

VinGest

**MARCOS DE REFERENCIA PARA  
EL DESARROLLO DE EQUIPOS  
DE ALTO RENDIMIENTO**

Este documento ha sido preparada tomando como referencia un buen número de publicaciones y aplicando la experiencia profesional de su autor, aunque destacan como elementos vertebradores de algunos conceptos recogidos en las siguientes publicaciones:

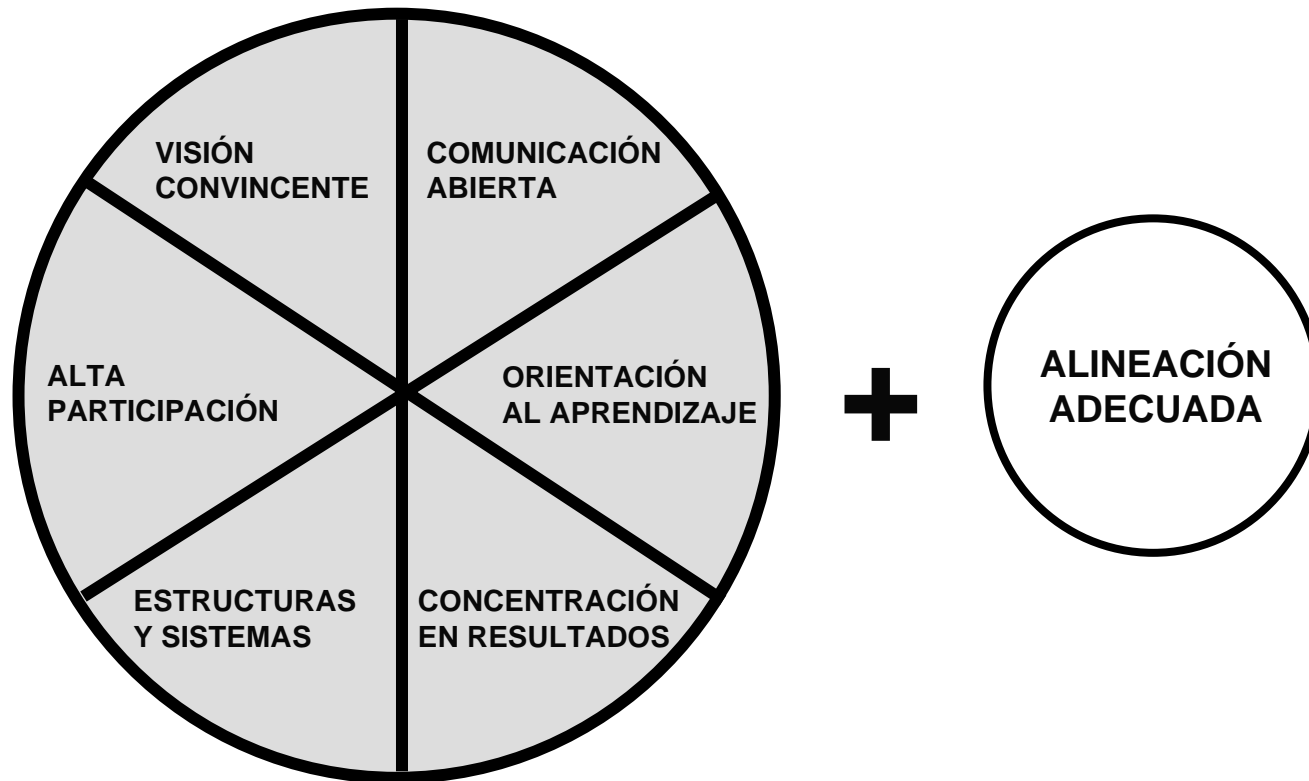
- *El liderazgo de máximo nivel* – Ken Blanchard (Granica)
- *El círculo de la innovación* – Tom Peters (Deusto)
- *Equipos de alta implicación* – Carlos Hernández y Rafael Martínez-Vilanova (Esic)
- *Empresa y Recursos Organizativos* – Ignasi Brunet y Antoni Vidal (Pirámide)

- DEFINICIONES PREVIAS: GRUPOS Y EQUIPOS
- EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO
- EL DESARROLLO DE UN EQUIPO
- EL OFICIO DE LIDER DE EQUIPO

GRUPO	EQUIPO
Existe un interés común	Existen metas definidas y conjuntas
El trabajo se distribuye en partes iguales y la responsabilidad se individualiza al máximo	El trabajo se distribuye en base a habilidades y competencias personales. Las responsabilidades sobre los resultados tienden a ser compartidas
La comunicación puede ser únicamente "secuencial"	Es importante una comunicación continuada y, posiblemente, integrada
El líder lo es por competencias funcionales (el que más sabe...)	El líder es competente funcionalmente, pero su rol está más orientado a integrar, coordinar, comunicar, resolver conflictos y representar al equipo
Cuando un miembro desarrolla su parcela, puede desaparecer del equipo	La continuidad de los miembros en el equipo es un valor para asegurar los resultados finales

GRUPO	EQUIPO
Los logros se juzgan y asignan individualmente	Los logros y resultados se juzgan colectivamente
No importa la existencia de altos grados de compromiso, aunque sí el cumplimiento individual	Es importante, además del cumplimiento, la existencia de compromiso de cada miembro del equipo con el resultado global
Los integrantes son expertos en una materia concreta, pero no necesariamente conocen el contexto general	Todos los miembros desarrollan experiencias de aprendizaje y se sienten afectados por el contexto general, más allá de sus competencias específicas
No es esencial la participación en la toma de decisiones	Es muy importante que los miembros conozcan los mecanismos para la toma de decisiones y su participación en ellas

¿Qué elementos pueden describir las características “morfológicas” de un equipo de alto rendimiento?



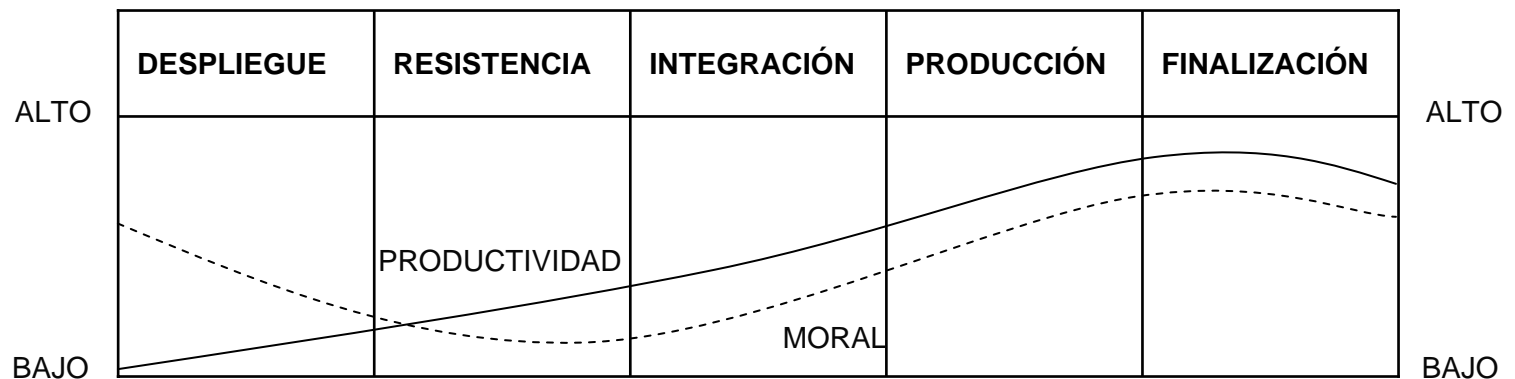
Referencia Modelo Scores [Carew, Kandarian y Stoner]

- Aunque las reglas generales son suficientemente aplicables a muchos contextos, no todos los equipos son iguales
  - ❑ equipos creados “ex-profeso” para resolver un problema
  - ❑ comités de dirección (general o de área)
  - ❑ equipos deportivos
  - ❑ equipos “naturales” (miembros de un departamento y/o unidad)
  - ❑ equipos de producción
  - ❑ equipos de investigación ...
- Suponiendo el caso de equipos “inter-funcionales” creados para un propósito específico, también hay diferencias en función de cómo se articulan el grado de vinculación organizativa de los miembros al equipo
  - ↳ equipo de coordinación funcional
  - ↳ equipo matricial débil
  - ↳ equipo matricial fuerte
  - ↳ equipo autónomo

**TIPOS DE EQUIPOS INTERFUNCIONALES**

CARACTERÍSTICAS	COORDINACIÓN FUNCIONAL	MATRICIAL DÉBIL	MATRICIAL FUERTE	EQUIPO AUTÓNOMO
Líder del Equipo	No	Sí	Sí	Si
Autoridad Externa del líder	N/A	Baja	Alta	Muy Alta
Orientación básica de miembros	Función	Función	Equipo	Equipo
Grado de dedicación de miembros	Baja	Media	Alta	Full-Time
Incentivos de los miembros	Representar a la función	Aportar al Equipo	Resultados del Equipo	Resultados del Equipo
Potencialidad Conflicto Interés con funciones	Medio	Alto	Muy Alto	Bajo
Potencial de Innovación	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
Riesgos de Incoherencias Organizativas	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto

- \* Los equipos de alto rendimiento: no nacen, se hacen (transición de grupo a equipo)
- \* El desarrollo y consolidación de los equipos de alto rendimiento exige tiempo, dedicación y esfuerzo... de todos los miembros y especialmente de quien lo dirige. Además es muy relevante el incentivo de sus miembros.
- \* Un modelo clásico de etapas de desarrollo combina los elementos de “productividad” y “moral” con la siguiente secuencia:



**FASE DE DESPLIEGUE**

- Los miembros toman contacto con el equipo; en general la moral puede ser alta (salvo integración por coacción...), pero la productividad muy baja ya que hay indefiniciones, falta de conocimiento mutuo y diversidad de expectativas
- Es una etapa con “alta dependencia” de la figura del líder
- En esta etapa sería deseable conseguir algunos “outputs”
  - ↳ desarrollar la visión convincente
  - ↳ clarificar al máximo los objetivos perseguidos y compartirlos
  - ↳ alcanzar un alto grado de conocimiento mutuo entre los miembros
  - ↳ definir las “reglas del juego”
  - ↳ establecer el “plan de trabajo”
- No es fácil establecer reglas aritméticas, pero esta etapa debería ser razonablemente corta [10 al 20% del tiempo total estimado]

**FASE DE RESISTENCIA**

- Comienzan los trabajos “en serio” y eso suele implicar los primeros conflictos
  - entre equipo y áreas funcionales
  - entre expectativas individuales y realidades prácticas
  - por diferencias culturales y/o personales
- Es una fase crítica (un 40/50% de los equipos se quedan aquí) ya que la capacidad de superar los conflictos es lo que suele marcar la evolución positiva
- La productividad aumenta algo, pero la moral colectiva se resiente
- Buen momento para el abandono de los miembros no comprometidos
- Principales outputs de esta etapa:
  - ↳ Generación de normas y valores propios del equipo
  - ↳ Aprendizaje de gestión de los conflictos
- Es la etapa más exigente para el líder del equipo

**FASE DE INTEGRACIÓN**

- La superación de los conflictos de la etapa anterior, en su caso, aumenta los niveles de confianza y la moral comienza a subir
- Mayor conocimiento mutuo, más confianza y el aprendizaje en los esquemas de trabajo impulsan la productividad de forma significativa
- Es la fase en la que se forja el compromiso con los objetivos colectivos, se acepta la diversidad y se reducen las “agendas individuales”
- Hay algunos riesgos en esta etapa de no progresar suficientemente ante el temor de volver a los conflictos. La búsqueda del “consenso por encima de todo” es un riesgo a gestionar
- Especial atención a los “indicadores de resultado”; el equipo está en condiciones de ser “exigente consigo mismo”
- El líder puede enfocarse al rol de “asesoramiento” y “provocador de creatividad”

**FASE DE PRODUCCIÓN**

- Productividad y moral se refuerzan mutuamente; comienza a instalarse cierto orgullo de pertenencia
- El centro de atención prioritario son los indicadores de rendimiento
- El equipo ha desarrollado capacidad de “autodirigirse” y de plantearse “cambios de estructura” y “mejoras operativas”
- El líder pasa a un “segundo plano”
- Es un buen momento para plantearse “nuevos retos”, en función de cuales sean la evolución de los indicadores
- En equipos sin “dead line” específico esta es la etapa deseable, aunque los “nuevos retos” pueden jugar el rol de “acicates para la mejora”
- Principal riesgo: la autocomplacencia

**FASE DE FINALIZACIÓN**

- Esta fase sólo aplica a los equipos trabajando con un enfoque de tarea a término y con “dead line”
- La moral puede disminuir algo como consecuencia de la cercanía y “presión del dead-line”
- En realidad es un mera continuación de la fase de producción que puede tener características especiales por motivo de la cercanía del punto final
- En función de las condiciones ambientales de presión interna y externa por los resultados, el líder puede tener que actuar “relajando la tensión”

EL LIDERAZGO Y LAS ETAPAS DE DESARROLLO: Liderazgo Situacional



### LAS TAREAS DEL LIDER

#### ORIENTAR



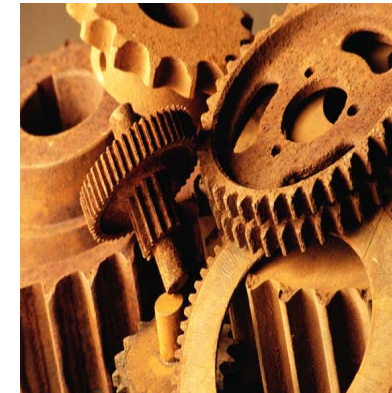
- Orientación estratégica
- Alinear prioridades

#### PROMOVER RENOVACIÓN



- Mirar “afuera”
- Desarrollo de personas
- Proporcionar apoyo
- Fomentar la asunción de riesgos

#### PROVOCAR INTERACCIÓN



- Pensamiento crítico
- Compartir ideas
- Gestionar la diversidad