



Armando equipos



Contenido

1.	EQUIPO DE TRABAJO	1
1.1.	Virtudes de un equipo de trabajo.....	4
1.2.	Características de un equipo de trabajo	4
1.3.	Selección del equipo de trabajo	6
2.	TRANSICIÓN DE GRUPOS DE TRABAJO A EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO.....	9
2.1.	Equipo de trabajo de alto desempeño (ETAD)	11
2.2.	Las características de un equipo de alto desempeño	12
2.2.1.	Propósito común.....	12
2.2.2.	Roles claros.....	13
2.2.3.	Liderazgo aceptado	13
2.2.4.	Procesos efectivos	13
2.2.5.	Relaciones sólidas.....	14
2.2.6.	Comunicación excelente	14
2.3.	Valores y creencias de un equipo de trabajo de alto desempeño.....	14
2.3.1.	Etapas de desarrollo y construcción de un equipo de trabajo de alto desempeño	15
2.3.2.	Diferencias entre un grupo de trabajo (GT) y un equipo de trabajo de alto desempeño (ETAD).	17
2.4.	Aportes en un equipo de trabajo de alto desempeño	19
2.4.1.	Importancia de los aportes en los equipos de alto desempeño.....	21
2.4.2.	Aspectos a tomar en cuenta para para facilitar el crecimiento del equipo.....	22
3.	CLAVES DE UN EQUIPO DE TRABAJO ALTO DESEMPEÑO.....	25
3.1.	Factores clave del equipo de alto desempeño	27
3.1.1.	Claridad y relevancia de las metas.....	27

3.1.2.	Reconocimiento y recompensa de los resultados..	27
3.1.3.	Selección de los integrantes del equipo, la diversidad	28
3.1.4.	Estructura y normas.....	28
3.1.5.	Liderazgo en la dirección del equipo.....	28
3.1.6.	Autonomía	29
3.1.7.	Tener un propósito claro	30
3.1.8.	Tener una comunicación efectiva	30
3.1.9.	Voluntad de aprender de los demás	30
3.1.10.	Participación en el grupo	30
3.1.11.	Orientación a la solución de problemas	31
3.1.12.	Búsqueda de la excelencia	31
3.1.13.	Celebración de los logros	31
3.1.14.	Involucrar a todas las personas relevantes.....	32
3.2.	Equipos multidisciplinares para problemas multidisciplinares.	32
3.2.1.	Búsqueda de la innovación.....	32
3.2.2.	Descontento con la metodología	32
3.2.3.	Compromiso	33
3.2.4.	Diversidad.....	33
4.	INTEGRACIÓN DE UN EQUIPO DE ALTO DESEMPEÑO	35
4.1.	Formando equipos de alto desempeño	35
4.2.	Habilidades para formar un equipo de alto desempeño	36
4.2.1.	Definir un objetivo.	36
4.2.2.	Buscar a las personas correctas.....	37
4.2.3.	Crear una estructura de trabajo.	38
4.2.4.	Comunicar con claridad	38
4.2.5.	Formar líderes.....	39
4.3.	Visión del equipo de alto desempeño	40

4.4.	Etapas de construcción de un equipo de alto desempeño	41
4.4.1.	Delegar y dar poder de decisión.....	41
4.4.2.	Reconocer logros personales y grupales.	42
4.4.3.	Fomentar la flexibilidad.....	42
4.4.4.	Entregar los recursos necesarios.	42
4.5.	Ingresando a un grupo de trabajo de alto desempeño	42
4.5.1.	Pasos para comenzar a integrarse.....	43
4.6.	Funciones que el equipo de trabajo de alto desempeño debe tener en cuenta	45
4.6.1.	Función de Asesoría.....	45
4.6.2.	Función de innovación.....	46
4.6.3.	Función de promoción	46
4.6.4.	Función de desarrollo	47
4.6.5.	Función de organización	47
4.6.6.	Función de producción	48
4.6.7.	Función de inspección.....	48
4.6.8.	Función de mantenimiento	48
4.6.9.	Función de integración	49
4.7.	Barreras de efectividad del equipo	49
4.8.	Consejos para que la integración sea exitosa	51

Armando equipos

1. Equipo de trabajo

Es el grupo de personas que se organiza para alcanzar un objetivo común recibe el nombre de equipo. Por otra parte, se conoce como trabajo, al esfuerzo humano y a la actividad productiva por la cual se recibe una remuneración.

Equipo de trabajo, es el grupo de trabajadores dirigidos por un gerente, este equipo trabaja en pos de los objetivos de la organización.

Los equipos de trabajo son esenciales para iniciar proyectos. Por eso las empresas personales necesitan formar grupos de especialistas para diferentes propósitos. Es por eso que como emprendedores se deben conocer las limitaciones: no se puede ser especialista en todas las áreas de trabajo, y tampoco se dispone del tiempo necesario hacer todas las actividades por si solos.



El primer paso para formar un equipo de trabajo, es definir el objetivo. Cuando se define un objetivo también se debe seleccionar una serie de actividades que deben ser cumplidas, lo que ayudara en la búsqueda de colaboradores.

Las metas, para que las actividades se cumplan, deben ser reales, específicas, alcanzables y con un tiempo definido.

Cuando se haya definido el objetivo puede comenzar a agrupar los miembros del equipo. Para ello se debe analizar con cuidado qué habilidades profesionales y qué características personales tienen los individuos que fueron invitados para el proyecto que se va a realizar.

Un error frecuente que cometen los emprendedores, es que buscan personas con talentos similares a los que poseen. Es importante encontrar personas con capacidades y aptitudes diferentes entre sí, esto le brindará un panorama más amplio y diferentes puntos de vista sobre las cuestiones que iniciarán.

Se debe crear un equipo multidisciplinario, que los conocimientos de una persona ayuden al desconocimiento de otra, buscando siempre la relación profesional entre el personal. Incluso en empresas en las que se necesiten varias personas del mismo rubro, es positivo que cada una tenga conocimientos extras o especializaciones distintas a los demás.

Una vez que se haya elegido el personal se deben definir los puestos de trabajo y las funciones. Al definir el puesto de cada empleado, se evitará realizar doble trabajo, es probable que al comienzo de la empresa una sola persona tenga a su cargo varias áreas. Sin embargo es importante que el crecimiento del emprendimiento sea acompañado por una mayor delimitación de tareas.

En un grupo de trabajo es necesario comunicarse con claridad, el director del grupo debe detallar los objetivos del proyecto y las responsabilidades de uno. Cada miembro del equipo debe conocer cuál es su función, cuáles son los valores de la empresa, los objetivos, debe ser escuchado y sentirse partícipe de los éxitos; el equipo debe tener claro hacia a donde se dirige y como debe hacerlo.

El líder del grupo debe revisar las tareas realizadas para poder corregir o reafirmar el rumbo tomado por los trabajadores. Esta es la razón por la cual es importante realizar reuniones frecuentes con todo el equipo y fomentar los comentarios de los miembros ya que, cada persona puede tener un aspecto diferente del trabajo realizado.

Formar nuevos grupos es una tarea importante, en la cual no solo se debe tomar en cuenta el perfil profesional de los candidatos, sino también sus cualidades personales; el buen clima de trabajo, la flexibilidad y el espíritu innovador en los empleados son atributos positivos en un grupo de trabajo productivo. Es importante convocar gente con la actitud adecuada, los conocimientos se aprenden, la experiencia se adquiere, pero una actitud negativa difícilmente se modifica a través del tiempo.



1.1. Virtudes de un equipo de trabajo

Estas son tres virtudes que se deben tener en cuenta para conformar un equipo de trabajo, se necesita carácter para defender ideales y no esperar que otro tome una decisión. El conocimiento suficiente para garantizar el éxito en el desarrollo del plan de negocios y actitud, porque se debe tener siempre disposición positiva para llevar a cabo las actividades propuestas.

1.2. Características de un equipo de trabajo

- **Visión clara**

Las declaraciones de "Misión" clarifican los objetivos de la organización. Cuando la misión de los equipos de trabajo está claramente definida, cada miembro se siente inspirado a trabajar en conjunto, no es posible aspirar a tener un gran equipo sin tener un correcto sentido de la dirección de la compañía.

Todos necesitan saber lo que deben hacer y saber exactamente cuál es el problema a resolver, o el objetivo a cumplir.

- **Interacción**

Conocer a cada miembro del equipo, esto se puede lograr aprovechando reuniones formales o informales, esto ayudará a identificar las fortalezas y las debilidades.

Por lo tanto, durante las evaluaciones los miembros del personal se darán cuenta de que son valorados y tomados en serio, conocer a los demás en un equipo le ayudará a identificar sus necesidades, sus capacidades y sus intereses.

Después de conocer a cada miembro del equipo, debe seguir comunicándose con ellos a través de reuniones, ya que esto ayudará a construir un equipo unificado.

- **Propósito claro**

Cada miembro del equipo debe tener un sentido exacto de lo que se quiere lograr, de esta manera, cada uno sabrá qué vehículo debe elegir para llegar a ese objetivo. Cuando las expectativas están alineadas y enfocadas, cada miembro del equipo será capaz de identificar su propósito.

- **Liderazgo**

Claramente debe haber alguien en la posición de líder que sea responsable de asegurarse de que el proyecto se sigue en detalle y que los objetivos se logran.

Un buen líder debe tener un carácter digno de elogio, es muy importante también que un líder sea lo suficientemente fuerte como para dirigir a otros, Debe ser alguien en quien se puede confiar.

El elemento más importante de un buen equipo es que nadie debe estar por encima de la ley. El primer responsable de mantener los códigos del equipo siempre debe ser el líder, por lo que se debe dar un buen ejemplo para todos los otros miembros.

- **La sinergia**

Para cualquier gran equipo que quiera funcionar en sincronía, la “sinergia” es significativa. Esta es un estado en el que dos o más personas trabajan al unísono de una manera particularmente fecunda para producir un resultado que no se puede obtener de forma independiente.

La creación de sinergias es la unión por una causa común. Un equipo sinérgico es visto como agua que fluye a medida que avanzan todos juntos y en armonía. Cultivar la sinergia, requiere transparencia y apertura entre todos los miembros del equipo.

1.3. Selección del equipo de trabajo

Al momento de empezar a integrar un equipo de trabajo, es importante considerar algunas cuestiones relacionadas con la toma de decisiones prioritarias, los códigos para intercambiar opiniones, la experiencia de cada integrante, las habilidades, la capacidad de resistir la frustración, el grado de compromiso con el proyecto y los objetivos personales de cada miembro.

El equilibrio entre los integrantes del equipo puede hacer que un proyecto sobreviva a las más duras condiciones o bien se termine al mínimo problema enfrentado.

El mejor equipo es aquel que hace posible la puesta en marcha y el crecimiento exitoso de un negocio, sus integrantes deberán ser trabajadores, lograr una alta productividad con pocos recursos disponibles y tener una resistente habilidad para asumir riesgos.

Algunos aspectos a tener en cuenta:

- La credibilidad del equipo se basa en las características de las personas que ayudan a dimensionar las posibilidades de lograr los objetivos propuestos. Dichas características se adquieren por experiencia, capacitación, contactos y conocimiento de los mercados o de la actividad que cada persona va a desempeñar.
- El consejo y la experiencia son fundamentales en un equipo de emprendedores. Por eso, es importante contar con gente cercana al proyecto que periódicamente colabore con la toma de decisiones más importantes y genere un espacio desde la reflexión y la mirada al futuro.
- Los consejeros o mentores del equipo fundador no necesariamente deben de ser socios, pero sí deben estar muy involucrados con el equipo y con todo lo que pasa alrededor del negocio.
- Los emprendedores muchas veces creen que pueden llevar adelante un negocio de manera personal, pero está probado que el trabajo en equipo es una de las claves para lograr los mejores resultados.
- En todo emprendimiento el equipo detrás de la idea es lo que divide el éxito del fracaso en un proyecto. Los inversores confían en personas que puedan llevar adelante un proyecto y no al revés.
- Resultan clave las cuentas claras, el análisis de los números periódicamente, el asesoramiento de abogados y contadores, los consejos de los mentores y la visión compartida del negocio. Por el contrario, pueden resultar fatales los

aportes de capital desparejos, las responsabilidades mal establecidas y un mecanismo confuso de toma de decisiones.

2. Transición de grupos de trabajo a equipos de alto desempeño

No es un equipo de trabajo, solo porque se le llame así al grupo de personas con las que está todo el día en la oficina, se requiere algo más permanente y sólido que un nombre conveniente. Exige mucho más que estar a la moda, o hacer creer que se trabaja en equipo porque se habla de ello.

Un grupo de trabajo antes de convertirse en un equipo de trabajo de alto desempeño debe realizar las siguientes etapas: formación, turbulencia, normatividad y ejecución.

Etapa del trabajo en equipo	Comportamiento del líder	Comportamiento de los miembros
Formación	<ul style="list-style-type: none"> • Aplaza la toma de decisiones y las acciones. • Se resiste al cambio. • Da poca información 	<ul style="list-style-type: none"> • Hablan y escuchan poco. • Evitan participar. • Hacen sólo lo suficiente para arreglárselas. • Son cautelosos y reservados.
Turbulencia	<ul style="list-style-type: none"> • Impone sus propios intereses • Acalla los desacuerdos. • Castiga los errores. • No pide opiniones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hablan más de lo que escuchan. • Discuten. • Se aferran a su posición. • Culpan, buscan errores, minimizan a los demás.
Normatividad	<ul style="list-style-type: none"> • Establece reglas y límites. • Intenta dar apoyo moral y de equipo. • Es positivo y optimista 	<ul style="list-style-type: none"> • Se esfuerzan por confiar en los demás. • Son amigables y brindan apoyo. • Se esfuerzan por crear un ambiente de colaboración y compañerismo.
Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> • Decide con el equipo lo que se va a lograr. • Mantiene a las personas informadas e involucradas. • Mantiene a las personas informadas de cómo lo están haciendo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comparten libremente la información y los recursos. • Se escuchan entre sí. • Aprovechan los conflictos para mejorar relaciones.

2.1. Equipo de trabajo de alto desempeño (ETAD)

Un equipo de trabajo de alto desempeño es un número pequeño de personas, que comparten conocimientos, habilidades y experiencias complementarias y que, comprometidos con un propósito común, se establecen metas realistas, retadoras y una manera eficiente de alcanzarlas. Asegurando resultados oportunos, previsibles y de calidad, por los cuales los miembros se hacen mutuamente responsables.

La mayoría de los ETAD están formados por 5 a 15 personas multifuncionales que generalmente trabajan juntos, alineados con la estrategia del negocio, no es un equipo que se forma para algo específico. La labor desempeñada por cada integrante es reconocida y valorada por él y por los demás.

Los miembros de los ETAD asumen entrenarse con la finalidad de lograr el desarrollo de múltiples destrezas y el conocimiento requerido para el desempeño de varias tareas. El desarrollo personal, aprendizaje continuo y la adquisición de nuevas capacidades, es reconocido y recompensado por medio de promociones, reclasificación o reconocimiento público. Las evaluaciones de desempeño periódicas de los miembros se emplean como herramienta de seguimiento.

Conocen claramente y se identifican con la misión, visión, objetivos, valores y la estrategia de la empresa, en tal sentido poseen una sólida comprensión del propósito del equipo, su razón de ser y su aporte a la empresa. Las estrategias dentro de los ETAD se establecen en función de la innovación, rapidez, flexibilidad y los objetivos en término de la mejora continua de la calidad, mejora de costos y eficiencia en procesos.

Uno de los principales retos de los gerentes, directores o líderes de equipos, es la formación de equipos de trabajo de alto desempeño, su creación no es un tema

desconocido, sin embargo, no es fácil encontrarse con este tipo de equipos frecuentemente.

Para que se pueda construir un equipo de alto desempeño se debe crear un ambiente de confianza, liderazgo, buena comunicación, un claro entendimiento del objetivo a lograr y la participación de cada miembro tratando de aprovechar al máximo sus fortalezas.

Reconocer las características y dinámicas que tienen los equipos de alto desempeño, ayudará a dirigir de forma adecuada las personas. En una nueva era de conocimiento y cambios rápidos, aquellas compañías que logren desarrollar sistemas de liderazgo, a través de los cuales los equipos de alto desempeño puedan potenciar sus metas principales y se entienda que las estrategias correctas de sus diferentes áreas son un proceso continuo, en las cuales los integrantes de estos equipos participarán activamente en la negociación, discusión y replanteamiento de las tácticas buscando siempre mantener óptimos niveles de ejecución.

Las compañías que logren crear un sistema con las características de un equipo de alto desempeño lograrán una verdadera ventaja competitiva. Asimismo es importante entender que en una etapa tan competitiva en las organizaciones, es indispensable formar líderes que puedan formar equipos de alto desempeño.

2.2. Las características de un equipo de alto desempeño

2.2.1. Propósito común

Es el ingrediente que por sí solo es más importante para el éxito de un equipo es una tarea clara, común y cautivante, el poder de un equipo surge de la coherencia que

exista entre un propósito con el que cada miembro del equipo esté alineado. La tarea de objetivo y hacerlo con niveles de desempeño excepcionales. Los equipos no son fines en sí mismos, sino los medios para lograrlo. Por tanto, los equipos de alto desempeño están dirigidos por la misión, para ser juzgados finalmente por sus resultados.

2.2.2. Roles claros

Los equipos de alto desempeño también se caracterizan por roles claros. Cada miembro del equipo tiene claridad sobre su rol particular, al igual que sobre el de los demás miembros del equipo. Los roles también permiten diseñar, dividir y lógico, muchos equipos lo encuentran desafiante para llevarlo a la práctica.

2.2.3. Liderazgo aceptado

Los equipos de alto desempeño necesitan un liderazgo claro y competente. Cuando falta ese liderazgo, muchos grupos pierden su camino. Considerando que una tarea común y atractiva podría ser el contribuyente más grande para la efectividad del equipo, un liderazgo de equipo inadecuado puede ser la razón más grande para su ineficiencia.

2.2.4. Procesos efectivos

Estos procesos podrían incluir resolver problemas, tomar decisiones, presidir una reunión, tramitar reclamaciones de seguros, diseñar productos y cualquier otro camino que se tome para completar la misión. Es de esperar que cada uno de los miembros del equipo de alto desempeño tenga un rol específico y claro basado en la función, destrezas y experiencia.

2.2.5. Relaciones sólidas

Una de las percepciones erróneas más relevantes que encuentro en el mundo de los equipos y el trabajo en equipo es la creencia de que para trabajar y comunicarse de manera efectiva, los miembros del equipo deben ser camaradas cercanos, de hecho, la diversidad de destrezas, experiencia y conocimientos necesarios para dividir efectiva y creativamente la tarea casi impide contar con altos niveles de amistad, que la mayoría de las veces se basa en intereses comunes.

2.2.6. Comunicación excelente

La comunicación es el verdadero medio de la cooperación, uno de los motivos fundamentales para que las compañías implementen equipos es que las organizaciones basadas en equipos tienen mayor capacidad de respuesta y se mueven más rápido. Un equipo, o la organización a la que pertenece, no se pueden mover más rápido de lo que se comunican. La comunicación clara, rápida y exacta es un punto de referencia de altos niveles de desempeño de equipo.

2.3. Valores y creencias de un equipo de trabajo de alto desempeño.

Cuando se trabaja en equipos de alto desempeño, se necesita práctica continua de un conjunto de creencias (certezas personales), que sea resultado la conducta diaria, tales como disposición a escuchar y a responder de manera constructiva a los puntos de vista de otros colegas.

Darle a los miembros el beneficio de la duda; proveer apoyo mutuo oportuno; reconocer los intereses de los miembros y sus logros; compartir conocimientos, soluciones y resultados probados; hablar claro sin agendas ocultas enfocado en el

problema y no en las personas; demostrar autocontrol en momentos de presión y realizar acciones de manera auto-dirigida sin necesidad de supervisión, o de que sean ordenadas.

En un equipo de trabajo de alto desempeño se requiere gente segura de sí misma, dispuesta a aceptar la responsabilidad por las acciones que realiza y por los resultados que produce, que sabe pedir ayuda sin complejos cuando la necesita y que, además, se involucra en tareas para fortalecer el equipo, aunque no sean de su responsabilidad.

2.3.1. Etapas de desarrollo y construcción de un equipo de trabajo de alto desempeño

El conocer las características principales de cada etapa del desarrollo y construcción de un ETAD, permite desarrollar una estrategia para afinar y optimizar las fortalezas de cada etapa, de esta forma se puede planear en qué momento se deberán exigir resultados y renovaciones equipos y objetivos de acuerdo a estos ciclos.

- **Formación:** el equipo se encuentra con la necesidad de compenetrarse, lograr un entendimiento común en su objetivo y límites. Las relaciones se deben formar así como la creación de confianza.
- **Tormenta:** el equipo se encuentra en desacuerdos y diferencias, es necesario identificar el conflicto. El reto incluye superar la idea de grupo.
- **Desempeño:** el equipo se encuentra con la necesidad de una mejora continua, innovación, velocidad y capitalización como su núcleo de competencias.

La creación de grupos de alto desempeño es uno de los retos de las organizaciones modernas, ya que deben habilitar mecanismos de estructura y recompensa que orillen a las personas a buscar por sus propios intereses para cumplir sus objetivos.

Sus miembros no necesariamente trabajan más, ni son más inteligentes que los demás, la principal diferencia consiste en que pueden organizarse para trabajar y entregar resultados excelentes, dadas la suma de sus fortalezas y organización interna que poseen.

El reto principal en la construcción de equipos de alto desempeño es encontrar la forma de lograr interdependencia, eficiencia, magnetismo, responsabilidad compartida, apoyo mutuo y confianza entre las tareas y los miembros del equipo.

Como resultado del proceso de organización por medio de la utilización de equipos de alto desempeño se desea obtener:

- Una identidad como equipo de trabajo para el grupo involucrado;
- Diseñar procesos internos propios del equipo con el propósito de alcanzar una mayor efectividad en sus interacciones;
- Mejorar el conocimiento interpersonal y descubrir las potencialidades de cada uno de los integrantes del grupo.

Esto permite mejorar la comunicación y coordinación de tareas, así mismo aumentar la continuidad en los procesos críticos de trabajo.

Por tanto para trabajar en equipos de alto desempeño, se requiere practicar de forma recurrente a un conjunto de creencias (certezas personales) que se evidencian en la conducta diaria, tales como:

- Disposición a escuchar y a responder de manera constructiva los puntos de vista de otros colegas y darle a todos los miembros de la organización el beneficio de la duda;
- Además de proveer con un apoyo recíproco, oportuno y reconocer los intereses de los miembros y sus logros que apunten hacia el cumplimiento de la misión;
- Compartir conocimientos, soluciones y resultados probados, hablar claro sin agendas ocultas con un enfoque hacia el problema y no en las personas, demostrar autocontrol en momentos de presión;
- Realizar acciones de manera autodirigida sin necesidad de supervisión, o de que sean ordenadas.

Los beneficios del trabajo en equipo se consiguen, cuando los grupos logran dotarse de las habilidades para operar cooperativamente y dominar procesos internos de trabajo para canalizar productivamente el esfuerzo colectivo.

2.3.2. Diferencias entre un grupo de trabajo (GT) y un equipo de trabajo de alto desempeño (ETAD).

Existen aproximadamente siete características comparativas que nos ayudan a distinguir entre uno y otro.

	Grupo de Trabajo	Equipo de Trabajo de
--	------------------	----------------------

		Alto Rendimiento
Liderazgo	Tiene un liderazgo fuerte, focalizado en un claro sentido de visión del líder, que es el centro motriz de la acción.	Tiene un liderazgo distributivo, en el cual el rol de líder es compartido por cada miembro para fortalecer la interdependencia y la toma de decisiones.
Responsabilidad	El centro está en la responsabilidad individual, no importando cómo afecte en las actividades de otros.	Es importante la responsabilidad individual, pero es necesaria la responsabilidad mutua, ya que aquí se tiene un mismo objetivo en conjunto
Propósito.	El propósito es usualmente el mismo establecido en la misión de la empresa, es el mismo para todos los grupos.	Tienen propósitos específicos, diseñados y trabajados por ellos mismos, que guían sus acciones y uso de recursos para asegurar el logro de los objetivos de la organización.
Productos del trabajo.	Los resultados del trabajo son individuales.	Los resultados son de manera conectiva (todos los miembros participan)
	Son eficientes en la dirección y desarrollo de sus reuniones de trabajo,	Las reuniones son supremamente eficientes y estimulan la discusión

<p>Reuniones de trabajo</p>	<p>las cuales pueden ser también organizadas.</p>	<p>abierta de los miembros, a fin de asegurar la activa generación de aportes y la solución de problemas en el seno del equipo.</p>
<p>Trabajo individual y colectivo</p>	<p>La influencia individual y el poder de sus miembros para impactar los resultados del trabajo sean éstos financieros, de producción, de mercadeo o de personal, dirigen notablemente los intereses y las acciones de cada uno, pues acumular poder suele ser importante para los miembros del grupo.</p>	<p>El apoyo es mutuo y se caracteriza por una meta en común, el poder se concentra en equipo, para adquirir los retos en conjunto para el entorno organizacional.</p>
<p>Delegación</p>	<p>La delegación discute, decide y se delega, o alguien hace el trabajo, si es que finalmente se hace lo que se había acordado.</p>	

2.4. Aportes en un equipo de trabajo de alto desempeño

Los equipos de trabajo de alto desempeño tienen una característica distintiva muy notoria, la realización de reuniones muy productivas de trabajo, bajo un esquema de funcionamiento bien específico, las reuniones son mucho más productivas, en la

medida en que cada persona agrega más valor a la solución del problema, o a la elaboración de una propuesta, la manera de agregar valor, es a través de la incorporación de aportes individuales y no de simples intervenciones.

Los equipos de trabajo de alto desempeño, programan sus reuniones y controlan durante el desarrollo de las mismas, las acciones individuales que generan cooperación, maximizan el uso productivo del tiempo y eliminan su desperdicio.

En un equipo de trabajo de alto desempeño los principales aportes pueden ser:

- Proponer métodos o herramientas específicas para organizar y realizar la tarea;
- Proponer ideas y actividades nuevas, mejores cursos de acción o cursos de acción pertinentes;
- Identificar relaciones, contactos internos o externos, personas o instituciones, a quienes se podría ganar como aliados estratégicos para desarrollar o implantar el plan y lograr las metas;
- Ampliar las ideas aportadas por otros, con ejemplos precisos;
- Asumir el liderazgo para conducir al equipo en momentos de tensión, stress o pérdida de foco y tiempo;
- Evidenciar capacidad de trabajo y de ejecución, involucrándose voluntariamente en la actividad que se desea realizar;

- Formular preguntas para que quede clara la información, para mostrar lo que no está claro, o para identificar la información que falta.



Nota Un equipo de alto desempeño busca resolver todos los problemas que se les presenten y mejorar la empresa cada día.

2.4.1. Importancia de los aportes en los equipos de alto desempeño

Los aportes aumentan la cooperación, las intervenciones hechas simplemente por intervenir, no funcionan. La cooperación es un resultado que se produce sólo con los aportes individuales, al invertir el conocimiento, la información útil, la creatividad, la originalidad y la adaptación de lo conocido a nuevas situaciones.

Todo ello es lo que agrega valor al propósito común. El producto de estos aportes, es un resultado enriquecido por el pensamiento creativo colectivo de la diversidad de los miembros del equipo.



2.4.2. Aspectos a tomar en cuenta para para facilitar el crecimiento del equipo

- **Establecer objetivos comunes:** los equipos van a tener dificultades para desempeñarse a alto nivel a menos que todos estén haciendo un esfuerzo hacia el logro de un conjunto de objetivos comunes. Aún si los miembros del equipo realizan diferentes trabajos, usualmente se puede redactar un conjunto de objetivos comunes que abarquen dichos trabajos. Si es posible, el equipo debe también ser recompensado con base en el logro de los objetivos comunes. Esto nos va a ayudar a que todos vayan en la misma dirección;
- **Establecer buenos procesos de trabajo internos:** es verdad que no podemos desarrollar consistentemente buenos productos o entregar buenos servicios con procesos de trabajo pobres. El equipo de alto desempeño tiene un conjunto de procesos internos que orientan a los miembros en cómo actuar y reaccionar en circunstancias particulares;
- **Inculcar una buena ética de trabajo:** esto probablemente se lleva a cabo sin mencionarlo. El equipo de alto desempeño raramente forma un ambiente donde las personas se quejen de su carga de trabajo o de los hábitos de los otros miembros del equipo. El equipo de alto desempeño considera los retos relacionados con el trabajo y trabaja duro para completar sus tareas dentro de las expectativas;
- **Mantener a todos concentrados:** el equipo de alto desempeño se concentra en los objetivos, entregables y comprende cómo lograrlos. No se desvían del objetivo por rumores o política u otras distracciones;

- **Mantener un alto nivel de motivación:** el equipo de alto desempeño identifica los retos relacionados con cumplir con los objetivos y cumplir los entregables;
- **Mantenerse organizados:** los miembros del equipo tienen claro su rol en el equipo y también el rol de los demás. Comprenden el trabajo que tienen para hoy y lo que queda para después;
- **Esforzarse para obtener un conjunto de habilidades balanceadas:** el equipo de alto desempeño tiene en sus manos todas las habilidades necesarias para completar el trabajo, los miembros del equipo tienen las habilidades necesarias desde el punto de vista técnico, así como el conjunto adecuado de habilidades de acuerdo a su rol;
- **Promover el respeto mutuo:** los miembros del equipo de alto desempeño generalmente se llevan bien entre sí, tienen respeto mutuo y confianza en que los demás están trabajando tan duro como ellos. Ayudan a los otros miembros del equipo cuando lo necesitan y comprenden que los miembros del equipo van a hacer lo mismo por ellos si lo requieren;
- **Conferir poderes al equipo:** los equipos, como los individuos, maduran con el tiempo si se les permite tomar más y más decisiones con impacto. Si se controla mucho al equipo y siempre debe pedir instrucciones al gerente, va a tener pocos incentivos o deseos de madurar hacia un alto desempeño.
- **Establecer procesos de equipo:** el equipo necesita tener procesos adecuados que pueda seguir para manejar incidentes, solicitudes de cambio, reportes de avance. Los miembros del equipo necesitan tener claro cómo se van aprobando

las cosas, cómo surgen riesgos potenciales y cómo se deben ver los entregables;

- **Invertir en entrenamiento:** el gerente y todo el equipo deberá estar en constante entrenamiento técnico, profesional y de negocios, también hay que considerar el desarrollo específico del equipo y otros entrenamientos diseñados para mostrar al equipo el cómo trabajar juntos de manera efectiva;
- **Monitorear la dinámica y avance del equipo:** una vez que el equipo está listo y bien entrenado, debe ser monitoreado para asegurar que sus miembros avanzan bien y se dirigen hacia un estado de mayor eficiencia y efectividad, el gerente debe constantemente reforzar buenas conductas y encarar los problemas cuando ocurran. Cuando el equipo es realmente de alto desempeño, tiende a enfrentar sus propios problemas antes de que salgan a la luz fuera del equipo.

3. Claves de un equipo de trabajo alto desempeño

Puede definirse como claves a los factores fundamentales y decisivos, que permiten explicar o justificar las técnicas de los equipos de trabajo de alto desempeño para alcanzar su objetivo. Son un aspecto esencial para llegar al objetivo propuesto.

En la actualidad dentro de las empresas se considera cada vez más la cooperación como base del éxito, especialmente, en el entorno de mercado complejo que requiere de la innovación.

Un trabajo bien hecho es el que permite que haya compañerismo y trabajo en equipo en la empresa donde preste sus servicios. Además, puede dar muy buenos resultados, ya que normalmente estimula el entusiasmo para que salgan bien las tareas encomendadas.

Para que un grupo de trabajadores se convierta en un equipo de trabajo, es necesario que se presenten ciertas condiciones organizacionales mínimas y que sus integrantes modifiquen sustancialmente tanto la forma como conciben y realizan su trabajo, como también el estilo de relación interpersonal con sus compañeros.

El éxito desempeño de un equipo de trabajo de alto desempeño ETAD se basa en las llamadas "5C"

1) Complementariedad.

Cada miembro domina una sección determinada del proyecto. Cada sección es vital para lograr el objetivo principal.

2) Coordinación

Todos los miembros, con un líder a la cabeza, deben actuar de forma organizada.

3) Comunicación

Es vital mantener una buena y fluida comunicación entre todos los integrantes del equipo, es esencial para la coordinación de actuaciones individuales.

4) Confianza

La confianza es el pilar fundamental sobre el cual se fortalece el trabajo en equipo, honestidad, franqueza, firmeza, respeto son cualidades que deben existir y que pondrán el objetivo del equipo por sobre los intereses y ego personal.

5) Compromiso

Cada miembro debe estar comprometido con el objetivo principal, asegurando aportar lo mejor de sí y poner todo su esfuerzo para lograrlo. Esto es más que colaboración.

Las mejores empresas del mundo han descubierto la ventaja del trabajo en equipo y están modificando rápidamente su enfoque al trabajo y la administración, porque para satisfacer los requerimientos del nuevo ambiente de equipo orientado al cliente, los gerentes deben convertirse en desarrolladores efectivos de equipo y en líderes de equipo, capaces de transformar grupos de individuos en equipos de alto desempeño, concentrados y dinámicos.

La colaboración se considera como parte indisoluble de las organizaciones del futuro, pues potencia la creatividad, la velocidad de los cambios, la consecución de resultados y, finalmente, la velocidad de sus organizaciones en un nuevo entorno donde la lentitud y no “remar al mismo ritmo” es lo más cercano que se conoce a la decadencia empresarial.

3.1. Factores clave del equipo de alto desempeño

La nueva misión de cualquier empresa y de cualquier directivo es que sus colaboradores funcionen como un equipo excelente. Se trata de crear equipos cooperativos, donde exista “generosidad”. Para ello hay factores que se consideran claves:

3.1.1. Claridad y relevancia de las metas

Cada equipo debe conocer y compartir objetivos comunes y debe considerar que estos son importantes, debe existir un fuerte compromiso hacia su consecución entre los miembros del equipo.

3.1.2. Reconocimiento y recompensa de los resultados

En los equipos que funcionan excelentemente, aquéllos que ayudan a conseguir los resultados son reconocidos y recompensados, no solo de forma individual, sino especialmente como equipo.

3.1.3. Selección de los integrantes del equipo, la diversidad

La selección de los componentes del equipo es la base del éxito y una de las claves es que entre sus componentes estén las competencias y conocimientos necesarios, pero diversos. La diversidad es la riqueza de un equipo.

3.1.4. Estructura y normas

Las normas de funcionamiento deben estar claras y compartidas: los roles, la división de las tareas, los objetivos de cada uno de los miembros del equipo. Esto potenciará la cooperación y evitará conflictos.

3.1.5. Liderazgo en la dirección del equipo

La forma de dirigir el equipo se ha considerado como el elemento más importante. El estilo de liderazgo es la base del funcionamiento del equipo, se debe aprender como líderes e integrantes de estos equipos a tener estilos denominados integradores. Se sostienen 8 habilidades para un gran líder:

- Encontrar la idea que permita satisfacer las demandas de los clientes y hacer dinero;
- Detectar qué pasa fuera del grupo;
- Recurrir a la gente correcta con las conductas correctas;
- Aprender a juzgar a las personas;
- Fomentar la coherencia;

- Establecer metas correcta;
- Definir prioridades con precisión;
- Anticipar las presiones sociales sin afectar al grupo.

Los proyectos en la empresa han de ser liderados por profesionales de talento singular, de notable visión estratégica, excelentes habilidades relacionales, y comprometidos a su empresa.

Sin trabajadores felices y motivados; un ambiente laboral retador y positivo; un liderazgo capaz de construir una visión compartida; sin relaciones laborales en las que prime la confianza recíproca; sin una cultura que favorezca el reconocimiento oportuno por un trabajo bien hecho, no será posible garantizar el éxito, y la viabilidad a largo plazo, de cualquier empresa en la economía del conocimiento.

3.1.6. Autonomía

Los equipos de alto desempeño deben sentirse con capacidad para tomar sus propias decisiones y decidir parte de su forma de funcionamiento, deben sentirse responsables de sus resultados y acciones, asumiendo el riesgo que ello conlleva, debe haber lo que se denomina líderes distribuidos.

Lo más frecuente en varias empresas es que existan grupos de personas que interactúan y a lo sumo a veces colaboran. Las empresas deben aprender a que la cooperación sucede cada vez con más frecuencia, ya que si no se perderá la inteligencia colectiva cada vez más necesaria.

3.1.7. Tener un propósito claro

Todos los miembros del equipo deben saber exactamente cuál es el objetivo a alcanzar. Así sabrán cómo pueden contribuir al logro del objetivo y podrán focalizar su energía y trabajo en ello.

3.1.8. Tener una comunicación efectiva

Un intercambio ágil de la información permite asegurar que se adoptarán oportunamente, las decisiones correctas y no existirán dudas en los miembros del equipo respecto a qué deben hacer, cuándo, cómo y por qué.

3.1.9. Voluntad de aprender de los demás

Todo proyecto es una iniciativa única, por ello es importante que los integrantes del equipo tengan voluntad de aprender nuevas técnicas o métodos para ser aplicados en el proyecto. Sino, existirá la tendencia a repetir métodos de trabajo ya conocidos, los cuales no necesariamente serán los mejores.

3.1.10. Participación en el grupo

Para que los miembros del equipo del proyecto se perciban como parte de éste, es fundamental que tengan una participación activa.

Los miembros del equipo no solo deben tener tareas específicas a realizar, sino que deben sentirse involucrados en la discusión de los problemas y en las decisiones que se adopten.

3.1.11. Orientación a la solución de problemas

La dinámica del equipo debe tener una orientación a la solución de problemas y no a la búsqueda de culpables, esto genera un ambiente de solidaridad y confianza que contribuye significativamente a la motivación de los miembros del equipo. Que ello ocurra depende fundamentalmente del estilo de liderazgo del gerente.

3.1.12. Búsqueda de la excelencia

Perseguir la excelencia en algún campo del conocimiento representa una serie de sacrificios, conjunto de prácticas sobresalientes en la gestión de una organización y el logro de resultados basados en conceptos fundamentales que incluyen: la orientación hacia los resultados, al cliente, liderazgo y perseverancia, procesos y hechos, implicación de las personas, mejora continua e innovación, alianzas mutuamente beneficiosas y responsabilidad social.

No sólo en aspectos técnicos, sino también en lo referente a las relaciones entre sus integrantes y con otros involucrados, la responsabilidad por el trabajo y sus resultados.

3.1.13. Celebración de los logros

La celebración de los éxitos alcanzados es otro factor que contribuye a la motivación de los integrantes del equipo.

Cuando se alcancen metas importantes, y si estas se han logrado con la calidad esperada, el celebrar este logro como equipo hace que cada uno de los miembros de éste sienta que ha contribuido a algo bueno e importante.

Estas celebraciones son también una oportunidad para que el gerente de proyecto destaque en forma especial a quienes han contribuido al éxito alcanzado más allá de lo esperado.

3.1.14. Involucrar a todas las personas relevantes

Cuando es necesario solucionar un problema y existen varios miembros del equipo que poseen conocimientos que pueden ayudar a solucionarlo, la tarea debe ser abordada por el equipo.

3.2. Equipos multidisciplinarios para problemas multidisciplinarios.

Cuando el problema se relacione con distintos ámbitos funcionales (por ejemplo, finanzas, recursos humanos y operaciones), la búsqueda de una solución debe ser abordada por un equipo que incorpore representantes de las distintas áreas funcionales.

3.2.1. Búsqueda de la innovación

El intercambio de ideas que se produce en un equipo multidisciplinario genera nuevas formas de ver y solucionar los problemas. Por ello en un equipo de trabajo la mejor forma es innovar en la forma de ejecutar proyectos.



3.2.2. Descontento con la metodología

Si un proyecto se ejecutó siempre de acuerdo a una determinada metodología, pero se necesita buscar nuevas y más eficientes formas de llevarlo a cabo, la capacidad innovadora de un equipo es la mejor forma de hacerlo.



3.2.3. Compromiso

Compromiso deriva del término latino *compromissum* y se utiliza para describir a una obligación que se ha contraído o a una palabra ya dada. En ocasiones, un compromiso es una promesa o una declaración de principios.

Al trabajar en equipo los integrantes de éste sienten un compromiso no sólo con el trabajo a realizar, sino que también con sus compañeros.

3.2.4. Diversidad

Para favorecer el contraste de ideas y la multiplicidad de enfoques, en los equipos de Alto Desempeño, se favorece ampliamente la convergencia de profesionales pertenecientes a diferentes disciplinas, que acreditan diversos niveles de experiencia, expresan distintos intereses, despuntan por sus talentos únicos, y asumen múltiples puntos de vista, de acuerdo a su área funcional, y de especialización.



4. Integración de un equipo de alto desempeño

4.1. Formando equipos de alto desempeño

La habilidad para interrelacionarse con los miembros del equipo es fundamental para funcionar de modo de favorecer el desarrollo del equipo e ir acercándose cada vez más a conformar un equipo de alto desempeño.

Se debe aprender cómo crear y mantener relaciones sanas y equilibradas. Las habilidades para relacionarse que se aprende primero vienen de los padres o los primeros cuidadores, ya sea directamente o por observación. Y los modelos para estas habilidades varían entre muy sanos y nada sanos, pasando por una amplia gama de posibilidades intermedias.

En general, las relaciones con otras personas requieren que se esté centrado, ser abiertos, honestos y hasta confiadamente vulnerables.

El ser positivo y la comunicación honesta, son características de las personas que pueden sostener relaciones sanas, satisfactorias y funcionales para el buen funcionamiento de un equipo de trabajo, y de un equipo de alto desempeño.

Trabajar en equipo es fundamental para el éxito de cualquier empresa, su importancia radica en un detalle muy simple: Nadie puede hacerlo todo solo. Se requiere de personas en quienes confiar y delegar. Personas que permitan retroalimentarse y rodearse de colaboradores que ayuden a ver el cuadro completo.

Para lograr un equipo exitoso se deben desarrollar las competencias y habilidades de cada uno de sus integrantes.

Un equipo aparentemente fuerte se puede romper por su lado más débil, por lo que también resulta fundamental saber reconocer el momento en que se deberá apartar a determinados integrantes, para proteger el rendimiento de los demás. Hay personas que sencillamente no están dispuestas a trabajar con el resto del equipo, y si se siguen manteniendo, afectarán la productividad del resto.

Se debe pensar que el equipo no puede ignorar eternamente sus puntos débiles, tarde o temprano estos saldrán a relucir.

Al conformar un equipo exitoso, los integrantes logran generar una mutua interdependencia, donde cada uno aporta sus mejores habilidades en beneficio de los demás, esta interdependencia a su vez produce un mayor compromiso, motivación y entusiasmo en el trabajador; lo que finalmente termina otorgándole un mayor sentido de pertenencia.

Formar parte de un equipo ganador es una de las mejores experiencias que una persona puede tener en toda la vida y que inclusive podría cambiar el destino y la forma de ver las cosas para siempre. Por eso es importante evaluar lo que se está haciendo para poder lograrlo, ya sea como líder o como integrante de un equipo: siempre existirá la forma de mejorar la situación actual y avanzar en el proceso de perfeccionamiento y desarrollo de las habilidades.

4.2. Habilidades para formar un equipo de alto desempeño

4.2.1. Definir un objetivo.

Se necesita fijar una meta, los pasos necesarios para llegar a ella y comunicar todo claramente y sin descuidar detalles.

Las siguientes preguntas le pueden ayudar.

- ¿Qué espera la compañía de usted y de su equipo?
- ¿Qué espera usted de su trabajo y de su equipo?
- ¿Por qué lo quiere hacer?
- ¿Qué motiva a los integrantes de su equipo a participar en este proyecto?
- ¿Cuándo o cada cuanto tiempo debe entregar resultados o informes?
- ¿Cuál es su escenario ideal cuando termine el proyecto?

Las metas a alcanzar deben ser específicas, mediables, realizables, realistas y con tiempo definido

4.2.2. Buscar a las personas correctas

El objetivo de trabajar en grupo es integrar personas con diferentes niveles de conocimiento y experiencia para alcanzar una meta específica, de esta buena combinación depende, en gran medida, el éxito de un proyecto. Por eso, es clave analizar con detención qué habilidades profesionales y características personales debe tener cada integrante, no necesariamente necesita a los mejores, sino a los correctos.

4.2.3. Crear una estructura de trabajo.

La misión es liderar y, para hacerlo, se debe apoyar en una estructura que facilite la comunicación entre los miembros y el seguimiento de los compromisos adquiridos internamente y con otros departamentos o empresas, diseñar un plan de trabajo que incorpore al menos los siguientes elementos:

- a)** Objetivo común;
- b)** Definición de roles;
- c)** Reglas de trabajo y de conducta;
- d)** Fechas de reuniones;
- e)** Estándar para la entrega de informes.

4.2.4. Comunicar con claridad

El equipo necesita saber hacia dónde va, puede que se tenga claro, pero preocúpese que todos también lo entiendan. No de nada por entendido e informe de manera clara y detalladamente la meta del grupo y las responsabilidades de cada uno.

Comunicar efectivamente ahorrará disgustos y facilitará el trabajo de todos. Invertir todo el tiempo necesario. Crear las instancias para que todos puedan expresarse y siempre cumplir los compromisos. Ser totalmente transparente con sus expectativas respecto a cada uno y sobre el equipo.

4.2.5. Formar líderes

Un atributo primordial de los equipos de alto desempeño es que tenga un líder efectivo en coordinar y liderar al equipo, el primer paso para ser un líder es crear confianza. Los líderes efectivos tienen el respeto y compromiso de los miembros del equipo.

Establecer confianza y la capacidad para influenciar a los miembros del equipo es el primer reto del líder.

Comportamientos que favorecen la construcción de Confianza:

- **Demostrar integridad**

Implica hacer lo que se dice, ser leal con los valores que se tienen, la integridad es indispensable para que los miembros del equipo no perciban que existe una doble agenda.

- **Ser claro y consistente**

Es necesario expresar y transmitir la verdad de que es lo que se quiere sin ser necios ni crear apariencias.

- **Crear energía positiva**

Es muy importante mantener al equipo optimista y evitar críticas.

- **Usar empatía y compartir**

Los miembros del equipo tienen una tendencia estar más de acuerdo con el líder si han compartido ideas.

- **Gestionar acuerdos y desacuerdos**

Cuando los miembros del equipo están de acuerdo con el líder, el resultado será mejor que si se utiliza un argumento de un solo lado.

- **Motivar y aconsejar**

Es muy importante ayudar a los miembros del equipo a evitar temores y encaminar los esfuerzos a la obtención de resultados.

- **Compartir información**

A través de compartir información se podrá identificar y comprender las perspectivas de los miembros del equipo.

4.3. **Visión del equipo de alto desempeño**

Una vez que los equipos han desarrollado confianza en el líder, es posible para el líder articular una visión motivante para el equipo. Todos los equipos tienen metas y objetivos específicos a cumplir, sin embargo una visión es algo diferente. La visión ayuda a iluminar los valores centrales y principios que guiarán el futuro. La visión da guía a las acciones y algunas de sus características son:

- **Cerebro izquierdo y derecho.** Una visión efectiva contiene el objetivo, metas y acciones a cumplir así como metáforas, lenguaje colorido y emoción. Debe capturar la razón e imaginación de las personas;

- **Interesante.** Una visión deberá estrechar las ideas y llevarla a metas sencillas de lograr;
- **Principio y pasión.** Una visión efectiva debe estar fundamentada en los principios y valores en los que los miembros del equipo creen. Los individuos en distintas culturas pueden presentar particularidades, por eso es muy importante conocer y entender su orientación de acuerdo a su percepción de colectividad, y focos de control. En el caso de contar con un equipo de varios países si no se consideran las diferencias culturales y de percepción no se podrán sumar las fortalezas de los participantes.

4.4. Etapas de construcción de un equipo de alto desempeño

Sin importar el rol que se juegue en un equipo, en disposición de funcionar efectivamente es muy importante que se conozcan las etapas de construcción de un equipo.

4.4.1. Delegar y dar poder de decisión

La mejor forma de controlar el desarrollo de un equipo es organizar reuniones periódicas (semanales, quincenales o mensuales) y facilitar que todos puedan compartir ideas. El gran problema es que muchas veces las decisiones tomadas en estos encuentros no logran llevarse a la práctica.

Debido a que los líderes no se atreven a delegar y entregar poder de decisión a los miembros del grupo. Para lograr un buen equipo de alto desempeño, se debe dejar que las personas se responsabilicen de los resultados de los proyectos, pedirles, con

total claridad, que no sólo identifiquen los problemas, sino que desarrollen y apliquen sus soluciones. Es necesario estar preparado para la acción.

4.4.2. Reconocer logros personales y grupales.

Es importante recompensar y celebrar públicamente los éxitos individuales y colectivos. Si la felicitación es individual, hay que concentrarse en factores positivos que puedan ser tomados en cuenta y replicados por los otros integrantes.

Si el éxito es grupal, se debe priorizar los puntos clave y mencionar los detalles que se pueden mejorar. Un abrazo o un fuerte apretón de manos ayudarán a cerrar un buen momento.

4.4.3. Fomentar la flexibilidad.

Es en este punto donde se sabrá si se eligió a las personas correctas, es frecuente que los objetivos planteados en el inicio cambien o se redefinan, cuando esto pase, necesita equipos flexibles formados por personas flexibles. Se debe fomentar siempre un espíritu de cambio y alerta permanente entre los integrantes. Saber modificar el rumbo es uno de los activos más preciados de un buen grupo de trabajo.

4.4.4. Entregar los recursos necesarios.

Un buen equipo sabe exigir y un buen líder debe aprender a conceder, debe proveer todos los recursos necesarios, aunque no estén de acuerdo en todas las peticiones. Evaluar con tranquilidad y transformarse en un facilitador.

4.5. Ingresando a un grupo de trabajo de alto desempeño

Después de aprovechar con éxito el proceso de selección, de entre muchos candidatos, ha sido el escogido para ocupar la vacante existente en una empresa, se le ha indicado una fecha para su ingreso a la compañía.

No resulta fácil; integrarse en un grupo humano totalmente nuevo, no importa cuánta experiencia se tenga, los primeros días laborales causarán la misma expectación especialmente en lo relacionado a cómo y quiénes serán los nuevos compañeros de trabajo.



Es importante tomar en cuenta que algunos de los nuevos compañeros posiblemente se sentirán amenazados por la invasión de territorio y poder que representa la llegada del nuevo miembro del grupo, ya que pudiera ser que algunos de ellos hayan aspirado infructuosamente a la posición vacante que ahora se está ocupando.

Es necesario desarrollar, especialmente durante los primeros días, una gran capacidad de observación y de aprendizaje para poder incluirse a la empresa y, para lograrlo, se requiere tomar en cuenta algunas recomendaciones como las siguientes.

4.5.1. Pasos para comenzar a integrarse

- **Averiguar sobre los límites del territorio**

Se requiere investigar, como primera tarea, hasta dónde llegan los límites del territorio que corresponde a cada uno, probablemente se está acostumbrado a visitar los cubículos o escritorios de los demás compañeros, y esto parece normal, pero como en toda cultura diferente, "a donde fueres harás lo que vieres".

- **Conocer la manera de comunicarse informalmente**

Lo mejor es observar si los demás se comunican por internet, por Messenger o únicamente coinciden en la cocina o cafetería.

- **Saber cómo presentarse a los compañeros**

Cada vez que se dé la oportunidad de presentarse con cada compañero, es aconsejable manejar una descripción de sí mismo para evitar que los demás hagan sus propias definiciones a partir de rumores.

- **Evitar hablar de más**

No se debe hablar más de la cuenta sobre la vida privada, alguien que cuenta sobre sus problemas amorosos, sus deudas, sus ex compañeros o jefes será mal visto por los otros.

- **Identificar a posibles "nuevos amigos"**

Son aquellos que brindan una sonrisa o se ponen a las órdenes ante cualquier ayuda que se requiere. Ellos pueden dar buenos consejos sobre el ambiente laboral, por ejemplo, con quiénes se puede o no bromear.

- **Identificar y poner atención al líder**

En toda oficina o departamento siempre habrá un líder al que todos estiman, siguen o respetan, no necesariamente es el jefe. A esa persona habrá que ponerle atención por su poder de influencia en los demás.

- **Escuchar y callar**

Nunca faltarán los comentarios negativos que darán unos compañeros sobre otros, en su afán de informar al nuevo compañero.

4.6. Funciones que el equipo de trabajo de alto desempeño debe tener en cuenta

4.6.1. Función de Asesoría

La información de calidad es básica para tomar decisiones con fundamento. Las personas que la cumplen son especialmente hábiles localizando, extractando y difundiendo información. Buscan en su puesto un sentido de aventura y excitación. Les gusta estar envueltos en la toma de decisiones, aunque más como consejeros que como ejecutores.

Se pueden identificar en personas con buena capacidad para escuchar. Suelen mantener buenas relaciones con el resto de los componentes del equipo porque no

imponen su punto de vista a los otros. Frecuentemente son personas muy observadoras y que describen muy bien. En general, se toman su tiempo antes de dar un consejo porque necesitan haber asimilado toda la información procesada, en algunas ocasiones son acusados de no cumplir plazos.

4.6.2. Función de innovación

Su orientación al futuro les permite desarrollar nuevas ideas e identificar en qué pueden ser empleadas con éxito. En muchas organizaciones no tienen muy buena prensa porque cuestionan continuamente el *status quo*¹ y se niegan a repetir el pasado.

Están dotados de una visión panorámica gracias a la cual pueden diseñar el futuro. Cuando se encuentran en pleno proceso de creación pueden parecer ausentes y con poca perspectiva y visión de conjunto. Suelen ser muy independientes y tendentes a probar sus ideas sin atenerse a procedimientos y reglas establecidas por lo que es bueno aislarlos del entorno de producción, con el que pueden interferir, en ocasiones les cuesta dirigir a otros, por lo que necesitan trabajar sus habilidades directivas.

4.6.3. Función de promoción

Un equipo no vive sólo de hacer un buen trabajo, en muchas ocasiones es necesaria una persona que lo venda en el exterior y divulgue el mensaje. ¿Quién está más dotado para realizar esta función? Personas que comuniquen bien y disfruten reuniéndose con otros profesionales y organizaciones y que, además, tengan la capacidad de recabar recursos, contactos e ideas.

¹ *status quo*: loc. lat. Significa 'en el estado en que' y se usa como m., especialmente en la diplomacia, para designar el estado de cosas en un determinado momento:

Tienen capacidad de persuasión y saben hacer atractiva cualquier nueva idea y defenderla, están dotados para el pensamiento abstracto y conceptual; encuentran caminos donde otros sólo ven maleza. Cambian de opinión con frecuencia incluso aunque no se hayan alterado las condiciones iniciales. Suelen emplear más tiempo fuera que dentro del equipo y en algunas ocasiones son acusados de no entrar en el detalle. Es fundamental contar con sus relaciones, influencia, persuasión, capacidad de venta y promoción.

4.6.4. Función de desarrollo

Ningún equipo puede funcionar sin personas que identifiquen cómo las ideas pueden funcionar en la práctica. Para cubrir este puesto es necesario contar con una persona que sea capaz de adoptar una idea generada por otra, darle forma y asesorar sobre su viabilidad práctica. Un requisito básico es ser capaz de pasar del nivel conceptual al nivel práctico y tener siempre en cuenta la relación coste/beneficio.

Suelen ser sociables y estar deseosos de probar una idea en la práctica. Les gusta organizar actividades y darles forma, aunque, una vez puestas en marcha, pierden rápidamente el interés.

4.6.5. Función de organización

Ha llegado el momento de implementar y pasar a la acción, aquellos con capacidad para concentrarse en un objeto asegurándose de que se ejecuta el proceso y cada tarea se realiza según el plan trazado serán las piezas claves en esta fase. Deberán tener dotes para organizar, establecer sistemas, diseñar procedimientos, asignar cargas de trabajo y asegurar que el proceso puede funcionar, no hay obstáculo que no puedan saltar ni dificultad que no puedan superar.

4.6.6. Función de producción

Puede haber tareas que sea necesario repetir una y otra vez con la finalidad de producir; para ello se hacen necesarias personas con gusto por el trabajo bien hecho en sí mismo, incluso aunque éste pueda resultar monótono y aburrido, suelen ser personas muy prácticas, que se orientan a los materiales y al servicio.

Se trata de perfeccionistas que prefieren terminar totalmente una tarea antes de comenzar otra. Detestan las interrupciones y los cambios rápidos.

4.6.7. Función de inspección

Hace falta controlar que el trabajo sea realizado correctamente, en todos los procesos es necesaria una figura analítica, reflexiva y detallista que pueda concentrarse durante largos periodos de tiempo en la realización de un trabajo preciso y detallado.

En la parte productiva de la organización suelen ocuparse de lo relacionado con la calidad y el control. Además, son útiles informando al resto de componentes del equipo del estado en que se encuentra cada acción.

Pueden parecer inflexibles y aferrados a sus ideas preconcebidas, en especial, suelen tener fricciones con los exploradores que los acusan de falta de visión general, necesitan tiempo para pensar y procesar información. Hacen suyo un lema vital: "Mide dos veces y corta sólo una".

4.6.8. Función de mantenimiento

Ofrece soporte al resto de funciones, su misión es engrasar los engranajes que hacen funcionar al equipo. Suelen ser buenos negociadores cuando tienen confianza y

apoyan fervientemente a aquellos con los que comparten valores; tienen convicciones fuertes y un gran sentido de contribución a la organización, armonía y cooperación.

Aceptan suya la responsabilidad de consolidar y garantizar que todo esté en orden, por lo que no son especialmente amigos de los cambios que no parecen completamente necesarios. Suelen rehuir la confrontación directa y saben escuchar y hacer suyos los motivos de otros. La función de mantenimiento va más allá de lo puramente mecánico o físico, entrando de lleno en los valores e identidad de la organización.

4.6.9. Función de integración

Puede venir de cualquiera de los otros perfiles, conecta y coordina los esfuerzos del resto de componentes del equipo; quienes la ejercen tienen buena visión de las habilidades y capacidades de los otros y, aunque tomen decisiones basadas en el puro sentido común y en los datos, tratan de implementarlas tomando en consideración las ideas y valores de los demás.

En muchas ocasiones esta función y la persona o personas que la encarnan pueden suponer la diferencia entre un equipo eficaz y otro ineficaz. Estas personas tienen la habilidad de transformar grupos de personas en equipos, consiguen que todos sepan cuáles son los objetivos y hacen ver a cada puesto la importancia de su contribución al resultado final. Suele pensarse que debería ser el jefe del equipo quien asumiera esta función, pero podría perfectamente tratarse de otro miembro del mismo.

4.7. Barreras de efectividad del equipo

No todos los equipos de trabajo presentan las mismas cualidades ni efectividad en el trabajo, existen obstáculos para una alta productividad, las siguientes barreras son las más comunes que se presentan en los equipos de trabajo:

- Metas no claras;
- Definición no clara de los papeles y responsabilidades;
- Carencia de estructura del proyecto;
- Carencia de compromiso comunicación deficiente;
- Liderazgo deficiente;
- Rotación de los miembros del equipo de proyectos;
- Comportamiento disfuncional.

¿Por qué fallan los equipos de trabajo de alto desempeño?

- Algunos directores de equipo tienden a rodearse de colaboradores demasiado parecidos a ellos mismos;
- Muchos equipos están descompensados, con demasiados componentes coincidiendo en algunas funciones mientras en otras hay carencias importantes;
- En muchas ocasiones la falta de conocimiento de los perfiles profesionales motiva una asignación incorrecta de tareas y responsabilidades;

- Los profesionales que trabajan en equipos descompensados suelen sentir que sus talentos y habilidades personales no son aprovechados al máximo con la consiguiente frustración y desmotivación.

4.8. Consejos para que la integración sea exitosa

- Escuchar antes de decidir;
- Mantenerse informado de lo que sucede en el equipo;
- Estar disponible para el equipo y receptivo a los problemas que puedan surgir;
- Desarrollar una relación equilibrada entre consejeros, organizadores, controladores y exploradores;
- Promocionar el respeto y el entendimiento en el seno del equipo;
- Ser ejemplo y poner alto el listón de estándares de calidad;
- Establecer los objetivos alcanzables y motivar a los compañeros de equipo a conseguirlos;

