

## Tema 3. Efectividad y eficiencia en equipos de alto desempeño

### Introducción

La efectividad y eficiencia son lo que todas las empresas buscan dentro de sus equipos de alto rendimiento, ya que son las principales premisas por las que se deben guiar para conseguir los resultados deseados. Es importante tomarlas en cuenta dentro de cualquier nivel y tarea que se asigne, puesto que estipulan el "cómo" y "qué" de cada actividad. Saber identificar las acciones que se tomarán impacta directamente en la productividad de la organización.

Para hacer eficiente y efectivo a un equipo de alto desempeño, es necesario que primero se conozcan las características de estos (i), de qué manera se pueden implementar las mejores prácticas (ii) y aprender a medir los resultados (iii) para cumplir de la mejor manera con las responsabilidades y actividades del equipo de trabajo.

### Explicación del tema

#### Características de los equipos de alto rendimiento

De acuerdo con The OD Consulting Group (s.f.), un Equipo de Alto Desempeño (EAD), o también conocido como de alto rendimiento, es un grupo de personas altamente capacitadas que trabajan en áreas multifuncionales enfocadas en lograr un objetivo comercial común, alineados a valores y a una visión compartida. A esta definición, se le puede agregar también que, dentro de este tipo de equipos, los resultados deben y se espera que sean positivos, al igual que puedan sostenerse a lo largo del tiempo.

La implementación de los EAD surge ante la necesidad de las empresas de sobrevivir a los cambios continuos y rápidos que se presentan actualmente en todos los mercados. Al haber un ambiente tan competitivo, buscan la manera de garantizar resultados excelentes en el menor tiempo posible y con la mayor eficacia (Pearson, s.f.).

Actualmente, la presencia de equipos de alto desempeño es común en cualquier empresa que busque arduamente cumplir una meta, en especial si esta es comercial. Pero ¿qué es lo que diferencia este tipo de equipos de un grupo promedio? BCGroup. (2019) y la Cámara de Málaga. (2018), coinciden en que existen ocho características que diferencian a los EAD del resto de equipos, las cuales son las siguientes:

- 1. El propósito:** dentro de un EAD todos tienen conocimiento sobre lo que se debe de hacer, cuándo se debe actuar y cómo hacerlo, teniendo presente en todo momento la visión y la meta que se quiere lograr, causando que todos los miembros estén comprometidos con esta.
- 2. Comunicación:** existe un ambiente sano en el que todos los miembros pueden opinar y comunicar sus ideas, fomentando un intercambio de información libre y natural que propicia la cooperación, confianza y el feedback. Asimismo, la comunicación efectiva y sincera es una de las características más importantes para este tipo de equipos.
- 3. Liderazgo compartido e integrador:** el tipo de liderazgo que se ejerce en estos equipos es determinante para el cumplimiento de objetivos y las condiciones de trabajo. Por ello, este tipo de equipos están integrados siempre por un líder inclusivo que propicia el diálogo y tiene un gran sentido de cultura corporativa.
- 4. Procedimiento de trabajo e innovación:** los miembros del equipo siempre buscan formas más rápidas y mejores de cumplir con su trabajo, implementando alternativas dinámicas y eficaces para enfrentar los problemas que puedan presentarse e innovando los mecanismos que tradicionalmente usan.
- 5. Responsabilidad compartida:** los éxitos no son adjudicados a una sola persona, sino que se celebran como parte de todo el equipo, al igual que los fracasos, ya que se evita señalar culpables cuando un proyecto no se logra o presenta algún problema.
- 6. Flexibilidad y adaptabilidad:** debido al tipo de dinámica y aptitudes que tienen las personas que integran este tipo de equipos, estos usualmente son ágiles y adaptables a los cambios, enfocándose principalmente en el resultado final. Además, están abiertos a investigar y aplicar diferentes técnicas y soluciones para lograr los objetivos.
- 7. Aprendizaje continuo:** al término de un proyecto, los miembros suelen reflexionar para aprender de los errores que se hicieron (si es que hubo alguno), para así hacer los cambios necesarios y mejorar la experiencia en retos futuros.
- 8. Autonomía:** tienen la capacidad de autodirigirse, definiendo sus propias líneas de actuación y tomando decisiones complejas de manera independiente (siempre tomando en cuenta los criterios y valores de la organización).

En un ambiente laboral tan complejo y en constante cambio, los EAD son una herramienta fundamental para las empresas que buscan cumplir sus objetivos a pesar de las adversidades. Por ello, se les recomienda a las organizaciones utilizar diferentes herramientas y tácticas laborales como el *team building*, programas de coaching, certificaciones y más para contribuir al crecimiento y desempeño de los miembros de estos equipos.

#### Mejorar la efectividad y eficiencia

Hay ocasiones en las que incluso los equipos con los mejores resultados pueden llegar a cometer errores al no aprovechar en su totalidad el tiempo y las herramientas que tienen a su alcance para cumplir con sus actividades, lo cual termina repercutiendo en su eficiencia, afectando los resultados. Esto es causado por varias prácticas ineficientes, como las reuniones no organizadas correctamente, emails o comunicados largos y sin información importante, un limitado conocimiento sobre lo que hacen los demás miembros del equipo, etc.

La eficiencia de un equipo está directamente relacionada con las tareas que realiza y la manera en que lo hace, por lo que se deben reducir los obstáculos que se lleguen a encontrar diariamente y que impiden la implementación de tareas de alto impacto.

Se puede llegar a pensar que la mejor manera de comunicar e interactuar con los demás colaboradores es por medio de juntas o reuniones, sin embargo, muchas veces estas son contraproducentes, sobre todo cuando no están focalizadas, resultando ser una pérdida de tiempo. Las reuniones sí pueden ser provechosas y productivas, pero para que lo sean, es necesario que estén planificadas, estableciendo el objetivo de esta, no invitando a todos los miembros del equipo por igual, sino definiendo qué roles son los más importantes que estén presentes y reflexionando si la razón de la junta es por algún motivo que puede ser comunicado por otras herramientas o medios más concisos como correos, informes o tableros virtuales.

En el caso de que una reunión sea necesaria, existen maneras para hacerlas más productivas y eficaces, por ejemplo, crear y compartir una agenda sobre el motivo de la reunión antes de la misma, la cual se debe entregar o mandar a todas las personas que asistirán. Asimismo, es necesario que se asigne a alguien que tome notas para registrar las acciones que tendrá que tomar cada uno con respecto a un tema o cuestión, esto impactará en la productividad de juntas posteriores (de haber alguna), ayudará a tener un registro de las responsabilidades de cada participante y a establecer fechas límite de entregas para obtener resultados.

En ocasiones puede haber varios proyectos y tareas que parecen importantes y urgentes por igual, pero el saber priorizarlos también influye en la eficiencia y efectividad de los resultados del equipo, por lo que organizar y definir resultados por su importancia es fundamental para poder sacar a tiempo las actividades que son más urgentes. Una manera de hacerlo es teniendo una visión clara de qué tareas son las que se alinean más con los objetivos de la empresa o departamento. "Cuando se comprende con claridad cómo el trabajo contribuye a los objetivos y las metas de la empresa se entiende de mejor forma qué proyectos y tareas tendrán mayor impacto" (Martins, 2020).

Otra manera de mejorar la calidad y eficiencia de los resultados es conociendo las habilidades y aptitudes de cada uno de los miembros del equipo. Encontrar la forma de asignarles actividades que les gusten realizar puede ayudar a simplificar su trabajo y contribuir a que lo hagan más rápido y con mayor calidad.

Para esto, es necesario que se establezca el trabajo del equipo antes de comenzar, asegurándose de que todos los proyectos cuenten con un plan de acción claro, como, por ejemplo, un cronograma. Con esto, todos sabrán quién es el responsable de cada tarea y a quién se deben dirigir en dado caso de que haya alguna duda. Los siguientes elementos son esenciales para cualquier plan de trabajo:

- Objetivos
- Indicadores de éxito
- Participantes y sus roles
- Presupuesto
- Logros y entregables
- Cronogramas y programas

#### Cómo medir la eficiencia y efectividad de un equipo



Como se ha podido ver a lo largo de este tema, el trabajo en equipo es imprescindible para el desarrollo exitoso de una empresa, pero ¿cómo se puede medir?

A pesar de que existen maneras de medir los resultados por medio de indicadores cuantitativos, se ha demostrado que los números muchas veces no informan de manera completa la calidad de trabajo que se está realizando ni qué miembros del equipo son los que se destacan, por lo que se recomienda optar por evaluar el desempeño por medio de indicadores cualitativos, orientados a medir la calidad, productividad y niveles de satisfacción interna y externa del grupo.

Fierro. (2021), señala que existen diferentes criterios e instrumentos para medir la eficiencia del trabajo en equipo.

#### Criterios

- **Nivel de comunicación:** el trabajo en equipo no solo consiste en asignar tareas y esperar que cada uno haga su parte para al final solo unir resultados, más bien se trata de que todos estén sincronizados para que en conjunto se actúe de manera colectiva y orientada a lograr los objetivos. Por lo tanto, la comunicación debe ser eficiente y ágil, así como abierta y sincera.
- **Nivel de cooperación:** cada uno de los miembros coopera con sus demás compañeros para generar resultados.
- **Nivel de diversidad:** la diversidad se entiende como una diferencia en las habilidades y aptitudes, ya que un equipo se encuentra mejor preparado si dentro del mismo hay profesionales con distintas disciplinas y orígenes.
- **Nivel de participación y reconocimiento:** como se ha mencionado a lo largo del tema, dentro de un equipo, toda opinión debe ser valorada y tomada en cuenta, pues se requiere de colaboradores que participen y aporten ideas para resolver problemas o realizar sus actividades de la mejor manera posible. Un buen nivel de participación y reconocimiento construye un mejor ambiente de trabajo.
- **Nivel de compromiso:** es clave para el desarrollo eficiente del trabajo en equipo, ya que es como se demuestra quiénes dan su tiempo y energía para lograr las metas estipuladas.

#### Instrumentos para medir el trabajo en equipo

Tomando en cuenta los criterios anteriores, existen una serie de instrumentos, encuestas, preguntas y ejercicios para medir el trabajo en equipo.

- **Toma de decisiones e interacción:** para medirlo es necesario preguntarse ¿las personas talentosas de la organización se sienten libres de decir lo que piensan en las reuniones o no?, ¿cuál es el nivel de dependencia a la hora de tomar decisiones urgentes? Si la respuesta a estas preguntas es negativa, las razones pueden ser que los miembros del equipo hayan depositado su confianza en una sola persona y no quieran actuar sin la aprobación de esta. Por otro lado, hay una ausencia de opiniones de manera que nadie se atreva a hablar o participar por miedo a romper el consenso y que en el equipo existen demasiadas personalidades dominantes que siempre están buscando competir entre sí.
- **Respeto a los plazos de entrega y el alcance de los objetivos:** el buen rendimiento y la eficiencia se logran al completar las tareas a tiempo. Para medir si esto se cumple, hay que cuestionarse lo siguiente:
  - ¿El trabajo se entrega dentro de los plazos establecidos? Si no es así, ¿a qué se debe?, ¿cómo se puede hacer la próxima vez para lograrlo?
  - ¿El trabajo se realiza a un ritmo constante o las jornadas de trabajo son aleatorias?
  - ¿Los objetivos se lograron? Si la respuesta es no, ¿por qué no?, ¿qué recursos faltaron para hacerlo?
- **Sentido de responsabilidad:** un equipo eficiente y con buen desempeño puede mantener su alto nivel de rendimiento sin la necesidad de que un líder los esté supervisando. Para medir esta variable, los cuestionamientos son los siguientes:
  - Cuando se convoca a una reunión, ¿las personas llegan a tiempo o cuando esta ya comenzó?
  - ¿Los participantes se preparan para las reuniones o llegan a la reunión a debatir?
  - Cuando se generan situaciones complejas, ¿las personas buscan culpar a alguien injustamente o reconocen que se equivocaron y asumen las consecuencias?
  - ¿Los integrantes del equipo se enfocan en las necesidades del equipo o en las necesidades individuales?
- **Desarrollo de habilidades y competencias:** el mundo va cambiando y también las necesidades de las empresas, por lo que el desarrollo continuo de talentos es fundamental para que un equipo pueda alcanzar la excelencia y ampliar constantemente sus habilidades. Esto se logra a través de cursos, capacitaciones, certificaciones y programas personalizados de acuerdo con las competencias y necesidades del equipo. Asimismo, la incorporación de nuevos talentos que ya cuentan con estas habilidades es una gran aportación para el equipo de trabajo.
- **Iniciativa y compromiso:** esto se mide con el grado de iniciativa y toma de decisiones. Para fomentar ambas variables, es necesario detectar a los colaboradores proactivos y otorgarles espacios de liderazgo, dejando ver lo que pueden lograr si están comprometidos con su trabajo. ¿Cómo detectar a estas personas?, hay que enfocarse en detectar si actúan y se anticipan a los problemas o muestran un dominio de sus emociones, pensamientos y actitudes, además de poseer un pensamiento crítico y una actitud positiva.
- **Actitud:** los equipos que tienen buena actitud siempre están pensando en lo que pueden lograr y se motivan a sí mismos para alcanzar sus metas. Asimismo, no permiten tan fácilmente que situaciones adversas o problemas les afecten a tal grado de imposibilitar o dificultar el cumplimiento de sus actividades. Las siguientes preguntas son necesarias para desarrollar actividades para medir el trabajo en equipo:
  - ¿Tiene tu equipo la sensación de que todos pueden intercambiar ideas libremente, experimentar con ideas y probar estrategias que pueden fallar?
  - ¿Tu equipo tiene la seguridad para proponer ideas disruptivas?
  - ¿Se promueve la creatividad entre los miembros del equipo?

### Cierre

Elementos como la efectividad, eficiencia, comunicación, liderazgo, autonomía, etc., son cuestiones que siempre deben estar presentes en cualquier equipo, pero principalmente en los que se denominan equipos de alto desempeño. Puede parecer que es difícil medir estos elementos, ya que las respuestas a veces suelen ser muy subjetivas. Para unas personas puede parecerles que su equipo tiene un nivel de eficiencia alto porque siempre cumplen con sus metas, mientras que otras consideran que el equipo no es tan eficiente como podría o debería serlo si se presenta un solo error en el proceso. Por ello, es importante que el líder esté midiendo de manera constante el desempeño de todos los miembros y no se enfoque solo en obtener resultados, sino que establezca la manera en la que medirá la efectividad y eficiencia de las actividades, para así determinar pautas transparentes que propicien que todo el equipo cumpla con las mismas.

Medir el desempeño del equipo permitirá identificar de forma sencilla lo que se tiene y puede mejorar, generando un incremento en la productividad y mejorando el ambiente laboral al reconocer que los esfuerzos de cada miembro son tomados en cuenta y repercuten en los resultados obtenidos.

### Referencias bibliográficas

- BCGroup. (2019). *Las 8 Características de los Equipos de Alto Rendimiento*. Recuperado de <https://www.bcggroup.com.mx/post/las-8-caracteristicas-de-los-equipos-de-alto-rendimiento>
- Cámara de Málaga. (2018). *Características de los equipos de alto rendimiento*. Recuperado de [https://www.master-malaga.com/empresas/caracteristicas-equipos-alto-rendimiento/#7\\_COMUNICACION](https://www.master-malaga.com/empresas/caracteristicas-equipos-alto-rendimiento/#7_COMUNICACION)
- Fierro, L. (2021). *Aprende a medir el trabajo en equipo para conformar un team increíble*. Recuperado de <https://www.crehana.com/es/blog/empresas/medir-trabajo-en-equipo/>
- Martins, J. (2020). *Cómo mejorar la eficiencia en el trabajo con solo 9 pasos*. Recuperado de <https://asana.com/es/resources/ways-improve-team-efficiency-work>
- Pearson, (s.f.). *Equipos de alto rendimiento, la tendencia que llegó para quedarse*. Recuperado de <https://blog.pearsonlatam.com/talento-humano/equipos-de-alto-rendimiento-tendencia>
- The OD Consulting Group. (s.f.). *¿Qué son los equipos de trabajo de alto desempeño?* Recuperado de <https://theodcg.com/evaluacion-estrategica/equipos-de-alto-desempeno/>

### Checkpoint

- Comprender las características de los equipos de alto rendimiento.
- Identificar las diferentes maneras en las que se puede mejorar la efectividad y eficiencia.
- Entender los instrumentos con los que se puede mejorar la efectividad y eficiencia.

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECNILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECNILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECNILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional limitado y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.