

# EQUIPOS ALTAMENTE EFICIENTES

DRA. NÉLIDA CASTELLANO

Desde hace algunos años, el concepto de Equipos Eficientes de Trabajo, ha sido reemplazado por el de Equipos Altamente Eficientes (EAE), en un grado más avanzado para responder las exigencias de las organizaciones.

Los equipos altamente eficientes (o de alto rendimiento) son grupos de personas con habilidades complementarias que trabajan de forma cohesionada para alcanzar objetivos comunes con resultados superiores a la media. A diferencia de un grupo de trabajo común, estos equipos se basan en la interdependencia y la sinergia positiva.

## Características Clave

Para que un equipo alcance este nivel de efectividad, suelen estar presentes los siguientes elementos:

- Comunicación Efectiva: Intercambio de ideas claro y fluido, fundamental para resolver problemas y fomentar la innovación.
- Claridad en Roles y Metas: Cada miembro sabe exactamente qué se espera de él y hacia dónde se dirige el equipo.
- Confianza y Seguridad Psicológica: Inspirado en estudios como el Proyecto Aristóteles de Google, un entorno donde los miembros se sienten seguros para participar y ser sociables mejora drásticamente los resultados.
- Adaptabilidad: Capacidad para ajustarse rápidamente a cambios en el mercado o el entorno laboral.

## Las 5 "C" del Trabajo en Equipo

El modelo de las 5 "C" del trabajo en equipo de Tom Peters, es una herramienta que describe los aspectos clave para lograr un equipo efectivo y cohesionado. Según Peters, estas cinco "C" son fundamentales para el éxito del trabajo en equipo dentro de las organizaciones. A continuación, se describen cada una de estas "C".

- Complementariedad: Cada miembro aporta un conocimiento o habilidad distinta.
- Coordinación: Actuar de forma organizada bajo el mando de un líder.
- Comunicación: Transmisión abierta de mensajes para evitar malentendidos.
- Confianza: Creer en el buen hacer del resto de los compañeros.
- Compromiso: Anteponer el éxito del equipo al éxito personal.

## Beneficios para la Organización

Contar con estos equipos no solo aumenta la productividad, sino que también ofrece ventajas competitivas directas:

- Optimización de Recursos: Se reducen tiempos y costos operativos.
- Mejor Atención al Cliente: El esfuerzo colectivo se traduce en propuestas de mayor calidad que superan expectativas.
- Retención de Talento: La cultura de alto rendimiento genera un ambiente motivador que atrae y mantiene a los mejores profesionales.

Empresas globales como Spotify, Netflix y Toyota son ejemplos destacados de cómo la implementación de estas dinámicas permite escalar negocios de manera masiva.

## Antecedentes de los Equipos Altamente Eficientes

Los EAE tienen sus raíces en la evolución de la administración y la psicología organizacional, pasando de modelos rígidos a estructuras centradas en el factor humano y la colaboración.

### 1. Evolución Histórica y Teorías Precursoras

Post-Revolución Industrial: Inicialmente, el enfoque era el Taylorismo (Administración Científica), que veía al trabajador como una pieza de maquinaria. Sin embargo, la necesidad de relaciones más fuertes dio lugar a experimentos de trabajo en equipo.

Instituto Tavistock (1950): El concepto de equipos de alto desempeño nació formalmente en este instituto del Reino Unido, introduciendo la idea de sistemas socio técnicos que equilibran la eficiencia técnica con las necesidades sociales de los empleados.

Teoría X y Teoría Y (Douglas McGregor, 1960): McGregor propuso que, bajo las condiciones adecuadas (Teoría Y), las personas no solo aceptan responsabilidades, sino que buscan autonomía y creatividad, sentando las bases para el liderazgo participativo.

### 2. Modelos Clásicos de Desarrollo

Modelo de Bruce Tuckman (1965): Es el marco más utilizado para describir cómo un grupo se convierte en un equipo eficiente a través de cinco etapas: Forming (Formación), Storming (Conflicto), Norming (Normalización), Performing (Desempeño) y Adjourning (Disolución).

Auge Corporativo (1980-1990): Compañías como Hewlett-Packard (HP), General Electric (GE) y Boeing popularizaron estos equipos para responder a desafíos competitivos y desarrollos tecnológicos rápidos.

### 3. Definiciones Fundamentales de Autores Clave

A principios de los 90, la literatura académica consolidó los criterios que hoy conocemos:

□ Katzenbach y Smith (1993): Definieron que estos equipos poseen un sentido de propósito más profundo, metas ambiciosas y una responsabilidad mutua total.

□ Hackman (2002): Enfatizó que los EAE no solo sirven bien a sus clientes, sino que se vuelven más capaces con el tiempo y ofrecen aprendizaje personal a sus miembros.

Para ilustrar cómo funcionan los EAE en la práctica, la industria tecnológica (Software) es el referente más claro debido a la adopción de metodologías ágiles. El resultado es un lanzamiento constante de actualizaciones sin burocracia pesada. Un ejemplo claro son los Equipos de "Dos Pizzas" en Amazon: Jeff Bezos instauró una regla de oro, ningún equipo debe ser tan grande que no pueda alimentarse con dos pizzas (máximo 6-10 personas), con lo que se obtiene una Comunicación Directa y una agilidad extrema.

Estos modelos se aplican también a las Manufacturas, su adaptación se centra en conectar la eficiencia operativa con la autonomía del trabajador. El ejemplo más emblemático es el Sistema de Producción Toyota (TPS), que transformó la fábrica de una jerarquía rígida a una red de equipos inteligentes, allí se utiliza:

### **1. El Modelo de Células de Trabajo (Equipos Autónomos)**

- En lugar de una línea de ensamblaje larga y lineal, las fábricas modernas agrupan máquinas y personas en "células".
- Multifuncionalidad: Cada miembro del equipo está capacitado para operar varias máquinas y realizar tareas de mantenimiento básico y control de calidad.
- Toma de decisiones en planta: Si un operario detecta un error, tiene la autoridad (y la obligación) de detener la producción para solucionar el problema de raíz, un concepto conocido como Jidoka.

### **2. Metodologías de Mejora Continua (Kaizen)**

Los EAE en manufactura no solo fabrican, también rediseñan sus procesos constantemente.

- Círculos de Calidad: Grupos pequeños que se reúnen periódicamente para identificar "desperdicios" (Muda), como movimientos innecesarios o exceso de inventario.
- Gestión Visual: Utilizan tableros Andon o Kanban que permiten que cualquier persona, de un vistazo, sepa si el equipo está cumpliendo con sus metas del día.

### **3. Las 5S: La Disciplina como Base**

Para que un equipo de manufactura sea eficiente, su entorno debe ser impecable. La metodología 5S de Toyota es el estándar:

- Seiri (Clasificar): Eliminar lo innecesario del área de trabajo.
- Seiton (Orden): Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.
- Seiso (Limpieza): Limpiar para inspeccionar y detectar fallas en las máquinas.
- Seiketsu (Estandarizar): Crear normas para mantener los tres pasos anteriores.
- Shitsuke (Disciplina): Convertir estos pasos en un hábito diario del equipo.

## Ejemplos Reales:

□ **Toyota**: Implementó el modelo de las "4P" (Filosofía, Proceso, Personas y Resolución de problemas) para crear una cultura donde el empleado es el experto.

□ **Maheso** (Fabricante líder en España de productos congelados de gran calidad, naturalidad y sabor, desde ingredientes hasta platos preparados): Logró reducir sus tiempos de entrega (lead-times) y stocks integrando procesos de calidad y logística bajo una mentalidad Lean en sus líneas de producción.

□ **General Electric (GE)**: Utiliza equipos de alto desempeño para fabricar motores de avión, donde la precisión depende de la comunicación constante y el "post-mortem" de errores sin culpa.

## Conclusión:

La construcción de un equipo de alto rendimiento implica más que sólo reunir un grupo de personas talentosas. Para que un equipo sea efectivo, sus miembros deben unirse detrás de una visión inspiradora y estar motivados para hacer realidad ese propósito. Deben compartir objetivos claros, medibles y comprometerse a desempeñar su papel en el grupo lo más efectivamente posible.

Los EAE traen grandes ventajas a las organizaciones, tanto en la industria tecnológica como en la manufacturera, tal cual ilustran los ejemplos mencionados.

---

Fuente:

- Barreiro García J. & Martínez Seij M.P (2020). *Las nueve DIFERENCIAS entre GRUPO y EQUIPO de trabajo*
- Hawkins, P. (2012). *Coaching y Liderazgo De Equipos*.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2011). *La sabiduría de los equipos: El desarrollo de la organización de alto rendimiento. (Referencia clásica fundamental sobre la disciplina y éxito de los equipos)*.
- Lencioni, P. (2002). *Las 5 disfunciones de un equipo. (Aborda los obstáculos que impiden el alto rendimiento)*.
- Singer, B. (2009). *El ABC para crear un equipo de negocios exitoso*.
- Tuckman, B. W. (1965). *Developmental Sequence in Small Groups. (Teoría sobre las etapas de desarrollo: formación, tormenta, normalización y desempeño)*.