contar con un estilo de liderazgo delegador. Los miembros del equipo tienen más autonomía y el líder delega en ellos gran parte de las tareas, coordinando su actividad y mostrando un especial interés por su motivación.

Por otro lado, si la elección del líder es uno de los factores clave para la optimización de un equipo de trabajo, no lo es menos la selección de las personas que lo conforman y conseguir integrarlas en él del mejor modo posible.

## 2. QUÉ ES UN EQUIPO DE TRABAJO

En primer lugar vamos a hacer una distinción entre grupo formal e informal. Un **grupo formal** es aquel creado por una organización o empresa, caracterizado por algún tipo de estructura jerárquica. Por el contrario, los **grupos informales** son aquellos formados por individuos con intereses comunes entre los que existen relaciones personales de parentesco, amistad o cualquier otro tipo de vínculo social (compañeros de clase, de actividades de ocio, etc.).

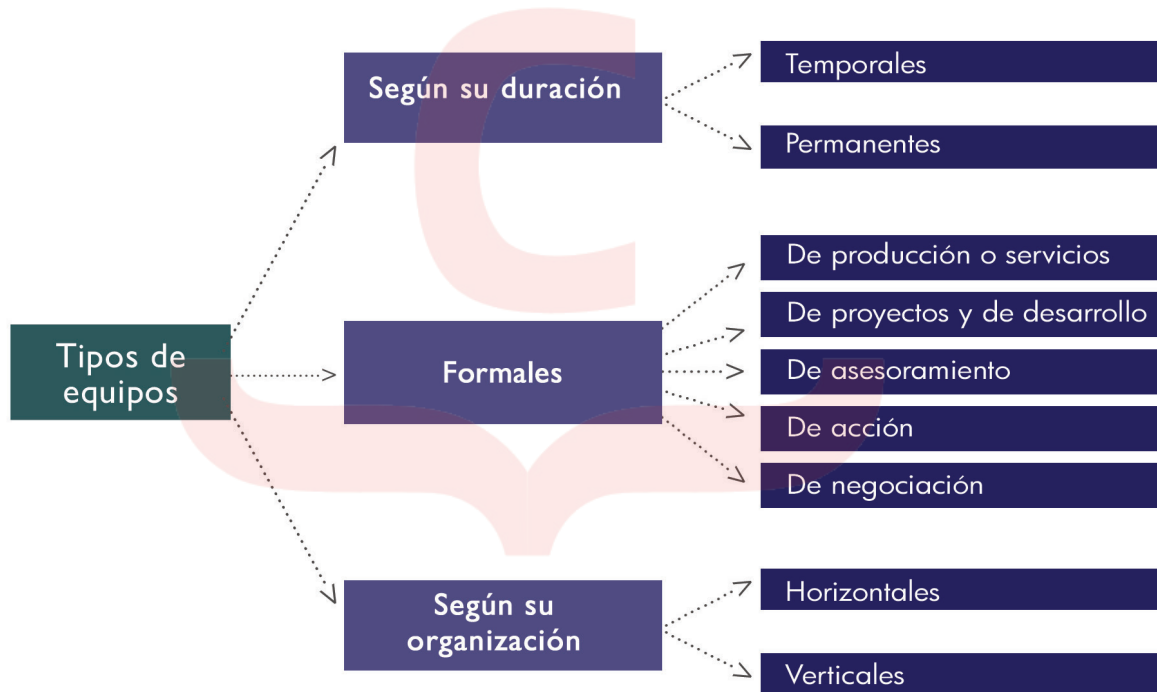
El **equipo de trabajo** es un **grupo formal** de individuos que interactúan, colaboran, cooperan y se comunican de manera organizada entre sí para la consecución de un objetivo común, por medio de sus contribuciones y competencias individuales. Mientras que en el grupo de trabajo cada miembro responde únicamente de la tarea que personalmente realiza, en el equipo de trabajo **todos responden** en conjunto de la labor que se ha de llevar a cabo, además de las propias contribuciones individuales. Esto es así porque los integrantes de un equipo poseen metas y objetivos comunes.

Como consecuencia, la eficacia de un grupo de trabajo se mide por el resultado obtenido en relación con la calidad y rapidez que estime la organización, pero en los equipos de trabajo esa evaluación se hace de un modo mucho más amplio, ya que intervienen otros factores, entre los que se incluye la propia evolución de los integrantes del equipo en lo que respecta a sus compe-

tencias y habilidades profesionales. Por tanto, los equipos de trabajo se caracterizan por factores como:

- la comunicación
- el compromiso
- la confianza
- la competencia
- el crecimiento a nivel profesional y personal de sus integrantes.

## 2.1 Clasificación de equipos de trabajo



Los equipos de trabajo pueden clasificarse en función de:

- su duración
- su organización
- su finalidad.