

Mapa de ruta para implementar equipos de alto rendimiento académico (EARA) en la universidad

Escrito por
Ricardo Gutiérrez Barba
<http://orcid.org/0000-0002-6752-8411>

RESUMEN

El presente artículo, sugiere un plan de acción para la creación de estrategias en orden a la implementación de equipos de alto rendimiento académico (EARA) en instituciones de educación superior; de igual manera se resaltan los principios de trabajo colaborativo y social. Esta perspectiva se fundamenta en la idea principal, indicando que el trabajo en equipo no solo incrementa la productividad y el rendimiento académico, sino que también favorece el desarrollo integral de los estudiantes, estimulando nuevas habilidades para ajustarse a entornos complejos y multiculturales. Esta ruta es una propuesta que no solo aspira a mejorar el rendimiento académico, sino también a fomentar una cultura de colaboración y compromiso ético en la universidad, equipándola para afrontar desafíos contemporáneos como la globalización y la digitalización. Con la herramienta de mapas de ruta, se adquiere un profundo significado en los estudiantes ya que los impulsa y motiva a aprender desde un enfoque totalmente realista mediante la praxis integrada al entorno sociocultural. Se pretende con estas líneas abonar en el camino para futuros estudios que intensifiquen la investigación y puesta en práctica de los fundamentos y enfoques interdisciplinarios de la capacidad transformadora de los EARA en el ámbito universitario.

Palabras clave: alto rendimiento académico, innovación didáctica, habilidades blandas.

ABSTRACT

This article suggests an action plan for the creation of strategies for the implementation of High Academic Performance Teams (EARA) in higher education institutions, and also highlights the principles of collaborative and social work. This perspective is based on the main idea indicating that teamwork not only increases productivity and academic performance, but also favors the integral development of students, stimulating new skills to adjust to complex and multicultural environments. This route is a proposal that not only aims to improve academic performance, but also to foster a culture of collaboration and ethical commitment in the university, equipping

it to face contemporary challenges such as globalization and digitalization. With the roadmap tool, a deep meaning is acquired in students as it drives and motivates them to learn from a totally realistic approach through praxis integrated into the sociocultural environment. The aim of these lines is to pave the way for future studies that will intensify research and implementation of the foundations and interdisciplinary approaches to the transformative capacity of EARA in the university setting.

Keywords: high academic performance, teaching innovation, soft skills.

INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente artículo es proponer un mapa de ruta u hoja de instrucciones para implementar equipos de alto rendimiento académico (EARA) con la finalidad de dinamizar la adquisición de saberes y habilidades blandas en los estudiantes universitarios. En principio, se presenta la delimitación teórica y conceptual de las temáticas centrales que dan sustento a esta propuesta, como son el trabajo en equipo, el liderazgo y su relación con los equipos de alto desempeño en la actualidad, así como los fundamentos teóricos y prácticos de un mapa de ruta, resaltando sus bondades y alcances en el ámbito educativo.

Si bien la literatura disponible responde más a la construcción de equipos de alto performance dentro de las empresas, para potenciar la producción o las ventas, por citar algunos ejemplos (Catala, 2022), hemos de extrapolar dicha sabiduría y experiencia industrial y comercial para enfocarla a situaciones del ámbito educativo y concretamente en el nivel superior, donde creemos que las condiciones son favorables para dicho ejercicio.

De tal manera que consideramos pertinente ofrecer un roadmap como una estrategia fundamental para responder a los cambios ocasionados por la globalización y la alta competitividad. Estamos ciertos que con ello ofrecemos las bases sólidas para una formación y desarrollo de competencias en los estudiantes más acorde a las circunstancias que demanda el mercado profesional (Lotito, 2022). Estas competencias no solo se relacionan con conocimientos, sino también con el desarrollo de habilidades relativas a la gestión del desempeño, autoconocimiento, integración y compromiso (Alarcón y Hernández,

Escrito por
Ricardo Gutiérrez Barba
<http://orcid.org/0000-0002-6752-8411>

2024). Cabe aclarar que para desarrollar estas estrategias se hace necesario que exista una flexibilidad individual, grupal y organizacional frente al cambio (Belli y López, 2023).

Cuando se habla de equipos de alto desempeño, se piensa que todas las personas deben tener un alto nivel intelectual, altas competencias para desarrollar una actividad determinada; aunque estas características facilitarían el logro de objetivos, la clave está en encontrar personas con diferentes conocimientos y competencias para el logro de las metas, ubicar a las personas en función del perfil que se haya establecido para el cargo o las funciones, generar con ellos una dinámica de trabajo en equipo y establecer metas conjuntas que generen satisfacción para todos (Catala, 2022). Por esta importante y sustancial razón, se agrega a este discurso el planteamiento de los roles de acuerdo con la teoría de Belbin.

Una característica esencial es que los integrantes puedan tomar decisiones en relación con la planeación, ejecución y control del trabajo (González y Pérez, 2021). En este orden de ideas, se puede afirmar que la diversidad de habilidades y competencias fundamentadas en la confianza y la corresponsabilidad del resultado final garantiza el logro del objetivo del equipo.

Recordemos que los equipos de alto rendimiento captan, generan, aprenden y transfieren conocimiento en el seno de la organización. Su misión es coadyuvar en el cumplimiento de los objetivos de la organización (Lotito, 2022). Los equipos de alto desempeño, si bien requieren de personas con cierto nivel de efectividad, no será el agregado aritmético de las competencias de sus miembros lo que determine el nivel de desempeño; el nivel estará definido principalmente por las sinergias que se logren configurar entre los miembros, el grado de especialización que se defina en las tareas, la confianza que se logre construir entre los sujetos y las habilidades como grupo en torno a la motivación y la comunicación efectiva (Belli y López, 2023).

En el mismo sentido, otros autores como Leavitt y Lipman-Blumen (2000) plantean que el término "equipos de alto desempeño" no es la denominación de otro nuevo equipo, es decir, cualquier equipo puede convertirse en un equipo de alto desempeño, aunque en la realidad ocurre que muy pocos lo hacen.

Entonces, surgen las preguntas ¿cómo se forman los equipos de alto rendimiento?, ¿se puede contar con una metodología que facilite la creación de los mismos?, ¿cuáles son elementos básicos indispensables para lograr este objetivo? A continuación, ofrecemos algunas propuestas para que los académicos desarrollen EARA al interior de sus grupos universitarios.

DESARROLLO

Naturaleza y alcances de los equipos de alto rendimiento académico

Los continuos e impredecibles cambios que deben afrontar las organizaciones en la actualidad les exigen asumir retos cada vez más complejos que les garantizan resultados para sobrevivir en un mercado altamente competitivo (Lotito, 2022). Tal condición requiere de directivos que optimicen sus habilidades para liderar equipos, considerando unas características que antes parecían irrelevantes (Alarcón y Hernández, 2024).

Ante tal situación, se plantea el reto de incluir en los procesos de dirección exitosa de equipos de alto desempeño, factores como la estrategia organizacional, la gestión humana y la estructura organizacional, todos ellos permeados necesariamente por los estilos de liderazgo y la actitud del líder hacia el cambio.

La innovación, la creatividad, la resolución de problemas complejos, la necesidad de reinventarse para hacer frente a los acontecimientos globales y locales, que traen consigo tanto amenazas como oportunidades (Alarcón y Hernández, 2024), exige la combinación de talentos multidisciplinares capaces de encontrar respuestas a todos estos desafíos.

Sin embargo, el éxito de este tipo de equipos de trabajo depende de lo comprometidas y motivadas que estén las personas que lo forman, de su capacidad de fomentar la interacción, la coordinación y la transparencia, y de su habilidad para establecer relaciones de confianza e interés mutuo que faciliten la gestión de los posibles conflictos que puedan surgir (González y Pérez, 2021).

Un equipo de alto rendimiento (EAR) es un grupo de personas con unos roles específicos, complementarios y multifuncionales, comprometidas con un propósito común, con un conjunto de metas de desempeño y un enfoque

por el que se sienten recíprocamente responsables (Villalpando y Cortés, 2022).

Para algunos investigadores (Leavitt y Lipman-Blumen, 2000), un equipo de alto rendimiento es una disposición de ánimo general, una actitud compartida, volcada y comprometida a fondo con su tarea, una actitud que puede extenderse a cualquier tipo de equipo, independientemente de cuál sea su denominación. En este sentido, los equipos de alto rendimiento ofrecen a las personas la oportunidad de avanzar voluntariamente más allá de los límites habituales, en un esfuerzo colectivo por lograr algo importante (Villalpando y Cortés, 2022).

El EAR está organizado en torno a procesos, es decir, a cadenas de actividades que tienen un principio y un final identificables en un marco temporal, los cuales han sido creados, comunicados y formalizados dentro del equipo, basados en una metodología compartida que permita un trabajo coordinado (González y Pérez, 2021). La falta de este enfoque puede entorpecer la toma de decisiones, ralentizar y disminuir la agilidad de respuesta de los miembros del equipo e incrementar los tiempos de desarrollo de las tareas, elevando de esta manera los costos de ejecución de las mismas (Belli y López, 2023). Por lo tanto, es fundamental generar metodologías de trabajo compartidas que permitan a los individuos al interior de los equipos trabajar de manera eficaz y con los compromisos unificados en una excelente coordinación y comunicación.

En la identificación de los comportamientos que caracterizan a los equipos de alto rendimiento, Buchholz y Roth (1992) fundamentan lo que consideran los "ocho atributos del equipo de alto rendimiento", a saber:

- Liderazgo participativo, crea interdependencia dando fuerza, liberando y sirviendo a otros.
- Responsabilidad compartida, establece un estilo de trabajo en el que todos los miembros del equipo se sienten tan responsables como el gerente por la eficiencia del equipo.
- Comunidad de propósito, todos tienen claro el porqué y el para qué de la existencia del equipo y sus funciones.
- Buena comunicación, crea un clima de confianza y comunicación abierta y franca.
- La mira en el futuro, para ver

Sin Contraseñas

- el cambio como una oportunidad de crecimiento.
- Concentración en la tarea, se mantienen reuniones centradas en los objetivos (resultados) previstos.
- Talentos creativos, los talentos y la creatividad individuales están al servicio del trabajo del equipo.
- Respuesta rápida, en la identificación y aprovechamiento de las oportunidades.

De acuerdo con Katzenbach y Smith (citado por Abad et al., 2023), en la medida en que los grupos de trabajo evolucionan hacia equipos de alto desempeño, su curva de rendimiento va en aumento. En este proceso de evolución (Figura 1), el autor identifica cuatro tipos de equipos: pseudoequipo, equipo potencial, equipo verdadero y equipo de alto rendimiento.

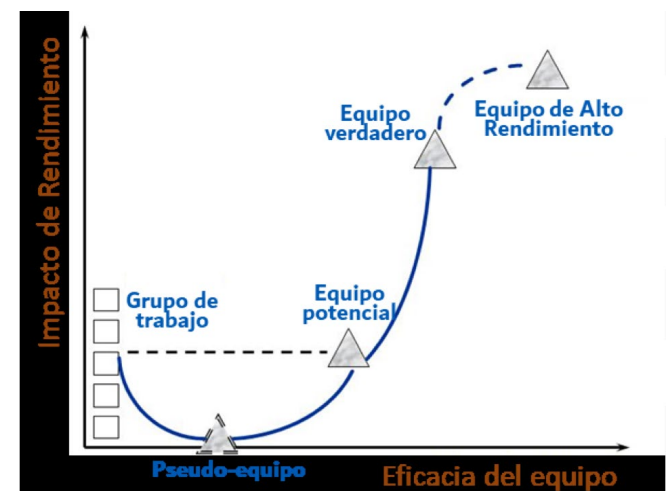


Figura 1. El proceso de los equipos de Katzenbach y Smith.

Según Alarcón y Hernández (2024), en cada fase el equipo realiza un proceso básico que produce un resultado necesario para su funcionamiento. El líder del equipo debe potenciar dichos procesos de modo que el equipo vaya obteniendo estos resultados de manera correcta (Belli y López, 2023).

El proceso de desarrollo de confianza requiere cierta seguridad con el entorno, de manera que los miembros del equipo sientan un mínimo de seguridad en el marco físico y en las circunstancias que les rodean. Durante el proceso de comunicación se toman decisiones para hacer frente a un proyecto o reto (González

y Pérez, 2021). Este proceso se compone de los pasos tradicionales (Figura 2) en la toma de decisiones: buscar información, determinar el problema, aclarar los criterios relevantes, generar alternativas, evaluarlas y, finalmente, tomar la decisión.

| Fase | Formación | Debate | Organización | Resolución |
|-----------|----------------------|--------------|----------------|--------------------|
| Proceso | Desarrollo confianza | Comunicación | Coordinación | Colaboración |
| Resultado | Cohesión | Decisión | Plan de acción | Producto colectivo |

Tabla 1. Proceso tradicional de proyectos en equipo. Elaboración propia.

El proceso de coordinación consiste en la elaboración de un plan de acción para ejecutar las decisiones tomadas. El plan comprende diversas tareas que los miembros del equipo deben realizar en coordinación unos con otros. Por último, el proceso de colaboración comienza asegurando los recursos necesarios para llevar a cabo el plan de acción: humanos, financieros y técnicos.

El inicio de un equipo de alto rendimiento académico (EARA)

En el contexto de la educación superior, el desempeño académico y la generación de conocimiento dependen en gran medida del trabajo colaborativo, la interdisciplinariedad y la aplicación de estrategias innovadoras que fomenten el aprendizaje significativo (Lotito, 2022). En este sentido, los equipos de alto rendimiento académico (EARA) han emergido como una metodología clave para potenciar la calidad educativa, la productividad investigativa y la innovación pedagógica. La implementación de estos equipos en la universidad no solo mejora el rendimiento estudiantil y docente (Belli y López, 2023), sino que también fortalece la cultura organizacional de las instituciones de educación superior (IES).

Un EARA es capaz de lograr sus más altos niveles de rendimiento y aumentar de forma notable la productividad de la empresa (Sánchez, 2021). Al combinar los esfuerzos de muchos, en lugar de depender de la contribución individual, se logrará una mayor eficiencia (Villalpando y Cortés, 2022). Por otra parte, estar un gran número de personas

enfocadas en el mismo objetivo resultará en una mayor velocidad del proceso (Sánchez y Ñañez, 2022).

A pesar de los esfuerzos en innovación educativa, muchas universidades continúan enfrentando problemas relacionados con la baja colaboración entre estudiantes y docentes, la falta de metodologías activas de aprendizaje y el escaso impacto de la investigación en la resolución de problemas reales. Desafortunadamente nos damos cuenta que la ausencia de estrategias estructuradas para fomentar el trabajo en equipo y la excelencia académica ha llevado a una fragmentación del conocimiento y a una menor eficiencia en la producción académica (Lotito, 2022).

En este contexto, se vuelve crucial diseñar una estrategia clara y viable que permita la implementación de los EARA en las universidades (González y Pérez, 2021), asegurando su adaptabilidad a diversas disciplinas y contextos educativos.

Los EARA se caracterizan por estar compuestos por estudiantes, docentes e investigadores altamente motivados, comprometidos con la excelencia y con habilidades avanzadas de colaboración, liderazgo y resolución de problemas (Alarcón y Hernández, 2024). Estos equipos operan bajo principios de autonomía, interdisciplinariedad y metodologías activas como el aprendizaje basado en proyectos, el trabajo en redes de conocimiento y la implementación de tecnologías de la información (Villalpando y Cortés, 2022). Además, los EARA se fundamentan en la evaluación continua, la retroalimentación y la adaptabilidad a los cambios en el entorno académico y social.

La coordinación de los esfuerzos del equipo mediante la delegación de funciones y tareas permitirá lograr una mayor eficacia (Abad et al., 2023). Y, por último, confiar en la diversidad dentro del equipo es una extraordinaria oportunidad de utilizar la información y el conocimiento que los diferentes miembros aportan al equipo. En suma, los EARA hacen posible pasar del trabajo individual y en solitario a un nivel de trabajo colaborativo profundo.

Los EARA tienen el potencial de transformar la dinámica académica en las universidades, generando mejoras significativas en la calidad del aprendizaje, el desarrollo de competencias

profesionales y la producción científica (Ramírez y López, 2020). Entre sus principales alcances destacan la consolidación de una cultura de excelencia académica, el fortalecimiento de redes de colaboración interuniversitaria y el incremento en la generación de proyectos de innovación y emprendimiento (Lotito, 2022). Además, los EARA contribuyen a la formación de liderazgos académicos y al desarrollo de habilidades socioemocionales, esenciales para el éxito profesional de los estudiantes.

Para lograr una implementación efectiva de los EARA, se deben seguir varias estrategias clave (Belli y López, 2023). En primer lugar, es fundamental establecer un marco teórico y metodológico que defina los objetivos, principios y mecanismos de operación de estos equipos. Posteriormente, se requiere identificar y seleccionar a los participantes con base en criterios de compromiso, habilidades y potencial académico. Otro aspecto crucial es la capacitación y el acompañamiento de los integrantes, garantizando que cuenten con las herramientas necesarias para operar de manera eficiente. Finalmente, la evaluación constante del desempeño y los resultados permitirá realizar ajustes para optimizar el impacto de los EARA.

Cuando se dispongan de todas las estrategias y mecanismos relatados anteriormente, es necesario dejar “por escrito” el diseño de un mapa de ruta que apoye desde una visión amplia y con criterios unificados y compartidos la concreción de dicho EARA.

Definición y estructura de una hoja o mapa de ruta

Un mapa de ruta, también conocido como hoja de ruta (roadmap en inglés), es un documento estratégico que describe los pasos clave, hitos y acciones necesarios para alcanzar un objetivo determinado. Se utiliza en diversos contextos, como la gestión de proyectos, el desarrollo de productos, la planificación estratégica y la implementación de iniciativas organizacionales. Un mapa de ruta ofrece una visión clara del camino a seguir, estableciendo tiempos, responsabilidades y recursos requeridos (Abad et al., 2023).

Este tipo de herramienta permite visualizar el proceso de manera esquemática y ordenada, facilitando la toma de decisiones, la comunicación entre los involucrados y la adaptabilidad ante cambios imprevistos. Además, ayuda a alinear

a todos los actores en torno a una misma meta y proporciona una guía estructurada para medir el avance y corregir desviaciones si es necesario (Villalpando y Cortés, 2022).

En la creación de EARA, un mapa de ruta es fundamental porque proporciona un marco metodológico para la planificación, organización y ejecución de estrategias orientadas al desarrollo de estos equipos (Lotito, 2022). Sirve para estructurar de manera clara las fases del proceso, asegurando que se tomen en cuenta elementos clave como la selección de integrantes, la capacitación, el establecimiento de objetivos, la implementación de metodologías ágiles y la evaluación del desempeño.

Los EARA requieren una planificación cuidadosa (Lapzo, 2023), ya que su eficacia depende de factores como la cohesión del grupo, el liderazgo, la gestión del conocimiento y la aplicación de técnicas innovadoras para la solución de problemas y la toma de decisiones (Catala, 2022). Un mapa de ruta permite establecer una visión que garantice la correcta implementación del equipo, evitando improvisaciones y asegurando que cada etapa cuente con los recursos y el soporte necesarios (Sánchez, 2021).



En este punto puede surgir la pregunta ¿cuál es la diferencia entre mapa de ruta y un plan de proyecto? Aunque ambos conceptos están relacionados con la planificación y la gestión de iniciativas, existen diferencias clave entre un mapa de ruta y un plan de proyecto:

- **Alcance:** el mapa de ruta proporciona una visión estratégica a largo plazo, estableciendo direcciones generales, hitos importantes y objetivos amplios. En cambio, el plan de proyecto es más detallado y operativo, especificando tareas concretas, plazos, responsables y recursos asignados.
- **Flexibilidad:** el mapa de ruta es más flexible y se puede ajustar según la evolución de las condiciones y necesidades. El plan de proyecto, en cambio, requiere una estructura más definida y formalizada con cronogramas y entregables establecidos.
- **Temporalidad:** un mapa de ruta se enfoca en el largo plazo y puede abarcar varios proyectos relacionados. Un plan de proyecto se centra en la ejecución de un proyecto específico dentro de un periodo determinado.
- **Uso:** el mapa de ruta se utiliza principalmente para la comunicación estratégica y la alineación de equipos en torno a una visión común. El plan de proyecto es una herramienta de gestión operativa que permite la ejecución de tareas específicas.

Elementos que componen un mapa de ruta

Un mapa de ruta generalmente incluye los siguientes elementos:

- a) **Visión y objetivos:** define el propósito general y las metas que se quieren alcanzar.
- b) **Fases o etapas:** secciona el proceso en etapas secuenciales con hitos intermedios.
- c) **Acciones clave:** lista las actividades principales necesarias para avanzar en cada fase.
- d) **Recursos necesarios:** identifica los recursos humanos, tecnológicos, financieros y materiales requeridos.
- e) **Responsables y actores clave:** asigna responsabilidades y roles a los involucrados en el proceso.
- f) **Indicadores de avance:** define métricas para evaluar el progreso y medir el éxito.
- g) **Línea de tiempo:** establece plazos aproximados para cada fase y sus respectivos hitos.
- h) **Riesgos y estrategias de mitigación:** analiza posibles obstáculos y cómo enfrentarlos.

Ejemplo de mapa de ruta para implementar EARA en la universidad

A continuación, se presenta un ejemplo de mapa de ruta para la creación de equipos de alto rendimiento académico en una universidad; no deja de ser una propuesta que ha nacido de la experiencia bimodal entre la asesoría a empresas públicas y privadas y la docencia en instituciones de educación superior.

Fase 1: diagnóstico y planeación.

- Identificar necesidades académicas y oportunidades de mejora.
- Definir objetivos del EARA.
- Seleccionar participantes con base en criterios académicos y habilidades blandas.
- Sensibilización y concientización: tratándose de una herramienta innovadora y que poco a poco se va dando a conocer, se recomienda realizar sesiones informativas, conferencias y talleres para exponer los beneficios de los EARA a docentes, estudiantes y directivos. La comunicación efectiva y el respaldo institucional son fundamentales para generar interés y compromiso con el proyecto.

Fase 2: formación y desarrollo.

- Capacitar a los integrantes en metodologías ágiles y técnicas de trabajo colaborativo.
- Desarrollar habilidades de liderazgo y comunicación.
- Asignar roles dentro del equipo.
- **Formación:** se puede argumentar que esta fase implica la definición propiamente del programa, es el momento de la verdad, ya que suele suceder que los equipos tras la crisis de cohesión no se pueden amalgamar y será necesario modificar los roles de los participantes, la metodología de trabajo y los criterios de selección de los integrantes. En este momento, es esencial establecer lineamientos para la organización y evaluación de los equipos.

Fase 3: implementación y ejecución.

- Aplicar metodologías ágiles en proyectos académicos.
- Monitorear el desempeño del equipo.
- Fomentar la retroalimentación continua.
- **Implementación:** se conforman los equipos con base en los criterios previamente definidos, se asignan proyectos académicos o de investigación y se establecen mecanismos de trabajo colaborativo. En esta etapa se ven los primeros frutos en cuanto al accionar del equipo debido a que los integrantes son conscientes de su labor y a poco se van acercando al cumplimiento de los objetivos planteados, de tal manera que es importante el acompañamiento continuo y la motivación, elementos clave para el éxito del proceso.

Fase 4: evaluación y mejora continua.

- Medir impacto académico mediante indicadores.
- Identificar áreas de mejora y realizar ajustes.
- Expandir el modelo a otros grupos académicos.
- **Evaluación y mejora continua:** se diseñan indicadores de desempeño que permitan medir el impacto de los EARA en la formación académica y la producción científica. La retroalimentación constante y los ajustes en la metodología aseguran la sostenibilidad del modelo a largo plazo. Si bien es cierto que los resultados son palpables, es recomendable realizar iteración de ellos para elevar los estándares que así mismo se impusieron.

La función del docente o facilitador en los EARA

El docente o facilitador en los EARA juega un papel crucial como guía y mediador del proceso de aprendizaje. Más que un transmisor de conocimientos, su función principal es la de mentor, proporcionando orientación estratégica y fomentando la autonomía de los estudiantes en la toma de decisiones (Catala, 2022). Su labor implica la creación de un ambiente de aprendizaje colaborativo donde los participantes puedan desarrollar habilidades de liderazgo, comunicación efectiva y resolución de problemas (Gozalo et al., 2022). Además, el docente debe actuar como un modelo a seguir, promoviendo la ética académica, la responsabilidad y el compromiso con la excelencia (Martínez, 2020).

Otra función esencial del facilitador es el diseño y la estructuración de los proyectos dentro del EARA. Esto implica la planificación de actividades, la asignación de roles y la selección de metodologías de enseñanza-aprendizaje que potencien la creatividad y el pensamiento crítico. Asimismo, el docente debe asegurarse de que las tareas asignadas sean retadoras pero alcanzables, fomentando una cultura de mejora continua y aprendizaje basado en la experiencia.

El docente también desempeña un rol fundamental en la evaluación y retroalimentación de los equipos. Su responsabilidad es proporcionar comentarios constructivos que permitan a los estudiantes identificar áreas de mejora y fortalecer sus competencias (Martínez, 2020). Para ello, puede utilizar herramientas de evaluación formativa como rúbricas, diarios de aprendizaje y sesiones de feedback grupal (Gozalo et al., 2022). De esta manera, el docente no solo mide el desempeño de los equipos, sino que también impulsa una cultura de autoevaluación y crecimiento personal.

No se debe olvidar que el docente o facilitador debe actuar como un enlace entre los EARA y la institución universitaria, asegurando que estos equipos cuenten con el respaldo necesario para su desarrollo (Gozalo et al., 2022). Esto implica gestionar recursos, coordinar con otros departamentos y promover la visibilidad de los logros alcanzados por los equipos. Además, debe fomentar la vinculación con redes académicas y profesionales externas, facilitando oportunidades de colaboración y crecimiento para los integrantes del equipo.



¿Cómo se determinan los roles y actividades al interior de un EARA?

Parte sustancial de los EARA es el perfil de cada uno de sus integrantes, es decir, la determinación de cada rol y las actividades que conllevan; por eso es urgente revisar desde la teoría de los roles de Belbin (Figura 3) cuáles son estos roles y la manera en que se armonizan para que el equipo logre los objetivos (Martínez, 2020).

A continuación, un breve repaso de los nueve roles que ayudarán al docente para ubicar y potenciar a cada integrante. Desde luego que cada rol se representa en mayor o menor grado e intensidad, dependiendo del alumnado, lo que hace suponer que un estudiante pueda desarrollar más de un rol o, en otros casos, que el equipo no “juegue” con los nueve roles no significa para nada que el equipo esté incompleto o desbalanceado. Lo importante es una estructura clara, asegurando que cada miembro contribuya con sus fortalezas mientras se mitigan sus debilidades.

a. Cerebro (plant)

El rol del cerebro se caracteriza por su pensamiento creativo e innovador. Son personas con una gran capacidad para generar ideas originales y resolver problemas complejos desde enfoques poco convencionales. Tienden a ser imaginativos, independientes y suelen aportar soluciones que otros no han considerado. En los EARA, los cerebros son clave para la investigación y la formulación de nuevas hipótesis o metodologías de trabajo.

Sin embargo, este tipo de integrantes pueden enfrentar ciertos desafíos. A menudo, se les percibe como distraídos o desorganizados, ya que su enfoque está más en la creación de ideas que en la implementación práctica. Además, pueden ser sensibles a la crítica y, en ocasiones, tienden a alejarse del grupo para trabajar en sus propias reflexiones. Es importante que un equipo de alto rendimiento aproveche su capacidad de innovación sin dejar de proporcionarles estructura y apoyo para que sus ideas puedan ser aplicadas efectivamente.

b. Investigador de recursos (resource investigator)

El investigador de recursos es una persona extrovertida, entusiasta y con gran capacidad para conectar con otros. Su principal fortaleza radica en identificar oportunidades, establecer contactos y traer nuevas ideas externas al equipo. En un entorno académico, este rol puede

traducirse en la búsqueda de financiamiento, alianzas estratégicas o colaboración con expertos de otras disciplinas para enriquecer el trabajo del grupo.

Estos individuos pueden perder el interés rápidamente una vez que la novedad desaparece, lo que los lleva a abandonar tareas sin terminarlas. También pueden volverse demasiado optimistas sin evaluar adecuadamente los riesgos o limitaciones de los recursos disponibles. Para que su contribución sea efectiva, es recomendable que trabajen en conjunto con otros miembros del equipo que les ayuden a aterrizar sus ideas y darles continuidad.

c. Coordinador (coordinator)

El coordinador es un líder nato dentro del equipo, caracterizado por su capacidad para organizar y delegar tareas de manera efectiva. Son personas con una gran habilidad para identificar los talentos de los demás y asegurarse de que cada miembro contribuya en función de sus fortalezas. En un equipo de alto rendimiento académico, su papel es crucial para mantener la armonía, fomentar la cooperación y garantizar que se cumplan los objetivos establecidos.

Pese a su liderazgo natural, los coordinadores pueden enfrentar el riesgo de volverse demasiado controladores, monopolizando la toma de decisiones o dependiendo demasiado de otros para la ejecución. También pueden ser percibidos como manipuladores si no gestionan correctamente sus interacciones con los demás. Un buen coordinador debe equilibrar su rol de liderazgo con la confianza en su equipo, asegurándose de que todos participen de manera equitativa.

d. Impulsor (shaper)

El impulsor es una persona dinámica y orientada a resultados. Posee una gran energía y determinación para superar obstáculos y llevar al equipo hacia el cumplimiento de sus metas. Son aquellos que retan constantemente al grupo, promoviendo la acción y asegurándose de que no haya estancamiento. En un equipo académico, un impulsor puede desempeñar un papel crucial al fijar plazos y mantener la motivación, especialmente en proyectos de investigación exigentes.

Su estilo directo y enérgico puede resultar intimidante para otros miembros del equipo. Tienden a ser impacientes y pueden mostrarse

agresivos o confrontativos si sienten que el grupo no avanza con la suficiente rapidez. Para que su impacto sea positivo, los impulsores deben aprender a modular su enfoque, combinando su exigencia con una actitud motivadora y constructiva.

e. Monitor evaluador (monitor evaluator)

El monitor evaluador es el miembro del equipo que aporta un pensamiento crítico y analítico. Su principal fortaleza radica en su capacidad para evaluar las ideas con objetividad, identificando tanto sus fortalezas como sus debilidades. En un equipo académico, este rol es fundamental para garantizar que las decisiones se basen en hechos y razonamientos sólidos, evitando sesgos emocionales o suposiciones infundadas.

Los monitores evaluadores pueden ser percibidos como demasiado fríos o distantes. Su enfoque en la lógica y la objetividad puede hacer que se les vea como poco entusiastas o faltos de creatividad. Además, pueden tardar en tomar decisiones, ya que tienden a considerar todas las variables antes de actuar. Para maximizar su contribución, es importante que trabajen en conjunto con miembros más dinámicos que impulsen la ejecución de las ideas.

f. Trabajador en equipo (teamworker)

El trabajador en equipo es el pegamento que mantiene la cohesión dentro del grupo. Son personas empáticas, cooperativas y que fomentan un ambiente armonioso. En un equipo académico, su función es clave para asegurar que todos los miembros se sientan valorados y comprometidos con el proyecto. Además, suelen mediar en conflictos y facilitar la comunicación entre los integrantes.

Su deseo de mantener la armonía puede hacer que eviten confrontaciones necesarias o que sean reacios a tomar decisiones difíciles. También pueden ser demasiado influenciables y priorizar el bienestar del grupo sobre la eficiencia del trabajo. Para que su rol sea efectivo, es fundamental que aprendan a equilibrar su diplomacia con la firmeza en la toma de decisiones cuando sea necesario.

g. Implementador (implementer)

El implementador es el miembro del equipo que se encarga de convertir las ideas en acciones concretas. Son personas organizadas, disciplinadas y con un fuerte sentido del deber. En un equipo de alto rendimiento académico,

Sin Contraseñas

su papel es fundamental para garantizar que los planes y estrategias se ejecuten de manera efectiva y dentro de los plazos establecidos.

Los implementadores pueden ser poco flexibles y resistentes al cambio. Prefieren seguir procesos estructurados y pueden mostrarse escépticos ante nuevas ideas o metodologías. Para aprovechar al máximo su contribución, es recomendable que trabajen en conjunto con miembros más creativos que los ayuden a explorar enfoques innovadores sin comprometer la organización y la disciplina.

h. Finalizador (completer finisher)

El finalizador es la persona que se asegura de que el trabajo se complete con precisión y calidad. Son perfeccionistas, meticulosos y poseen una gran atención al detalle. En un equipo académico, su función es clave en la revisión final de documentos, la detección de errores y la optimización de los resultados antes de su presentación o publicación.

Sin embargo, su alto nivel de exigencia puede llevarlos a ser demasiado críticos o ansiosos. Pueden tener dificultades para delegar tareas, ya que prefieren asegurarse de que todo esté hecho a la perfección. También pueden retrasar el progreso del equipo si se enfocan demasiado en detalles menores. Para que su rol sea eficaz, deben aprender a equilibrar su perfeccionismo con la necesidad de cumplir los plazos establecidos.



i. Especialista (specialist)
El especialista es el experto en un área específica del conocimiento. Aporta conocimientos profundos y habilidades técnicas avanzadas que pueden ser fundamentales para el éxito del equipo. En un entorno académico, este rol es clave para desarrollar investigaciones en profundidad y aportar información precisa sobre un campo determinado.

Aunque su experiencia es valiosa, los especialistas pueden volverse demasiado centrados en su propio ámbito de conocimiento y perder de vista el panorama general. También pueden ser poco flexibles y tener dificultades para adaptarse a nuevas perspectivas. Para maximizar su impacto, es recomendable que trabajen en conjunto con otros miembros que les ayuden a aplicar su conocimiento en un contexto más amplio y multidisciplinario.

| Institución | Estrategias | Normativas |
|--------------------------|--|--|
| Cerebro | Creativo e innovador, aporta ideas originales y soluciones poco convencionales. | Puede ser desorganizado, distraído y sensible a la crítica. |
| Investigador de recursos | Extrovertido, entusiasta y excelente para establecer contactos y traer nuevas oportunidades. | Pierde interés fácilmente y puede ser demasiado optimista sin evaluar los riesgos. |
| Coordinador | Habilidad para delegar tareas, organizar el equipo y fomentar la cooperación. | Puede ser percibido como manipulador o demasiado controlador. |
| Impulsor (modelador) | Enérgico y orientado a resultados, motiva al equipo y desafía el estancamiento. | Puede ser impaciente, agresivo y demasiado exigente con los demás. |
| Monitor evaluador | Análítico, objetivo y con capacidad crítica para tomar decisiones fundamentadas. | Puede ser frío, distante y tardar demasiado en decidir. |
| Trabajador en equipo | Diplomático, fomenta la cohesión y resuelve conflictos en el grupo. | Puede evitar confrontaciones necesarias y ser demasiado influenciable. |
| Implementador | Organizado, disciplinado y eficiente en la ejecución de tareas. | Puede ser inflexible y reaccionar al cambio. |
| Finalizador | Perfeccionista, meticuloso y asegura la calidad y precisión del trabajo. | Puede volverse ansioso, excesivamente crítico y no delegar tareas. |
| Especialista | Experto en su área, aporta conocimientos profundos y precisos. | Puede centrarse demasiado en su campo y perder de vista el panorama general. |

Tabla 2. Características de los roles de Belbin. Elaboración propia.

CONCLUSIÓN

La implementación de equipos de alto rendimiento académico en la universidad representa una estrategia innovadora para potenciar el aprendizaje, la investigación y la excelencia educativa. A través de un diseño estructurado y una ejecución eficiente, estos equipos pueden generar un impacto significativo en la formación de los estudiantes y en el desarrollo institucional. Es fundamental que las universidades adopten estrategias claras para fomentar la colaboración, la autonomía y la innovación dentro de estos equipos, asegurando su sostenibilidad y adaptabilidad a las necesidades cambiantes del entorno académico. Con un mapa de ruta bien definido, los EARA pueden convertirse en un pilar fundamental para la educación superior del siglo XXI.

Investigar el alto rendimiento académico en México es importante, no solo por la relativa escasez de estudios a este respecto, sino porque los EARA se deben estudiar e implementar de manera más intencionada, proactiva y positivamente, visualizando a estos equipos de estudiantes como recursos potenciales y elementos valiosos que es importante impulsarlos a los posgrados.

A pesar de las limitaciones mencionadas con anterioridad, la presente propuesta también quiere ser una aproximación al estudio y aceptación de los EARA en México, por lo cual se sugiere continuar desarrollando investigaciones que aporten a esta línea de investigación.

REFERENCIAS

Abad-Lezama, I. R., Pantigoso-Leython, N., Jara-Llanos, G. S. y Colina-Ysea, F. J. (2023). Retroalimentación y trabajo en equipo en estudiantes universitarios de una universidad nacional de Lima Metropolitana. Desde el Sur, 15(3). <https://doi.org/10.21142/des-1503-2023-0041>

Alarcón Quinapanta, C. y Hernández Junco, V. (2024). Modelos de gestión de talento humano. Análisis crítico: Human Talent Management Models. Critical Analysis. Revista Científica Ecociencia. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.111.847>

Belli, S. y López Carrasco, C. (2023). En búsqueda de un equilibrio inestable en grupos científicos de alto rendimiento. Estilos de colaboración y de liderazgo. RES. Revista Española de Sociología, 32(1).

Buchholz, S. y Roth, T. (1992). Cómo crea un equipo de alto rendimiento en su empresa. Editorial Atlántida.

Catala, J. (2022). Equipos de alto rendimiento: Estrategias para la innovación académica. Universidad Politécnica de Valencia. https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/184334/Equipos_de_Alto_Rendimiento.pdf

González, M. L. y Pérez, R. T. (2021). Implementación de equipos de alto rendimiento en instituciones de educación superior. Revista Iberoamericana de Educación, 85(2), 45-60.

Gozalo Delgado, M., León del Barco, B. y Romero Moncayo, M. (2022). Buenas prácticas del estudiante universitario que predicen su rendimiento académico. Educación XX1, 25(1), 171-195. <https://doi.org/10.5944/educXX1.30565>

Leavitt, H. J. y Lipman-Blumen, J. (2000). Grupos de alto rendimiento una nueva actitud en la organización. Harvard Deusto Business Review, 96, 48-55.

Lapzo (2023). Las 7 características de equipos de alto rendimiento. <https://www.lapzo.com/blog/liderazgo/equipos-de-alto-rendimiento>

Lotito C., F. (2022). La formación de equipos de trabajo: un paso estratégico para volar más alto y más lejos. Dissertare. Revista de Investigación en Ciencias Sociales, 7(1), 1-22. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6617627>

Martínez, A. F. (2020). Liderazgo y equipos de alto rendimiento en la universidad. Educación XX1, 23(1), 123-140.

Ramírez, J. C. y López, S. M. (2020). Estrategias para la formación de equipos de alto rendimiento académico. Revista de Educación Superior, 48(190), 35-50.

Sánchez, P. R. (2021). Innovación y equipos de alto rendimiento en la educación superior. Revista de Innovación Educativa, 14(3), 67-82.

Sánchez Paredes, R. G. y Ñañez Silva, M. V. (2022). Percepción del trabajo en equipo y de las habilidades sociales en estudiantes universitarios. PURIQ, 4, pp. e265. (10.37073/puriq.4.265). (hal-03695408).

Villalpando Robles, J. O. y Cortés Baltazar, M. G. (2022). Dirección de equipos de alto rendimiento en educación STEM. Universidad Tecnológica de Jalisco. https://www.utj.edu.mx/recursos/Direccion_Equipos_STEM.pdf