

UNIDAD DE CONOCIMIENTO

Los equipos de alto rendimiento

"Los integrantes de un equipo de alto rendimiento están comprometidos emocionalmente con los avances del equipo. Este compromiso no se puede imponer: se debe construir"

Steven Jones

Sumario

¿Qué es?	1
Herramientas	2
El dato	3
Guía de Trabajo	4
La experiencia	5
Materiales	6
Bibliografía básica	6
Materiales en línea	6

¿Qué es?

- ✓ Un **equipo de alto rendimiento** es un grupo de personas con unos roles específicos, complementarios y multifuncionales que cooperan juntos, con gran compromiso e identificación, en la consecución de un objetivo común del cual son responsables y por cuya consecución cuentan con los recursos y la autonomía suficientes.
- ✓ Las diferencias entre un equipo de alto rendimiento y un equipo o grupo de trabajo convencional son:
 - El equipo de alto rendimiento (EAR) es **autodirigido**, es decir, tiene un amplio margen para establecer sus líneas de actuación y autonomía para ejecutarlas

- El EAR es **multifuncional**: supera la clásica división departamental e integra a personas de áreas y conocimientos diversos
 - Los miembros del EAR tienen una gran **identificación** y compromiso con el objetivo perseguido
 - El EAR está organizado entorno a **procesos**, es decir, cadenas de actividades que tienen un principio y un final identificables en un marco temporal
 - El EAR presenta una **claridad de roles**
 - 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
 - El EAR **revisa su cumplimiento** y determina la calidad de su rendimiento colectivo en un marco de mejora continua
 - El EAR **asume colectivamente** tanto los éxitos como los fracasos sin buscar culpables, y cuenta con la capacidad de identificar lo que ha fallado y de autocorregirse con **flexibilidad**
 - El EAR se rige por la **confianza** y la **corresponsabilidad** entre sus miembros
- ✓ Las ventajas de crear equipos de alto rendimiento en las organizaciones son:
- Poder generar mejoras drásticas en los procesos existentes o en la implementación de un área de negocio crítica
 - Su rendimiento será muy superior a la simple suma de las capacidades y habilidades individuales de sus integrantes
 - Mejorar el clima y el sentimiento de pertenencia
 - Desarrollar las capacidades y habilidades de sus miembros
 - Permitir un mayor aprovechamiento del talento y facilitan su manifestación

Herramientas

El establecimiento de equipos de alto rendimiento es una tarea de gran precisión que requiere de una **combinación de herramientas** y de un

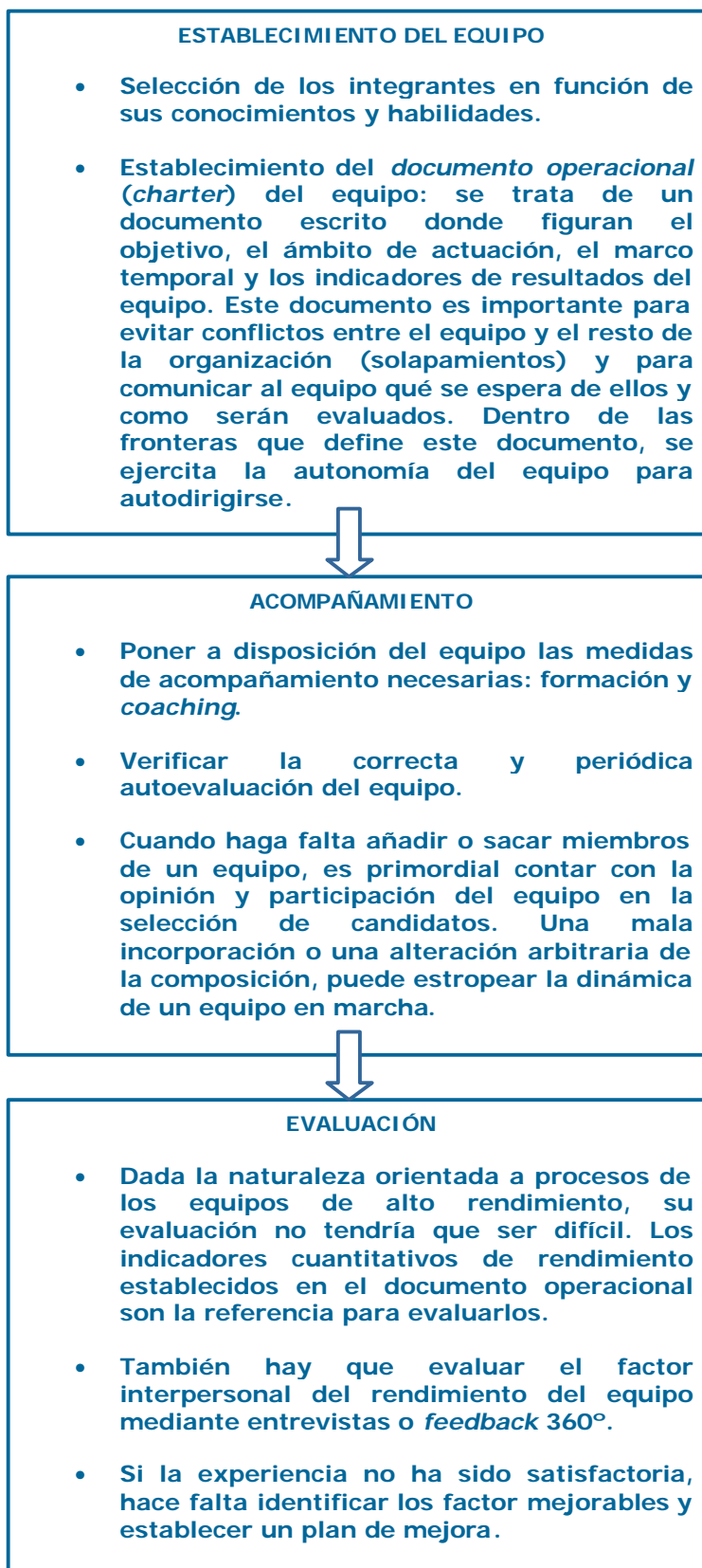
enfoque integral para conseguir el equilibrio deseado. Las más importantes son:

- ✓ La **selección de los integrantes** del equipo: es una tarea crítica que requerirá de herramientas de identificación de conocimientos y habilidades. El **rol** que el individuo ejerza dentro del equipo dependerá de dos factores: sus conocimientos técnicos y sus habilidades interpersonales en el trabajo en equipo. Hace falta que se armonicen estos dos factores de manera que los roles resultantes sean **complementarios**. Por ejemplo, dentro de un equipo tiene que haber personas **impulsoras**, que hagan avanzar el grupo, y personas **evaluadoras**, que sean capaces de evaluar con rigor en qué estadio se está. Otros roles críticos dentro de un EAR son el **coordinador**, el **representante** y el **cohesionador**. No se trata de asignar estos roles de manera explícita, sino de ser conscientes, al decidir la composición de un equipo, que las personas tenderán por su talante a adoptar uno de estos roles al integrarse en un equipo.
- ✓ **Coaching:** puede acompañarse la fase inicial del grupo con la asignación de un *coach grupal*, sobre todo si se trata de la primera experiencia en EAR de sus integrantes. El *coach* no tiene que liderar el equipo, sino realizar ejercicios de construcción grupal y acompañar la organización y agenda inicial del equipo.
- ✓ **Formación:** pueden complementarse las habilidades de sus integrantes con programas de formación enfocados principalmente a facilitar el trabajo en equipo:
 - **Metodologías grupales:** técnica nominal de grupo, *metaplan*, *brainstorming*, etc.
 - **Habilidades de gestión:** toma de decisiones, identificación de problemas, aprovechamiento del tiempo, etc.
 - **Habilidades interpersonales:** gestión de reuniones, gestión de conflictos, etc.

El dato

En un estudio sobre los factores que influyen la adopción de prácticas de alto rendimiento en las organizaciones, Mónica Ordiz Fuertes de la Universidad de Oviedo identificó los siguientes entre una muestra de 250 organizaciones españolas: entorno competitivo elevado, cultura organizativa enfocada a las personas y estilo directivo participativo. En cambio, factores como la dimensión y la estrategia competitiva de la organización no mostraban correlación positiva con la adopción de prácticas de alto rendimiento.

Guía de Trabajo



La experiencia



Uno de los retos que el Departamento que RH de **AI-Pi Telecomunicaciones** asumió el 2005, fue un proyecto dirigido a impactar en la motivación del equipo, que había sufrido un cambio organizativo importante en un entorno de intensa competitividad y transformación en el sector de las telecomunicaciones.

Diseñaron un proyecto llamado **Un equipo líder**. La intención era realizar diversas acciones que hicieran aflorar el sentimiento de pertenencia al grupo y reforzaran los vínculos entre los diferentes colaboradores de la Dirección de ventas.

El proyecto comprendía dos acciones clave en dos momentos diferentes:

- ✓ Acción inicial centrada en el equipo Directivo de Ventas y Marketing, que permitiese reforzar determinados factores clave en un equipo líder.
- ✓ Acción dirigida a todos los colaboradores del Departamento de Ventas, con el objetivo de actuar y reforzar el espíritu de equipo.

La **primera acción** se realizó en abril e iba dirigida al equipo Directivo Comercial con un triple objetivo:

- ✓ Trabajar acciones tendentes a incrementar el rendimiento de la red de ventas, reflexionando sobre la motivación, visión de futuro y estilo de liderazgo.
- ✓ Consolidar en el equipo directivo de ventas como un equipo de alto rendimiento.
- ✓ Realizar un Análisis del Liderazgo de cada uno de los participantes, sobre la valoración de cinco factores que se habían considerado clave para la Dirección del Departamento.

La **segunda acción** fue una experiencia de dos días, fuera de sus instalaciones. La actividad quería explorar y experimentar en el ámbito de la comunicación, la colaboración, el espíritu de equipo y el sentimiento de pertenencia a un grupo de alto rendimiento. Como actividad de *team-building* propusieron a todo el equipo conseguir un reto imposible: realizar un coche a escala real, con papel de periódico, cinta de embalar y cuerdas. La actividad la realizaron en Cardona, en noviembre de 2005, bajo el lema "*Un Equipo Líder: Explorando nuevos horizontes*".

Esta experiencia permitió poner en marcha mecanismos necesarios para progresar con éxito en muchos de los proyectos a los que se enfrentan en el día a día y cerrar un ciclo completo de actuación por parte de la Dirección de

Recursos Humanos en sus diversas dimensiones con un proyecto que sigue vivo entre los equipos y que ha tenido, sin duda alguna, un impacto directo en las cifras de ventas. Las acciones emprendidas han permitido trabajar diferentes habilidades críticas en el trabajo en equipo: definir objetivos claros, trabajar por un objetivo común, coordinación, implicación, búsqueda de consenso, gestión del tiempo y de recursos.

Materiales

Bibliografía básica

Payeras Serra, Joan; Ronco Baquedano, Emilio. *El directivo, el cambio y los equipos de alto rendimiento*. Madrid: Pearson Alhambra, 2002.

Gan, Federico; Triginé, Jaume. *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Madrid: Díaz de Santos, 2006.

Phillips, Jack J.; Jones, Steven D. *In Action: Developing High Performance Work Teams*. Alexandria (VA): American Society for Training and Development, 1998.

Materiales en línea

"Equipos de trabajo de alto rendimiento, el ejemplo de los castellers", Fundació per a la Motivació dels Recursos Humans, 31/05/2000.

En esta sesión de Benchmarking exploramos los paralelismos entre una *colla castellera* y las habilidades interpersonales y de gestión que se requieren en un equipo de alto rendimiento.

http://www.factorhuma.org/ficha.php?id_ficha=1468

HR's New Opportunity: Removing Barriers to Productivity. Workforce Management Online, 22/05/2006. (Artículo consultado *on line*: 31/05/2006)

Identificar y eliminar los obstáculos a la productividad puede producir resultados inmediatos y hacer que RH sea mucho más proactivo para el resto de la organización. Este ha sido el caso en la Oficina de Empleo Público de Carolina del Norte (EEUU).

<http://www.workforce.com/section/01/article/24/38/30.html>

Traducción disponible en factorhuma.org:

http://www.factorhuma.org/ficha.php?id_ficha=5058

Phelps, Glenn. "The Fundamentals of Performance Management". Gallup Management Journal, 10/02/2005. (Artículo consultado *on line*: 18/02/2005)

Aunque muchas empresas afirman que están consiguiendo el mejor rendimiento de sus empleados, una investigación lo rebate. Gallup presenta tres claves para crear un sistema que elimine las fluctuaciones costosas en el desempeño de los empleados.

<http://gmj.gallup.com/content/default.asp?ci=14875>

Traducció disponible en factorhuma.org:

http://www.factorhuma.org/ficha.php?id_ficha=3818