



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
EMPRESARIALES

# **EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO VS GRUPOS EN LAS ORGANIZACIONES**

Autor: 201506934

Director: Verónica Fernández-Trapa

Madrid

Junio de 2020

## **RESUMEN**

Este ensayo mira al mundo empresarial como uno en constante cambio, en el cual las compañías deben adaptarse a las nuevas tecnologías y sistemas de gestión. En dicho mundo los equipos de alto rendimiento aparecen como una herramienta colaborativa que puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso. Pero su adopción se ve impedida por multitud de barreras y obstáculos, los cuales no todas las empresas son capaces de superar, ya sea por una cultura inadecuada o por falta de medios. La formación de estos equipos también requiere de una mentalidad menos individualista y de un nivel de compromiso que pocos individuos están dispuestos a entregar. Aún así, aquellas organizaciones que están preparadas a asumir los riesgos y suministrar los recursos necesarios pueden llegar a desarrollar una de las herramientas más eficaces y creativas del mundo empresarial; algo que en los últimos años vemos a cada vez más empresas realizar. Para ayudar a solventar parte de estos obstáculos este ensayo utiliza 2 modelos de desarrollo de equipos de alto rendimiento, con el objetivo de familiarizar al lector con las fases de la formación de equipos y procurar pasos para su constitución.

**Palabras clave:** rendimiento, equipo adaptación, alto.

## **ABSTRACT**

This essay looks at the business world as one in constant change, in which companies must adapt to new technologies and management systems. In this world, high-performance teams appear as a collaborative tool that can make the difference between success and failure. But its adoption is impeded by a multitude of barriers and obstacles, which not all companies are able to overcome, either due to an inadequate culture or lack of means. Building these teams also requires a less individualistic mindset and a level of commitment that few individuals are willing to deliver. Still, those organizations that are prepared to take the risks and supply the necessary resources can develop one of the most effective and creative tools in the business world; something that in recent years we see more and more companies do. To help solve part of these obstacles, this essay uses 2 models of high-performance team development, with the aim of familiarizing the reader with the phases of team building and seeking steps for their constitution.

**Keywords:** performance, team, adaptation, high.

# **ÍNDICE DE CONTENIDOS**

1. INTRODUCCIÓN: LA IMPORTANCIA DE LOS EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO.....	6
1.1 Análisis del Contexto Actual del trabajo Colaborativo en las organizaciones .....	7
1.2 Motivación .....	10
1.3 Objetivos, Preguntas de Investigación e Hipótesis.....	11
1.4 Metodología .....	12
2. MARCO TEÓRICO.....	13
2.1 Equipos de trabajo .....	13
2.2 Grupo de trabajo .....	14
2.3 Distinciones básicas.....	14
2.4 Definición de Rendimiento .....	15
2.5 Tipos de Equipos .....	16
2.6 Equipo de Alto Rendimiento.....	17
3. CARACTERÍSTICAS DE LOS EAR.....	18
3.1 Introducción .....	18
3.2 Compromiso Compartido.....	19
3.3 Propósito Común .....	19
3.4 Objetivos específicos del desempeño .....	20
3.5 Responsabilidad Compartida .....	20
3.6 Enfoque Común.....	21
3.7 Número pequeño .....	21
3.8 Habilidades complementarias .....	22
3.9 Fuertes Compromisos Interpersonales.....	23
3.10 Diversión.....	24
3.12 Vehículos para el Aprendizaje y Desarrollo Personal .....	25
3.13 Liderazgo Participativo .....	26
3.14 Efecto Extendido o efecto en su entorno .....	27
4. OBSTÁCULOS Y BARRERAS AL DESARROLLO DE UN EQUIPO .....	28

4.1 Las cinco disfunciones de un equipo .....	29
5. CÓMO CONSTRUIR UN EAR .....	32
5.1 Introducción .....	32
5.2 Enfoques comunes para desarrollar el rendimiento del equipo .....	33
5.3 La teoría de Caras .....	36
5.4 Modelo Completo .....	40
6. CONCLUSIONES .....	51
7. BIBLIOGRAFÍA .....	52

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Ilustración 1- Los 5 rasgos distintivos de las organizaciones ágiles.....	9
Ilustración 2- Grupo VS Equipo .....	15
Ilustración 3- Rendimiento.....	15
Ilustración 4- La Curva de Desempeño.....	16
Ilustración 5- Las 5 Disfunciones de un Equipo .....	30
Ilustración 6- Ascendiendo la curva de Rendimiento .....	32
Ilustración 7- Guía Secuencial.....	38
Ilustración 8- Modelo de Caras .....	39
Ilustración 9- El santo Grial .....	40
Ilustración 10- Cultura .....	41
Ilustración 11- Los 3 Fundamentos .....	42
Ilustración 12- Los 3 niveles de conciencia situacional.....	45
Ilustración 13- Resumen.....	46
Ilustración 14- Sumario .....	48
Ilustración 15- Recapitulación.....	49

# **1. INTRODUCCIÓN: LA IMPORTANCIA DE LOS EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO**

Por principio, el objetivo de una empresa, entendido en su más amplio sentido, es (normalmente) lograr rentabilidad, para lo cual un buen gestor debe conseguir y utilizar los medios que considere necesarios y suficientes para hacerla viable y competitiva.

Una empresa, como organismo vivo que es, puede estar bien estructurada y contar con un balance positivo, pero estar perdiendo competitividad, debida a la falta de actualización de sus componentes, no solo físicos (como estamos tan acostumbrados) sino también humanos.

Por lo tanto, si quiere ver su continuidad impulsada, debe en todo momento actualizar y mejorar sus componentes.

Existen miles de ejemplos de empresas que nacieron en momentos idóneos de crecimiento y, carentes de competencia, pero que terminaron sucumbiendo por la rigidez de sus propias estructuras. Reconocieron la importancia de los cientos de factores que hacían mover sus engranajes, (Sears, Radiosack, Heinz), pero se olvidaron de la importancia del factor humano. Y como dice Simon Sinek *"If you don't understand people, you don't understand business"*.

Si una empresa es inteligente, lo es porque los que la componen lo son y porque la empresa consigue utilizar esa inteligencia en su beneficio, el factor humano es esencial y aprovecharlo de forma eficaz debería ser la mayor prioridad de dirección, como lo es el escoger al personal que lo compone.

En la actualidad, la competencia es feroz, y para sobrevivir las compañías buscan los últimos modelos de gestión, minimizar gastos, subcontratar o deslocalizar parte de la producción, contar con la última tecnología revolucionaria, etc. Empresas de un mismo sector o con objetivos similares que coinciden en estructuras de gastos y logística semejantes, y con estrategias tanto internas como externas cuasi-idénticas, ven constantemente como competidores familiares desaparecen año tras año debido a un cambio en el mercado o a la última tecnología de la startup de moda. El mundo jamás ha sido tan incierto, de aquí a 5 años habrán nacido miles y miles de compañías y aún más habrán sido incapaces de adaptarse o adelantarse a los cambios, quedando como otro ejemplo en la lista de fracasos del mundo empresarial.

¿Por tanto, qué pueden hacer las empresas para sobrevivir con éxito al entorno cambiante?

Una de las medidas que se están implementando desde hace algún tiempo y que corresponde al área de Recursos Humanos es intentar contratar y atraer a personal con perfiles psicológicos y profesionales que les sea fácil y atractivo trabajar en equipo. Para

así, contar con equipos multidisciplinares y motivados que sean capaces de integrar todos sus enfoques en un objetivo común: que la empresa sobreviva y siga creciendo. Con la esperanza de que, puedan aportar las mejores soluciones a sus problemas, de forma innovadora y creativa, logrando así la buscada adaptación al cambiante entorno.

Pero, no es tan fácil como parece, puedes juntar a decenas de las mentes más brillantes y talentosas en sus respectivos campos y no lograr ningún resultado significativo. Porque trabajar en equipo no es nada fácil, sino no habría una cultura tan popular de charlas y seminarios alrededor del liderazgo. Hay muchos factores que lo impiden: estructuras jerárquicas, la falta de visión o creencia, el ego de las personas en su trabajo y la dificultad de salir de zonas de confort para resolver problemas junto a otros, etc. Y es que la implementación de una cultura dónde el equipo es más fuerte que el individuo requiere de una madurez personal y profesional de sus miembros y una profundidad en la cultura que no muchas empresas, o su personal, son capaces de poner en marcha. Así pues, la construcción y mantenimiento de un sistema de equipos de rendimiento, dependiendo del sector, puede ser un camino pedregoso. Cuando hablamos de aquellos equipos que toda empresa querría tener, por su rendimiento y éxitos, y que realmente pueden marcar la diferencia en el futuro de la compañía, incluso de aquellas que pueden parecer abocadas al fracaso, estamos hablando de los Equipos de Alto Rendimiento (EAR). Auténticas máquinas de rendimiento y productividad de la compañía, cuyo compromiso y motivación, puede transformarla para el futuro.

### **1.1 Análisis del Contexto Actual del trabajo Colaborativo en las organizaciones**

Si bien hasta el siglo pasado las organizaciones se movían en mercados más estables, hoy eso ha cambiado debido al carácter momentáneo de la información, y a que es fácilmente alcanzable, tanto para el cliente como para la competencia. Esto es más evidente en compañías cuyos sectores son acechados por cambios constantes y de todo tipo (tecnológicos regulatorios, geográficos, etc.), y que han debido aprender a responder versátilmente para sobrevivir, viéndose obligadas a adecuar sus estructuras y modelos de trabajo a las necesidades del cliente. Ya no vale con tener solo una adecuada estrategia de marketing, puede que a corto plazo sea un elemento suficiente, pero si no va acompañada de un producto y servicio de calidad que cumpla con las cambiantes necesidades del mercado, el posible lazo de confianza que podría haberse desarrollado con el cliente se pierde, algo que a largo plazo cuesta recuperar, por no hablar del tiempo y dinero perdido, todo esto mientras te encuentras a la merced de la competencia.

Es aquí, donde aparece el término de organizaciones ágiles. En ocasiones, para sobrevivir en el mercado, se necesitan de estrategias que afecten a la forma de trabajar de la empresa,

para que ésta sea más eficiente con sus recursos. Delegando mayores funciones, decisiones y objetivos en equipos interdependientes y, además de mayores facultades, con capacidad para proponer líneas de trabajo, estrategias y tomar decisiones; todo con el objetivo de crear valor. Algunas empresas, cuando toman estas decisiones pueden llegar a crear equipos tan exitosos, que son utilizados como casos de estudio para la posteridad.

El mundo empresarial es tremendamente complejo, pero se mueve con cierta uniformidad, los modelos de trabajo se actualizan, se crean nuevas estructuras, se aplican nuevas herramientas, etc. Pero al final, que unas organizaciones triunfen o no dependerá de la gestión que realicen en su trayectoria. A lo largo del último siglo, el modelo de empresa ha ido cambiando, como lo ha hecho el mundo que las rodean y si han querido sobrevivir, no les ha quedado más remedio que adaptarse. En sus inicios, las empresas se regían por una estructura jerárquica, estática y organizada en silos, donde los objetivos y la toma de decisiones se transmitían desde la cima de la jerarquía; eran las altas instancias las que marcaban las líneas de actuación de las empresas (Aghina et al., 2018). La mayoría de los trabajadores realizaban su específica labor y se iban a casa, su implicación era mínima, al igual que la transformación, a este periodo, entre 1911 y 2011, se le llama el siglo de la gestión (Aghina et al., 2018). Pero, con la llegada de un mayor y revolucionario flujo de información todo ha ido cambiando, acelerando la iteración de los actores y factores que intervienen en este complejo mundo.

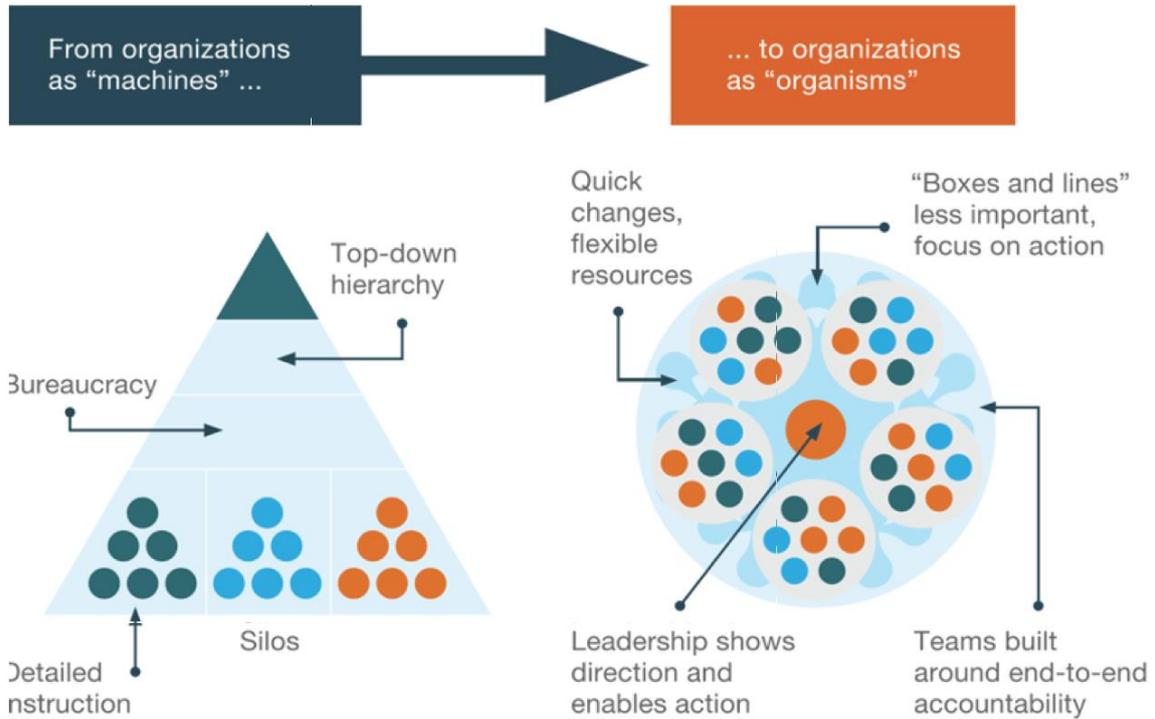
Ahora, tanto la competencia, como los clientes y proveedores están al día, debido al masivo volumen de datos que reciben; internet se ha convertido en una herramienta universal y, es difícil, que algo se escape. Al mismo tiempo que sirve de escaparate y publicidad a las empresas, es también un juez muy crítico, cada vez más consultado y valorado. Es en este entorno VUCA (volátil, de incertidumbre, confuso y ambiguo), que las empresas no han tenido más remedio que ajustarse, reconstituyéndose en organismos mucho más ágiles para poder prosperar y, actualizando su visión de empresa.

El diccionario dice que ÁGIL significa "*facilidad para moverse con soltura y rapidez* " (RAE), si lo trasladamos a la empresa, agilidad significa que debe moverse rápidamente, para no perder competitividad, estableciendo nuevos parámetros en su funcionamiento, a *lo largo y ancho*, de su organización. Necesita que respire como si fuera un solo cuerpo compartiendo metas, estrategias y mirando inteligentemente al personal que la componen. Aghina et al (2018) llama a estas entidades organizaciones ágiles:

“Una **organización ágil** (diseñada tanto para la estabilidad como para el dinamismo) es una **red de equipos** en una cultura centrada en las personas que funciona en ciclos rápidos de aprendizaje y toma de decisiones facilitados por la tecnología, donde el principio-guía es un fuerte propósito compartido para crear valor junto a todas sus partes interesadas. En

este modelo operativo ágil, es posible reconfigurar estrategias, estructuras, procesos, personas y tecnologías con rapidez y eficiencia para captar oportunidades de crear y preservar valor. De esta manera, una organización ágil aporta velocidad y adaptabilidad a la estabilidad, creando una fuente vital de ventajas competitivas en condiciones VUCA”

Ilustración 1- Los 5 rasgos distintivos de las organizaciones ágiles



McKinsey&Company

Fuente: (Aghina et al., 2018)

Y solo estas empresas pueden combinar estabilidad con dinamismo. Estabilidad, en que cuentan con un *core* de elementos que no necesitan cambiar regularmente y les permiten tener algo de seguridad, y dinamismo, en que son capaces de remodelar sus funciones, tecnología, distribución, diseño, modelos, marketing y factor humano, para ajustarse a la coyuntura. Según un informe de *McKinsey Quarterly* sobre una encuesta a 2.500 líderes empresariales.

Hasta la fecha, sin embargo, se han completado pocas transformaciones hacia un modelo ágil en todas las organizaciones. Solo el **4 %** de todos los encuestados dice que sus compañías han implementado por completo una, llegando a casi un 10% si añadimos solo equipos, aunque otro **37 %** dice que las transformaciones de toda la compañía están en progreso. Así que, si bien la Agilidad está **en su etapa incipiente**, también es cierto que está tomando impulso.

Mirando hacia el **futuro**, los resultados sugieren que las empresas tienen mayores aspiraciones de agilidad. Las **3/4** partes de los encuestados dicen que la agilidad organizacional es una de las principales prioridades en las agendas de sus unidades, y parece que hay más transformaciones en camino. De aquellos que no han comenzado transformaciones ágiles, más de la mitad dice que los planes para las transformaciones a nivel de unidad o de toda la compañía están en proceso. Los encuestados en todas las industrias también informan un deseo de ampliar las formas ágiles de trabajo. En promedio, creen que el 68 % de los empleados de sus empresas deberían trabajar de manera ágil, en comparación con el 44 % de los empleados que actualmente lo hacen. Además, la encuesta también confirma que la agilidad vale la pena. El **81 %** de los encuestados en unidades ágiles informan un aumento moderado o significativo en el rendimiento general desde que comenzaron sus transformaciones (Salo, 2017).

Como se ha ido entrevistando, la organización ágil hacia la que se dirige el mundo empresarial está, cada vez más, comprendida de equipos, de los cuales el EAR es el objetivo final. Estos equipos se comportan como células que, en algunas situaciones, actúan aisladas, pero siempre interconectadas con el exterior y susceptibles de cambio. Cohesionados, pero con libertad para que fluya imaginación y, con actitud proactiva, estos equipos podrán perder o ganar elementos según las necesidades e, incluso, podrán cambiar de objetivos y enfoques. Cuando estas máquinas funcionen correctamente serán la fábrica de VALOR de la empresa.

Ahora sólo falta imaginar, cómo sería trabajar en una organización ágil que contase con varios EAR ¿Hacia dónde se dirigiría la compañía, y el sector?

## **1.2 Motivación**

Creo que como se está demostrando, en la actual política de las empresas más vanguardistas e innovadoras se está apostando por la formación de EAR y, en algunos casos, obteniendo muy buenos resultados con exitosas contribuciones en sus respectivos campos, lo cual por sí solo ya sería suficiente para conseguir toda mi atención e interés.

Pero, verdaderamente, mi interés proviene de años y años de escucha de historias de equipos de éxito y, el hecho de apenas haber trabajado en un equipo. Tengo cuantiosa experiencia trabajando en grupos de trabajo y, más en todos mis años académicos, pero apenas he trabajado en equipos y nunca en uno de alto rendimiento. Lo cual es una pena, pues en aquellas cortas instancias cuando he sentido que trabajaba en equipo, en algo que realmente nos gustaba a todos, me lo he pasado genial e incluso conseguimos algún que otro éxito.

Sí a eso le añadimos que, como la mayoría de la población, me gustaría pulir y desarrollar ciertas habilidades que me permitieran auto realizarme a nivel personal, aquí entran competencias funcionales y técnicas. Tenemos como resultado un cóctel que aglutina, querer volver a trabajar en un equipo e, intentar, llegar a ser mi mejor versión, y que resulta en la pregunta ¿y si reúno a un grupo de personas con inquietudes similares y, trabajamos en algo que realmente sentimos, llegaríamos a ser uno de esos equipos exitosos? ¿Qué se necesita realmente para serlo? ¿Cómo creo uno?

Como se puede se puede intuir, mi línea de pensamiento se amolda, en cierta manera, a la mencionada al principio, pienso que la colaboración con ciertos individuos, que reúnan una serie de cualidades y en un ambiente adecuado, puede ser un gran plus de valor añadido al rendimiento individual y, estoy convencido que el trabajo individual de cada miembro es parte de esa contribución de valor y de su éxito.

También me atrae como en los EAR hablamos de excelencia, de psicología, de comprensión, de buen ambiente, de poder expresarse libremente, y al final los resultados demuestran que todo eso sirve. Por eso me ha gustado profundizar más en este trabajo sobre el fenómeno y su estado de desarrollo.

### **1.3 Objetivos, Preguntas de Investigación e Hipótesis**

Mi **objetivo** era demostrar la importancia de los EAR para el rendimiento de la empresa y presentar modelos y patrones de comportamiento para el desarrollo de uno.

Para ello, primero debíamos clarificar qué era un equipo, qué lo distingue de un grupo, cuáles son las fases de un equipo, cuáles son sus características más importantes

Después, qué diferencia un equipo de un EAR, por qué es tan difícil adoptarlo, cuáles son sus impedimentos, por qué es tan importante; sobre todo en la actualidad, cómo ve el mundo empresarial a estos equipos y qué están haciendo al respecto.

Por último, quería dar alguna guía para superar dichos obstáculos, qué dinámicas posibilitan el desarrollo de un EAR, qué modelos existen, cuál es el más completo

Mi **hipótesis** parte del relieve que tiene en la actualidad los equipos de alto rendimiento como base para la consecución de objetivos y rendimiento de la empresa, siendo esta una nueva visión de la cultura organizacional. Hacia la cual toda organización, que busque adelantarse al cambio, debería dirigir sus esfuerzos, tanto a nivel humano como de gestión.

## **1.4 Metodología**

Hemos deducido las respuestas a estas preguntas a través de la lectura de ensayos de investigación, informes sobre encuestas y libros de divulgación.

## **2. MARCO TEÓRICO**

Para introducir el marco teórico, se van a explicar definiciones y conceptos claves de lo que se considera un Equipo, su distinción de un Grupo de trabajo, los tipos de equipos existentes y el santo grial de los equipos, el EAR.

Cuando hablamos de grupos y equipos, nos referimos a dos modelos que sirven para distintos proyectos organizacionales. Cada modelo sirve para determinados propósitos y según determinados recursos que posea la organización. (Los Recursos Humanos.com, 2016). Nosotros empezaremos por definir equipo.

### **2.1 Equipos de trabajo**

La literatura nos ha dado diversidad de definiciones de lo que es considerado un Equipo: Moura, Domínguez and Varajão, (2018) acuerdan que un equipo es un grupo de dos o más personas quienes:

- interactúan socialmente (cara a cara, virtualmente o en ambos sentidos);
- están comprometidos con propósitos generales y metas comunes para alcanzar esos propósitos;
- se unen para realizar tareas (o proyectos) organizacionalmente relevantes;
- exhiben interdependencias con respecto a objetivos, flujo de trabajo y resultados;
- tienen habilidades complementarias y diferentes roles y responsabilidades; y
- están juntamente integrados en un sistema organizacional abarcador, con límites y vínculos con un contexto más amplio del sistema y del entorno de tareas.

Otros, en cambio, se centran en argumentar cuando un equipo supera a un individuo (no siempre es necesario un equipo de trabajo), como (Scholtes y col. 1996, citado por Castka, Bamber, Sharp & Belohoubek 2001):

- Cuando la tarea es compleja;
- Se necesita creatividad;
- El camino por seguir no está claro;
- El uso de recursos más eficientes es necesario;
- El aprendizaje rápido es necesario;
- El alto compromiso es deseable;
- La implementación de un plan requiere de la cooperación de otros;
- La tarea del proceso es multifuncional

Hasta la descripción de Kur (1996) del equipo como un sistema socio técnico, de abierto propósito, en continuo estado de tensión entre cambio y estabilidad.

Nosotros, sin embargo, consideramos la definición de Smith and Katzenbach (2015) como la más completa

*“Un **equipo** es un pequeño número de personas con habilidades complementarias, quienes están comprometidos con un propósito común, unas metas de desempeño, y enfoque por el cual se sostienen mutuamente responsables”*

## **2.2 Grupo de trabajo**

Y la de (Los Recursos Humanos.com, 2016) como la más adecuada para grupo de trabajo

*“Un **grupo de trabajo** son dos o más individuos, que trabajan en forma independiente para alcanzar un objetivo global y pueden o no trabajar uno al lado del otro en el mismo departamento. Sus comportamientos, métodos de trabajo, responsabilidad y liderazgo diferirán, en consideración, a los de un equipo.”*

Prevalentes y efectivos en grandes grupos organizacionales, prosperan en estructuras jerárquicas donde la responsabilidad individual es lo más importante. Porque presentan menos riesgos<sup>1</sup>; son eficientes en el uso del tiempo de sus miembros; y las decisiones son implementadas a través de específicas asignaciones individuales y responsabilidades. Por los que, sí las aspiraciones de rendimiento se pueden cumplir a través de individuos que hacen sus respectivos trabajos bien, el enfoque del grupo de trabajo es más cómodo, menos arriesgado y disruptivo que intentar niveles de rendimiento de equipo más esquivos. De hecho, si no hay ninguna necesidad de rendimiento para llevar a cabo el enfoque de equipo, los esfuerzos dedicados a mejorar la efectividad del grupo de trabajo tienen mucho más sentido que luchar tratando de convertirse en un equipo (Smith and Katzenbach, 2015).

## **2.3 Distinciones básicas**

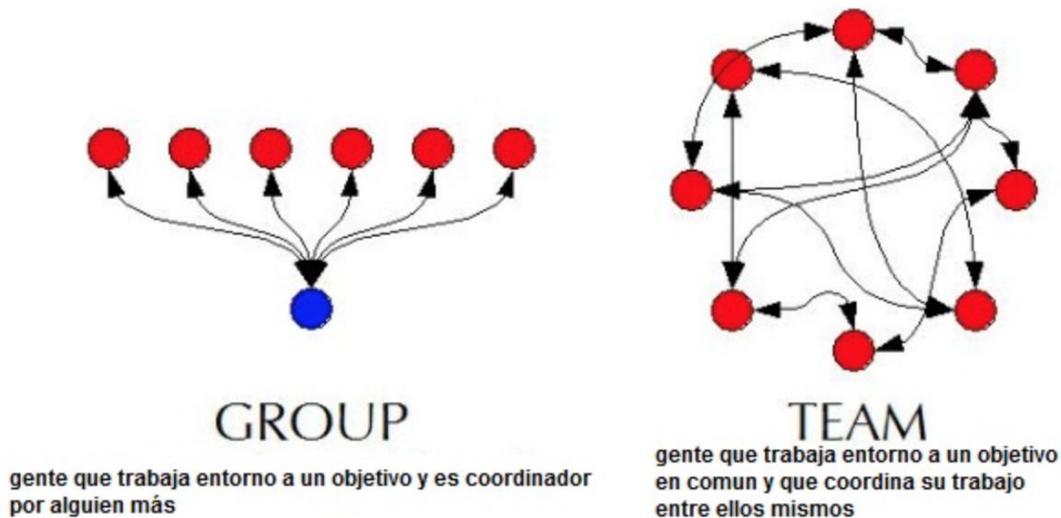
El factor principal que distingue a un grupo de un equipo es la **responsabilidad**, siendo en el grupo solo individual y en el equipo, tanto individual como colectiva. De igual manera el liderazgo, no será compartido como en el equipo, sino acaparado en una figura líder, de la cual emanan los objetivos, enfoque y la asignación de cargos. El nivel de comunicación del grupo nunca alcanzará la actitud receptiva y sinceridad del equipo.

---

<sup>1</sup> No requieren de la confianza necesaria para compartir responsabilidades.

Además, el grupo no cuenta con la flexibilidad que disponen los equipos en sus tareas y cometidos.

Ilustración 2- Grupo VS Equipo



Fuente: (LosRecursosHumanos.com, 2016)

Otra distinción fundamental entre equipos y otras formas de grupos de trabajo es el **rendimiento**. Los grupos de trabajo dependen de las contribuciones individuales de sus miembros para el desempeño del grupo. Pero un equipo, al estar comprometido con un fundamento común, se esfuerza por un mayor impacto, al que sus miembros podrían lograr individualmente.

## 2.4 Definición de Rendimiento

La definición que nos pertaña, no es la dada por la RAE, sino la de Stott y Walker (1995), como

*“ampliamente entendido como el propósito del trabajo en equipo”*

Puede determinarse por tres factores:

- (1) habilidad;
- (2) ambiente de trabajo; y
- (3) motivación.

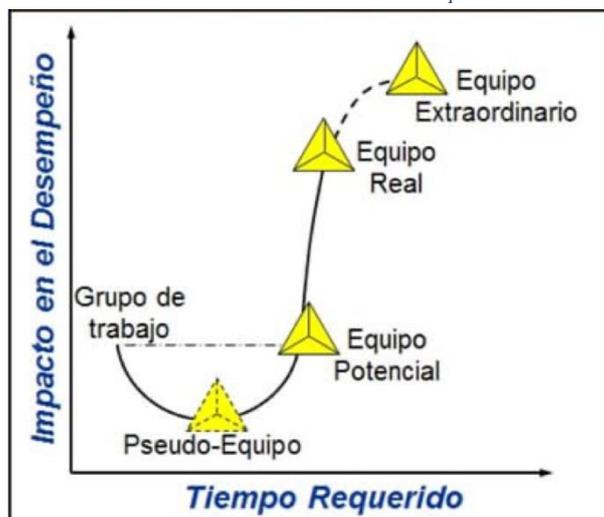
Ilustración 3- Rendimiento

$$\text{Performance} = f (\text{ability} \times \text{motivation} \times \text{environment})$$

Fuente: (Castka, Bamber, Sharp & Belohoubek 2001), obtenido de (Stott y Walker, 1995)

Otra adaptación sería la dada por Moura, Domínguez y Varajão (2018), quienes dan otros factores para determinar el rendimiento e, incluyen la de desempeño.

Ilustración 4- La Curva de Desempeño



Fuente: J. Katzenbach y D. Smith, *La sabiduría de los equipos*, 1re Edición, México, CECSA, 1996. Obtenido de Amaya, n.d.

El **rendimiento del equipo** se puede definir como el proceso multinivel que surge cuando los miembros de un equipo participan en la gestión de sus niveles de trabajo individual y grupales. Además, el rendimiento del equipo se puede evaluar en términos de efectividad y eficiencia. La efectividad evalúa el grado en que un equipo cumple con las expectativas de calidad para los resultados de los procesos de desempeño del equipo. La eficiencia se refiere al grado en el que un equipo cumple con los objetivos de tiempo y presupuesto. El desempeño de un equipo puede ser considerado como la evaluación de la capacidad del equipo para alcanzar la calidad de producto deseado, en el tiempo y costes deseados.

## 2.5 Tipos de Equipos

Así pues, una vez conocido lo que es un equipo y habiéndonos acercado al concepto de rendimiento, encontramos unas cuantas iteraciones suyas antes de llegar a nuestro objetivo final, el EAR.

De la investigación de Smith y Katzenbach y, su curva de desempeño<sup>2</sup>, surgen 3 tipos de equipos:

**Pseudo-equipo**. Este es un grupo para el que podría haber una necesidad u oportunidad significativa de rendimiento incremental, pero no se ha centrado en el rendimiento colectivo y no está realmente tratando de lograrlo. No tiene interés en formar un propósito común o conjunto de objetivos de rendimiento, aunque se llame un equipo. Los pseudo-

---

<sup>2</sup> La cual visitaremos en un siguiente apartado

equipos son los más débiles de todos los grupos en términos de su impacto de rendimiento. Casi siempre contribuyen menos en las necesidades de desempeño de la compañía que los grupos de trabajo, porque sus interacciones le **restan valor al desempeño individual** de cada miembro sin entregar ninguna sinergia conjunta. En pseudo-equipos, la suma del todo es menor que la de las partes individuales.

**Equipo potencial.** Este es un grupo para el cual hay una necesidad de rendimiento, significativo e incremental, y que está realmente tratando de mejorar su rendimiento. Sin embargo, requieren más claridad de propósito, metas, o productos de trabajo y, mayor disciplina en la elaboración de un enfoque común al trabajo. Todavía no han establecido una responsabilidad colectiva. Los equipos potenciales abundan en las organizaciones. Como ilustra la figura 3 cuando un enfoque de equipo tiene sentido, el impacto en el rendimiento puede ser alto. De acuerdo con (Smith and Katzenbach, 2015) la ganancia de rendimiento, más “empinada”, se produce entre un equipo potencial y un equipo real; y cada movimiento hacía arriba de la curva merece la pena.

**Equipo Real.** Este es un grupo pequeño de personas con habilidades complementarias, quienes están igualmente comprometidas hacía un enfoque común, unos objetivos y un enfoque común de trabajo y, quienes se sostienen mutuamente responsables entre ellos. Los equipos de verdad son la unidad básica de rendimiento.

## **2.6 Equipo de Alto Rendimiento**

**Equipos de alto rendimiento (EAR).** Este es un grupo que cumple con todas las condiciones de equipos de verdad y, cuyos miembros también están profundamente comprometidos con el crecimiento personal y el éxito de los demás miembros del equipo y, que generalmente trasciende al equipo. El equipo de alto rendimiento supera significativamente a todos los demás equipos, y supera todas las expectativas razonables dada su membresía. Es un excelente modelo para todos los equipos reales y potenciales (Smith and Katzenbach, 2015).

### **3. CARACTERÍSTICAS DE LOS EAR**

#### **3.1 Introducción**

Las empresas deben de tener la habilidad a la hora de constituir el grupo de trabajo y, posterior equipo, de elegir a los adecuados miembros, de compaginar sus habilidades y capacidades y, de proponerles un objetivo o meta; estableciendo un límite de tiempo y gasto.

A partir de aquí comenzará la labor del líder, creando confianza, repartiendo roles y posibilitando la interrelación de los componentes del equipo, remarcando la búsqueda del propósito común que aúne voluntades, que impulse la creatividad y que consiga que los distintos miembros se abran mostrándose tal como son, manifestándose en total libertad sin miedo a cometer errores.

Cuando se habla de líder esta es simplemente una figura que puede cambiar entre los distintos miembros del grupo, asumiendo los roles del mismo. No deben establecer normas que puedan dar rigidez al dinamismo que debe gobernar al equipo, no se debe caer en ideas prefijadas, uno de los grandes valores de un verdadero equipo es la libertad de creación. Este grado de intercomunicación fluirá entre los diferentes miembros de una manera natural cuando se alcance un grado de confianza que permita al grupo la retroalimentación, con un elevado efecto en la motivación y la sensación de compartimiento de responsabilidades, siendo este el camino para alcanzar el alto rendimiento. Este ambiente creado influirá en el personal cercano, convirtiéndose en un elemento motivador de gran utilidad para la empresa.

Al ser algo novedoso, normalmente, muchos querrán participar, pero la selección del equipo se debe hacer con extremo cuidado, porque si bien el entusiasmo es una baza, no lo es la desmoralización posterior cuando aparecen las brechas de compromiso y habilidades, ni la misma capacidad de interrelación.

Como en todo empeño con específicos objetivos y que reúne a un grupo humano, es realmente difícil que el resultado que se alcance sea siempre el de máxima calidad, hay problemas intrínsecos por multitud de razones internas (humanas , técnicas , metas imposibles , enfermedades , etc...) y externas (crisis, huelgas, cambios , etc..) ajenas al grupo, que difícilmente permiten hacer un trabajo en condiciones y que aunque se acabe estará lejos de la excelencia deseada, por eso conseguir llegar al nivel de un EAR es complicado.

En el cambiante mundo en el que vivimos, acechado por el egoísmo, que unido a otros complejos hace (en ocasiones) realmente difícil el trato diario con nuestros prójimos, donde precisamente no reina la paciencia y la comprensión, de hecho nos cuesta

escucharnos y, a veces, ni siquiera dejamos hablar al otro; aparecen como un rayo de luz ciertas cualidades, muchas veces olvidadas o mal entendidas, que impulsan a los mejores equipos de trabajo y demuestran que su verdadero entendimiento y continuidad encarnan un gran valor no solo para la sociedad, sino también para la empresa.

A continuación, se detallarán aquellas características y condiciones, básicas y no tan básicas, cuyo entendimiento y aplicación, más allá de la superficie, ha llevado a la constitución de algunos de los mejores equipos de los últimos tiempos. Con sus consecuentes ideas y métodos de trabajo, que han llevado a la creación, éxito y, modernización de productos, servicios, sistemas y procesos de trabajo de aquellas organizaciones donde han trabajado.

### **3.2 Compromiso Compartido**

La esencia de un equipo es el compromiso compartido. Sin él, los grupos actúan como individuos; con él, se convierten en una poderosa unidad de actuación colectiva (Goodall, 2013)

Como su nombre indica comprometerse es adquirir una obligación con algo, que al ser compartida afecta a varias personas y, por lo tanto, es también una responsabilidad compartida, esto es el punto de partida para los miembros del grupo que a partir de ese momento pasan a ser un equipo. Sus capacidades y habilidades tendrán carácter individual, pero su actividad será compartida con los restantes miembros del equipo. Por eso cuando establecemos un propósito para el equipo, será fruto de las discusiones de todo el equipo, como punto alcanzado por consenso y, por lo tanto, asumido por todos, solo así actuará como la fuerza que estimulará a los integrantes a dar lo mejor de sí. Sin este compromiso compartido nuestro equipo no podrá alcanzar la profunda dedicación apropiada de un EAR.

Cuyo compromiso es comparable al de verdaderos equipos militares, como se vio en el ejemplo de los Navy Seals.

### **3.3 Propósito Común**

Los mejores equipos invierten una gran cantidad de tiempo y esfuerzo explorando, formando y acordando un propósito común que les pertenezcan tanto individual como colectivamente (Moura, Domínguez and Varajão, 2018). Pues dicho propósito dará a los equipos de una **Identidad**, más allá de la mera suma de las partes. Que establecerá el tono y la aspiración de la nueva entidad, conocida ahora como **Grupo**, y funcionará como fuerza motriz de su impulso y dirección.

### 3.4 Objetivos específicos del desempeño

De este propósito común **deben** surgir objetivos de rendimiento específicos, medibles y alcanzables ¿Por que?

En *desarrollar conjuntamente objetivos y enfoques claros*, los equipos establecen comunicaciones que apoyan la resolución de problemas en tiempo real y la iniciativa. Como resultado pueden ajustar su enfoque a nueva información y desafíos con mayor velocidad, precisión y efectividad que personas atrapadas en la red de grandes conexiones organizacionales.

La posibilidad de alcanzar objetivos de desempeño específicos ayuda a los equipos a mantener su enfoque en obtener resultados (Smith and Katzenbach, 2015).

Se produce el “efecto igualación”, beneficioso para el comportamiento del equipo<sup>3</sup>.

Los objetivos específicos permitirán que el equipo logre pequeñas victorias. Con la consecución de propósitos y objetivos contruidos el uno sobre el otro y siendo combinados con el compromiso del equipo (Moura, Domínguez and Varajão, 2018), se logrará un efecto retroalimentación, que reforzará el impulso dedicado por los miembros del equipo.

Los **grupos** que no logran convertirse en equipos rara vez desarrollan un propósito común que posean y puedan traducir en objetivos específicos y accionables (Smith and Katzenbach, 2015).

### 3.5 Responsabilidad Compartida

Como ya se mencionó en compromiso compartido, solo cuando los miembros del grupo se comprometen con un propósito y unas metas comunes, adquiriendo una mutua responsabilidad; tanto como individuos como equipo (Goodall, 2013), pasará el grupo a formar un equipo. Equipo que se hará a sí mismo responsable ante los objetivos del mismo y, al seguir adelante en tal promesa, preservará y ampliará la confianza sobre la cual cualquier equipo debe ser construido. Si dicho grupo empieza a olvidarse de la importancia de la responsabilidad compartida en los objetivos de desempeño, en pos del individualismo o egoísmo, encontraríamos prueba de la debilidad de su Propósito y Enfoque Común. Pues la responsabilidad compartida tiende a crecer como contraparte

---

<sup>3</sup> Cuando un pequeño grupo de personas se desafían a sí mismos para superar una pared o subir una montaña o atravesar un desierto, sus respectivos títulos, ventajas y otras "marcas" se desvanecen en el fondo (Smith and Katzenbach, 2015).

natural al desarrollo del propósito del equipo, los objetivos de rendimiento y el enfoque (Smith and Katzenbach, 2015). Sin ella no existe equipo y, menos el elusivo EAR. Como menciona Goodall, solo los miembros de equipos exitosos colaboran y se vuelven responsables con y para sus compañeros de equipo.

### **3.6 Enfoque Común**

Una vez conseguido llegar al primer objetivo, que es establecer un propósito por parte del grupo, debemos fijar metas claras y determinadas. Esto es importante para llegar al siguiente punto, que es responder al "cómo lo haremos", para ello determinaremos las tareas y asignaremos los roles de los componentes del equipo, por supuesto con la afirmación y comprensión del grupo, para no crear recelo entre ellos y, tratando que este reparto sea lo más igualitario posible entre todos los miembros, siendo participe el líder, el cual debe trabajar como los demás, para reafirmar la cohesión y unidad del grupo. Queda por programar los periodos de tiempo y las reuniones, que marcaran la consecución de los objetivos parciales, cuyos logros serán siempre de todo el equipo, lo cual será probablemente aceptado por ellos de buen grado, resaltando el valor de grupo, dándole fuerza y alimentando la retroalimentación del equipo, por eso lo denominamos Enfoque Común, si se consigue que su forma de actuar y pensar vaya en esta línea, es posible que el equipo tome alma de Equipo de Alto Rendimiento, por eso el líder y el equipo deben ser conscientes de que tan importante es realizar los trabajos encomendados, como no perder de vista su función de grupo armonizado, y que lo que afecta a cualquiera de ellos afecta al todo, se debe cuidar y resolver cualquier causa que pudiera perturbar el buen ambiente y, luchar por mantenerlo.

Como todo equipo que funcione con libertad , las estructuras de trabajo se amoldaran y actualizarán, según cambien las circunstancias y la flexibilidad disciplinar de los miembros, incluso los roles asignados puesto que son equipos imaginativos y tienen como bandera la innovación, por eso debe existir empatía en el grupo y ser comprensivos para alterar el proceso cuantas veces sea necesario , el tener la mente abierta por parte de los componentes les hace fácil aceptarlo e incluso puede resultar ameno para ellos. Cuanto más integrados se sientan en el equipo mayor será la plausibilidad el desarrollo de sus habilidades y les permitirá alcanzar acuerdos y debe ser una línea constante a lo largo de todo el trabajo común.

### **3.7 Número pequeño**

Grandes números de personas generalmente no puede desarrollar un propósito común, objetivos, enfoque y la responsabilidad mutua de un verdadero equipo. Y cuando intentan

hacerlo, generalmente sólo producen "misiones" superficiales y voluntades bien intencionadas; como las que conforman los “valores” de tantas corporaciones.

### **3.8 Habilidades complementarias**

Los estudios indican que los EAR reúnen las combinaciones *adecuadas* de **experiencia técnica y funcional** que, por definición, exceden las de cualquier individuo en el equipo (Moura, Domínguez and Varajão, 2018).

Como bien sabemos, el mundo es multidisciplinario y cada especialista ve algo diferente. Por defecto, un ingeniero pensará en sistemas; un psicólogo pensará en términos de incentivos y; un biólogo pensará en términos de evolución. Lo que permite a las personas con diferentes modelos mentales en un mismo equipo, atacar un problema desde perspectivas distintas, reduciendo así la existencia de posibles puntos ciegos (Mental Models: The Best Way to Make Intelligent Decisions, 2019). Es por ello, que la diversidad de los miembros de un equipo es tan importante, porque siempre habrá algo que se el escape a nuestro modelo mental.

En los últimos años ha habido un importante concienciamiento sobre la diversidad (visible) y la inclusión, la cual es clave, pero se ha olvidado la importancia de la diversidad invisible en los equipos. Un líder de equipo nunca tiene que olvidar la relevancia de la “diversidad de pensamiento”, las diferentes experiencias y personalidades que componen las identidades de sus miembros, pues de estos equipos es de donde suelen provenir aquellas ideas más innovadoras (Toegel, n.d.).

Cuando se escoge a los componentes de un EAR se hace en función de sus capacidades y habilidades<sup>4</sup>, tanto de la anterior mencionada experiencia profesional o técnica, como de sus habilidades interpersonales, como son las habilidades de resolución de problemas y toma de decisiones. Así como la capacidad de desarrollar las mismas en el trabajo (Smith and Katzenbach, 2015).

Los EAR se caracterizan por su **alto nivel de comunicación**, el cual debe ser efectivo si deben darse discusiones de carácter conflictivo para que pueda haber comprensión y propósito común, y esto evidentemente depende de las habilidades interpersonales. Los miembros deben ser conscientes de que en sus relaciones debe primar el respeto hacia las posiciones de los demás y admitir el criticismo útil (siempre que sea dispensado de manera asertiva), siempre con una escucha activa y empática, y mostrando apoyo y reconocimiento a sus contrapartes, incluyendo el beneficio de la duda a los otros

---

<sup>4</sup> Curiosamente, sin embargo, un error igualmente común es sobre enfatizar las habilidades en la selección del equipo (Smith and Katzenbach, 2015).

miembros. Sólo así podrá el equipo crear el ambiente y las estrechas relaciones que caracterizan a los equipos de alto rendimiento.

### 3.9 Fuertes Compromisos Interpersonales

Lo que distingue a los equipos de alto rendimiento, sin embargo, es el **grado de compromiso**, particularmente cuán profundamente comprometidos están los unos a los otros. Tales compromisos van más allá de la educación y el trabajo en equipo. Cada uno ayuda realmente a los demás a lograr sus objetivos personales y profesionales.

Además, dichos compromisos se extienden más allá de las actividades de la empresa e incluso más allá de la vida del equipo mismo.

Estos fuertes compromisos interpersonales impulsan una serie de aspectos que distinguen a los equipos de alto rendimiento. Alimentados por compromisos interpersonales, los propósitos del equipo se **vuelven** más nobles, los objetivos de rendimiento del equipo **más urgentes**, y la noción de “sí uno de nosotros falla, todos fallamos” impregna a los equipos de alto rendimiento.

Además, la mutua preocupación por el crecimiento personal del otro permite a los equipos de alto rendimiento desarrollar habilidades intercambiables y, por tanto, mayor flexibilidad (Smith and Katzenbach, 2015).

En pocos lugares encontramos mayor ejemplificación de tal entrega desinteresada como en los equipos especiales militares. Como relata Simon Sinek en su presentación *THINGS I WISH I KNEW WHEN I WAS YOUNGER*, en 2018:

*“Los Navy SEAL de los Estados Unidos son considerados una de las fuerzas más elitistas del mundo, de los grupos de personas de mayor rendimiento en el planeta, pero para convertirse en un Navy SEAL se tiene que pasar por algo llamado **bud's**, un proceso de selección de varios meses que destruye sus cuerpos y mentes y, que la gran mayoría de los candidatos abandonarán, para siempre, debido a la agresividad del programa.*

*A un ex SEAL se le preguntó qué tipo de persona logra atravesar el programa buds, y el SEAL respondió: "No puedo decirte el tipo de personas que logran pasar, pero puedo decirte el tipo de personas que no logran pasar- "dijo -" aquellos líderes engreídos a los que les gusta delegar todo, ninguno de ellos lo logran ", dijo -" los atletas universitarios estrella que nunca han sido probados hasta el fondo de su ser, no logran pasar "- dijo" los tipos que aparecen con músculos inmensos cubiertos de tatuajes, que quieren demostrarles a todos lo duros que son, ninguno de esos tipos logran pasar "- dijo" algunos de los tipos que se vuelven SEALs son flacos y débiles“,*

*dijo " algunos de los tipos que se convierten en SEALs realmente los verás temblando de miedo ", dijo " pero hay una cosa que todos tienen en común ", dijo " cuando están emocionalmente agotados, cuando están físicamente agotados, cuando no tienen absolutamente nada que dar, cada uno de ellos es capaz de cavar profundamente dentro de sí mismos para encontrar la energía para ayudar al chico que está a su lado. Esos tipos que se convierten en SEALs, en otras palabras, los equipos de mayor rendimiento en el planeta, no son los más fuertes, no son los más inteligentes, no son los más rápidos; Los equipos de mayor rendimiento en el planeta son los que se entregan desinteresadamente, se comprometen a cuidarse mutuamente y esto es lo que hace a un gran equipo. Nunca olvides que estás aquí porque alguien te cuidó y tienes la responsabilidad de cuidar a los demás, esto es lo que te hace grande, este es el núcleo del liderazgo".*

### **3.10 Diversión**

Los equipos de alto rendimiento parecen tener un sentido del humor mejor desarrollado y más divertido (Smith and Katzenbach, 2015).

Es lógico que en el transcurso de un trabajo en común las relaciones se vayan estrechando, los miembros se vayan conociendo mejor y aumente el compañerismo, si tenemos en cuenta que parten de un propósito común y, que son escogidos también por sus habilidades interpersonales, es bastante probable que se cree una intimidad entre ellos que les haga abrirse tal y como son, sin engaño y esto les permita disfrutar de lo que hacen; sentir preocupación por sus problemas y alegría por los triunfos de sus compañeros, lo que propicia trabajar en un clima de confianza.

En este ambiente es fácil que surjan las bromas y el humor, haciendo de las presiones e intensidad algo más fácil de llevar y dando alas a la imaginación. Lo cual es integral para su rendimiento. Esto caracteriza a los equipos de alto rendimiento, ya que estos equipos trabajan más y con mayor dedicación, y por ello vemos en ellos un sentido del humor más desarrollado en su ambiente de trabajo y un verdadero disfrute en su mutua compañía.

### **3.11 Seguridad Psicológica<sup>5</sup>/Confianza**

---

<sup>5</sup> Término acuñado por Edmondson, refleja la noción de que los miembros del equipo se sientan seguros y respaldados por el equipo, no tengan miedo de cometer errores y sientan una mayor libertad para experimentar citado por (Toegel, n.d.).

La estrecha relación que se establece entre los distintos miembros de un equipo de alto rendimiento crea un ambiente de confianza y calidez, sintiéndose seguros y respaldados por sus compañeros. La baza psicológica juega un papel muy importante en este tipo de equipos, algo que deben cuidar y fomentar todos los integrantes del grupo. Si nos sentimos a gusto el trabajo se desarrolla más fácil, las ideas surgen con mayor facilidad y nuestra mente se vuelve más imaginativa. Al tener confianza en quien nos rodea perdemos el temor a equivocarnos y nos permite ser más libres en nuestras exposiciones, al perder el miedo a ser vulnerable.

La “seguridad psicológica” es un factor diferenciador entre las empresas con un sentido más tradicional y las que tienen un sentido más innovador. Al cultivar el aspecto psicológico desarrollamos en el equipo la empatía entre los componentes, lo que fortalece y cohesiona al equipo.

Un ejemplo destacado de una empresa que se centra en la importancia de la seguridad psicológica es Google. Después de mucha investigación interna y recopilación de datos, Google (con la ayuda de científicos sociales y antropólogos) estableció que sus equipos de mejor desempeño tienen una cosa en común: líderes de equipo que reconocen la importancia de la seguridad psicológica y que modelan en su equipo el cómo abrirse y revelar sus vulnerabilidades. Según encontraron tales conversaciones mejoran la empatía y el compromiso en el equipo y, en última instancia, tienen un efecto positivo en el resultado final (Toegel, n.d.).

### **3.12 Vehículos para el Aprendizaje y Desarrollo Personal**

Como se mencionó en el apartado de habilidades complementarias, otro punto importante de los EAR es la capacidad de sus miembros para *desarrollar las habilidades* necesarias para cumplir con el desafío de rendimiento del equipo. Y su poder como *vehículos para el aprendizaje y desarrollo personal*. Su enfoque en el rendimiento ayuda a los equipos a identificar, rápidamente, las brechas de habilidades y las específicas necesidades de desarrollo de los miembros para llenarlas. El compromiso compartido en el equipo fomenta un miedo saludable al fracaso en lugar de una inseguridad debilitante ante los desafíos del aprendizaje. A la vez que el sentido de responsabilidad individual de cada miembro al equipo lo promueve. Una vez empleado para un propósito y conjunto de objetivos común, el individualismo natural motiva el aprendizaje dentro de los equipos. Excepto por ciertas técnicas y habilidades funcionales, la mayoría de nosotros tenemos el potencial de aprender las habilidades necesarias para trabajar en equipos. Y el

---

individualismo impulsa a la mayoría de nosotros a encontrar alguna manera de hacer nuestra propia y distintiva contribución individual al equipo. En consecuencia, siempre que exista el potencial de una habilidad, las dinámicas del equipo causarán que dicha habilidad se desarrolle. Dotando a los miembros de mayor flexibilidad disciplinar y confianza.

Por lo tanto, el desafío para cualquier equipo potencial radica en lograr el adecuado *equilibrio entre selección y desarrollo* como el medio para construir el conjunto completo de habilidades complementarias necesarias para cumplir con el propósito del equipo (Smith and Katzenbach, 2015).

### **3.13 Liderazgo Participativo**

En los inicios de la formación del equipo, la labor de líder se convierte en esencial, porque debe autorizar o al menos ser consultado del nombramiento de los componentes del equipo. Con un carácter firme, profundo sentido del trabajo, buena formación técnica y con gran comprensión de la mente humana, de trato fácil y familiar, integrador y amante de su trabajo. Debe cohesionar al equipo, fomentar un ambiente creativo y, hacer partícipes a todos los miembros en las discusiones que dan lugar a la formación del propósito, el enfoque y los objetivos de desempeño.

Una vez el trabajo comience a fluir y los miembros del equipo se van integrando, su figura en los equipos de alto rendimiento se va desvaneciendo, aunque permanezca de una manera formal, en beneficio de forasteros o de forma ceremonial, para ser prácticamente uno más, porque lo importante es el trabajo por realizar. Exceptuando el uso de su título y autoridad para obtener lo que el equipo necesita de la organización o el entorno.

En este aspecto, la teoría del alto rendimiento sugiere que el liderazgo y la administración tienen responsabilidades de protección y cuidado: su función es proteger al equipo, habilitarlo, proporcionarle recursos y nutrirlo (Kur, 1996).

El liderazgo podrá variar entre los distintos miembros del equipo dependiendo del contexto de la situación, eliminación de obstáculos o búsqueda de oportunidades, y será el especialista el que se encargue de esa función, buscando el apoyo y aprobación de todos los componentes del equipo, maximizando siempre lo mejor para el mismo. Hablamos, entonces, de un liderazgo compartido más allá del empoderamiento de sus miembros, quienes habiendo discutido continuamente el propósito, las metas y el enfoque del equipo, disponen de una confianza que les permite tomar iniciativas cómodamente. Y verificarlas, antes y después, no solo con el líder sino con los demás miembros del equipo; de cuyo balance dependerá la aprobación (Smith and Katzenbach, 2015).

### **3.14 Efecto Extendido o efecto en su entorno**

En un lugar de trabajo es raro que lo que sucede a nuestro alrededor no sea objeto de curiosidad y máxime si es algo llamativo y si, además es un grupo de gente trabajando y disfrutando más todavía, como el esquivo grupo de gente disfrutando de su trabajo; aunque no se entienda bien lo que están haciendo. En el caso de los EAR, su actitud y comportamiento *energizan y enfocan los esfuerzos de otros*, como un impulso positivo que extiende su impacto en el rendimiento, más allá de los resultados directos del equipo.

Este fenómeno, denominado “Efecto Extendido” por Smith y Katzenbach, es otro de los efectos beneficiosos que provoca contar con equipos de alto rendimiento en la compañía y que suscribe a la creencia de que desarrollar auténticos equipos de profesionales es una de las mejores formas de mejorar la ética de rendimiento general de una organización.

#### **4. OBSTÁCULOS Y BARRERAS AL DESARROLLO DE UN EQUIPO**

Las razones de porqué un equipo ha fallado pueden ser múltiples, pero varias características pueden ser generalizadas: un propósito y objetivos comunes incompatibles, un enfoque falto de claridad, incapacidad o falta de voluntad de los miembros por mantener un canal de comunicación y, desacertado liderazgo de las partes (Robbins y Finley, 1996).

Similarmente, (Katzenbach and Smith 1993, citado por Castka, Bamber, Sharp & Belohoubek) resumen los factores más importantes en:

- un débil sentido de dirección;
- compromiso insuficiente o desigual hacia el rendimiento del equipo;
- brechas en las habilidades críticas; y
- confusión externa, hostilidad y/o indiferencia.

Un débil sentido de dirección se atribuye a un estilo de gestión que no es plenamente consciente de la importancia de una clara definición del propósito, los objetivos y el enfoque de su equipo.

El conocimiento de este hecho es crucial, pues el propósito del equipo está directamente relacionado con su rendimiento, sin compromiso no hay posibilidad de desempeño y, mucho menos, del grado que se quiere lograr con un EAR.

Esta carencia de compromiso proviene de tres fuentes básicas:

- (1) la falta de convicción de que el equipo o los equipos pueden funcionar mejor que las alternativas;
- (2) estilos personales, capacidades y preferencias que pueden hacer de los equipos apuestas arriesgadas o incómodas; y
- (3) una ética de desempeño organizacional débil que desalientan las condiciones en las que los equipos florecen.

Esta última, recoge una cultura extendida en el ámbito empresarial, que se ha ido intentando rectificar en la última década. Pero de la que aún queda mucho por remediar, si se desea la proliferación de verdaderos equipos.

Tanto Robbins and Filey como Smith and Katzenbach, llaman a la reestructuración del sistema de trabajo y, en especial, al sistema de retribución. Verdadero culpable de la escasez de equipos de trabajo. Según, Smith and Katzenbach (2015) la mayoría de las culturas de trabajo están orientadas hacia el individuo y la estandarización de la actividad laboral, con una inherente preferencia por la responsabilidad individual sobre la grupal.

La descripción del puesto, los esquemas de compensación, la trayectoria profesional y las evaluaciones de desempeño están a menudo más enfocadas en individuos.

Lo cual está en contraposición del mismo deseo de las organizaciones de constituir auténticas máquinas de innovación, creatividad y diferenciación que les permitan adaptarse, adelantarse o diferenciarse de sus competidores. Lo que hace pensar que quizás, “todavía no se ha capturado la importancia de los equipos” (Castka, Bamber, Sharp & Belohoubek, 2001)

Con ello no quiero decir que el individualismo sea totalmente negativo, solo que en la mayoría del mundo laboral todavía existe un sesgo hacia el *individualismo*, y que las organizaciones no tienen que dejar que se interponga en su desempeño grupal (de equipo).

Como dicen Smith and Katzenbach (2015), la mayoría de nosotros crecemos con un fuerte sentido de responsabilidad individual. Cuyos valores se transmiten a nuestras familias corporativas, donde todos los sistemas de avance y recompensa se basan en evaluaciones individuales. La auto conservación y la responsabilidad individual, sin embargo, pueden funcionar de **dos maneras**. Si se dejan desatendidas, pueden impedir o destruir equipos potenciales. Pero reconocidas y dirigidas por lo que son, especialmente si se hacen con referencia a cómo resolver un desafío de desempeño, las preocupaciones individuales y diferencias se convierten en una fuente de fuerza colectiva.

Los equipos no son opuestos al rendimiento individual. Los equipos reales siempre encuentran formas para que cada individuo contribuya y, por lo tanto, gane distinción. De hecho, cuando se utiliza para los propósitos y objetivos de un equipo común, nuestra necesidad de distinguirnos como individuos se convierten en un poderoso motor para el desempeño del equipo.

#### **4.1 Las cinco disfunciones de un equipo**

El famoso modelo de Patrick Lencioni, nos muestra la relación entre cinco dinámicas disfuncionales que impiden el desarrollo de equipos de alto rendimiento, delimitando los 5 obstáculos o disfunciones a los que se enfrentan los directores y sus equipos.

Ilustración 5– Las 5 Disfunciones de un Equipo



Fuente: (Lencioni, 2002), obtenido de <https://amayaco.com/blog/equipos-de-alto-desempeno-la-guia>

**1. La ausencia de confianza entre los miembros del equipo:** proveniente de la incapacidad de los miembros para ser vulnerables en el grupo y abrir así un clima de confianza que facilite la comunicación. Si no están dispuestos a abrirse ante los otros para aceptar errores y debilidades, imposibilitan la construcción de los cimientos de confianza. Aquí, como en el ejemplo de Google, el líder debe servir de modelo para el resto de los miembros, si queremos evitar este primer obstáculo.

**2. Fobia al conflicto:** los equipos que carecen de la seguridad proveniente de un ambiente de confianza son incapaces de entregarse con compromiso a aquellas discusiones importantes para el equipo. Como lo son aquellas que cimientan la dirección y bases del equipo, es decir, las del propósito y enfoque común. Recurren en cambio a conversaciones opacas y a comentarios cuidadosos.

**3. La falta de compromiso:** Si no son capaces de ventilar sus auténticos criterios y sentimientos durante los debates que cementan la identidad del equipo, los miembros del equipo en escasas ocasiones (si lo hacen alguna vez) aceptaran verdaderamente las decisiones y se comprometerán realmente con ellas, aunque aparenten estar de acuerdo durante las reuniones.

**4. La elusión de responsabilidades:** sin comprometerse con un claro plan de acción, hasta la gente más centrada y motivada suele vacilar antes de llamar la atención de sus compañeros sobre acciones y conductas que parecen contraproducentes para el bien común del equipo.

**5. La falta de atención a los resultados:** ocurre cuando los miembros del equipo sitúan sus menesteres individuales (como el ego, el desarrollo de su carrera personal, el reconocimiento de sus actuaciones, etc.) o incluso las necesidades de sus departamentos,

por encima de las metas colectivas del equipo (Amaya, n.d.). Rompiendo completamente con la base de lo que constituye el Enfoque común.

Debido a la falta de presencia de las características primordiales (Propósito, Enfoque y Objetivos específicos de Desempeño) y la consecuente inhabilitación o menor nivel del resto de características o, la presencia en menor o mayor grado de los obstáculos y barreras mencionadas en este punto, la mayoría de los grupos o equipos potenciales acaban a lo largo de la famosa curva de desempeño, de Katzenbach y Smith, con el incierto final de convertirse en un exitoso Equipo de Alto Rendimiento.

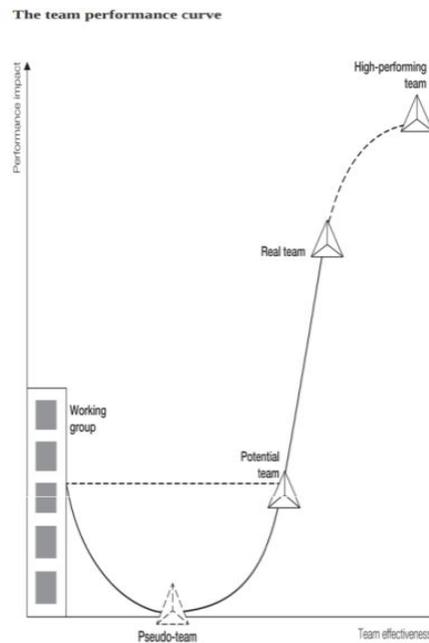
## 5. CÓMO CONSTRUIR UN EAR

Una vez presentado los conceptos, tipos, características y obstáculos de los equipos, vamos a intentar dar respuesta al cómo se forma un EAR, mediante una serie de enfoques comunes en los que la literatura se pone de acuerdo y dos modelos conocidos. Siendo el último, el elegido por este trabajo como la guía más completa.

### 5.1 Introducción

En el marco teórico, punto 2.5, ya explicamos la existencia de unos determinados tipos de equipos y de su lugar en la curva de desempeño, según Smith y Katzenbach. Ahora, presentaremos la curva, en detalle y daremos unos puntos en común para que estos equipos puedan escalarla hasta llegar a ser EAR.

*Ilustración 6- Ascendiendo la curva de Rendimiento*



*Fuente: Smith y Katzenbach, 2015*

La curva muestra que los **grupos de trabajo** consiguen un cierto nivel de resultados en desempeño y sugiere que ésta opción sigue siendo interesante en muchas situaciones. También muestra que, para la mayoría de los grupos, la mayor ganancia de rendimiento se produce entre el equipo potencial y el equipo real, y que el posible impacto en el rendimiento para el equipo real es significativamente mayor que para el grupo de trabajo. La línea de puntos entre el equipo real y el de alto rendimiento muestra el excepcional **compromiso personal** que se requiere para llegar al alto rendimiento. Finalmente, la línea de puntos que conecta el grupo de trabajo y el equipo potencial simboliza el salto

de fe involucrado en hacer esa elección, que sin duda implica un aumento de efectividad y riesgo notable.

Debajo de esa línea se encuentran los riesgos y decepciones del rendimiento del pseudo-equipo.

Uno espera evitarlos a toda costa ya que, el impacto de rendimiento de los pseudo-equipos es muy bajo, y superar su dinámica puede ser muy difícil.

Muchos comportamientos caracterizan a estos grupos, incluyendo confusión sobre el propósito, incapacidad para concentrarse, animosidad o desmedido egoísmo, ignorancia de los beneficios de un enfoque de equipo y de los rituales utilizados entre sus miembros para comprometerse entre sí. El resultado final es siempre el mismo: el grupo termina por no hacer ningún esfuerzo serio para encontrar un camino común por el cual avanzar juntos (Smith and Katzenbach, 2015).

## **5.2 Enfoques comunes para desarrollar el rendimiento del equipo**

Dado que a la mayoría de las organizaciones le gustaría contar con uno o varios EAR ¿Cómo elevamos esos equipos potenciales a EAR?

Aunque no hay una respuesta exacta, la solución siempre depende de las variables involucradas y aunque éstas, raras veces coinciden, existen ciertos patrones comunes, resaltados por la literatura, con sus ocasionales conflictos de perspectiva, por supuesto.

### **Establecer Urgencia y Dirección**

Todos los miembros del equipo necesitan creer que el equipo tiene propósitos urgentes y valiosos. De hecho, cuanto más urgente y significativa la justificación, más probable es que un verdadero equipo surja.

### **Superando juntos obstáculos importantes para los miembros**

Derrotando las barreras al rendimiento individual, es cómo los grupos se convierten en equipos. Al superar tales obstáculos juntos, los miembros del equipo pueden empezar a construir confianza y seguridad en las capacidades de los demás. Pero estos desafíos deben ser importantes para los miembros de los equipos. Solo, un conjunto común de objetivos de rendimiento exigentes, que el grupo considere importante lograr, llevará, la mayoría de las veces, tanto a rendimiento como a la creación de un equipo (Smith and Katzenbach, 2015).

Los equipos potenciales pueden poner en marcha tales eventos inmediatamente, al establecer algunos objetivos desafiantes pero alcanzables, que pueden lograrse desde el principio.

### **Con una fuerte ética de desempeño/rendimiento**

Dentro de una organización, ningún factor es más crítico para la *generación de equipos efectivos* que la claridad y consistencia de los estándares generales de desempeño de la compañía o "*ética de desempeño*". La ética de desempeño de una empresa proporciona esa dirección y significado esenciales hacia la cuál el equipo puede dirigirse. Empresas con fuertes y arraigados estándares de desempeño fomentan y apoyan equipos efectivos, ayudándolos a adaptar sus propios objetivos y comprender cómo el logro de esos objetivos, contribuirá a las aspiraciones generales de la empresa y, más si son medidos y recompensados justamente por su rendimiento.

Lo que hay que evitar es creer que aumentar el número de equipos equivale a mejorar la productividad. Los equipos se generan, no se crean sólo para cumplir con una determinada cuota interna en la organización.

### **Con Disciplina**

Tanto dentro del equipo como a lo largo de la organización se deben **crear las condiciones** para el rendimiento del equipo. Debemos pensar en las características de los EAR como mantras a seguir diariamente en cualquier proyecto, tarea o actividad que realicen (compromiso, claridad, liderazgo, especificidad, responsabilidad compartida...) que si se aplican rigurosa y disciplinadamente permiten a los grupos convertirse en equipos potenciales.

### **Con Conflicto**

El conflicto, como la confianza y la interdependencia, es también una parte necesaria de convertirse en un verdadero equipo. Raramente vemos un grupo de individuos forjar su propósito común, un conjunto de objetivos de rendimiento y enfoque sin encontrar algún conflicto significativo.

Solo cuando alguien abre un conflicto, y uno o más personas responden de manera constructiva, pueden las personas discutir sus diferencias y preocupaciones y, moldearlas en objetivos comunes (Smith and Katzenbach, 2015). Únicamente con trabajo duro y la

toma de riesgos, de superar el conflicto, puede el equipo potencial disponer de la oportunidad de seguir adelante enriqueciendo su visión inicial.

### **Explotar el poder de la retroalimentación positiva, el reconocimiento y las recompensas.**

El refuerzo positivo funciona igual de bien en un contexto de equipo que en el del grupo, ayudando a dar forma a nuevos comportamientos críticos para el desempeño del equipo.

De las formas de reconocer y recompensar el rendimiento del equipo, la compensación económica directa es solo una. Así es el equipo potencial, el que debe desarrollar sus propios enfoques de recompensa, para satisfacer a sus miembros.

De acuerdo con la investigación, la satisfacción por el rendimiento conjunto del equipo es la recompensa más apreciada por sus miembros. Hasta alcanzarlo, los equipos deben encontrar otras formas de reconocer y reforzar sus contribuciones y compromisos, tanto individuales como de equipo.

### **Pasar mucho tiempo juntos**

El sentido común nos dice que los equipos deben pasar mucho tiempo juntos, especialmente en el comienzo. Sin embargo, los equipos potenciales a menudo no lo hacen. El tiempo que pasar juntos debe ser planeado y no planeado. De hecho, las ideas creativas, así como los lazos personales requieren de interacciones improvisadas e informales tanto como de analizar hojas de cálculo, entrevistas a clientes, competidores o a compañeros, y constantemente debatir problemas (Smith and Katzenbach, 2015).

### **Establecer algunas reglas claras de comportamiento**

Todos los equipos reales desarrollan reglas de conducta que les ayudan a lograr su propósito y metas de desempeño. Reglas de asistencia, forma de discusión, confidencialidad, enfoque analítico, confrontación constructiva y contribuciones de valor. Nadie se escaquea de las reglas que marque el equipo, quiénes siempre están orientadas al rendimiento.

Sin importar cómo surjan, tales reglas prueban la propia credibilidad del grupo. Por ejemplo, si todos aceptan que las reuniones de equipo son una prioridad y luego los miembros no se presentan, esto señala que el grupo puede no ser capaz de gestionar incluso los detalles más simples, y mucho menos lograr su desafío de rendimiento (Smith and Katzenbach, 2015).

### ¿Selección de los miembros?

Este punto es uno de los más conflictivos entre autores. Todos están de acuerdo en la relevancia del factor, pero discrepan sobre diferentes elementos. Wing (2005) enfatiza el talento sobre personalidad, mientras que Marton (2003) le da mayor valía al carácter de los nuevos miembros, distinguiendo las habilidades técnicas de los nuevos reclutas del ajuste de su temperamento al equipo, es decir, pueden ser muy buenos, pero si no se amoldan al equipo poca sinergia se logrará. Smith and Katzenbach (2015), restan importancia a la personalidad de los nuevos integrantes, focalizándose en la significación de encontrar el equilibrio correcto entre sus habilidades actuales y su potencial de desarrollo; creen que la mayoría de las personas pueden desarrollar las aptitudes necesarias con el tiempo. También depende de sí se cuenta con el tiempo, visión y cultura para poder desarrollar dicho potencial.

### 5.3 La teoría de Caras

Ahora entramos con la primera de las dos teorías sobre la formación de EAR. Esta siendo cortesía de Ed Kur (1996).

A lo largo de la vida de un equipo, éste pasa por muchas fases, de moderados a altos niveles de rendimiento, a conflictos disfuncionales, a través de autoevaluación y de regreso a alto rendimiento. Todos los equipos necesitan, de vez en cuando, tiempo para re-focalizar sus energías y volver a reconstruirse.

Estas sucesiones, son la base de un nuevo modelo de desarrollo de equipos llamado el "**modelo de caras**". El cual retrata la vida de los equipos como un proceso reiterativo de ida y vuelta entre varias caras o personalidades de equipo, una vez con una cara y, en otro momento, con otra cara. Este modelo se basa en modelos anteriores, pero departe de aquellos en que no considera su desarrollo como un patrón secuencial o unidireccional.

Cada "cara" representa un modelo general de comportamiento, desempeño y problemas dentro del equipo, durante un particular período de tiempo. A diferencia de los modelos secuenciales anteriores, el modelo de caras supone que cualquier patrón puede preceder o seguir a cualquiera de los otros.

Las "Caras" son las siguientes.

## **La cara informativa<sup>6</sup>**

Cuando los equipos usan la cara informativa, sus miembros se esfuerzan por comprender, evaluar y desarrollar una mentalidad compartida sobre su propio equipo. Se trata de familiarizarse con los valores que se comparten. Los miembros del equipo involucrados en informar podrán debatir la relativa importancia de satisfacer las necesidades individuales y organizativas o, sobre las mejores formas de gestionar y liderar equipos o compensar a los miembros. La lógica sugiere que, informar debe ser el primer paso en el desarrollo del equipo, sin embargo, algunos equipos no participan en estos procesos de aprendizaje hasta bien entrada la vida del equipo, si es que los hay.

## **La cara formativa**

Es probable que un equipo con la cara formativa esté trabajando en problemas de puesta en marcha, aunque no necesariamente desde el momento en que se establece el equipo.

La formación implica aclarar la misión o propósito del equipo, que los miembros se conozcan los unos a los otros, y determinar exactamente lo que se espera o desea de cada miembro. Durante los procesos de formación, los miembros se muestran a menudo inciertos y un poco ansiosos sobre las perspectivas del equipo. En esta fase es probable que sean dependientes o necesiten de una figura con de autoridad para orientación, dirección y apoyo.

## **La cara de disputas (Storming)**

Es una experiencia común en muchos equipos, el ingresar en períodos en los que varios de sus miembros experimentan confusión, enfado, retraimiento y/o insatisfacción significativa y, terminan expresándose de forma muy disruptiva para el equipo. Lo que suele ocurrir cuando algunos miembros compiten por las mismas posiciones. En otros casos, este turbulento comportamiento ocurre cuando los miembros sienten que hay un desajuste entre sus expectativas de en lo que se podría convertir el equipo y lo que realmente es (brechas). Los miembros se desaniman y se pelean. A veces, los miembros de equipos storming simplemente se alejan uno del otro y del trabajo del equipo.

## **La cara de normas**

---

<sup>6</sup> Este modelo añade la cara de Informar al modelo de Tuckman, del cual la mayoría de modelos toman inspiración.

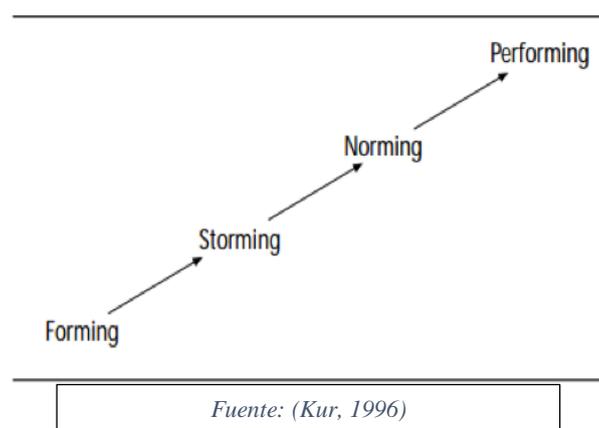
Equipos cuyos miembros se basan en reglas para mantener la armonía a pesar de las particularidades de cada uno, y quienes experimentan "El equipo" como una entidad que vale la pena mantener, probablemente llevan la cara de normas. Los grupos normativos se centran en la armonía. Intercambian y aceptan opiniones e ideas porque quieren asegurar la continuidad de sentimientos positivos dentro del grupo. Superan sus diferencias, estableciendo y siguiendo reglas escritas y no escritas, estándares de comportamiento, políticas y estándares de desempeño. Esto puede no resultar en el nivel más alto de cumplimiento de la tarea, pero mantiene un sentido de "grupo" y minimiza los "malos sentimientos" y los "conflictos de personalidad".

### La cara de rendimiento

Algunos equipos pasan a una etapa de muy alto espíritu, confianza, energía, creatividad e innovación durante la cual el rendimiento se dispara. Los miembros están motivados y abiertos los unos con los otros y, crean y cambian sus roles individuales para adaptarse a las necesidades cambiantes; la "flexibilidad" es un descriptor clave de los EAR. Los miembros buscan las opiniones de los demás y se escuchan atentamente. Toman decisiones compartidas y cualquier miembro puede actuar en nombre de todo el equipo con la confianza de que sus compañeros de equipo apoyarán cualquier acción tomada. Estos períodos de alto rendimiento tienen un impacto positivo y duradero porque son energizantes y personalmente gratificantes.

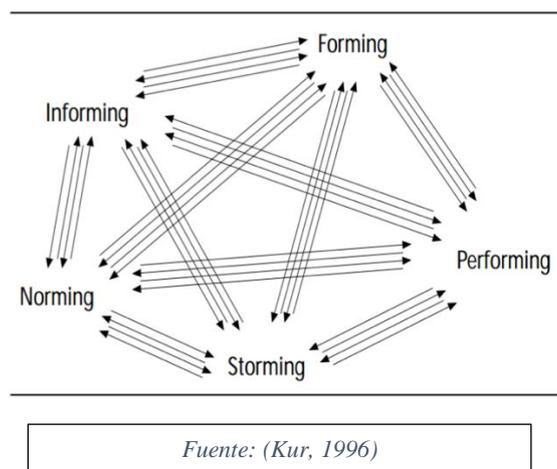
Un equipo puede usar cualquiera de las caras por un tiempo y, luego pasar o "poner" cualquiera de las otras caras por otro período de tiempo antes de usar otra cara

Ilustración 7- Guía Secuencial



Idealmente, los miembros y gerentes quieren mover a cada equipo a "Performing" (Rendimiento) lo más rápido posible y luego mantener esa cara de rendimiento durante el máximo tiempo posible. En realidad, incluso los equipos de mayor rendimiento, más motivados y productivos se ponen periódicamente las otras caras. Miembros experimentados, gerentes, líderes y consultores saben instintivamente que cada cara requiere un comportamiento diferente de su parte, sí tienen que ayudar a sus equipos a volver a la fase de alto rendimiento.

Ilustración 8- Modelo de Caras



Fuente: (Kur, 1996)

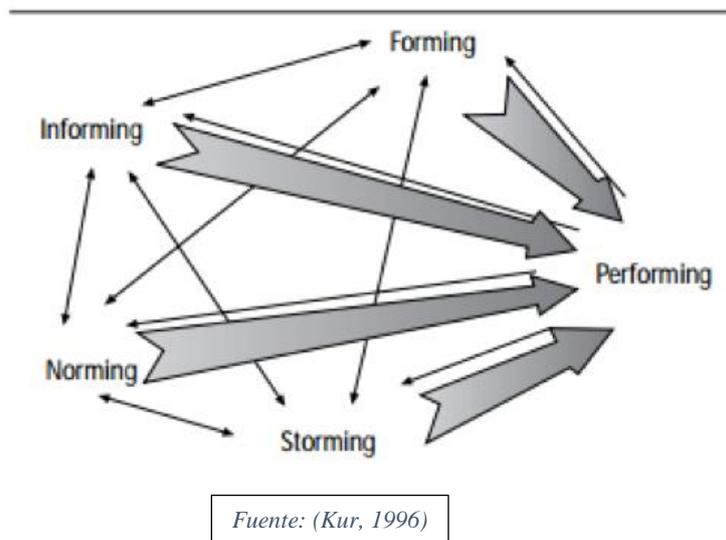
Cada cambio de cara crea nuevas oportunidades de aprendizaje y genera crecimiento. Este modelo ayuda a explicar muchas experiencias de equipos, que han funcionado con éxito en una etapa que los modelos de desarrollo etiquetaron como "más avanzada", por ejemplo, la cara de normas o rendimiento, y han entrado entonces en un período en el que han trabajado en una etapa "menos avanzada", como la de disputas o la de formación, para aclarar o re-clarificar su propósito, valores, estrategia o misión. Considerar esto como un retroceso o regresión socava el potencial de aprendizaje de estas experiencias. Cada cambio de cara, independientemente de la dirección, es parte de un proceso normal y natural. Nuevas experiencias y circunstancias requieren de una renovación de mentalidad para progresar y, como se mencionó antes, la flexibilidad es un componente clave de los EAR. Lo cual refuerza la idea detrás del modelo.

### **Pasando a Alto Rendimiento**

Por último, el modelo de caras sugiere que el propósito del trabajo de desarrollo de equipos es habilitar al equipo a usar la cara de rendimiento, o al menos esforzarse por un alto rendimiento como su enfoque deseado o preferido, como se muestra en la Figura "9". Además de eso, debe tener la agilidad de aprendizaje y resistencia para moverse

rápidamente de otras caras a la de alto rendimiento. La clave del éxito es aprender de la experiencia y volver a la cara de rendimiento lo más rápido posible.

Ilustración 9- El santo Grial



También sugiere que pasar a alto rendimiento no implica necesariamente storming, o cualquier otra cara. Depende del equipo, por supuesto. Los equipos a veces se mueven a un modo de alto rendimiento con poco o nada storming en el camino. Esto no quiere decir que conflictos y relaciones turbulentas no puedan ser usados como trampolines para el crecimiento, a menudo lo son, solo que no es una condición necesaria a un EAR (Kur, 1996).

#### 5.4 Modelo Completo

En este apartado vamos a analizar el método del libro “**Committed teams: Three Steps to Inspire Passion and Performance**”, de Moussa, Boyer and Newberry (2016). Se va a revisar para el control de los posibles fallos tanto en la concepción como en el desarrollo de los EAR, para optimizar así los resultados ya analizados

Este método está basado en 3 bases: claridad de objetivos, los términos en que se deberían enfocar los roles del grupo y en el establecimiento de unas normas que regulen las interrelaciones de los componentes del grupo. Para ello seguiremos su filosofía de 3 bases, expuestas arriba y 3 pasos que buscan realinear el grado de compromiso del equipo, primero verificando si este grado se mantiene y si no es así, buscar el motivo, para posteriormente resolver y cerrar las fisuras y, esto hacerlo de manera continua para convertir a equipos potenciales en EAR.

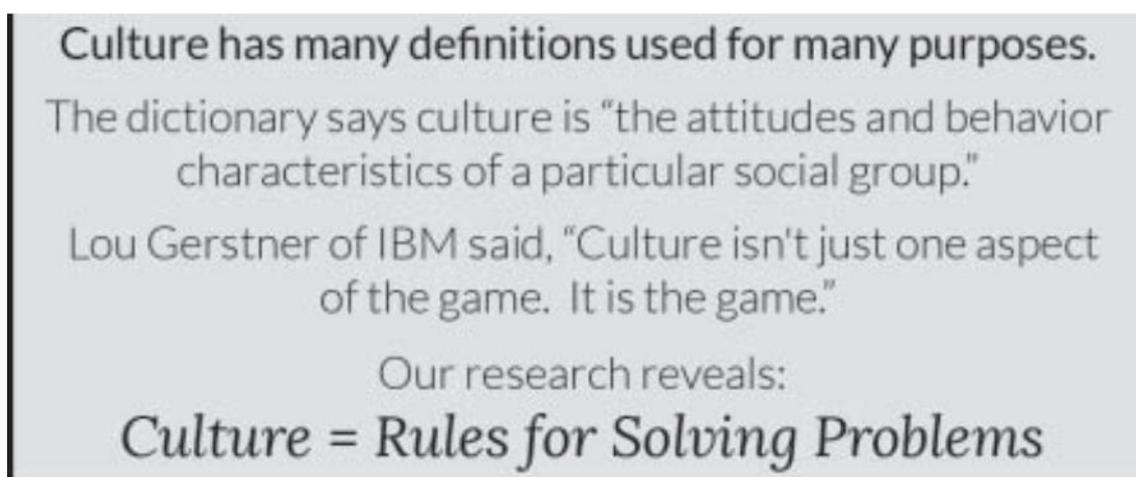
## 1º. Compromiso y Cultura

Comprometerse con un objetivo común claro, ofrece al equipo un enfoque central alrededor del cual se pueden organizar sus actividades y discusiones. A partir de ahí, se pueden definir roles que saquen provecho de las habilidades y personalidades de cada miembro del equipo. Pero para esto es necesario crear unas reglas que nos permitan seguir un guion. Algo intrínseco de nuestra naturaleza humana. Desde que nos hemos visto necesitados de regular nuestra vida en comunidad, hemos establecido unas normas que nos posibiliten vivir y trabajar juntos y que nos ayuden a resolver problemas grandes y pequeños.

A estas reglas, las cuales nos sirven para solucionar problemas, las denominamos “Cultura<sup>7</sup>”, la cual manifestamos por medio de símbolos, lenguaje y comportamientos.

El hecho de tener una cultura compartida ayuda a los equipos a adaptarse y prosperar en entornos desafiantes tanto en el mundo natural como en el empresarial (Moussa, Boyer and Newberry, 2016).

*Ilustración 10- Cultura*



Fuente:(Moussa, Boyer and Newberry, 2016)

Si tenemos la intención de formar un equipo de alto rendimiento el primer paso que debemos dar será establecer su cultura.

Cuyas reglas, que regirán el comportamiento del equipo, deberán ser muy claras, para evitar confusión a la hora de aplicarlas y que no sirvan de disensión entre sus integrantes.

---

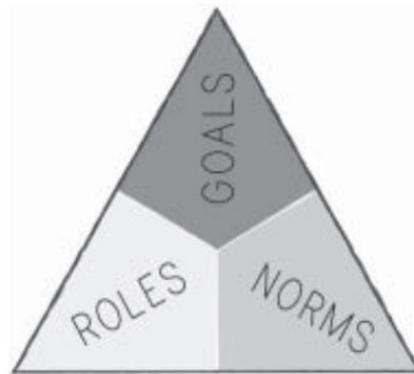
<sup>7</sup> Conjunto de reglas, o compromisos, que rigen la forma en que los compañeros de equipo trabajan para resolver problemas (Moussa, Boyer and Newberry, 2016). La cultura interior de los EAR puede desviarse de la cultura de la organización.

Para evitar ese posible dolor de cabeza lo mejor es desarrollarlas entre todos, tan pronto se forme el equipo.

¿Pero, qué reglas?

El estudio sobre la dinámica de grupo indica que aquellos equipos que mejor desempeñan su labor son los que acuerdan reglas asociadas a los Tres Fundamentos: Objetivos, Roles y Normas. A través de una conversación estructurada, la mejor herramienta para planificar la colaboración y asentar compromisos, siendo la carta de equipo el resultado de la(s) misma(s).

*Ilustración 11- Los 3 Fundamentos*



*Fuente: (Moussa, Boyer and Newberry, 2016)*

La clave es mantener estos diálogos sobre los compromisos adquiridos por el grupo, para poder referirse a ellos más adelante y responsabilizarse mutuamente. Debemos conseguir la mayor claridad posible en las métricas, detalles y metas, para que nos sea más fácil convertir los compromisos en acciones, con la posibilidad de revisarlos más tarde. Lo cual llevará esfuerzo y trabajo, sí queremos conseguir profundizar en los detalles.

## **2º Estructura del Proceso, los Tres Fundamentos**

**Objetivos:** fundamentar la visión en la práctica.

Uno de los pasos más importantes que se pueden tomar para formar un equipo es establecer las reglas sobre la visión y dirección del equipo: qué objetivos perseguirá y qué está fuera de su alcance (Moussa, Boyer and Newberry, 2016).

En la búsqueda del éxito, los equipos requieren de objetivos consistentes y comunes en torno a los cuales se puedan aglutinar los integrantes del grupo. Esto tiene sentido porque los individuos participantes precisan alinear sus voluntades y, compartir metas favorece la alineación. También, se debe considerar que un equipo está constituido por personas y es indispensable cumplimentar sus aspiraciones individuales, a través del mismo. Por lo

tanto, para establecer los objetivos a nivel grupal, es fundamental conocer los individuales, esto es vital para el funcionamiento del equipo y se debe hablar y consensuar, ocupando el tiempo necesario hasta conseguir la aprobación del proyecto y la dirección del mismo. Concertar reglas que ayuden a verificar que ambos objetivos siguen alineados, ayudará a conocer el nivel de compromiso del equipo. La razón de este control es bien clara, atajar lo antes posible cualquier desviación para evitar que vaya a mayores.

## **Roles**

La elección del grupo se hace para alcanzar un fin, por lo tanto, se escogerá dentro de las posibilidades que se tengan, a los más idóneos por sus características y habilidades y, en función del tipo de trabajo, tendrán un diferente ejercicio a realizar.

Para poder conseguir un alto nivel de cohesión necesitamos estipular unas reglas que nos sirvan para determinar lo que cada uno hace dentro del equipo, tanto formal como informalmente. Las investigaciones demuestran que los EAR trabajan con más tesón y mejor, cuando a los componentes les corresponden roles claros e interdependientes que exploten sus habilidades y experiencia.

Implicar a los miembros del equipo en la constitución de sus roles no sólo acentuará su entusiasmo, sino que también optimiza la calidad de su trabajo; fomentando en los individuos una autoimagen positiva, sensación de autonomía y, les sirve para entablar relaciones fluidas con el resto del equipo.

Por lo tanto, podríamos definir los Roles como las reglas que definen la contribución de cada miembro y, añadir que estos deben ser flexibles a lo largo del proceso, para adaptarse a cualquier cambio que se produzca y así evitar rigideces.

## **Normas**

Ahora tenemos que resolver cómo podemos conseguir que los miembros se relacionen entre sí para obtener el mayor beneficio para el equipo. Ya sabemos que los objetivos son hacia donde vamos, los roles lo que tendremos que hacer para llegar y las normas serán las que regulen las interacciones de los componentes del equipo.

Cuando se establecen las normas de comunicación no tratamos de crear normas de cortesía, el ser amigables entre ellos es bueno, pero no esencial, porque un trato cortés pero superficial puede esconder una falta de confianza que puede impedir un diálogo constructivo.

Los EAR no solo asumen que pueden existir conflictos, sino que aceptan que la tensión productiva, en ocasiones, puede ser el desencadenante del pensamiento creativo, y de soluciones innovadoras.

En equipos de alto valor técnico y humano el ego está presente (todos son de los mejores en lo suyo), lo que provoca discusiones acaloradas, pero hasta en este tipo de equipos se pueden llegar a crear resultados sorprendentes, si conseguimos que la dinámica competitiva se base en el compromiso con su proyecto común y, con un ambiente de confianza y respeto mutuo.

En las conversaciones preliminares se deberá plasmar claramente aquellas reglas que afectan a la toma de decisiones y los temas controvertidos, siempre contando con la comprensión del grupo y, dándole un cariz libre e imaginativo.

La capacidad del equipo de escuchar, dudar, justificar y, decidir marcará al equipo en el devenir del proceso.

Las reglas de comunicación también deben cubrir las interacciones con las partes exteriores al equipo.

### **3º Problemas de la Cultura**

Con el paso del tiempo, es fácil que comencemos a malinterpretar algunas de las reglas de colaboración que nos hemos impuesto dentro del grupo y seamos ciegos a conductas arraigadas, que están **realmente** interfiriendo con el rendimiento. La acumulación de reglas puede hacer que algunas se vuelvan invisibles, debido a la familiaridad y, que puedan entrar en conflicto con las nuevas, pudiendo mermar o desviar al desempeño del equipo<sup>8</sup>.

Por ello, conocer la cultura y administrarla de manera efectiva, es más que una actividad divertida de trabajo en equipo.

Es la CLAVE del éxito.

Si bien es importante que se coordinen y establezcan las reglas de objetivos, roles y normas de interacción, esto no es suficiente para garantizar el éxito del equipo. Vigilar su cumplimiento y ajuste, según avance el proyecto deberá ser un área tan importante como su creación. A menudo, en el proceso se producirán separaciones entre los compromisos

---

<sup>8</sup> Muchos equipos se olvidan de las bases una vez que se han definido los compromisos como un evento único, no un proceso continuo. Desalineaciones en las reglas que se han establecido están destinadas a ocurrir, porque la naturaleza de la cultura del equipo debe estar en constante cambio (Moussa, Boyer and Newberry, 2016).

originales del equipo y sus comportamientos reales. Para ello, existen los pasos Dos y Tres, —Verificar y Cerrar — que implican verificar la alineación con los compromisos originales y cerrar la brecha entre los compromisos establecidos y los comportamientos reales (Moussa, Boyer and Newberry, 2016).

#### - Verificación

Los equipos padecen a menudo de falta de sincronización entre sí y su entorno, provocando disfunciones en la organización. Los EAR conocen las tensiones y estrés que conducen a la desalineación y la corrigen enseguida. Suelen venir provocadas por los cambios de circunstancias que se dan al avanzar el proyecto y nuestra tendencia a crear nuestras propias reglas cuando nos enfrentamos a un problema, a veces, sin ser conscientes. Como resultado los equipos se desalinean y con frecuencia no toman conciencia del problema. Con el efecto de abrirse una brecha entre lo que se dice y lo que se hace. Una de las razones por lo que es tan difícil darse cuenta de que existe un problema es “La ilusión del conocimiento”, que impide ver al equipo sus conflictos subyacentes. Es un problema bastante común, que reduce el rendimiento del equipo y muestra la ruptura entre su conciencia psicológica y la realidad del entorno social. En general, creemos conocernos a nosotros mismos y a los demás, mucho mejor que en la realidad. Lo que provoca malentendidos y da lugar a malinterpretaciones. Para minimizar su efecto, volvemos a la necesidad de ser claros, debemos tener reglas muy explícitas que no nos lleven a equívocos, para que todos entiendan su sentido y significado y, sigan comprometidas con ellas.

#### **La brecha entre decir y hacer**

Existen dos razones básicas que la explican, la primera ocurre cuando el equipo entra en conflicto con sus compromisos y, la segunda, cuando su compromiso está fuera de consonancia con los de su entorno exterior. En resumen, falta de conciencia situacional.

*Ilustración 12- Los 3 niveles de conciencia situacional*



*Fuente: (Moussa, Boyer and Newberry, 2016)*

Comprometernos con un equipo no invalida el hecho de que seguimos siendo parte de "múltiples redes de importancia", con sus diferentes reglas y valores, los cuales, en

momentos de cambio, pueden entrar en conflicto con las propias del equipo; causando desalineaciones. Otro aspecto a considerar, común en corporaciones de largo recorrido, son los efectos contraproducentes de reglas, que se crearon por un motivo concreto y posteriormente, éste dejó de ser significativo.

Uno de los mejores modos para comprobar la alineación del equipo es convertirse en su propio observador, mediante la recopilación de datos sobre los factores situacionales que causan disconformidad en las reglas y la creación de un ambiente psicológicamente seguro<sup>9</sup> para trabajar en la resolución de conflictos.

Los EAR se ocupan continuamente de ser sus propios observadores, porque la deriva cultural no se puede frenar (cambio de circunstancias, prioridades personales que evolucionan o colisión con algunos de los compromisos que se establecieron al principio) y, entienden que la verificación, al igual que la actualización, nunca acaba.

Para facilitar este proceso, la comunicación es esencial, se debe crear un ambiente de entendimiento y confianza; uno que sea seguro psicológicamente.

Con una atmósfera donde los miembros se encuentren seguros, posibilitando la libre expresión de opiniones (la mayoría de las mejores ideas se pierden por ello), enriquecida con nuevas perspectivas, que ayuden al equipo a adelantarse a desafíos difíciles y a conseguir soluciones de valor que ningún miembro, por sí solo, hubiera logrado.

*Ilustración 13- Resumen*

<b>HPT Takeaways</b>
<i>Conflicting commitments create saying-doing gaps</i>
Gaps form when commitments come into conflict or fall out of alignment with situational factors.
<i>Create an “observer’s mindset”</i>
By neutralizing common conceptual biases, you can more easily observe potential and actual sources of conflict on and around your team.
<i>Assess situational factors</i>
You can learn to collect data about conflict-producing situational factors at the individual, team, and environmental levels.
<i>Cultivate psychological safety</i>
Have one-on-one discussions to create a space for reflection and open the possibility for change within the team.

*Fuente: (Moussa, Boyer and Newberry, 2016)*

---

<sup>9</sup> Elemento clave para que el equipo pueda tener conversaciones difíciles y los miembros se empujen mutuamente para convertirse en un equipo de alto rendimiento (Moussa, Boyer and Newberry, 2016).

Los EAR comprenden esto, sobresaliendo en generar confianza, estimulando la honestidad y la toma de riesgos, y haciendo que otros se sientan cómodos expresando su desacuerdo. Lo que los diferencia de un equipo de bajo rendimiento es su entendimiento de la importancia del conflicto y la comunicación; la cual fomentan con frecuentes conversaciones uno a uno y siendo humildes.

### Sellando las Brechas

Una vez se tiene constancia del desalineamiento, hay que cerrar la brecha entre aspiración y acción y, para ello, hay que volverse **específico**. Solo así el equipo actuará como STARS<sup>10</sup> (Moussa, Boyer and Newberry, 2016).

En las primeras etapas del establecimiento de nuevos compromisos, los EAR evitan discusiones sobre objetivos intangibles<sup>11</sup>, no hablan en abstracto, se fijan en detalles más concretos y medibles. Es en este paso, cuando un equipo empieza a actuar como STAR, o lo que es lo mismo se resuelve a ser específico e incluye el uso de orientaciones de comportamiento.

Dado que las brechas se desarrollan fácilmente entre objetivos y realidad, los EAR siempre están ocupados en conservar la conciencia situacional y regular sus acciones y ambiciones. Un equipo puede tener los miembros, habilidades, y temperamentos necesarios, con unos objetivos, roles y normas claras; y todavía verse abrumado por factores situacionales (Moussa, Boyer and Newberry, 2016).

Por esto, los EAR dependen de las listas de verificación y notas: avisos para llevar a cabo las acciones más simples de la manera correcta, aun cuando las intensas presiones situacionales dificultan prestar atención a los detalles.

El trabajo en equipo de alto rendimiento se basa en el proceso interactivo de cultivar la capacidad de percibir y responder a detalles aparentemente insignificantes, que son importantes para cerrar la brecha entre los objetivos y la acción (Moussa, Boyer and Newberry, 2016).

### Desenvuélvete como una STAR

---

<sup>10</sup>El concepto STAR se desarrolla más adelante.

<sup>11</sup> No es que se eliminen, pero ya hubo suficiente foco en profundidad y abstracción durante la formación del equipo.

Las investigaciones demuestran que cuando los EAR establecen las condiciones para alcanzar su máximo rendimiento lo hacen actuando como Stars.

Este acrónimo consta de cuatro pasos que son clave para cerrar la brecha entre decir y hacer, que los EAR adaptaran a sus particulares circunstancias.

*Ilustración 14- Sumario*



*Fuente: (Moussa, Boyer and Newberry, 2016)*

### (1) Ser específico

Si se quieren hacer mejoras se debe ser muy específico sobre los cambios que se quieren hacer, para lo cual se debe haber creado la previamente mencionada atmósfera de apertura y confianza.

Para alcanzar la precisión deseada se puede utilizar ejercicios como Iniciar / Parar / Continuar<sup>12</sup>. Realizar este ejercicio es una manera fácil y efectiva de impulsar la reflexión y de hacer prosperar una mentalidad de cambio.

Otro ejercicio para examinar si se ha sido lo suficientemente específico consiste en comprobar si un compañero actuaría de acuerdo con los comentarios, y cuantas veces, si no podemos visualizarlo, necesitamos de mayor concreción.

### (2) Adquirir el compromiso de dar pequeños pasos para mejorar

Los mejores trabajadores evolucionan dando pequeños pasos y, también lo hacen los EAR, los cuales se centran en aprender determinadas cosas y evitar metas disparatadas, siempre valorando como herramienta principal el trabajo constante.

Para ello, podemos ayudarnos del “Feedforward”. El cual resalta el impacto positivo que los cambios tendrán en el futuro, en vez, de mirar atrás.

---

<sup>12</sup> Sobre un papel o pizarra trazamos tres líneas verticales y, en cada una de ellas, los distintos miembros del equipo apuntan las acciones específicas que desean llevar a cabo, las conductas perjudiciales a parar o las prácticas positivas que el equipo tiene que continuar. Cuando acaben todos, se comprobará si existen ideas comunes y se considerara, con el acuerdo de todos, lo que se quiere implementar o cambiar para mejorar la dinámica del grupo.

### (3) Modificar el entorno

Lo que buscamos al alterar el ambiente, es fomentar en el equipo los comportamientos que deseamos. Utilizando simples recordatorios para fomentar la adopción de nuevos comportamientos en el equipo (Moussa, Boyer and Newberry, 2016).

Como el uso de listas de verificación o pedir a un compañero que te observe, para conocer si tu comportamiento es correcto o no.

### (4) Optimismo-Realista

Es fácil, dejarnos llevar por la euforia del éxito real o imaginado, lo que nubla nuestra capacidad para captar la realidad y permite que nos relajemos, bajando nuestro rendimiento y concentración.

Los EAR deben anticiparse a estas situaciones problemáticas, para ello pueden hacer uso de los “ Red” Teams ( Detractores), los cuales confrontan la estrategia propuesta, intentando hacer todo lo posible para derrotarla.

Los EAR casi siempre optan por hacer una reflexión después de tomar una decisión. Por el simple hecho de reflexionar, pasamos de lo que es una idea abstracta a un comportamiento observable y medible.

*Ilustración 15- Recapitulación*



*Fuente: (Moussa, Boyer and Newberry, 2016)*

Los hábitos constituyen la base de las reglas culturales que mantienen unidos a los equipos, organizaciones y sociedades. Si actuamos de forma consciente como STARs podremos conseguir hábitos, que nos llevarán a mejorar nuestro rendimiento.

Los EAR siempre trabajan duro para cerrar la brecha entre decir y hacer. Al establecer compromisos comienza un proceso que conduce a un meticuloso enfoque de pequeñas y repetibles acciones que terminan produciendo una cultura de éxito.

Crear y mantener un EAR no requiere necesariamente esfuerzos heroicos o una visión desorbitada. Implica un proceso continuo de observación, reflexión y ajuste centrado en los pequeños comportamientos que conducen a grandes diferencias en el rendimiento. Los líderes de equipo no necesitan mover montañas. Es más efectivo cerrar pequeñas brechas que marcan la diferencia entre un equipo en nombre y un verdadero EAR (Moussa, Boyer and Newberry, 2016).

## **6. CONCLUSIONES**

En conclusión, queda demostrado que la formación de EAR no es tarea fácil, su generación de forma natural es rara e, incluso, cuando se trata de desarrollarlos activamente son muchas las fases y obstáculos por los cuales hay que pasar. No solo a nivel individual y grupal, sino a nivel organizacional. A lo que hay que añadir la falta de claridad presente, en el mundo empresarial y académico, entre los conceptos de grupo y equipo, no siendo realmente sinónimos intercambiables, sino distintos medios colaborativos de distinta utilidad y riesgo. Muchas empresas, aunque conocedoras de su importancia son incapaces de establecer acciones integrales para crear una cultura y visión que posibilite la creación de EAR, siendo el sistema de retribución uno de los mayores impedimentos. Por supuesto, tales cambios requieren de un apoyo manifiesto por parte de la compañía (si son necesarios), procesos que como vimos en el informe de *McKinsey Quarterly*, aparecían como una prioridad para 3/4 de los encuestados. Cambiar la cultura es un largo proceso y, tampoco garantiza completamente la transformación a una organización ágil y la formación de EAR. Aún así, los beneficios de adelantarse al cambio e incrementar el rendimiento son considerables. Además, todo depende del grado o fase en el que se encuentre tanto la organización como los equipos, como se ha visto en los modelos anteriores. Los cuales tienen en común un fuerte compromiso, responsabilidad mutua y un claro enfoque hacia el rendimiento.

Me gustaría recalcar que no es siempre necesario contar con un equipo para realizar el trabajo, hemos señalado que no siempre es posible, pero, ciertas tareas de bajo impacto y requerimientos no precisan de equipos, sino de grupos. El riesgo y esfuerzo en crear un equipo puede sobrepasar fácilmente la búsqueda productividad. Añadimos también que el proceso de creación de un EAR no difiere mucho del proceso individual de autodesarrollo, todo depende de la mentalidad, las reglas impuestas, la claridad de los objetivos y la capacidad de adaptarse constantemente. A partir de este estudio se podría profundizar en el estudio de las reacciones químicas y psicológicas que ocurren en la mente durante las fases del proceso, para tener firme evidencia en vez de tanta teoría.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- Aghina, W., Ahlback, K., De Smet, A., Lackey, G., Lurie, M., Murarka, M. and Handscomb, C., 2018. *Los 5 Rasgos Distintivos De Las Organizaciones Ágiles*. [online] Organization. Available at: <<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations/es-es#>>.
- Amaya, M., n.d. *La Última Guía Para Equipos De Alto Desempeño | Amayaco*. [online] Amayaco.com. Available at: <<https://amayaco.com/blog/equipos-de-alto-desempeno-la-guia>>.
- Castka, Pavel & Bamber, Christopher & Sharp, J.M. & Belohoubek, P.. (2001). Factors affecting successful implementation of high performance teams. *Team Performance Management*. 7. 123-134. 10.1108/13527590110411037.
- Ed Kur, (1996), "The faces model of high performing team development", *Management Development Review*, Vol. 9 Iss 6 pp 25 - 35. <http://dx.doi.org/10.1108/09622519610151624>
- El-informe.com. 2018. *Las 10 Peores Compañías Del Mundo Para Trabajar | ...: El-Informe.Com ::...* [online] Available at: <<http://el-informe.com/web/peores-empresas-mundo/>>.
- Finley, M., & Robbins, H. (1996). *The NEW why teams don't work what goes wrong, and how to make it right* [Ebook] (2nd ed.). Berrett-Koehler Publishers. Retrieved from <http://mikefinleywriter.com/pdf/whyteams.pdf>
- Goodall, J. S. (2013). Recruit for attitude, train for skills: Creating high performing leadership teams. *Educational Management Administration and Leadership*, 41(2), 199-213. <https://doi.org/10.1177/1741143212468350>
- Gustafson, K. and B.H. Kleiner (1994). New development in team building, *Work Study*, Vol. 43, No. 8, pp. 16-19.
- James D. Eggensperger, (2004), "How far is too far? Lessons for business from ultra-high-performing military teams", *Team Performance Management: An International Journal*, Vol. 10 Iss 3/4 pp. 53 - 59. Available at <http://dx.doi.org/10.1108/13527590410545045>
- Katzenbach, J. R.(2000). *El trabajo en equipo: Ventajas y dificultades*. España. Granica

- Katzenbach, J.R., Smith, D.K., *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*, Harper Business, 2015.
- Lencioni, P. (2002). *The five dysfunctions of a team* (1st ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- LosRecursosHumanos.com. 2016. *Diferencias Entre Grupo De Trabajo Y Equipo De Trabajo / Losrecursoshumanos.Com.* [online] Available at: <<https://www.losrecursoshumanos.com/diferencias-entre-grupo-de-trabajo-y-equipo-de-trabajo/>>
- Marton, Richard. (2003). The Path for Top Management Teams to Achieve High-Performing Council Organisations. *Australian Journal of Public Administration*. 62. 50 - 58. 10.1111/j..2003.00348.x.
- Mental Models: The Best Way to Make Intelligent Decisions (109 Models Explained). (2019). Recuperado de <https://fs.blog/mental-models/>
- Morales, F., 2017. *3 Claves Para Crear Equipos De Alto Rendimiento*. [online] Blog de Talento Humano - Acsendo. Available at: <<https://blog.acsendo.com/3-claves-para-crear-equipos-de-alto-rendimiento/>> .
- Moura, I., Dominguez, C. and Varajão, J., 2018. *Information Systems Project Teams: Factors For High Performance*. [online] Available at: <<https://doi.org/10.1108/TPM-03-2018-0022>>
- Moussa, M., Boyer, M., Newberry, D. *Committed teams: Three Steps to Inspiring Passion and Performance*, Wiley, 2016.
- O'Neill, Thomas & Mclarnon, Matthew. (2017). Optimizing team conflict dynamics for high performance teamwork. *Human Resource Management Review*. 28. 10.1016/j.hrmr.2017.06.002.
- Randstad. 2016. *El Trabajo En Equipo, La Unión Conlleva Al Éxito | Randstad*. [online] Available at: <<https://www.randstad.es/tendencias360/trabajo-en-equipo-la-union-conlleva-al-exito/>> .
- Salo, O., 2017. *How To Create An Agile Organization*. [online] Organization. Available at: <<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/how-to-create-an-agile-organization>>.
- Simon Sinek *THINGS I WISH I KNEW WHEN I WAS YOUNGER*. (2018). [Video]. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=xgggwOdwbtk>
- Toegel, I. How to create a high performance team. Retrieved from <https://www.imd.org/research-knowledge/articles/how-to-create-a-high-performance-team/>

Trey McCalla & Sean Fitzpatrick (2016): Integrating sport psychology within a high-performance team: Potential stakeholders, micropolitics, and culture, *Journal of Sport Psychology in Action*. <http://dx.doi.org/10.1080/21520704.2015.1123208>

Wing, L.S. (2005), "Leadership in high-performance teams: a model for superior team performance", *Team Performance Management*, Vol. 11 No. 1/2, pp. 4-11. <https://doi.org/10.1108/13527590510584285>