

Tema 3. Efectividad y eficiencia en equipos de alto desempeño

Introducción

Al igual que las personas, los equipos evolucionan y maduran a través del tiempo. Es importante centrar la atención y los recursos en desarrollar el potencial individual, pero de igual manera se debe atender el desarrollo de los equipos.



Los equipos de alto desempeño son un espacio en donde todos los miembros se ocupan del logro de las metas compartidas, generando además el crecimiento personal y profesional de sus integrantes. No es que desaparezcan los conflictos, pero en su solución se generan aprendizajes, por lo que queda como legado una mayor confianza, mejor comunicación, y más entendimiento sobre la interdependencia.

No es lo mismo un grupo de trabajo, un equipo, o un equipo de alto desempeño, ya que uno puede ser más eficaz o eficiente que el otro. En esta experiencia de aprendizaje revisarás **cómo se definen** los equipos de alto desempeño, cuáles son sus **características**, cómo se clasifican y por qué son más **efectivos y eficientes**.

Explicación

Diferencias entre grupos, equipos de trabajo y equipos de alto desempeño

De acuerdo con Hall (2017), "el grupo de trabajo comparte una tarea y buscan un resultado específico". Por ejemplo, un **grupo de trabajo** puede atender un número variable de usuarios durante el día, en una jornada específica. Por tanto, la manera en que lo hagan y los resultados finales de satisfacción no son relevantes, ya que únicamente centran su atención en dar el servicio de manera grupal.



Un **equipo de trabajo** pone la visión y el misión del equipo por encima de sus propios intereses personales, por lo que juegan un juego más amplio más allá de un juego estrecho de sus propios intereses.

Por su parte, un **equipo de alto desempeño** es la cima en donde los miembros están profundamente comprometidos con el crecimiento y éxito personal de cada uno, adicionalmente con el reto de desempeño con el que tienen que cumplir. Por ende, esta diferenciación es útil para vincular los conceptos de la efectividad y la eficiencia.

A saber, Drucker (2012) menciona la diferencia entre estos conceptos:

- **La eficiencia** se refiere a hacer bien las cosas; desempeñar una tarea buscando la mejor relación posible entre los recursos empleados y los resultados obtenidos. La eficiencia tiene que ver con el **cómo**. El modelo para la mejora de la eficiencia se apoya en tres pilares básicos: personas, procesos y clientes.
- **Eficacia:** hacer las cosas correctas, es decir, llevar a cabo tareas de la mejor manera, que conduzcan a la consecución de los resultados. Tiene que ver con **qué** cosas se hacen. Eficacia es hacer lo necesario para alcanzar o lograr los objetivos deseados o propuestos.
- **Efectividad:** hacer bien las cosas correctas. En otras palabras, que las tareas que se lleven a cabo se realicen de manera eficiente y eficaz. Tiene que ver con **qué** cosas se hacen y **cómo**.

La efectividad que plantea Drucker quiere encontrar un término medio con sentido, un punto de equilibrio ideal entre eficiencia y eficacia. La búsqueda de la efectividad impide que un exceso de foco en la eficiencia provoque que no se alcance el resultado deseado o que no se haga a tiempo. De la misma manera, impide que un exceso de foco en la eficacia pueda dar con el punto de equilibrio al traste con la rentabilidad del resultado, descompensando el esfuerzo. Cuando trabajamos de forma efectiva, el foco se mantiene en el punto óptimo entre lo más eficiente y lo más eficaz (Rizo, 2019).

Por lo tanto, es relevante aclarar que un grupo de trabajo puede ser eficaz (retomando el ejemplo anterior, puede cumplir con la tarea de atender a un grupo incierto de usuarios durante la jornada de trabajo, probablemente sin cumplir con los estándares de calidad en la atención, ya que centramos nuestra atención en el número de usuarios, pero no en el nivel de satisfacción por el servicio recibido).

Un equipo podría llegar a ser eficiente porque cuida los recursos, por lo que probablemente se ha dado el tiempo de reflexionar sus procesos, e inclusive de generar cambios, pero no necesariamente ha logrado los números señalados. En otras palabras, ya han dado más tiempo en hacer las cosas correctas, cuidando a las personas, a los procesos y a los clientes, pero probablemente pueden no alcanzar el objetivo.



Por ejemplo, un equipo de trabajo logra buenos estándares de calidad en el servicio y atienden a todos los usuarios, pero el objetivo de los trámites se vuelve largo, por lo que en ocasiones ni siquiera se logra la respuesta esperada por el usuario.

El equipo de alto desempeño se centra en lograr los objetivos analizando qué hacen, pero también en cómo lo hacen, es decir, logran la efectividad deseada en los equipos. Por ende, los objetivos se alcanzan, cuidando la relación de inversión de recursos en los resultados obtenidos. No obstante, ¿cómo es que los equipos de alto desempeño logran dar esos resultados? En gran medida esto se debe a la suma de talento, conocimiento, sincronía, zcómia y actitud.

Definición de equipo de alto desempeño



Un **equipo de alto desempeño** es un grupo de personas que tienen claridad en el rol específico que juegan. Asimismo, son multifuncionales, y el trabajo que realizan es colaborativo siendo la complementariedad una constante en el desempeño de todos los integrantes.

Sus miembros desarrollan un gran compromiso con el equipo, por lo que el nivel de pertenencia es elevado. Como consecuencia, todos trabajan alineados a un mismo objetivo y saben cuál es el nivel de responsabilidad que tienen para que los objetivos se alcancen.

Integrar un equipo de alto desempeño requiere un alto nivel de madurez, y un alto empoderamiento y autonomía para el manejo de todo tipo de recursos. La mayoría de los equipos de esta naturaleza son pequeños, de un tamaño no mayor a 15 personas. Estas personas tienen multihabilidades, y buscan el logro de un objetivo específico, alineado a la estrategia organizacional.

El desarrollo y aprendizaje continuo es una constante que es reconocida y compensada con liderazgo de proyectos, ascensos y reconocimientos públicos. Los integrantes de estos equipos se conocen, se identifican, y le dan vida a la misión, visión, objetivos, valores y estrategias de la organización. Del mismo modo, tienen conciencia de que el equipo es consecuencia de la estrategia organizacional.

Para los equipos de alto desempeño, la evaluación es una oportunidad de crecimiento. Los integrantes saben que la evaluación del desempeño no es un riesgo en su carrera, por lo que se desarrolla una cultura de evaluación caracterizada por una constante retroalimentación. La evaluación es un ejercicio de mejora y seguimiento de objetivos.

Por otro lado, la interdependencia en las tareas es consecuencia de alinear los esfuerzos y compartir una misma visión. El trabajo en los equipos de alto desempeño está orientado a la consecución de los resultados organizacionales, ya que esa es su razón de ser.

Características de los equipos de alto desempeño

El **equipo de alto desempeño es autodirigido**, debido al alto nivel de *expertise* con el que cuentan los integrantes. Por consiguiente, existe un margen amplio para establecer sus líneas de acción y ejecutar acciones de manera autónoma. Los límites están en los procesos establecidos.



Los equipos de alto desempeño están definidos alrededor de procesos. Por lo tanto, para todo el equipo hay claridad en dónde inician y finalizan las actividades. Asimismo, se le asigna igual importancia a cada paso establecido dentro de un proceso completo. Los equipos de alto desempeño se aseguran de cumplir cada etapa con alto nivel de calidad.

Los miembros de un equipo de alto desempeño **determinan los estándares de calidad y se aseguran del cumplimiento del mismo**. Se revisa el rendimiento grupal bajo la constante de la mejora continua, es decir, lo que se hace bien puede hacerse mejor.

Del mismo modo, un equipo de alto desempeño tiene como valores adheridos a su columna **vertebral: la confianza entre los miembros del equipo**. No puede existir un equipo de alto desempeño sin el factor confianza a nivel personal y en la ejecución de la tarea, considerando con esto último la corresponsabilidad entre los miembros del equipo. Por ende, la confianza es la base de la corresponsabilidad entre los miembros del equipo, por lo que cada uno debe esforzarse por lograr sus metas, ya que de ello depende el éxito de todo el conjunto.

La comunicación es un factor primordial, puesto que en los equipos de alto desempeño **la información fluye de manera natural** entre los miembros del equipo, manteniendo a todos de manera constante al tanto de los avances, los resultados, el estado del equipo y la posición del mismo en referencia del logro de objetivos.

Cada persona **tiene certeza del rol que le corresponde desempeñar** en el equipo, y sobre los roles que asumen el resto de los miembros. Estos roles se respetan y se logran los mayores beneficios, empoderando al equipo desde la complementariedad.

Los equipos de alto desempeño son **actores colectivos de los resultados positivos y negativos**. Entonces, los logros buenos y malos son alcanzados por todos, por lo que tienen el conocimiento y la madurez para identificar la causa de los errores y generar acciones correctivas desde un marco de flexibilidad.

De acuerdo con Katzenbach y Smith (2015), el nivel de desempeño, es decir, la eficacia y la eficiencia de los equipos, puede ser clasificado de la siguiente manera:



De acuerdo con esta clasificación (y para tener mayor claridad), a continuación, se enlistan las diferencias desde el enfoque de objetivo, responsabilidad, complementariedad y coordinación:



Criterios para determinar la existencia de un equipo de alto desempeño

Al revisar las diferencias más importantes entre un grupo, un equipo y un equipo de alto desempeño, probablemente has identificado que uno puede ser más eficaz y eficiente dependiendo de la tarea que se le asigne. Quizá para una tarea simple sea mejor integrar un grupo de trabajo, pero, si es un poco más compleja, tal vez haga falta conformar un equipo de alto desempeño.



La eficiencia se refiere a la capacidad de realizar las tareas siguiendo los procesos establecidos y utilizando la menor cantidad de recursos. La **eficacia o efectividad** consiste en ser capaz de lograr las metas establecidas. Ambas características son igualmente importantes, ya que siempre se quieren lograr las metas invirtiendo los menos recursos posibles.

En función de ello, los equipos de alto desempeño son más eficientes y eficaces en diferentes tareas y áreas. A continuación, se enlistan algunos ejemplos:

- **Son incluyentes y cooperativos:** sus integrantes son capaces de trabajar juntos, combinar recursos, coordinar horarios y comunicación. Hay una actitud de igualdad, distribución del poder y de la toma de decisiones. Todos tienen un sentido de control e influencia.
- **Son hábiles y expertos:** los integrantes del grupo tienen el talento necesario. Cuentan con los recursos personales necesarios, es decir, el capital intelectual y relacional, los conocimientos, la experiencia y la innovación constante.
- **Son adaptables y flexibles:** no implementa reglas rígidas que se conviertan en un obstáculo para la innovación. Facilitan la adaptación al cambio, buscando que todas las normas establecidas tengan tal nivel de flexibilidad que se convierten en impulsoras del cambio y de la mejora continua.
- **Tienen un alto sentido de equipo:** se sienten plenamente identificados y orgullosos de pertenecer al equipo, por lo que desarrollan lazos cohesivos muy altos en donde el interés deja de centrarse solo en el trabajo, sino en la auténtica preocupación por la persona. Se cuidan entre ellos, por lo que el interés mutuo es un punto central para el desarrollo continuo de todos.
- **Enfoque a resultados:** el equipo sabe que su objetivo debe ser cumplido. Se establecen las metas con la certeza de que cuentan con los recursos para cumplir en tiempo y forma. Son equipos con alto sentido de efectividad y eficiencia.

Los equipos de alto desempeño son eficaces y eficientes, ya que ofrecen lo siguiente:

- Mejores resultados en productividad.
- Elevan los niveles de calidad.
- Promueven el aprendizaje continuo, lo que da como resultado organizaciones que aprenden.
- Reconocimiento al grupo y a los participantes.
- Mejora en el clima organizacional.
- Vivencia de los valores de cultura institucional, que incluso permean en otros equipos.
- Mejor uso complementario de los talentos.
- Mejor respuesta ante los ambientes cambiante y volátiles.

Un gran reto para las organizaciones actuales: los equipos de alto desempeño, si bien requieren de personas con cierto nivel de efectividad, no será el agregado aritmético de las competencias de sus miembros lo que determina el nivel de desempeño; el nivel estará definido principalmente por las sinergias que se logren configurar entre los miembros, el grado de especialización que se definen las tareas, la confianza que se logre construir entre los sujetos y las habilidades como grupo en torno a la motivación y la comunicación efectiva (Uribe, 2013).

Con todo esto en mente, ¿de qué manera se beneficiaría tu organización si transita de un grupo de trabajo a un equipo, y luego a un equipo de alto desempeño?

Cierre



Al hablar de equipos de alto desempeño se deben considerar una serie de variables, dimensiones, conocimientos, habilidades y talentos. Probablemente, lo más importante son las actitudes que se requieren entre los integrantes del equipo.

Las actitudes se derivan del nivel de madurez, de la claridad de los objetivos personales, así como de las creencias personales que existen con referencia al trabajo.

Por otro, un equipo de alto desempeño requiere disponibilidad de sus integrantes para escuchar de manera activa al otro, actitud de negociación en el sentido de ganar-ganar, y de llegar a acuerdos a partir de las diferencias.

Se requiere un genuino deseo de apoyar al otro, así como de reconocer la interdependencia y los objetivos en común (a pesar de las expectativas individuales). Asimismo, requiere comunicación fluida y a partir de la confianza, así como de tener el nivel de madurez que permita la autogestión sin la necesidad de una supervisión constante para definir los objetivos y dar seguimiento a los mismos.

Los resultados efectivos pueden ser alcanzados por grupos y equipos convencionales de trabajo, probablemente por los talentos individuales trabajando para un mismo objetivo. Sin embargo, la efectividad que resulta de la suma de eficiencia y la eficacia solo puede ser alcanzada por un equipo de alto desempeño. Esto será el resultado no solo de talentos potencializados de manera individual, sino de la suma de talentos orientados a una visión compartida, pero primordialmente desarrollada por individuos que tienen un nivel de madurez personal y laboral que les permite trabajar de manera colaborativa, constructiva y analítica, de manera constante.

De esta manera, vale la pena preguntarte lo siguiente:

- En caso de querer desarrollar un equipo de alto rendimiento, ¿desde dónde debes empezar?
- Además de los beneficios organizacionales, ¿qué beneficios a nivel individual genera trabajar en un equipo de alto desempeño?
- Si tu equipo de trabajo fuera a evolucionar a equipo de alto desempeño, ¿qué deben cambiar para lograrlo?

Checkpoints

Asegúrate de:

- Analizar las características de un equipo de alto desempeño.
- Comprender la diferencia entre un grupo, un equipo de trabajo y un equipo de alto desempeño.
- Identificar la relación entre la efectividad y los equipos de trabajo.
- Comprender los criterios para determinar si un equipo es de alto desempeño.
- Reflexionar los beneficios de trabajar en un equipo de alto desempeño.

Referencias

- Blendspace. (s.f.). *Equipos de alto desempeño*. Recuperado de <https://www.blendspace.com/lessons/KzH11AoUQTBA/equipos-de-alto-desempeno>
- Drucker, P. (2012). *La gerencia efectiva*. España: Debolsillo.
- Hall, M. (2017). *Group and team coaching*. Estados Unidos: Neurosemantic Publications.
- Katzenbach, J., y Smith, D. (2015). *The wisdom of teams: Creating the High-Performance Organization*. Estados Unidos: Harper Business Book.
- Rizo, M. (2019). *Eficiencia, eficacia, efectividad: ¿son lo mismo?*. Forbes México. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/eficiencia-eficacia-efectividad-son-lo-mismo/>
- Uribe, R. (2013). *Liderar Equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales*. *Universidad y empresa*, 15(25). Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187229746004.pdf>

Lecturas o videos requeridos

Los siguientes enlaces son externos a la Universidad Tecnológico, al acceder a ellos considera que debes apegarte a sus términos y condiciones.

Lecturas

- ConexiónEsan. (2020). *¿Por qué contar con un equipo de alto rendimiento?* Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2020/06/por-que-contar-con-un-equipo-de-alto-rendimiento/>
- Gonzales, A. (s.f.). *12 pasos para desarrollar equipos de alto rendimiento*. Recuperado de https://www.teambuilders.es/wp-content/uploads/los_12_pasos_para_desarrollar_equipos_de_alto_rendimiento.pdf

Videos

- Capital inteligente. (2020, 17 de abril). *¿Cómo formar equipos de alto desempeño?* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=niuyruk4P5w>

Podcasts

- Victor Hugo Manzanilla. (2013, noviembre). *4 principios para crear equipos de alto desempeño* [Audio podcast]. Recuperado de <https://open.spotify.com/episode/7zdnWYTTDXLQIP9oQatmWQ?si=SNNYFm4QwmIcJgGkZtcicQ>