

# ¿Cómo funciona un Equipo de Alto Desempeño?

» A partir de la definición de sus objetivos y del alcance de sus tareas, los Equipos de trabajo pueden clasificarse en: Equipos Naturales, Equipos Directivos o Gerenciales y Equipos de Proyectos.

» Los autores Jon Katzenbach y Douglas Smith creen que detrás del funcionamiento de cualquier Equipo de trabajo existen cuatro procesos fundamentales: el interpersonal, el de tarea, el de sentido y el de alineamiento.



Escanea este código para más información.



5 AÑOS UNIVERSIDAD ACREDITADA DE OCTUBRE DE 2015 A OCTUBRE DE 2020  
GESTIÓN INSTITUCIONAL, DOCENCIA DE PREGRADO, INVESTIGACIÓN, DOCENCIA DE POSTGRADO Y VINCULACIÓN CON EL MEDIO

Según distintos autores y modelos, existen varias formas de categorizar o tipificar a los Equipos de Trabajo. Una de ellas está basada en el origen de cada equipo y, según esta clasificación, existen tres grandes categorías, las cuales se diferencian por su objetivo y el alcance de sus tareas.

**El proceso de alineamiento se refiere a la necesidad que tiene todo equipo de coordinarse con los demás equipos y con la organización como un todo.**

Los **Equipos Naturales** son quizás el tipo más conocido y común. Son aquellos cuyos miembros conforman una unidad o área de trabajo y cuyas actividades son continuas y permanentes en el tiempo. Estos equipos tienen una clara orientación hacia el desempeño de una labor particular, siendo esa tarea la que los define. Por ejemplo: un Equipo de Soporte Computacional.

En estos Equipos, las personas suelen tener contacto cotidiano. Por ende, se conocen y se relacionan de modo constante para cumplir sus objetivos. Aquí resulta fundamental que las personas confíen laboralmente entre sí, se conozcan y se comuniquen en forma efectiva. También, resulta clave que se organicen en forma adecuada para cumplir con la tarea esencial del Equipo.

Los **Equipos Directivos o Gerenciales** están conformados por personas que tienen a cargo un área funcional dentro de la organización. Su foco es la supervisión, la toma de decisiones y la dirección de otros equipos. Al ser equipos compuestos por líderes de otros equipos, usualmente sus miembros son personas de carácter fuerte, enfocadas en los objetivos de sus propias áreas, con un estilo de comunicación que tiende a ser domi-

nante. Por lo mismo, las negociaciones y los acuerdos entre los miembros del Equipo no suelen ser sencillos.

La tercera categoría corresponde a los **Equipos de Proyectos**, que están conformados por personas que se reúnen específicamente para implementar un proyecto o cumplir con una tarea específica. Por ejemplo, el Equipo de implementación de un nuevo sistema. Este tipo de Equipos tienen un plazo predeterminado para cumplir con su tarea. Por ende, debe organizarse rápida y eficientemente si quiere alcanzar sus objetivos.

## LOS PROCESOS EN LOS EQUIPOS

Otra herramienta que nos va a permitir diagnosticar el funcionamiento de un equipo es la identificación de los cuatro procesos que están detrás de cómo opera cualquiera de las categorías presentadas.

**1. Proceso Interpersonal (las 5 C):** Este proceso hace referencia a lo que ocurre debido a las interacciones de los miembros del equipo entre sí, de manera natural y cotidiana, como parte del trabajo. En este contacto entre las personas existen cinco aspectos que se deben reforzar y que llamaremos las 5C: confianza, colaboración, conocimiento mutuo, compromiso y comunicación.

**2. Proceso de Tarea: Planificación y Organización:** Entendemos que los equipos cumplen un rol dentro de una organización y se les ha encomendado una misión. Por ende, deberán definir y acordar un enfoque de trabajo. A eso hace referencia este proceso en particular. En primer lugar, la tarea debe ser planificada. Eso significa que el Equipo debe destinar tiempo a pensar qué hará, cómo, cuándo, etc. Las instancias de planificación, tanto estratégicas como tácticas, son esenciales para cualquier Equipo.

La tarea también debe ser organizada definiendo, por ejemplo, de forma clara los roles de los integrantes y la distribución de las cargas de trabajo. Si un Equipo no se preocupa de estos aspectos, puede caer en el desorden y la ineffectividad muy rápidamente.

**3. Proceso de Sentido:** El proceso de sentido hace referencia al fin último de un equipo, a su razón de ser, es decir, a sus objetivos y metas de largo, mediano y corto plazo. Todos los integrantes de un equipo deben conocer dichos objetivos y tales metas. No sólo de manera superficial, sino que al detalle. Si no es así, será imposible que se comprometan con ellas.

El equipo, entonces, debe dedicar tiempo a conseguir que todos sus miembros entiendan lo que se busca, porque las diferencias en esa comprensión van a llevar, en el día a día, a decisiones y acciones que empujen en distintas direcciones y lleven a diferentes resultados.

**4. Proceso de Alineamiento:** Todo equipo forma parte de un sistema mayor, que es la organización. No son células aisladas y desconectadas. Todo lo contrario: un equipo está rodeado de otros, con los cuales debe coordinarse y alinearse. Este proceso hace referencia, justamente, a la necesidad que tiene todo equipo de coordinarse, tanto en forma estratégica como táctica, tanto con los demás equipos como con la organización como un todo.

Un Equipo podría estar perfectamente desarrollado a nivel de los demás procesos: podría tener claros sus objetivos, estar bien organizado en las tareas que debe realizar y poseer una madurez en lo interpersonal. Sin embargo, si no está alineado con el resto de la organización, seguramente no podrá cumplir con su objetivo final cabalmente.



## LE PREGUNTAMOS AL PROFESOR



### Rodrigo Lara Fernández

- Magister en Recursos Humanos, Universidad Adolfo Ibáñez y psicólogo de la Universidad Católica.
- Profesor adjunto Escuela de Psicología, UAI.
- Especialista en medición, formación, DO, liderazgo, planificación estratégica y equipos de alto rendimiento.
- Recién elegido entre los 100 profesionales más Influyentes de RH de Latam.

## ¿Se puede intervenir un Equipo para lograr el Alto Desempeño?

Existen siete pasos para diagnosticar e intervenir en Equipos de Trabajo, con el fin de orientarlos hacia el Alto Desempeño.

- 1) El primer paso es reconocer si se trata de un problema individual o de Equipo. Es clave hacer la distinción, porque un error en este diagnóstico puede llevar a una intervención incorrecta, que no resolverá la problemática de fondo. Los problemas de Equipo se caracterizan por involucrar a todos o a varios de sus miembros. Por ende, si no se realiza una intervención amplia, donde participe todo o casi todo el Equipo, estos problemas se mantienen.
- 2) El segundo paso implica identificar de qué tipo de equipo se trata. Es clave reconocer si se está frente a un Equipo Directivo, Natural o de Tarea, porque cada uno de ellos tiene distintas dinámicas de trabajo y enfrenta desafíos particulares.
- 3) El paso tres consiste en identificar qué procesos requieren apoyo. Cada uno de los procesos mencionados se refiere a aspectos diferentes del funcionamiento del equipo. Por ende, la forma de abordar

un problema es muy distinta si se trata de uno u otro proceso.

4) Una vez que se ha identificado el proceso en que está fallando un equipo, es necesario profundizar para comprender qué aspecto específico está fallando, lo que definiremos como el cuarto paso.

5) El paso cinco trata sobre consensuar el diagnóstico con el equipo. Es clave que se conozca y comparta el diagnóstico del problema, porque así será más fácil que el equipo se comprometa con la solución.

6) Consensuar un plan de acción con el equipo es el paso seis. Al igual que en el diagnóstico, las acciones a implementar deben ser definidas en base a un acuerdo amplio, que permitirá un mayor nivel de compromiso y significará una mayor probabilidad de éxito en la implementación.

7) Por último, el paso siete implica hacer seguimiento y evaluar su logro. Mientras más detallado y preciso sea el plan de acción, mejor será como herramienta para realizar el seguimiento y evaluar el nivel de éxito de lo que se hizo.

## Procesos críticos de un Equipo

### PROCESO DE SENTIDO

Propósito y razón de ser del equipo; expresa su finalidad, objetivos y metas.

### PROCESO INTERPERSONAL

Confianza laboral, comunicación y conocimiento mutuo entre miembros del equipo.

### PROCESO DE TAREA

Enfoque de trabajo entre las personas, planificación y organización de la tarea.

### PROCESO DE ALINEAMIENTO

Integración del equipo con otros equipos o grupos de personas en la organización.



**Vive la experiencia eClass con certificación U. Adolfo Ibáñez**

Conoce nuestra oferta de 21 Diplomados y más de 70 Cursos

Clases Online + Clases Presenciales