

PROPUESTA DE GESTIÓN DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO EN  
PRODUCCIÓN DE ENERGÍA DE LAS EPM

GILDARDO DE JESÚS RENDÓN MUÑOZ

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
MEDELLÍN  
2012

PROPUESTA DE GESTIÓN DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO EN  
PRODUCCIÓN DE ENERGÍA DE LAS EPM

GILDARDO DE JESÚS RENDÓN MUÑOZ

Trabajo presentado para optar al grado de  
Especialista en Alta Gerencia

Asesora Metodológica  
MARÍA CECILIA ARCILA GIRALDO

Asesor Temático  
LUIS ALFONSO RESTREPO GRISALES

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
MEDELLÍN  
2012

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	7
RESUMEN	9
ABSTRACT	10
1. LOS EQUIPOS DE TRABAJO	11
1.1 DIFERENCIAS ENTRE GRUPO Y EQUIPOS DE TRABAJO	13
1.2 TIPOS DE EQUIPOS	14
1.3 EL TAMAÑO	15
1.4 EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO	16
1.5 ORIGEN DE LOS EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO	18
1.6 ETAPAS PARA EL DESARROLLO DE UN EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO	19
1.6.1 Modelo Tuckman	20
1.6.2 Modelo de Consultoría	21
1.6.3 Modelo de enfoque sociotécnico	22
1.6.4 Modelo de etapas recurrentes	23
1.6.5 Modelo de procesos	24
1.7 CARACTERÍSTICAS DE UN EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO	25
1.7.1 Modelo de alta energía de Dick McCann	26
1.7.2 Modelo ATPI de Aston Organisation Development	28
1.7.3 Modelo de cinco disfunciones un equipo de P. Lenciony	30
1.7.4 Modelo TDS de J. Richard Hackman	31
1.7.5 La rueda de gestión de equipos de Triaxia Partners	32
1.7.6 Modelo IMOI – Inputs-Mediators-Outputs-Inputs	34
2. EQUIPOS DE TRABAJO Y EL MODELO ORGANIZACIONAL EPM	36
2.1 EL MODELO ORGANIZACIONAL DE EPM	36
2.1.1 Estrategia	37
2.1.2 Estructura	38
2.1.3 Procesos	39
2.1.4 Recompensas	41
2.1.5 Personas	41
2.2 MODELO DE EQUIPOS DE TRABAJO DE EPM	42
2.3 LOS EQUIPOS DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE ENERGÍA EN EPM	44

2.4	EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO	46
2.4.1	Evaluación	46
2.4.2	Diagnóstico	47
3.	FACTORES PARA EL DISEÑO Y DESARROLLO DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO	56
3.1	FACTORES DE ENTRADA, INPUTS Ó INSUMOS	58
3.1.1	Factores Inputs Individuales	58
3.1.2	Factores inputs del equipo	63
3.1.3	Factores inputs del contexto organizacional	66
3.2	FACTORES MEDIADORES Ó MEDIATORS	71
3.2.1	Factores de Procesos	71
3.2.2	Factores de estados emergentes	74
3.3	FACTORES DE RESULTADO Ú OUTCOMES	78
3.3.1	Resultados a nivel individual	78
3.3.2	Resultados a nivel de equipo	79
3.3.3	Resultados organizacionales	81
4.	PROPUESTA DE GESTIÓN DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO EN PRODUCCIÓN DE ENERGÍA DE LAS EPM	87
4.1	CONTEXTO ORGANIZACIONAL	89
4.2	COMPOSICIÓN	93
4.3	COMPETENCIAS INDIVIDUALES	94
4.4	COMPETENCIAS COLECTIVAS	95
5.	GLOSARIO	96
6.	CONCLUSIONES	97
	BIBLIOGRAFÍA	99

## LISTA DE FIGURAS

	pág.	
Figura 1.1	Modelo Tuckman	20
Figura 1.2	Modelo de consultoría	22
Figura 1.3	Modelos sociotécnicos	23
Figura 1.4	Modelo de alta energía	27
Figura 1.5	Modelo de la cinco disfunciones de equipo	30
Figura 1.6	Modelo TDS	31
Figura 1.7	Modelo de rueda de Triaxia	33
Figura 1.8	Modelo IMOI – Inputs-Mediators-Outputs-Inputs	34
Figura 2.1	Modelo estrella de Kates & Galbraith	36
Figura 2.2.	Estructura organizacional EPM	38
Figura 2.3.	Modelo de procesos EPM	39
Figura 2.4	Continuidad de las conexiones laterales	40
Figura 2.5	Resumen cinco condiciones habilitantes – Eq. Eléctrico	49
Figura 2.6	Promedio por cada condición evaluada Eq. Eléctrico	50
Figura 2.7	Eficacia del equipo Eléctrico	51
Figura 2.8	Resumen cinco condiciones habilitantes – Eq. Mecánico	51
Figura 2.9.	Promedio por cada condición evaluada – Eq. Mecánico	52
Figura 2.10	Eficacia del equipo Mecánico	53
Figura 2.11	Resumen cinco condiciones habilitantes – Eq. Serv. Apoyo	53
Figura 2.12	Promedio por cada condición evaluada - Eq. Serv. Apoyo	54
Figura 2.13	Eficacia del equipo Serv. Apoyo	55
Figura 3.1	Factores para el diseño y desarrollo de equipos de alto rendimiento	57
Figura 4.1	Modelo de propuesta de gestión de equipos de alto rendimiento	89
Figura 4.2	Compensación variable por equipos	92

## LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Modelos de etapas de desarrollo de equipos	24
Tabla 2. Modelo de gestión de equipos ATPI	29
Tabla 3. Ficha técnica de los equipos	45
Tabla 4. Evaluación equipos según modelo EPM	47

## INTRODUCCIÓN

La economía globalizada, las condiciones económicas cambiantes y un medio ambiente que exige empresas mas respetuosas, hacen que éstas adopten estrategias, políticas y lineamientos que permitan alcanzar y mantener la competitividad, mediante la eficacia y eficiencia de sus procesos de manera que las encamine hacia el alto desempeño.

Un distintivo de las empresas orientadas al alto desempeño es el alineamiento de toda la organización con su estrategia a todos los niveles de la misma. Para estas organizaciones el recurso humano es considerado como un activo estratégico para lograr ese nivel de desempeño organizacional y sostienen que una de las estrategias de generación de valor se da a través de la *gestión del talento humano*.

Empresas Públicas de Medellín, buscando alcanzar un alto desempeño y el logro de sus objetivos organizacionales, ha adoptado una gestión enfocada en procesos, donde las personas cobran vital importancia a la hora de soportar la creación y el desarrollo de los equipos que integran dichos procesos con la estructura y para ello invierte en sus recursos humanos como activo valioso.

Los denominados equipos de alto rendimiento, equipos de alto desempeño o equipos autodirigidos, empezaron a conocerse con los círculos de calidad en Japón por los años 1962, cuyo objetivo principal era contribuir al mejoramiento y desarrollo de la empresa, crear un buen ambiente de trabajo y ejercer las capacidades humanas plenamente orientados hacia la implantación de la “Teoría Z” consistente en crear conciencia de calidad y productividad en todos y cada uno de los miembros de una organización, a través del trabajo en equipo y el intercambio de experiencias y conocimientos, así como el apoyo recíproco.

Para alcanzar hoy el alto rendimiento de los equipos de trabajo, será necesario identificar los factores que contribuyen a ese desempeño superior desde los individuos, los equipos, la organización, los procesos y los resultados esperados de los equipos existentes, para alcanzar el objetivo principal de esta investigación que es la de construir una propuesta de gestión exitosa para equipos de alto

rendimiento al interior del proceso de producción de energía eléctrica de las EPM, mediante el logro de objetivos específicos de identificación de las mejores prácticas de gestión de equipos de alto rendimiento para una empresa orientada al desempeño superior, el diagnóstico de la situación actual de los equipos del proceso en observación y el análisis de las características fundamentales de los equipos de alto desempeño y su evolución dentro de una organización.

Pero en la mayoría de las empresas colombianas, incluyendo a Empresas Públicas de Medellín, se siguen presentando limitaciones para llegar a estos Equipos de Alto Rendimiento, siendo hasta ahora un ideal lleno de dificultades y tropiezos para alcanzarlos, desarrollarlos y gestionarlos. La razón primordial parte de problemas estructurales como la poca cultura latina de la autogestión, las competencias organizacionales enfocadas a mejorar debilidades y no en las fortalezas del recurso humano, procesos de selección con una orientación metodológica hacia las competencias individuales, el enfoque en el desempeño individual, la falta de cultura organizacional sobre este tipo de equipos, y muchas otras que intentaremos identificar en el proceso investigativo adelantado en este trabajo.

Con la búsqueda de aportes multidisciplinarios, se realiza una investigación de carácter bibliográfico descriptivo, sobre los equipos de alto rendimiento, proveniente de fuentes que integran los conceptos de la Gestión de Recursos Humanos, la Psicología Organizacional y Social, los estudios particulares de consultorías, los aportes de organizaciones internacionales y las lecciones aprendidas de ejercicios académicos anteriores. La realización de este trabajo pretende formular un marco de gestión de Equipos de Alto Rendimiento que permita agregar valor al logro de objetivos estratégicos de producción de energía en EPM; además entidades privadas, gubernamentales, del sector salud, del sector educativo o del mismo entorno deportivo, podrían aplicar lo que se plantea con respecto al tema en cuestión, como un aporte desde la academia a la gestión del recurso humano, al trabajo en equipo de alto nivel, a la cultura organizacional de las empresas colombianas y como aporte al desarrollo económico del país.



## RESUMEN

Las organizaciones deben adaptarse cada vez con mayor rapidez, a los cambios que el entorno les exige y desde la gestión del recurso humano y la alta gerencia, los equipos de trabajo como enlaces horizontales de las estructuras y los procesos al interior de las organizaciones, requieren un análisis y gestión específicos.

Emprendemos la tarea de investigar las diferentes corrientes y modelos estudiados por académicos, sicólogos y consultores como Tuckman, Katzenbach, en los años 90s y Kuipers, Hackman, Lencioni, McCann, Fernández, Losada, Mathieu, Rico entre otros, en la última década, para identificar las mejores prácticas aplicables para el alto desempeño organizacional desde lo colectivo.

Las Empresas Públicas de Medellín tienen implementado el modelo de trabajo por equipos, como estrategia para desarrollar su modelo organizacional. Apoyados en este modelo, el proceso de producción de energía eléctrica pretende implantar un mantenimiento de clase mundial, donde el factor humano y los equipos de trabajo son fundamentales.

Los equipos de trabajo una vez conformados, deben pasar por una serie de etapas de desarrollo, evolución y maduración, hasta alcanzar el grado de alto rendimiento, pero una vez en este nivel se deben gestionar para mantener sus resultados y que estos se reflejen en el logro de los objetivos organizacionales. Este es el propósito de esta investigación, identificar las mejores prácticas de gestión que permitan liderar estos equipos hacia resultados sostenibles de clase mundial, como objetivo de la organización en su proceso productivo de generación de energía eléctrica.

Los resultados de la recolección de la información bibliográfica y del trabajo de diagnóstico de campo, han de permitir evidenciar los elementos a tener en cuenta al momento de elaborar una propuesta de gestión de equipos de alto rendimiento.

**PALABRAS CLAVE:** Organizaciones de alto desempeño, Equipos, Equipos de alto rendimiento, equipos auto dirigidos, gestión equipos alto desempeño.

## ABSTRACT

Organizations must adapt ever more quickly to changes required and the environment from the management of human resources and senior management teams work as horizontal links of the structures and processes within organizations, require analysis and specific management.

Embark on the task of investigating the different currents and models studied by academics, psychologists and consultants as Tuckman, Katzenbach, in the 90s and Kuipers, Hackman, Lencioni, McCann, Fernandez, Losada, Mathieu, Rico, among others in the last decade, to identify best practices applicable to the high organizational performance from the collective.

Empresas Públicas de Medellín have implemented the model of team work as a strategy to develop its organizational model. Supported by this model, the process of producing electric power also set up a world-class maintenance, where the human factor and the teams are essential.

The teams once formed, must pass through a series of stages of development, evolution and maturation, reaching the level of high performance, but once at this level must be managed to maintain their results and these are reflected in the achievement of organizational goals and that is the purpose of this research, identify best management practices that lead these teams to enable world-class results, the objective of the organization in its production process to generate electricity.

The results of the gathering of bibliographic information and the work of field diagnosis, evidence must allow the elements to consider when preparing a proposal for managing high performance teams.

**KEYWORDS:** high-performance organizations, teams, teams high performance, self-directed teams, managing high performance teams.

## 1. LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Abordaremos el tema de equipos de trabajo, buscando dar claridad a los conceptos que académicos y consultores han desarrollado y que son hoy de gran utilización en el medio empresarial para gestionar el recurso humano. En primera instancia debemos diferenciar entre grupos y equipo de trabajo y para ello iniciamos consideraremos las siguientes definiciones:

**Grupo.** Un grupo " Pueden formarse, a partir de la estructura de la organización, para lograr un objetivo en particular o por deseos personales de satisfacer determinadas necesidades", así lo definen Castro-Guerrero en 2002; las personas que los conforman buscan satisfacer sus necesidades antes que buscar el éxito del grupo de trabajo.

A su vez, Morales en el año 2000 sostiene que un grupo de trabajo es "un grupo de amigos que disfrutan haciendo todas las tareas en conjunto en un mismo sitio, sin importar si las destrezas de uno complementan las que le faltan al otro y sin percatarse de que la responsabilidad es mutua, trabajan juntos pero cada uno hace sus propias tareas aisladamente, sin tener la visión de conjunto que conducirá a la meta final, todos están agolpados trabajando sobre una misma tarea para darse apoyo efectivo.

Hasta aquí es evidente que un grupo de trabajo no tiene la formalidad, los objetivos compartidos, el compromiso ni la responsabilidad que se requiere para ser calificado como un equipo y aunque realizan trabajos conjuntamente, esto no les da el carácter necesario para alcanzar tal denominación.

**Equipo.** "El equipo<sup>1</sup>: Grupos de antiguos empleados que tienen al menos algunas de las tareas colectivas y donde se encuentran los miembros del equipo facultado para regular mutuamente la ejecución de estas tareas colectivas", según la

---

<sup>1</sup> Tomado de <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/reports/TN0507TR01/TN0507TR01.pdf> en mayo 15 de 2012.

*European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2007* citando a Delarue, 2003.

El trabajo en equipo<sup>2</sup> significa fundamentalmente un cambio en las relaciones entre las personas y los componentes de la empresa; un cambio mediante el cual se pretende optimizar las relaciones a través del rompimiento de barreras, el mejoramiento de la interacción, la confianza, el compromiso, la convicción personal, la complementariedad de las competencias, etc.

“Un equipo es un número pequeño de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, con metas de desempeño y con una propuesta por las que se consideran mutuamente responsables” según Katzenbach y Smith en su obra “Sabiduría de los equipos”.

Otro concepto de equipo con cierta similitud al anterior es: “Un grupo de personas interdependiente con destrezas complementarias que tienen un compromiso y unas metas de desempeño comunes, que son mutuamente responsables por su éxito y que se preocupan por obtener resultados aunque no sean amigos” tomado de Morales de Romero de su obra “Equipos autodirigidos en acción”.

Según Morales, los equipos de trabajo están formados por un grupo pequeño de miembros, con niveles de habilidades complementarias, con un propósito o misión verdaderamente significativa, con objetivos y metas específicas, con una propuesta de trabajo clara y un sentido de responsabilidad mutua.

La Organización Mundial de la Salud – OMS, en su ejercicio de *Team Building*<sup>3</sup> define al equipo como: “Dos o más personas que trabajan en interdependencia en pro de un fin común. Reunir un grupo de personas no crea un equipo”. Considerando la sinergia como el pilar del desarrollo colectivo.

Por su parte, las Empresas Públicas de Medellín, definen equipo como “Componente de la estructura organizacional, diseñado para el gerenciamiento del

---

<sup>2</sup> Tomado de [www.gestionhumana.com](http://www.gestionhumana.com) en mayo 21 de 2012.

<sup>3</sup> Tomado de internet <http://www.who.int/cancer/modules/Team%20Building%20Spanish.pdf> en mayo 18 de 2012.

talento humano y el desarrollo de procesos, que está conformado por un conjunto de servidores de la empresa, bajo la guía de un coordinador. Los servidores que conforman el equipo de trabajo tienen responsabilidad individual y colectiva frente al propósito común y que facilita el cumplimiento de los objetivos organizacionales”.

Podemos concluir que para ser equipo de trabajo se deben compartir más que tareas y reúne a un número determinado de personas con unos objetivos definidos, comunes y compartidos, con habilidades complementarias y responsabilidades colectivas.

### **1.1 DIFERENCIAS ENTRE GRUPO Y EQUIPOS DE TRABAJO**

Gostick y Elton en su obra “Buenos equipos, proyectos imbatibles” afirman que se ha llegado a un punto en que muchos de los equipos que hay en las empresas actuales no lo son de verdad, son falsos. En lo que respecta a la organización, la estructuración y la motivación, no están preparados para trabajar juntos de forma efectiva. La palabra equipo es una simple y difusa etiqueta que designa agrupaciones aleatorias, o incluso a la organización en conjunto. Si se echa un vistazo por debajo se verá que es un grupo de individuos que, en gran medida, solo se ocupan de sí mismos.

Por su parte y sobre este tópico, Katzenbach y Smith afirman que los grupos se convierten en equipos mediante la acción disciplinada. Le dan forma a un propósito común, convierten metas de desempeño, definen un enfoque de trabajo conjunto, desarrollan niveles altos de habilidades complementarias y se hacen mutuamente responsables por los resultados.

En síntesis podríamos decir que un grupo es un equipo no óptimo y un equipo es un grupo de trabajo maduro, eficiente y con objetivos comunes claramente definidos.

## 1.2 TIPOS DE EQUIPOS

Según las diversas fuentes consultadas, es posible clasificar los equipos por diferentes aspectos

**Equipo paralelo:** Los miembros de estos equipos en ocasiones abandonan su trabajo habitual para dedicarse a un tema específico por un período determinado, por ejemplo, mejoras de procesos como tarea habitual o adicional.

**Equipo de proyecto:** Es una variable del equipo paralelo y está formado por empleados de la misma o distintas áreas de la empresa para ocuparse de un proyecto significativo, como tareas habituales.

**Equipo de procesos:** Un equipo de este tipo se centra en un proceso específico con el objetivo de mejorarlos, rediseñarlo o de operar en el mismo un cambio total.

**Equipo permanente:** De duración estable e indeterminada, se encargan de los procesos productivos y de mantenimiento.

**Equipo temporal:** Creado con fin de mejora específica, de duración corta y definida.

**Equipo normal:** Equipo de rendimiento promedio y que no ha alcanzado estándares de rendimiento superiores.

**Equipo de alto rendimiento:** Equipo con rendimiento superior y características distintivas, estables, crecientes y con alto poder decisorio.

**Equipos convencionales:** Equipos que comparten un mismo espacio y se comunican primordialmente cara a cara.

**Equipos virtuales:** Equipos cuyos miembros que trabajan a grandes distancias unos de otros y son unidos por la tecnología.

### 1.3 EL TAMAÑO

Un aspecto que es considerado bien importante en los equipos de alto rendimiento es su tamaño: Katzenbach nos recuerda "... los tamaños de los equipos difieren de acuerdo al propósito significativo, las metas de desempeño específicas, el enfoque, las habilidades complementarias y la responsabilidad mutua". Además agrega que un equipo con un alto número de integrantes, 50 por ejemplo, lo mas probable es que se subdividan en subequipos en lugar de funcionar como un solo equipo; los grandes números de personas, por su tamaño, tienen problemas para interactuar en forma constructiva, llegar a acuerdos sobre detalles específicos." En este sentido, recomienda equipos con integrantes cercanos a las 10 personas, para facilitar el éxito en la solución de sus diferencias individuales, funcionales y jerárquicas hacia un plan común. Los grandes grupos agregan, se enfrentan a problemas logísticos que no les permite encontrar el espacio y tiempo para reunirse.

J. Richard Hackman, profesor de psicología social y organizacional de la Universidad de Harvard, recomienda 6 integrantes por equipo, en su libro "*Leading Teams*" basado en el estudio del psicólogo Iván Steiner que en 1972 investigó los efectos de ir aumentando el tamaño de un equipo. Comenzó con un miembro y fue añadiendo uno a la vez, determinando que cada miembro adicional incrementó la productividad potencial del grupo, hasta que produjo ineficiencias con miembros del grupo menos motivados, la coordinación del grupo se hizo mucho más difícil; logrando finalmente demostrar que la productividad del equipo se alcanzó con un máximo de cinco.

Según el autor Stephen Robbins, experto en comportamiento organizacional, cuando los equipos tienen más de 10 ó 12 personas, el equipo encuentra una interacción constructiva difícil. Su consejo a los gestores es mantener el tamaño del equipo a menos de una docena. Tal vez el autor haya tenido en mente que algunos equipos deportivos de alto rendimiento pueden alinear un número cercano a 11, como es el caso del fútbol.

Según nuestra percepción y la experiencia sobre el tamaño de los equipos, estos no deben superar los 15 como número máximo de integrantes, puesto que se

dificultan aspectos importantes para su funcionamiento, sin embargo equipos mayores pueden funcionar con cierta formación de subequipos, liderados por un integrante del subequipo que en comunicación directa con el líder del equipo puedan coordinar las actividades diarias, con eficiencia y eficacia.

#### **1.4 EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO**

“Un equipo de alto rendimiento<sup>4</sup> podría definirse como aquel que ha logrado los objetivos propuestos en términos de eficacia y excelencia”, afirma los psicólogos chilenos Ignacio Fernández y Trinidad Winter.

Marcial Losada y Bárbara Fredrickson por su parte, consideran que un equipo de alto desempeño es aquel que además de generar grandes niveles de rentabilidad, logra integrar a la gente de tal manera que estos obtengan un mayor desarrollo en el ámbito personal y relacional. A esto le suelen llamar el florecimiento.

Los equipos autodirigidos, son una forma sofisticada de participación de los empleados, basados en la filosofía del *empowerment*, que busca trasladar las decisiones al más bajo nivel posible de la organización, con el propósito de que el personal operativo tome las decisiones que son relevantes para su propio trabajo. Estos equipos tienen sus propias fronteras administrativas y físicas por las cuales serán responsables. Son vistos como un centro de utilidad con su respectiva estructura de costos, los cuales reciben unos insumos materiales, información, le agregan valor y los envían a otros equipos, nos ilustra Gilberto Quesada.

Fernández en otro nuevo aporte, afirma que podríamos entender a los equipos autodirigidos como equipos donde sus integrantes sienten que la emocionalidad base es la confianza, donde los roles y tareas están distribuidas pero son flexibles, donde los roles pueden ir cambiando según las capacidades y talentos de cada integrante, donde está considerado el espacio para que esta coordinación de talentos ocurra, como también la coordinación de las acciones. Se considera como un valor esencial el compromiso, que les permita sentirse involucrados con esa meta u objetivo común que todos comparten y tienen clara. Donde la

---

<sup>4</sup> Tomado de internet <http://www.ignaciofernandez.cl/sitio2/> en abril 29 de 2012.



comunicación sea fluida y teñida de positividad, y que abra paso a la expresión respetuosa de opiniones y visiones, que les permite discutir, desarrollar ideas y la capacidad de escucha como catalizador esencial. Donde los integrantes creen los espacios para aprender, crear e innovar. Donde el líder formal sea un facilitador de estos espacios.

Equipos autónomos<sup>5</sup>, en estos equipos existe una ruptura del proceso de trabajo. Funcionan con rotación de funciones y generalmente con alta autonomía. Es el tipo de equipo que presenta el mayor grado de exigencia de requerimientos de tareas y mantenimiento grupal, según nos define Pedro Matheu Lucia Ferradas en el 7° congreso de estudios de trabajo de la Asociación Argentina de especialistas en estudios del trabajo – ASET.

Por otro lado, el consultor australiano Dick McCann, en su obra "*High Energy Teams*" no dice que en un equipo de alta energía, los miembros del equipo necesitan establecer la manera de abordar las preguntas que adopta el modelo. Cada cuestión debe ser objeto de un debate continuo y revisión a través de procesos regulares de aprendizaje del equipo. Estas cuestiones o preguntas son: ¿Quiénes somos?, ¿Dónde estamos ahora?, ¿A dónde vamos?, ¿Cómo vamos a llegar?, ¿Qué se espera de nosotros?, ¿Qué apoyo se necesita?, ¿Qué tan efectivos somos?, ¿Qué reconocimiento no vamos a llegar?. Cuando todos estos temas estratégicos se han dirigido a la satisfacción del equipo, éste estará en un estado de "alta energía" listo para funcionar de forma óptima para ofrecer un rendimiento excelente.

Resumiendo los conceptos hallados en la literatura, los equipos de alto rendimiento deben ser un número pequeño de integrantes con un papel claramente definido, conocido, aceptado y que están enfocados hacia los objetivos y metas organizacionales, tienen talentos complementarios, mantienen control sobre el proceso de grupo, desarrollan un liderazgo basado en el conocimiento y el respeto, practican una comunicación asertiva, generan confianza entre sus integrantes y hacia el exterior, trabajan con disciplina para el logro de resultados

---

<sup>5</sup> Fuente <http://www.aset.org.ar/congresos/7/16012.pdf> 2012-04-16

colectivos, agregando valor a la organización y desarrollando armónicamente a sus miembros.

Con los equipos de trabajo de alto rendimiento, alto desempeño o auto gestionados, se espera que se reduzca la jerarquía y se propicie el empoderamiento, para aumentar el ritmo de toma de decisiones e incrementar la innovación en las organizaciones. Otros resultados esperados son los aumentos en calidad, productividad, satisfacción del cliente, el aprendizaje organizacional y la disminución de los costos, para empresas competitivas y sostenibles.

### **1.5 ORIGEN DE LOS EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO**

Comenzando la década de los cincuenta, en los primeros años de la posguerra, Edward Deming y Joseph Juran llevan a Japón criterios americanos para implementar el control de calidad mediante gráficas de control por muestreo. En 1962, Ishikawa pone en marcha los círculos de calidad ó grupos relativamente pequeño de personas, entre 3 y 15 pero mas comúnmente conformados por entre 6 y 10 personas, que tienen trabajos y actividades comunes, su participación es voluntaria, tienen un líder y un facilitador, se reúnen periódicamente de manera corta para identificar, analizar y proponer soluciones a problemas relacionados con su trabajo, que pueden ser adoptadas o no por la dirección. Dichos círculos de calidad regresan para ser implantados en los Estados Unidos en 1973.

No obstante, se aprecian grandes diferencias entre ese comienzo y lo que son hoy los equipos de alto rendimiento, y así lo aprecia Gilberto Quesada: “Los círculos de calidad y los equipos de proyecto, se agregan a la organización, no cambian en nada lo existente. Los equipos de alto desempeño son un cambio radical en la organización en el sentido de que las funciones, los procesos y la naturaleza de las tareas cambian. “

Lo que si podemos afirmar desde nuestra óptica, es que los equipos de alto rendimiento muestran una marcada diferencia con las teorías de la administración científica ó clásica funcionalista, a pesar que Weisbord en 1987 observa que la teorías de Taylor son indebida y erróneamente identificadas con métodos de

trabajo deshumanizados, ineficientes y conflictivos, si podemos afirmar que se identifica un claro giro hacia los procesos y a la apreciación del aporte colectivo.

Actualmente, con el enfoque basado en procesos adoptado por muchas empresas, ya se tiene una visión integral y holística de las actividades, involucrando los aportes individuales y grupales al logro de objetivos organizacionales. El enfoque en procesos tiene como modelos más empleados los sistemas de gestión ISO 9000, el Modelo EFQM de excelencia empresarial muy aplicado por empresas europeas ó el BPM ó Business Process Management de origen Americano, siendo este último, base para la implantación de este enfoque por procesos en Empresa Públicas de Medellín y donde los equipos son consideradas células fundamentales de su tejido organizacional, para la búsqueda de la mejora continua y la satisfacción de los clientes, además de un instrumento de enlace entre la estructura organizacional y los procesos.

En Colombia se conoce la experiencia de la Fiscalía General de la Nación<sup>6</sup>, que desde el año 2000, ha venido implantando una metodología para cambiar la cultura organizacional y lograr prestar un mejor servicio a los usuarios ó víctimas de delitos, partiendo del trabajo en equipo de alto rendimiento.

Para complementar estos antecedentes del origen de los equipos de alto rendimiento, se puede afirmar que hasta la década de los 80, los círculos de calidad estaban enfocados en mejorar la productividad de las empresas, pero de los años 90 a la fecha además de esto, también se busca alcanzar una mayor competitividad que permita a las organizaciones la sostenibilidad en una economía globalizada.

## **1.6 ETAPAS PARA EL DESARROLLO DE UN EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO**

De la información teórica hasta ahora encontrada, podemos distinguir algunos modelos sobre las etapas o fases en la creación, implantación, desarrollo y desempeño de equipos, entre los cuales la de Bruce Wayne Tuckman en 1965, es tal vez la teoría más difundida y que ha servido de base para formulación de los

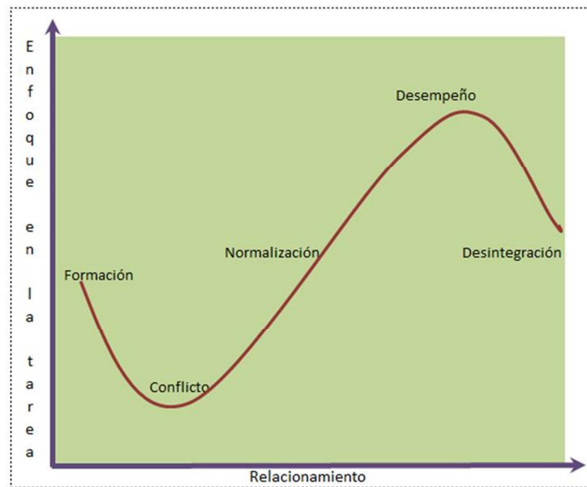
---

<sup>6</sup> Tomado de [www.gestionhumana.com](http://www.gestionhumana.com) en "Equipos de alto desempeño se toman la Fiscalía" en abril 14 de 2012.

nuevos modelos, como Katzenbach en los años 90 y otros de la primera década del siglo actual.

**1.6.1 Modelo Tuckman.** Su teoría, llamada "Etapas de Tuckman", que se muestran en la figura 1.1, se construyó sobre la concepción de "etapas interpersonales de desarrollo del grupo" y "conductas de la tarea" con la afirmación de que cualquier grupo, independientemente de la configuración, debe dirigirse a la finalización con éxito de una tarea y obtener resultados de alto rendimiento. En 1977, Tuckman junto con Mary Jensen, añadieron una quinta etapa, "levantamiento o desintegración". La etapa de levantar la sesión o desintegrar se da especialmente en equipos de proyecto o cuando la razón de ser del equipo desaparece.

Figura 1.1 Modelo Tuckman



Tuckman 1977 - Adaptación propia

Etapa 1	Formación	Actividades dirigidas a identificar aspectos de la estructura, de las relaciones interpersonales
Etapa 2	Conflicto	Conflicto relacionados con aspectos interpersonales son la base de la influencia del grupo y requisitos de la tarea.

Etapa 3	Normalización	La superación de las resistencias de la segunda fase son las entradas para el grupo la cohesión y el desarrollo de normas y roles en la tercera fase.
Etapa 4	Rendimiento o desempeño	Alto éxito en la ejecución de la tarea y comportamiento más flexibles y funcionales.
Etapa 5	Desintegración ó Clausura	Luego de alcanzar los objetivos, tanto de rendimiento como de relaciones interpersonales, el equipo se escinde o se desintegra para formar otros equipos.

De acuerdo con la investigación adelantada por el holandés Benjamín Stanley Kuipers<sup>7</sup> en 2005 sobre desarrollo y rendimiento de equipos en la organización Volvo y también publicada en 2009 por Kuipers y Stoker, se identifican varias escuelas de pensamiento que tienen que ver con el tema de desarrollo del equipo. A continuación se muestra una reseña de cada una y sus principales aspectos:

**1.6.2 Modelos de Consultoría.** En términos de la práctica de consultoría, se han desarrollado varios modelos de etapas. Katzenbach y Smith por ejemplo, definen las cinco etapas de desarrollo del equipo en su "curva de rendimiento de equipo":

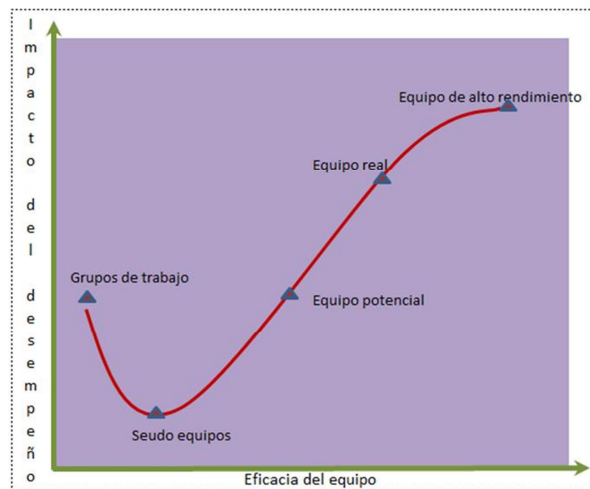
Grupos de trabajo:	Grupo para el cual no hay necesidad de desempeño adicional. Comparten información, no existe un propósito común, ni metas de desempeño, o productos de trabajo conjuntos.
Seudoequipos:	Grupo para el que podría existir necesidad de desempeño adicional, pero no se centra en el desempeño colectivo.
Equipo potencial:	Conjunto para el cual existe una necesidad de desempeño adicional, aunque le falta aún claridad de sus propósitos, metas, productos de trabajo y disciplina para elaborar un trabajo común.
Equipo real:	Número pequeño de personas con habilidades complementarias, comprometidas con un propósito, metas y propuesta de trabajo comunes por lo que son mutuamente responsables.
Equipo de alto desempeño:	Grupo que cumple todas las condiciones de los verdaderos equipos y reúne miembros altamente comprometidos con el crecimiento y éxito personal. Supera ampliamente el rendimiento de equipos parecidos. Es un instrumento poderoso y un modelo excelente de equipo.

<sup>7</sup> KUIPERS, Ben et. "The International Journal of Human Resource Management, Vol. 20, No. 2, February 2009, Páginas 399–419. Tomado Base de datos EBSCO mayo 02 de 2012.

El equipo empieza como un grupo de trabajo, pasa a ser un falso equipo, se convierte en un equipo potencial, luego en equipos reales y termina por ser un equipo de alto rendimiento, en un fenómeno aparentemente lineal, pero que puede darse como recurrente en la medida que el equipo inicie nuevos procesos.

La figura 1.2 mostrada a continuación, nos ilustra sobre el modelo de etapas de Katzenbach, que a simple vista conserva alguna similitud con la concepción de etapas de Tuckman.

Figura 1.2 Modelo de Consultoría



Tomado de Katzenbach 1993, adaptación propia.

**1.6.3 Modelo de enfoque sociotécnico.**<sup>8</sup> Sobre la base de los principios sociotécnicos de Morgan 1993, Van Amelsvoort y Benders en 1996 también desarrollaron un modelo para las etapas del desarrollo y rendimiento de equipos. Este modelo se inspiró Katzenbach, Tuckman y Jensen, pero incluye en cada etapa, los aspectos del concepto sociotécnico.

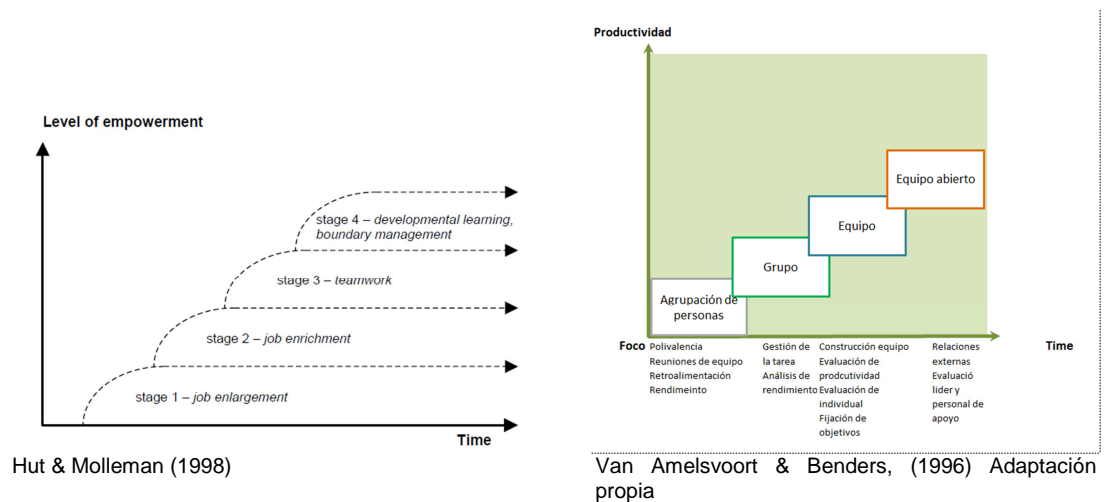
Las fases Van Amelsvoort y Benders en 1996; Hut y Molleman en 1998, Kuipers y de Witte en 2005, pueden ser descritas como:

<sup>8</sup> KUIPERS, Ben. Team Development and Team Performance. 2005. 172 p. Tomado de internet <http://dissertations.ub.rug.nl> en mayo 7 de 2012.

- 
- Etapa 1** Consiste en un "*grupo de individuos* con un enfoque en la capacidad técnica, esto conduce a una ampliación de los tipos de tareas realizadas. El contenido del trabajo es mayor, centrándose en la redundancia de funciones y multifuncionalidad.
- 
- Etapa 2** El "*grupo*" adquiere un enfoque en la autonomía de gestión. Esto implica que los miembros del equipo tienen el poder a través de la adición de una mayor autoridad para tomar decisiones sobre sus tareas, y la responsabilidad que hace crecer al equipo.
- 
- Etapa 3** El "*equipo*" se desarrolla con un enfoque en la madurez social, que también se describe como la "autonomía del equipo. El equipo tiene que trabajar como un equipo, en comunicación y con toma conjunta de decisiones. El equipo crece en la autonomía y se convierte cada vez más independiente de su supervisor.
- 

Estas etapas sociotécnicas, expuestas gráficamente en la figura 1.3, al igual que el modelo de consultoría de Katzenbach y el modelo de Tuckman, se pueden considerar de desarrollo lineal, es decir de fases sucesivas y una variación por eventos o retrocesos dentro del equipo.

Figura 1.3 Modelos de etapas sociotécnico



Tomado de Kuipers, 2005. Pág. 22.

**1.6.4 Modelo de etapas recurrentes.** Tanto las teorías de la Gersick en 1989 y de Marks et. en 2001 pueden ser etiquetados como modelos por etapas recurrentes, con etapas de transacción y acción por turnos a través del tiempo para las diversas tareas y sub tareas descritos en diez subprocesos y tres etapas:

<b>Etapa de transición</b>	<b>de</b>	El análisis de la misión, la especificación de la meta, y la formulación de estrategias y la planificación de los sub-procesos.
<b>Etapa de acción</b>		Incluye la vigilancia del avance hacia los objetivos, sistemas de monitoreo, seguimiento del equipo y coordinación de subprocesos.
<b>Etapa de procesos interpersonales</b>	<b>de</b>	Son la gestión de conflictos, la motivación y el fomento de la confianza, que afectan la gestión de los sub-procesos.

**1.6.5 Modelo de procesos.** Un cuarto modelo es propuesto por Dunphy and Bryant en 1996 y mas recientemente por Kuipers, es el llamado Modelo de procesos: “Se considera que los procesos ocurren al mismo tiempo que el desarrollo de los equipos”.

La tabla 1, nos permite resumir y comparar los modelos de estas etapas:

Tabla 1. Modelos de etapas de desarrollo de equipos

MODELO DE DESARROLLO EQUIPOS						
Etapa	Dinámico	Consultoría	Sociotécnico		Recurrentes	Procesos
	Tuckman y Jensen (1977)	Katzenbach y Smith (1993)	Hut Molleman (1998)	& Van Amelsvoort & Benders, (1996)	Gersick (1989) Marks et al. (2001)	Dunphy and Bryant (1996) Kuipers (2005)
Etapa 1	Formación	Grupos sin foco en el desempeño	Multifuncionalidad	Multihabilidades	Transición: La formulación estratégica y la planificación de los sub-procesos	Desarrollo de los equipos y los procesos se presentan simultáneamente
Etapa 2	Conflicto	Seudoequipos con tareas comunes	Control de la tarea	Gestión de la tarea		
Etapa 3	Normalización	Equipos potenciales con responsabilidad colectiva	Auto realización y comunicación	Construcción de equipo y metas compartidas	Acción: Seguimiento, control y verificación de los sub-procesos.	
Etapa 4	Rendimiento	Equipos reales y Equipos de alto rendimiento con mejora continua, proactividad, responsabilidad por la tarea	Limites de la gestión y problemas no rutinarios	Relaciones externas y alto rendimiento	Sucesos interpersonales: gestión de conflictos, motivación y confianza	
Etapa 5	Desintegración	Al final de cada etapa				

Tomado de Kuipers, 2009 en “The International Journal of Human Resource Management Adaptación y traducción propias



Kuipers en su ya mencionado estudio, nos hace esta aclaración: “El desarrollo del equipo no es un fin en sí mismo, sino un medio para lograr ciertos resultados deseados”.

No obstante el anterior cuadro, donde se ilustran las etapas de desarrollo de un equipo, si no se halla la relación con los resultados específicos del alto rendimiento esperado, no podrán identificarse los factores de éxito, ni podrá clasificarse un equipo en este nivel.

Cada una de las teorías anteriores, describen el desempeño de un equipo, de forma implícita o explícita, como resultado de una o más de las etapas o procesos que un equipo recorre a través de su ciclo de vida, sin embargo, en general, los autores no aclaran en cuanto al nivel de rendimiento que se puede lograr, según el grado de desarrollo alcanzado por el equipo y puede inferirse que cada equipo tendrá su propio patrón de relacionamiento entre su grado de madurez y su desempeño.

### **1.7 CARACTERÍSTICAS Y DESEMPEÑO DE UN EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO**

Las características a identificar en un equipo de alto rendimiento, dependen del modelo a emplear en su evaluación y diagnóstico. Para obtener un diagnóstico de equipo, además de identificar el tipo de equipo y la etapa o estado en que se encuentra, consideramos necesario determinar cual es su grado de rendimiento o desempeño, para encontrar su fortalezas, debilidades y emprender los planes de acción para acercar los aspectos o variables que deban ser mejoradas, para contribuir a desarrollar procesos de clase mundial, como es el deseo de la dirección del proceso de producción de energía de las EPM.

En este sentido estimamos oportuno identificar, como punto de partida, algunos modelos de gestión de equipos que han sido desarrollados por los académicos y consultores en el medio actual, los cuales para su implementación y desarrollo en su gran mayoría están sujetos a pago.

Algunos de estos modelos son:

- Modelo de gestión de equipos de alta energía de Dick McCann
- Modelo de gestión de equipos ATPI desarrollado por Aston Consulting
- Modelo de las cinco disfunciones de un equipo de Patrick Lencioni
- Modelo *Team Diagnostic Survey* - TDS de Richard Hackman
- Modelo de la rueda de gestión de equipos de TRIAXIA.
- Modelo IMOI modificado de Mathieu

**1.7.1 Modelo de gestión de equipos de alta energía de Dick McCann.** Una de las versiones más modernas de modelos de procesos para el desarrollo de equipos, es la del australiano Dick McCann de *Team Management Systems*, quien sostiene que los equipos de alta energía se producen cuando se abordan debidamente ocho temas estratégicos fundamentales. Para crear un equipo de alta energía, los miembros del equipo necesitan establecer la manera de abordar las respuestas relacionadas con estas preguntas. Cada pregunta debe ser objeto de un debate continuo y revisión a través de procesos regulares de aprendizaje del equipo.

Este consultor ha desarrollado el modelo de equipos de alta energía, que se muestra en la figura 1.4 como base para gestión de estos procesos, a partir de las respuestas dadas a los interrogantes de: ¿Quiénes somos?, ¿Dónde estamos ahora?, ¿A dónde vamos?, ¿Cómo vamos a llegar?, ¿Qué se espera de nosotros?, ¿Que apoyo se necesita?, ¿Que tan efectivos somos? y ¿Cual será nuestro reconocimiento?, de tal manera que permita gestionar el desempeño del equipo.

Una descripción más detallada del significado de las respuestas esperadas para cada interrogante se describen a continuación:

¿Quiénes somos?  Preferencias de trabajo Orientación al riesgo Valores	Cada persona aporta diferentes fortalezas a un equipo y abordará los problemas y las oportunidades de una manera diferente. Los miembros del equipo necesitan saber "lo que hace funcionar cada persona" a fin de que las diferencias individuales puedan ser aprovechadas para alcanzar los máximos niveles de rendimiento.
--	--

¿Dónde estamos ahora?	Antes de planificar a dónde vamos como equipo, es útil analizar el equilibrio del equipo, la aceptabilidad al riesgo y si puede surgir conflicto en valores. Un análisis DOFA de la situación le permitirá mirar a los equipos, principales puntos fuertes, debilidades, oportunidades y amenazas para determinar si están disponibles los recursos necesarios para alcanzar la visión del equipo.
Estado de desarrollo Análisis de la situacional Equilibrio del equipo	

Figura 1.4 Modelo de alta energía de Dick McCann



Fuente: High Energy Teams Model, Dick McCann, TMS 2011, pág. 3

¿A dónde vamos?	Para trabajar con energía, compromiso y entusiasmo, un equipo necesita saber hacia dónde se dirige. Tiene que tener una visión que está alineada con la misión de la organización y sus objetivos. Se tiene que entender que su propósito lo hace diferente de otros equipos.
Visión, Salidas Que se espera Propósito	
¿Cómo vamos a llegar?	Para convertir una visión en realidad, es necesario establecer de manera sistemática los objetivos, planes de acción y medidas de desempeño. Es importante planificar la ruta de donde se está ahora y hasta donde se quiere llegar.
Objetivos Planes de acción Tareas críticas	

<p>¿Qué se espera de nosotros?</p> <p>Responsabilidad Rendición de cuentas Roles básicos Descripción de trabajos principales</p>	<p>La gente encuentra difícil de realizar las cosas si no saben lo que deben estar haciendo. En un equipo de alta energía, todos los miembros del equipo comprenden plenamente la descripción de su trabajo, su rol en el equipo y lo más importante, de lo que son responsables. El desarrollo de las reglas básicas de comportamiento en línea con los valores compartidos del equipo, también es importante para asegurar la supervivencia del mismo.</p>
<p>¿Qué apoyo se necesita?</p> <p>Monitoreo Entrenamiento Formación y desarrollo Aprendizaje individual y en equipo</p>	<p>Una vez que el equipo encuentra respuestas a las primeras cinco preguntas, puede concentrarse en lo que sea necesario apoyarse para obtener los resultados. Esto significa hacer una evaluación de la formación, el desarrollo de las necesidades y establecer sistemas permanentes de aprendizaje en equipo para que todos los miembros puedan desarrollar sus habilidades de forma continua.</p>
<p>¿Qué tan efectivos somos?</p> <p>Equipo Revisión del rendimiento Cuestionamiento y comparación</p>	<p>Un equipo de alta energía es el que revisa periódicamente su eficacia y mejora continuamente su desempeño. Los puntos de referencia para el éxito pueden ser establecidos y los procedimientos para aprender de los errores, puestos en práctica.</p>
<p>¿A qué reconocimiento vamos a llegar?</p> <p>Remuneración, Promoción Franja de beneficios Retroalimentación</p>	<p>Debe haber un adecuado reconocimiento por los logros de todos los miembros del equipo. Esto se puede lograr a través de reconocimientos, las recompensas, beneficios sociales y la promoción.</p>

### 1.7.2 Modelo de gestión de equipos ATPI de Aston Organisation Developement.

Modelo de gestión de equipos *Aston Team Performance Inventory- ATPI* de *Aston Organisation Developement*, muy utilizada en el Reino Unido para la gestión del rendimiento y desarrollo de los equipos de trabajo, tiene un claro enfoque en procesos y se caracteriza en entradas, procesos y salidas, ó resultados esperados del equipo, basado en el esquema del modelo IPO (*Input-Process-Output*), ideado por McGrath en 1964.

Está organizado en 18 dimensiones y 52 actividades de equipo, que según sus investigaciones han demostrado ser una valiosa herramienta predictiva de la eficacia de éstos.

La tabla 2 presenta a continuación, las características de este interesante modelo de gestión del rendimiento de equipos:

Tabla 2 Modelo de gestión de equipos ATPI

ENTRADAS DEL EQUIPO	PROCESOS	SALIDAS DEL EQUIPO
<p><b>1. Diseño de la tarea</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Completar la tarea</li> <li>- Autonomía</li> <li>- Relevancia de la tarea</li> <li>- Comentarios</li> <li>- Interdependencia</li> </ul> <p><b>2. Esfuerzo y habilidades del equipo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivación de los miembros del equipo</li> <li>- Adecuación de las competencias</li> <li>- Potencialidades del equipo</li> </ul> <p><b>3. Soporte Organizacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Información y comunicación</li> <li>- Capacitación para el trabajo en equipo</li> <li>- Ambiente de trabajo en equipo</li> </ul> <p><b>4. Recursos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las personas</li> <li>- Los materiales</li> </ul>	<p><b>PROCESOS DE EQUIPO</b></p> <p><b>5. Objetivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Claridad</li> <li>- Compromiso con los objetivos</li> <li>- Acuerdo sobre objetivos</li> </ul> <p><b>6. Reflexividad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión de objetivos</li> <li>- Reflexión sobre el rendimiento</li> </ul> <p><b>7. Participación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Toma de decisiones</li> <li>- Comunicación</li> <li>- Las sesiones ordinarias</li> <li>- Confianza, seguridad y apoyo</li> </ul> <p><b>8. Enfoque en la tarea</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Preocupación por la calidad</li> <li>- Orientación al cliente</li> <li>- Debate constructivo sobre el rendimiento de la tarea</li> <li>- Gestión de errores</li> </ul> <p><b>9. Conflictos en el equipo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tareas relacionadas con el conflicto</li> <li>- Conflictos interpersonales</li> </ul> <p><b>10. La creatividad y la innovación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El apoyo práctico</li> <li>- El clima para la innovación</li> </ul> <p><b>PROCESOS DE LIDERAZGO</b></p> <p><b>11. Liderazgo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adquiere los recursos</li> <li>- Fija la dirección</li> <li>- Apoyo a la innovación</li> </ul> <p><b>12. Gestión</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Guía efectiva hacia los procesos de equipo</li> <li>- Monitoreo del rendimiento</li> <li>- Alienta al trabajo inter-equipo</li> <li>- Reconocimiento y recompensa</li> <li>- Proporciona retroalimentación útil</li> </ul> <p><b>13. Entrenamiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alienta a aprender de los errores</li> <li>- Disponibilidad</li> <li>- Preocupación por los miembros individuales</li> <li>- Estímulo y apoyo</li> </ul>	<p><b>SALIDAS DEL EQUIPO</b></p> <p>14 Equipo de satisfacción de los miembros</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconocimiento a la contribución</li> <li>- Responsabilidad</li> <li>- Apoyo de los miembros del equipo</li> <li>- Influencia en las decisiones</li> <li>- Apertura de equipo</li> <li>- Resolución de conflictos</li> </ul> <p><b>15. Integración</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cohesión en el equipo y del equipo y sus colegas</li> </ul> <p><b>16. Eficacia del equipo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elogio de la gestión</li> <li>- Logro de la meta</li> </ul> <p><b>17. Relaciones en el equipo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausencia de conflicto con otros equipos</li> <li>- Cooperación con otros equipos</li> </ul> <p><b>18. Innovación en el equipo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de nuevos productos los servicios y formas de trabajo</li> </ul>

Tomado de <http://www.astonod.com>, con traducción propia.

**1.7.3 Modelo de las cinco disfunciones de un equipo.** El autor Patrick Lencioni, en su obra “*Las 5 disfunciones de un equipo*”, ilustradas en la figura 1.5, menciona que estas situaciones pueden presentarse y que impiden que un equipo de trabajo sea efectivo. Por esto recomienda analizar los equipos de trabajo desde la óptica de estas cinco disfunciones para identificar cuales de ellas están presentes.

Figura 1.5 Modelo las cinco disfunciones de equipo



Fuente: Elaboración propia.

Falta de Confianza	En los equipos de debe existir confianza entre sus integrantes, como premisa para los demás elementos. Esto significa apertura para reconocer nuestras debilidades y las de nuestros compañeros. Confianza de mostrarnos y conocernos tal como somos.
Miedo al conflicto	Un equipo donde todos piensan exactamente igual es casi imposible que exista y de ser así, poco aportaría a trabajar en conjunto. Al esquivar el conflicto se dejan de expresar las ideas y las diferencias.
Falta de compromiso	Todos los miembros de un equipo deben trabajar por una meta u objetivo común, en caso contrario tendremos un equipo desalineado y desintegrado. Deben tener la certeza de que lo mejor para el equipo será lo mejor para los individuos también.
Falta de responsabilidad	Por regla general en los equipos efectivos, sus miembros deben de responder a cada una de sus obligaciones como integrantes del equipo para que las acciones conjuntas ayuden a alcanzar las metas.
No enfoque en resultados	El equipo debe formarse con un fin claro y trabajar para alcanzarlo. Un equipo de trabajo no es un grupo de socialización, aunque esto sea parte del proceso normal de interacción en un equipo. Un equipo efectivo debe tener metas y objetivos claros y debe de trabajar para obtener esos resultados.

**1.7.4 Modelo TDS de Hackman.** Las investigaciones realizadas, consolidadas y lideradas por J. Richard Hackman de la Universidad de Harvard, publicadas en su libro en su libro “*Leading Teams*”, nos presentan un modelo para el desarrollo de equipos de alto desempeño, llamado *Team Diagnostic Survey*<sup>9</sup> – TDS.

Después de investigar el rendimiento de numerosos equipos de tipo autónomo que prestaban su servicio de atención de pasajeros en dos aerolíneas diferentes, una internacional y otra nacional, utilizando dos esquemas distintos en cada una desde el punto de vista de su autonomía, presenta un modelo ilustrado en la figura 1.6, que puede utilizarse para mantener los equipos en niveles consistentes y similares de desempeño y efectividad, a partir de las cinco condiciones básicas.

Figura 1.6 Modelo TDS de Richard Hackman



Tomado de <http://team-diagnostics.com/the-model.php>

Equipo real	<p>Todos deben tener la idea clara de quiénes son los miembros del equipo.          Autoridad para gestionar su propio trabajo,          Estabilidad de sus miembros          Claridad del modelo para trabajar con sus estructuras de trabajo bien sean compartidas, independientes o interdependientes.</p>
Estructura que permita realizar la tarea	<p>El diseño de tareas para la terminación de los trabajos es intrínsecamente motivador y significativo para los miembros del equipo.          Los miembros del equipo tienen fuertes habilidades en las tareas          Los miembros del equipo tienen adecuadas habilidades interpersonales          El equipo tiene el tamaño correcto para la tarea          A nivel de grupo, el equipo tiene un buen balance en términos de heterogeneidad y homogeneidad.          Normas de equipo definidas para dar forma y apoyar la conducta</p>

<sup>9</sup> Tomado del sitio web <http://team-diagnostics.com/index.php> en mayo 13 de 2012

Dirección de peso para el logro de tareas	<p>Claridad en cuanto a la tarea o el resultado del trabajo en equipo</p> <p>El resultado o sus fines son a la vez desafiantes y consecuentes</p> <p>El objetivo de la tarea es claro</p> <p>Están los medios para realizar la tarea de manera auto-dirigida o administrada por el equipo</p> <p>Medidas claras de éxito</p>
Contexto organizacional que apoye al equipo	<p>La identidad del equipo es reforzada por la organización, por ejemplo recompensan y refuerzan el rendimiento del equipo excelente con pagos y beneficios.</p> <p>El sistema de información hace disponibles la información necesaria para planificar el trabajo en equipo y facilita el acceso para los miembros del equipo.</p> <p>El sistema educativo de la empresa, provee experiencia interpersonal, técnica y el entrenamiento, cuando sea necesario.</p> <p>El equipo tiene los recursos materiales suficientes para hacer su trabajo.</p>
Coaching de expertos	<p>Entrenamiento para mejorar el proceso de grupo</p> <p>Reforzar el comportamiento individual</p> <p>Mejorar las relaciones interpersonales</p> <p>Eliminar las intervenciones inútiles</p>

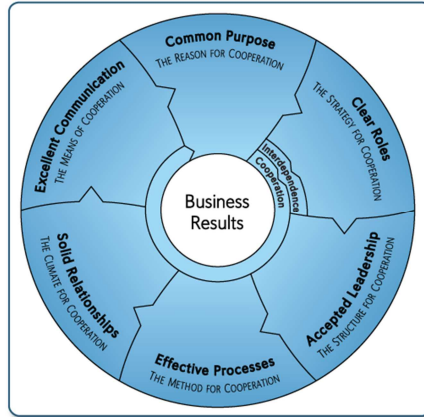
**1.7.5 La rueda de gestión de equipos de Triaxia Partners.** Esta consultoría<sup>10</sup> sostiene que un equipo exitoso es como una máquina bien diseñada y llevada a cabo eficazmente. Y para la mayoría de nosotros, el nivel de conocimiento que hace que funcione es similar a nuestra comprensión de lo que se encuentra bajo el capó de un carro, si miramos, nos enfrentamos a una maraña indescifrable de cables, tubos, piezas y partes.

Recomiendan este modelo, ilustrado según la figura 1.7 para creación, corrección o reconstrucción de equipos, a partir del conocimiento de eso que hay subyacente: ¿Cuáles son las características de un equipo efectivo?, ¿Cómo encajan las piezas?, ¿Cuáles son las respectivas funciones y cómo el equipo gestiona las fronteras de rol?, ¿Que constituye procesos efectivos del equipo?.

<sup>10</sup> Tomado de internet <http://www.trixiapartners.com/corp>



Figura 1.7 Modelo de rueda de gestión de equipos de Triaxia



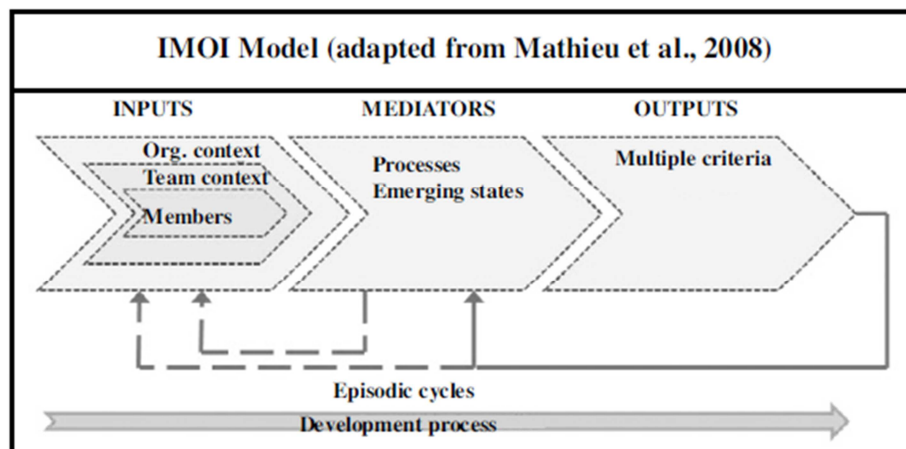
Fuente: <http://www.triaxiapartners.com/corp/team/team-wheel-model>

Propósito Común Razón para cooperar	Claro e irresistible propósito a ser la piedra angular del alto rendimiento Responder a la pregunta ¿Por qué existimos?
Claridad de roles La estrategia para cooperar	Dividir la tarea significa encontrar los elementos que corresponden a las fortalezas y habilidades colectivas e individuales. Esto permite potenciar la sinergia del equipo
Aceptación del liderazgo La estructura de la cooperación	Los equipos efectivos tienen un claro, formal y fuerte liderazgo. El liderazgo situacional es importante según el momento del equipo.
Procesos efectivos El método de la cooperación	Mientras el propósito encuentra el que y por qué, los procesos se enfocan en el como. Como completar la tarea? Como tomar las decisiones, como resolver los conflictos? El alto rendimiento es lo primordial que orienta el núcleo de los procesos.
Sólido relacionamiento El clima para cooperar	Las sólidas relaciones lubrican el engranaje del equipo No necesariamente serán buenos amigos pero medianamente conocerán como trabajar juntos Desarrollarán sentido de pertenencia y camaradería
Excelente comunicación El centro de la cooperación	Este elemento permea todas las características de un efectivo equipo. La excelente comunicación permite al equipo dividir roles, dar retroalimentación, calificar detalles y resolver conflictos.

**1.7.6 Modelo IMO – Inputs-Mediators-Outputs-Inputs.** Este modelo<sup>11</sup> que considera insumos, mediadores y resultados, ilustrado en la figura 1.8, fue ideado en 2005 por Kozlowski e Ilgen y modificado por el francés J. Mathieu en 2008, es tal vez el más completo y moderno aporte investigativo sobre los equipos, puesto recopila aportes de modelos tradicionales y de modelos recientes, para describir los factores que como proceso, inciden en forma dinámica sobre la efectividad de los equipos de trabajo en las organizaciones, presentando un compendio de los avances en este tema durante la última década.

Los **insumos** ó *inputs* son el conjunto de recursos del equipo agrupados en tres contextos: el organizacional, el colectivo del equipo mismo y el aporte individual para el logro de las tareas. En las consideraciones de contexto, muestra conceptos ya mencionados por Hackman, y referenciados en este trabajo.

Figura 1.8 Modelo IMO modificado de Mathieu



Fuente: Psychology in Spain, 2011.

Lo **mediadores** ó mediators consisten en un conjunto de mecanismos psicosociales que permiten que los miembros del equipo, combinar los recursos disponibles para realizar el trabajo asignado. Estos mediadores se dividen en

<sup>11</sup> RICO, Ramón et. Work team effectiveness, a review of research from the last decade (1999-2009). Psychology in Spain, 2011, Vol. 15. No 1, 57-79 Tomado de [www.psychologyinspain.com](http://www.psychologyinspain.com)

procesos de transición, procesos de acción y procesos interpersonales. Igualmente considera como mediadores, los estados emergentes que tienen que ver con los estados cognitivos, motivacionales, de carácter dinámico y variables según el contexto del equipo.

Los **resultados** u *outcomes* pueden considerarse resultados de corte individual asociados al rol, los resultados de equipo que asocia rendimiento y viabilidad del equipo y finalmente los resultados organizacionales que deben ser la combinación de los resultados anteriores enfocados en los beneficios para la organización.

Este modelo considera el trabajo en equipo como un proceso dinámico y cíclico, concebido como un sistema multinivel, (individual, de equipo y organizacional), tanto para insumos como para los resultados finales, lo que lo diferencia de otros modelos aquí descritos, que evidencian una linealidad teórica poco práctica.

Como puede concluirse, existen múltiples herramientas que pueden aprovecharse en nuestras organizaciones para desarrollar y gestionar el trabajo en equipo al mas alto nivel de rendimiento, bien acudiendo a firmas consultoras que proveen también coaching para hacer óptimo el proceso ó desarrollando al interior de la organización un modelo de gestión por equipos.

Para el desarrollo de este trabajo académico, hemos decidido identificar como se encuentran los equipos objeto de aplicación, según su grado de desarrollo en las etapas del cuadro propuesto por Kuipers y para diagnosticar su rendimiento o grado de desempeño, recurriremos al modelo denominado **Teams Diagnostic Survey – TDS**, desarrollado por los profesores Richard Hackman y Ruth Wageman y al cual se puede ingresar desde el sitio web <http://team-diagnostics.com/index.php> o directamente a la plataforma suministrada por la Universidad de Harvard en la dirección web: <https://research.wjh.harvard.edu/TDS/>.

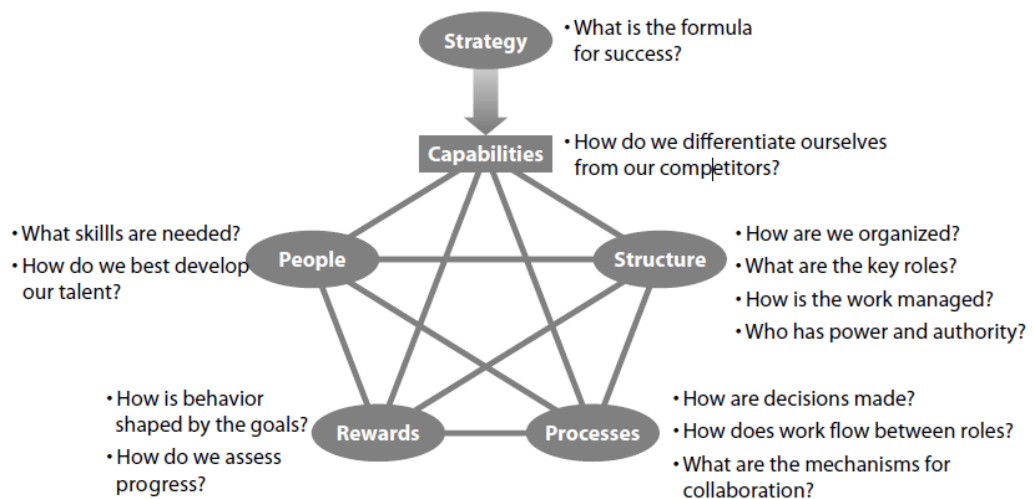
## 2. EQUIPOS DE TRABAJO Y EL MODELO ORGANIZACIONAL EPM

Las Empresas Públicas de Medellín han adoptado los equipos de trabajo desde 1998, cuando en su proceso de transformación interna, aparecen como un componente de su estructura organizacional y se mantienen como esquemas hasta el año 2008, año en el cual la alta dirección aprueba el actual Modelo de Equipos de Trabajo, que sigue siendo objeto de revisiones y ajustes.

### 2.1 EL MODELO ORGANIZACIONAL EPM

Para entender mejor cual es el papel del modelo de equipos de trabajo en esta empresa, debemos remitirnos al diseño organizacional adoptado por EPM para su gestión integral y es el modelo de estrella propuesto por Amy Kates y Jay R. Galbraith en su libro “*Designing your Organization*”. Este modelo, mostrado en la figura 2.1, permite el diseño de políticas que guían la toma de decisiones y el comportamiento organizacional, basado en cinco componentes críticos: Estrategia, Estructura, Procesos, Recompensas y Personas.

Figura 2.1 Modelo de estrella de Kates & Galbraith



Tomado de “*Designing your Organization*”, pag. 3

El Modelo de Equipos de Trabajo hace parte fundamental de dos componentes del Modelo Organizacional de EPM y son ellos los componentes Estructura y Procesos. No obstante el enfoque en estos dos últimos, se puede asegurar que todos los componentes del modelo, tienen que ver con los equipos de trabajo, desde la participación de las personas en cada uno de ellos.

A continuación, se hará una breve descripción de los componentes del modelo estrella de Kates y Galbraith ya mencionados, con énfasis en estructura y procesos, para ubicar organizacionalmente el papel que cumplen los equipos de trabajo para el logro de los objetivos estratégicos de la organización, y el enfoque dado en las EPM.

**2.1.1 Estrategia.** Determina la dirección a través de la misión, visión, metas, objetivos y valores. En tal sentido estos componentes de la estrategia están definidos así:

**Misión o fórmula para ganar.** “EPM es una Corporación, basada en Medellín y enfocada en el Norte de Latinoamérica. Partiendo de una posición predominante como proveedor de servicios públicos en Medellín, la organización crea un valor superior:

**Visión o MEGA.** “En el año 2015, el Grupo EPM será una empresa con ingresos por ventas equivalentes a US\$ 5.000 millones, de los cuales el 60% se originará en operaciones en Colombia y el 40% por fuera del país”.

**Valores.** Los valores identificados dentro de la organización, que rigen la cultura empresarial y sustentan el logro de los objetivos y metas, se enuncian a continuación:

- Transparencia
- Compromiso
- Responsabilidad
- Confiabilidad
- Innovación
- Calidez

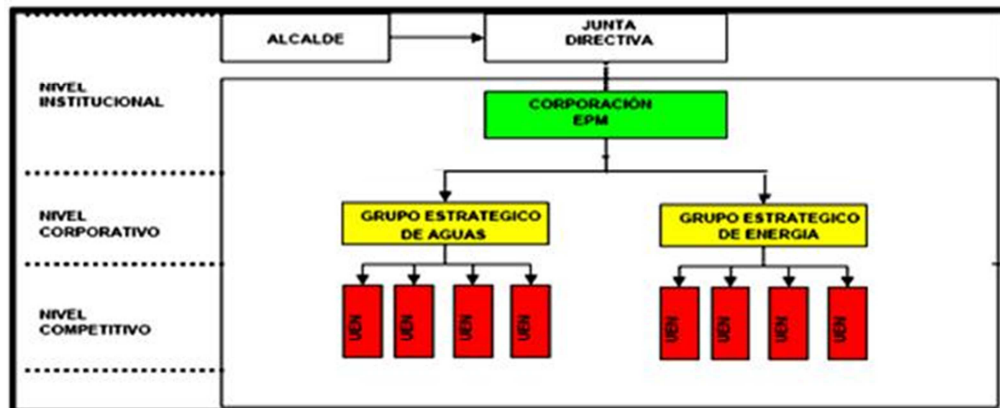
**2.1.2 Estructura.** Este componente del modelo estrella, permite determinar la ubicación del poder de decisión y según la política que la determina puede subdividirse en cuatro aspectos:

- Especialización: tipo y número de especialidades de trabajo;
- Forma: el alcance del control en cada nivel en la jerarquía;
- Distribución del poder: el nivel de centralización y descentralización;
- Departamentalización: la base para formar los Departamentos ó Áreas

Como puede apreciarse en la figura 2.2, las EPM tiene definidos tres niveles organizacionales, a saber: Nivel Institucional, Nivel Corporativo y Nivel Competitivo, donde se encuentran las Unidades del Negocio.

La Dirección de Energía como grupo estratégico del nivel corporativo, cuenta con unidades estratégicas de negocio – UEN, que corresponden al nivel competitivo: Generación, Transmisión, Distribución, Gas y Comercialización, para el logro de los objetivos organizacionales, donde los equipos a tener en cuenta para el desarrollo de este trabajo académico, corresponden a este nivel competitivo en la UEN Generación.

Figura 2.2. Modelo de estructura organizacional de las EPM



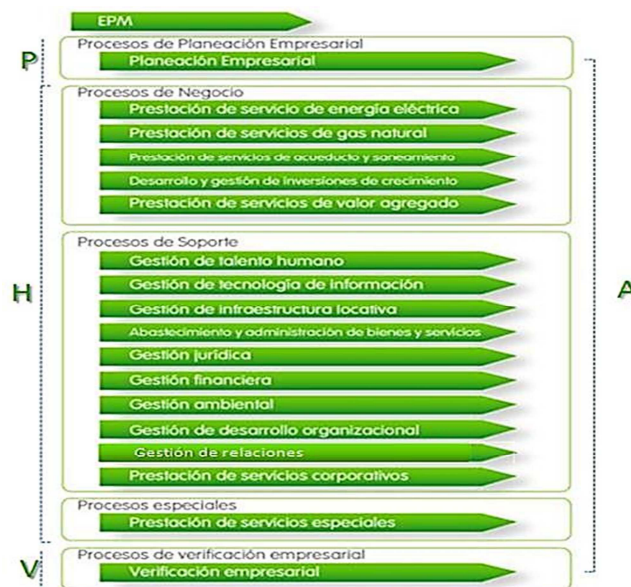
Fuente: Estructura y Estrategia 2005-2015 EPM E.S.P

Los equipos de trabajo son una variable muy importante de la estructura organizacional y a junio de 2012 existen en EPM 266 equipos oficialmente conformados y activos, liderados por un coordinador y distribuidos en las diferentes dependencias de la empresa en los tres niveles identificados previamente.

**2.1.3 Procesos.** El flujo de información y toma de decisiones a través de la estructura de la organización, se da mediante los procesos, que pueden ser verticales a través de la planificación y presupuestos u horizontal, a través de relaciones laterales.

En EPM se ha adoptado una gestión por procesos con el enfoque metodológico de Business Process Management – BPM, fundamentando los procesos de la organización, como se muestra en la figura 2.3 y acorde con el ciclo de gestión natural de la misma (PHVA: Planear, Hacer, Verificar, Actuar) y su articulación con los diferentes sistemas de gestión (Calidad, Riesgos, Costos, Ambiental, Control Interno, Conocimiento, Seguridad y Salud Ocupacional, entre otros).

Figura 2.3 Modelo de procesos de EPM



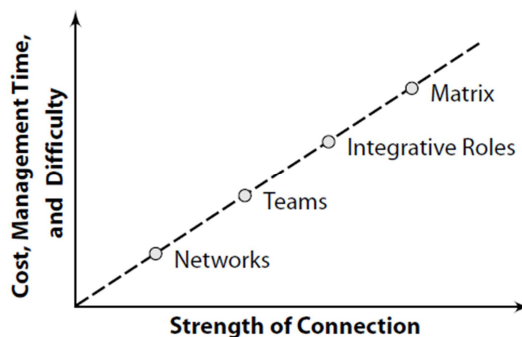
Fuente: Gestión por procesos - EPM

EPM define proceso, “como el conjunto de actividades secuenciales e interrelacionadas, orientadas a la consecución de un resultado en el que se agrega valor a un insumo y se suministra un producto o servicio a otro proceso o a cualquiera de los grupos de interés definidos por la empresa, en especial, al cliente final para satisfacer una necesidad”

Según Galbraith para el logro de la estrategia, son los procesos y las conexiones laterales las que proporcionan los mecanismos de integración de las diferentes actividades. En la figura 2.4 nos muestra, como a través de redes de trabajo, equipos de trabajo, integración de roles o estructuras matriciales, se logra esa integración horizontal.

Considera también que los equipos de trabajo son estructuras horizontales que unen a la gente para trabajar interdependientemente y compartir la responsabilidad colectiva de los resultados, lideradas por un gestor con el papel de integrador.

Figura 2.4 Continuidad de las conexiones laterales



Fuente: Kates & Galbraith, Pag. 18

En la práctica, EPM ha adoptado los equipos de trabajo como elementos de su estructura organizacional, para integrar horizontalmente los procesos con las diferentes actividades para el logro de los objetivos estratégicos, aprovechando la experiencia acumulada y el avance logrado durante los últimos catorce años.



**2.1.4 Recompensas.** Explica el autor, la importancia de influir en la motivación de los miembros de la organización para que los objetivos de los trabajadores estén alineados con los objetivos estratégicos. En este componente, las EPM hasta ahora adelantan estudios para ligar el desempeño de las personas a compensación variable y otros mecanismos que permitan reconocer, recompensar y retener su talento humano.

**2.1.5 Personas.** Este quinto componente del modelo, permite influenciar y definir la mentalidad de los empleados y sus habilidades a través de la contratación, promoción, rotación, capacitación y desarrollo. Para ello la empresa cuenta con un modelo de gestión humana basado en competencias, con puntos de medición en los procesos de selección, desempeño, aprendizaje, compensación y desarrollo, alrededor del cual se encuentran procesos de cumplimiento legal de relaciones laborales y protección social; y a un nivel superior está enmarcado por el liderazgo, el cambio, clima, cultura y el conocimiento. Este modelo de gestión humana tiene definidos tres tipos de competencias:

Competencias organizacionales (orientadas al ser)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Orientación al logro</li> <li>• Comunicación efectiva</li> <li>• Orientación al servicio</li> <li>• Disposición al cambio</li> </ul>
Competencias Directivas (orientadas al saber hacer directivo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Planeación y seguimiento</li> <li>• Gerenciamiento de personas</li> <li>• Pensamiento estratégico</li> </ul>
Competencias Específicas (orientadas al saber y el hacer)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asociadas a cada cargo</li> </ul>

Desde nuestra percepción, podemos afirmar sobre la implementación del modelo de Kates & Galbraith en las EPM, que se ha avanzado considerablemente en

cuatro de sus componentes, menos en el componente recompensas, quedando mucho aún por desarrollar en este aspecto, pues hasta ahora no hay herramientas consistentes que demuestren la existencia y efectividad del mismo.

## **2.2 MODELO DE EQUIPOS DE TRABAJO DE EPM**

EPM define equipos trabajo como: “Componente de la estructura organizacional, diseñado para el gerenciamiento del talento humano y el desarrollo de procesos. Un equipo de trabajo está conformado por un conjunto de servidores bajo la guía de un Coordinador. Los servidores que conforman un equipo de trabajo tienen responsabilidad individual y colectiva frente al propósito común y que facilita el cumplimiento de los objetivos organizacionales” y pueden ser:

**Temporales:** Se conciben para realizar, proyectos o actividades de carácter transitorio. El equipo tiene una duración limitada, disolviéndose una vez concluida su misión.

**Permanentes:** Se conciben con foco en procesos.

Igualmente debe cumplir con algunas características previamente definidas como

### **Tamaño y duración:**

- Duración mínima estimada de un año
- Mínimo seis integrantes incluido el coordinador.
- Límite superior potestad del jefe.
- No incluye: profesionales y tecnólogos en formación, aprendices, contratistas ni temporales así como tecnólogos administrativos con funciones secretariales.

### **Dedicación de los integrantes:**

- Los integrantes de un equipo de trabajo deben estar dedicados a labores propias del plan de trabajo del respectivo equipo, como mínimo un 80% del tiempo de la jornada laboral.

- La dedicación del tiempo del coordinador debe ser controlada por el jefe para el cumplimiento de las funciones del cargo y las del rol asignado, de la manera requerida.
- Es un rol temporal que tiene asociadas unas responsabilidades adicionales al cargo, y requiere el cumplimiento de unos requisitos específicos para liderar un equipo de trabajo.
- El Jefe es quien designa el rol de coordinación, previo cumplimiento de los requisitos.
- Este podrá ser cambiado cuando así lo determine el Jefe y podrá desempeñar el rol por un tiempo máximo de dos años.

### **Requisitos para ser Coordinador**

- Estar ocupando un cargo del nivel técnico, tecnólogo o profesional y tener como mínimo un año de experiencia en las actividades propias del proceso, en el que participa el equipo.
- Haber obtenido, como mínimo, el nivel “logró” en la última valoración de desempeño y desarrollo.
- Debe realizarse un diagnóstico de competencias específicas directivas: Liderazgo y Planeación y Seguimiento.
- Debe asistir al programa de formación.

Si nos detenemos a observar las características del modelo expuesto, es claro que solo considera dos tipos de equipos, donde los equipos de alto rendimiento, alto desempeño o autodirigidos, no hacen parte del mismo y se enfoca más en la parte estructural y en liderazgo de cada equipo. Tampoco limita su tamaño máximo, dejándolo a criterio del Jefe, lo cual puede dar lugar a la existencia de equipos de gran tamaño que van en contravía de las teorías del alto rendimiento. La forma de elección del coordinador no permite la participación de los integrantes de los equipos, lo que les resta autonomía.

En ningún elemento del modelo, se menciona como se gestionará el desempeño y el desarrollo de equipos de trabajo, que permitiría ir más allá del actual modelo que se enfoca en la gestión individual. A su vez, el modelo de gestión humana no identifica las competencias que un equipo debe tener para un desempeño superior.

### **2.3 LOS EQUIPOS DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE ENERGÍA EN EPM**

Consecuentemente con lo hasta aquí expuesto, los equipos objeto de este estudio, deben mirarse desde los componentes estructura y procesos del modelo organizacional de EPM,

La unidad estratégica de negocios, Gerencia de Generación, hace parte del nivel competitivo identificado en la figura 2.2, y es responsable del proceso de producción de energía eléctrica. Tiene dentro de su estructura organizacional a la Subgerencia Operación Generación, a cargo del proceso productivo de energía eléctrica, mediante los procesos de planeación de la producción, operación, mantenimiento, reposición y actualización de equipos y el comisionamiento y a ella corresponden los equipos de trabajo objeto de esta investigación y mas concretamente a los ubicados en su Área Guadalupe, como actores importantes para el logro de sus objetivos, entre ellos el de implantar y mantener una “Un mantenimiento de clase mundial”, un proyecto de la Subgerencia Operación generación orientado a alcanzar estándares de nivel global, pues si bien la empresa es actualmente reconocida como la mejor entre las mejores a nivel nacional, eso no quiere decir que haya alcanzado el techo de su mejora continua.

El proceso de producción de energía está definido en el actual sistema de gestión de calidad como: “Generar energía eléctrica y prestar servicios asociados y complementarios de manera oportuna y confiable, a través de la administración, operación y mantenimiento de infraestructuras y recursos de generación, con responsabilidad ambiental, cumpliendo los requisitos legales, para maximizar la rentabilidad del Negocio y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.”

Las diferentes Áreas del proceso de producción de energía, están compuestas básicamente por equipos de trabajo orientados a operar y mantener los activos del proceso, mediante acciones de planeación, ejecución, verificación y retroalimentación. Actualmente en el Área Guadalupe se cuenta con cuatro equipos conformados por disciplinas de la ingeniería eléctrica, la ingeniería electrónica, la ingeniería mecánica y la ingeniería civil, al tiempo que tienen asignadas funciones, actividades y tareas para la producción de energía.

En las diferentes Áreas productivas de la Subgerencia, se presenta similitud en su conformación a excepción de dos Áreas de apoyo técnico y administrativo que se dedican a planear y administrar la operación, en coordinación con el operador nacional del sistema interconectado nacional de la energía eléctrica.

Tabla 3. Ficha técnica de los equipos

Nombre del equipo: Eléctrico		
Empresa: EPM	Negocio: Energía	Proceso: Producción energía
Depende: Jefe de Area	Tamaño: 25	Duración: Indefinida
Funciones: Planear, ejecutar, controlar y evaluar la operación y el mantenimiento eléctrico de las unidades de generación de energía, campos y equipos asociados de acuerdo con los procedimientos establecidos, para garantizar la producción de energía en forma segura, confiable y económica.		

Nombre del equipo: Electrónico		
Empresa: EPM	Negocio: Energía	Proceso: Producción energía
Depende: Jefe de Area	Tamaño: 25	Duración: Indefinida
Funciones: Planear, ejecutar, controlar y evaluar la operación y el mantenimiento electrónico de las unidades de generación de energía y la instrumentación, campos y equipos asociados de acuerdo con los procedimientos establecidos, para garantizar la producción de energía en forma segura, confiable y económica.		

Tabla 3. Ficha técnica de los equipos (continuación)

Nombre del equipo: Mecánico		
Empresa: EPM	Negocio: Energía	Proceso: Producción energía
Depende: Jefe de Area	Tamaño: 25	Duración: Indefinida
Funciones: Planear, ejecutar, controlar y evaluar la operación y el mantenimiento mecánico de las unidades de generación de energía, campos y equipos asociados de acuerdo con los procedimientos establecidos, para garantizar la producción de energía en forma segura, confiable y económica.		

Nombre del equipo: Servicios de Apoyo		
Empresa: EPM	Negocio: Energía	Proceso: Producción energía
Depende: Jefe de Area	Tamaño: 25	Duración: Indefinida
Funciones: Planear, ejecutar, controlar y evaluar la operación y el mantenimiento de la infraestructura civil del proceso en las centrales de generación de energía, apoyar y facilitar la gestión de operación y mantenimiento y demás Áreas involucradas en el proceso integrado de generación, mediante la prestación de servicios de casinos, campamentos, transportes, talleres, sostenimiento de edificios y la gestión ambiental.		

## 2.4 EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LOS EQUIPOS

Se adelantará una evaluación acorde con las etapas descritas en el capítulo 1 y un diagnóstico del desarrollo y la eficacia del desempeño de los mismos, con base en un modelo escogido entre los descritos en el mismo capítulo, al igual que se evaluarán desde el modelo de equipos de trabajo de las EPM.

**2.4.1 Evaluación.** Una evaluación inicial, tendiente a identificar la etapa en que se encuentra cada uno de los equipos, fue realizada según los criterios establecidos por algunos modelos en la tabla 1 y se encontró que de acuerdo con el tipo, corresponden a equipos de procesos de duración permanente, su rendimiento los clasifica como equipos normales, es decir que alcanzan un

rendimiento promedio si llegar a ser de alto rendimiento. Según el modelo Tuckman, estos equipos están aún en la fase de normalización y según Katzenbach se ubican en equipos reales y avanzan en la construcción de equipo y metas compartidas del modelo sociotécnico.

Según lo anteriormente analizado, los equipos del proceso de producción de energía de EPM, se encuentran en la etapa 3, según se identifican las características de la tabla 1, adoptada como matriz para su esta evaluación empírica.

Por otro lado, como componentes del Modelo de Equipos de Trabajo de EPM, estos equipos cumplen las siguientes condiciones:

Tabla 4. Evaluación de equipos según modelo EPM

Equipos según EPM				
Variable	Eq. Eléctrico	Eq. Electrónico	Eq. Mecánico	Eq. Servicios de Apoyo
Duración	Permanente y > 1 año	Permanente y > 1 año	Permanente y > 1 año	Permanente y > 1 año
Tamaño	25	23	39	39
Dedicación	100%	100%	100%	100%
Coordinador	Si	Si	Si	Si

**2.4.2 Diagnóstico** Para la realización del diagnóstico sobre rendimiento o desempeño de tres de los cuatro equipos ya referenciados, se ha de utilizar como ya se planteó en el capítulo anterior, el modelo *Teams Diagnostic Survey* – TDS, de Hackman y Wageman y al cual se puede acceder desde el sitio de la Universidad de Harvard <https://research.wjh.harvard.edu/TDS/>.

Para su realización se eligieron para ser encuestados a través de la plataforma facilitada por Harvard, los líderes de equipos, algunos de sus integrantes y al jefe del Area, para obtener un diagnóstico del perfil de cada equipo, mediante la respuesta de un test que determina en primera instancia el grado de desarrollo en las cinco variables o factores del modelo:

- Equipo real
- Estructura para realizar la tarea,
- Dirección para el logro de la tarea,
- Contexto organizacional de apoyo
- Coaching de expertos.

Para obtener finalmente un diagnóstico del equipo en estas cinco condiciones básicas y un resultado de la eficacia del equipo, acorde con lo expuesto sobre el modelo Hackman en el numeral 1.7.4 del presente trabajo.

El informe del TDS nos provee la ilustración gráfica detallada del rendimiento del equipo según las cinco condiciones habilitantes para diagnosticar el rendimiento, lo que permite identificar puntualmente las fortalezas y los puntos de mejora de cada equipo.

Presenta también una segunda sección, orientada a suministrar información sobre el coaching al interior del equipo, suministrado por el líder y los mismos compañeros del equipo. Igualmente una tercera sección muestra la evaluación de la eficacia de un equipo de trabajo, y nos ayudará a responder los tres interrogantes siguientes:

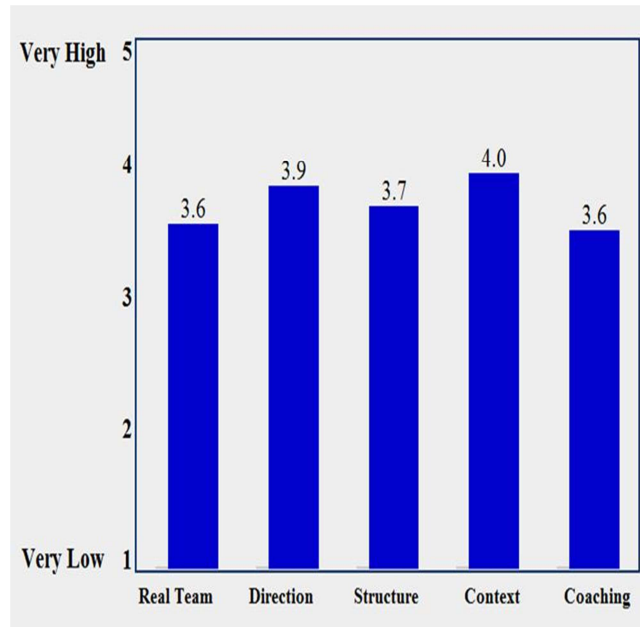
- ¿Es el entregable del equipo de trabajo aceptable para los que la reciben en la empresa?
- ¿El equipo es cada vez más capaz de realizar las tareas como una unidad en el tiempo?
- ¿Trabajar en el equipo contribuye al aprendizaje de los miembros y al crecimiento personal?

Para un gran equipo, la respuesta a todas estas preguntas será SI

A continuación se presentan los resultados obtenidos para cada equipo analizados, de manera resumida y en las secciones antes anotadas:



Figura 2.5 Resumen cinco condiciones habilitantes – Equipo Eléctrico

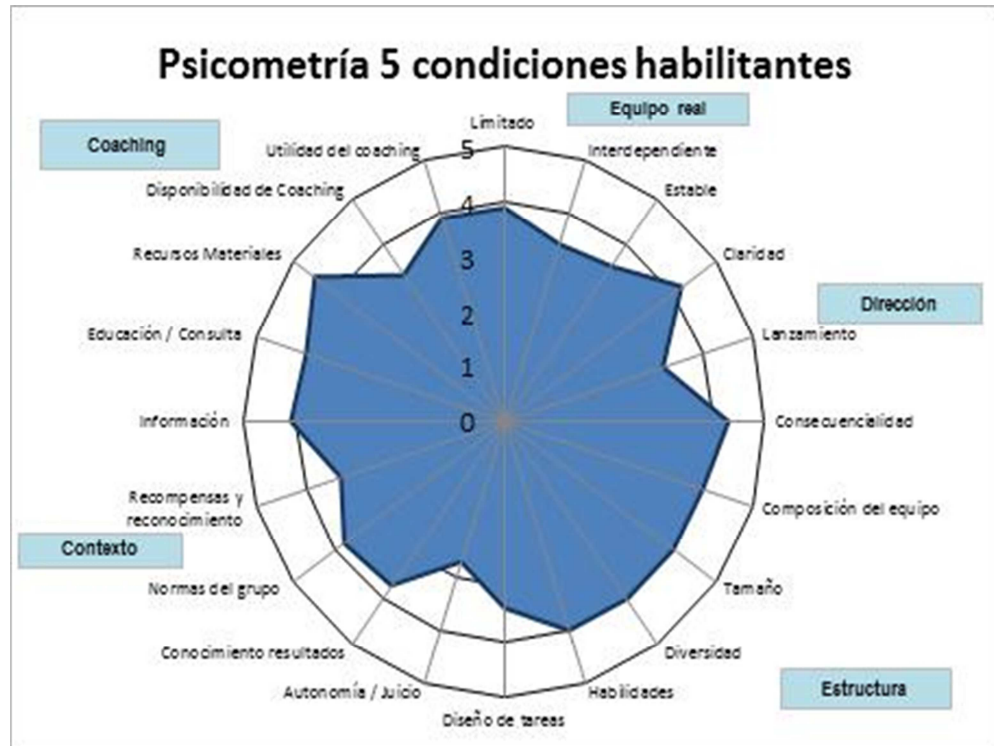


Fuente: Diagnóstico del *Team Diagnostic Survey*

Un primer análisis de los datos presentados en la figura 2.5 nos muestra que el equipo eléctrico tiene mayor fortaleza en el contexto de apoyo organizacional, con un indicador que indica que están dadas las condiciones para un alto rendimiento, visto desde la disponibilidad de recursos. La dirección muestra también un valor alto, que indica que un correcto direccionamiento para el logro de las metas. Por su parte las otras tres condiciones de equipo real, estructura y coaching, presentan indicadores menores que identifican los puntos de mejora del equipo

En una visión más detallada de los factores, la figura 2.6 evidencia debilidades en el lanzamiento de equipos, su autonomía, la disponibilidad de coaching como aspectos más relevantes a mejorar para equilibrar el desempeño del equipo. Sin embargo, es necesario determinar un valor promedio meta, para buscar ser un equipo de alto rendimiento y para ello han de elaborarse planes de acción para cerrar la brecha existente.

Figura 2.6 Promedio por cada condición evaluada

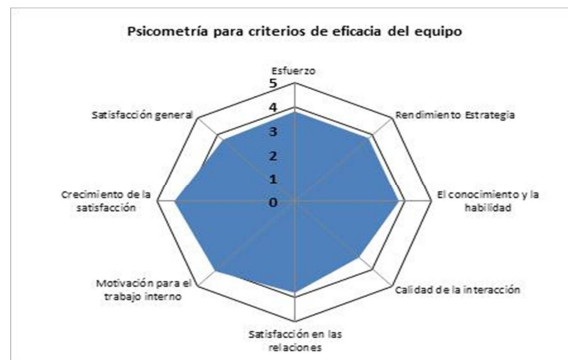


Elaboración propia, datos del Diagnóstico del TDS

**Evaluación de la eficacia del equipo.** En la figura 2.7 expuesta a continuación, el modelo del TDS evalúa 8 factores atribuibles a los resultados y su eficacia como equipo.

En ella podemos identificar como mayor fortaleza en la eficacia del equipo, la motivación para el trabajo interno y el crecimiento de la satisfacción, en cambio se dan oportunidades de mejora en las variables calidad de la interacción y satisfacción general.

Figura 2.7 Eficacia del equipo Eléctrico



Elaboración propia, datos del Diagnóstico del TDS

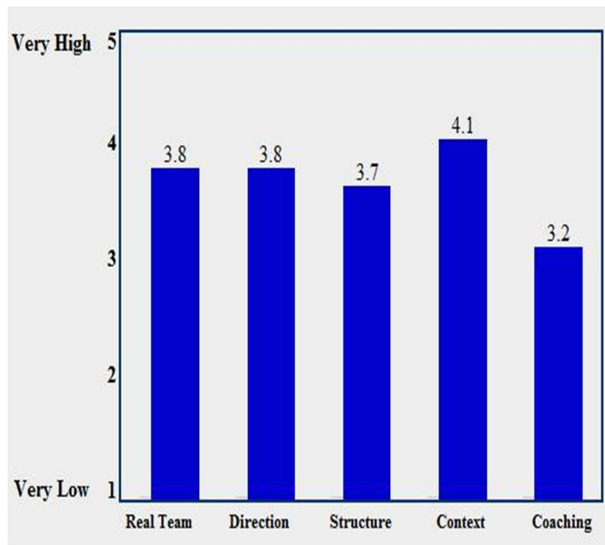
Valor promedio obtenido en escala de 1 a 5: **3.84**

Para una gestión de equipos, este valor de eficacia del equipo, puede ser el punto de partida para mejorar el desempeño a partir de un plan de acción y de una propuesta de gestión para equipos de alto rendimiento.

**EQUIPO: MECÁNICO**

**Fecha encuesta: Junio 20 de 2012**

Figura 2.8 Resumen condiciones habilitantes – Eq. Mecánico

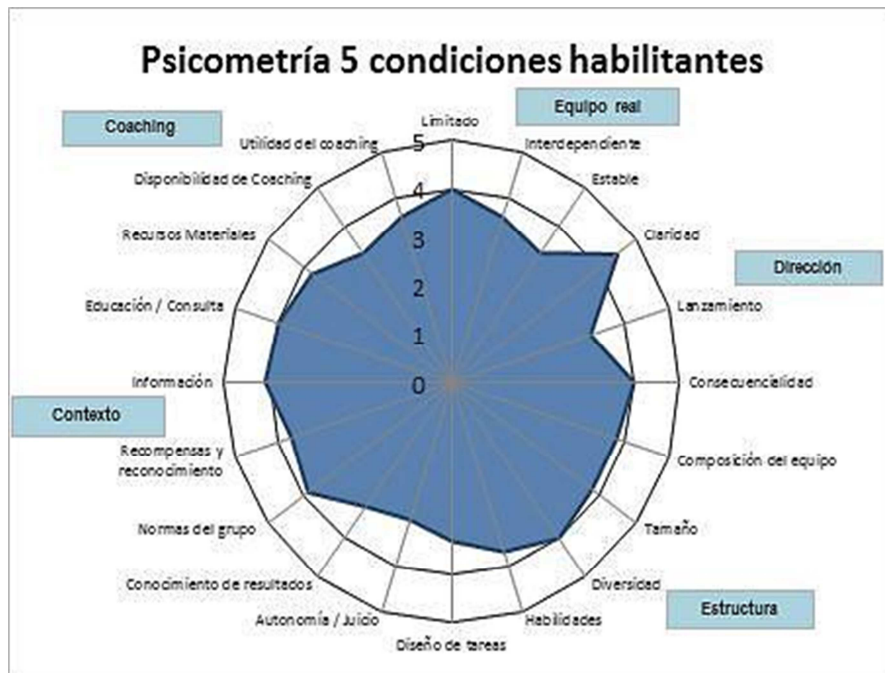


Fuente: Diagnóstico del *Team Diagnostic Survey*

En la figura 2.8 nos ilustra sobre las cinco condiciones habilitantes del equipo

mecánico según la encuesta realizada en el TDS y se identifica nuevamente como valor a mejorar el coaching externo y como gran fortaleza el apoyo del contexto organizacional.

Figura 2.9 Promedio por cada condición evaluada Eq. mecánico



Elaboración propia, datos del Diagnóstico del TDS

En los valores discriminados por factores y mostrados en la figura 2.9, el lanzamiento, la estabilidad y la disponibilidad de coaching se observan evidentemente a mejorar y en cambio el equipo muestra fortalezas en claridad, consecuencialidad, diversidad, normas de grupo, información, formación y consulta.

**Evaluación de la eficacia del equipo mecánico.** En la página siguiente, en la figura 2.10 se observan los resultados de la eficacia del equipo mecánico, obtenidas del diagnóstico adelantado en el TDS y pueden considerarse como las fortalezas fundamentadas en la motivación, el crecimiento y la satisfacción en general. En cambio la brecha se hace más notoria en esfuerzo y más ligeramente en rendimiento de la estrategia, conocimiento y habilidades y calidad de la interacción.

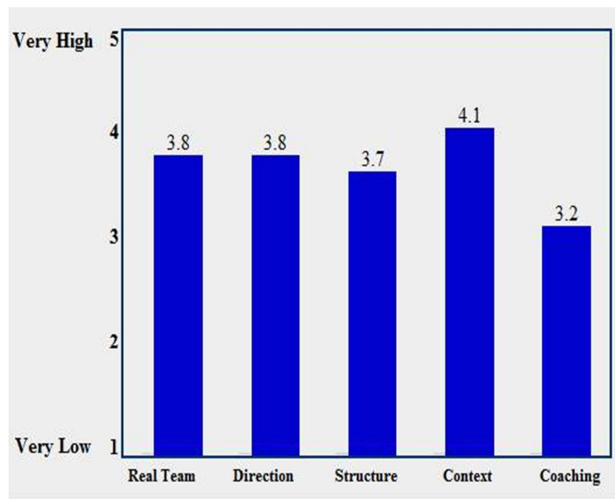
Figura 2.10 Eficacia del equipo Mecánico



Elaboración propia, datos del Diagnóstico del TDS  
 Valor promedio obtenido en escala de 1 a 5: **3.66**

**EQUIPO: SERVICIOS DE APOYO      Fecha encuesta: junio 17 de 2012**

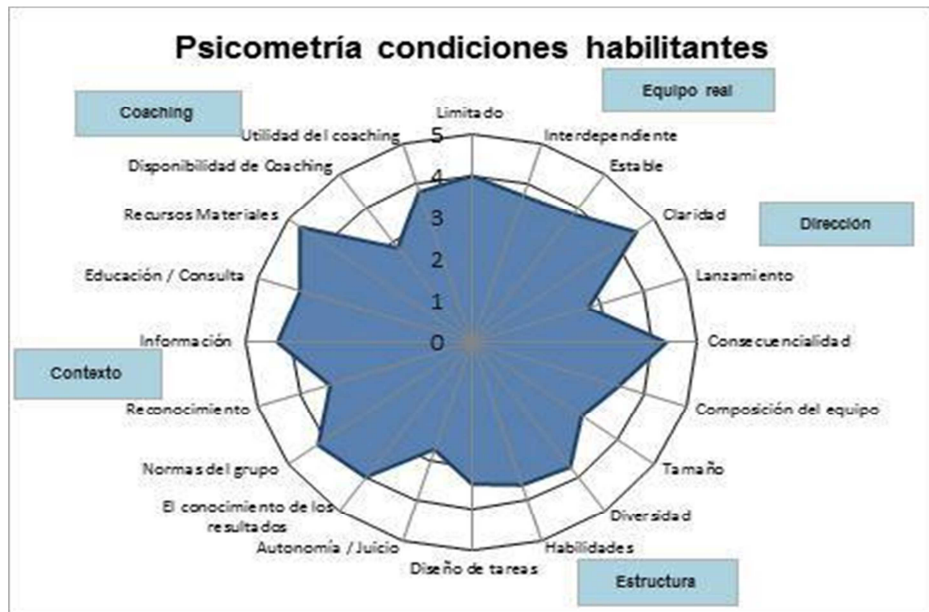
Figura 2.11 Resumen condiciones habilitantes – Equipo Servicios de Apoyo



Fuente: Diagnóstico del *Team Diagnostic Survey*

De la figura 2.11 se concluye que se mantiene la tendencia generalizada en los equipos anteriores que muestran un valor bajo en coaching de expertos y una alta valoración del apoyo organizacional de contexto.

Figura 2.12 Promedio por cada condición evaluada



Elaboración propia, datos del Diagnóstico del TDS

Ya en los factores individuales graficadas en la figura 2.12 se muestra cierto pronunciamiento en las necesidades de mejora en lanzamiento del equipo, necesidad de coaching, reconocimiento y autonomía. Como fortalezas aparecen en cambio, la claridad, la consecuencialidad, las normas de grupo, el conocimiento de los resultados, el acceso a la información y la disponibilidad de recursos materiales, como evidencia del apoyo del contexto organizacional.

**Eficacia del equipo Servicios de Apoyo.** Los comportamientos de eficacia del equipo se muestran en la figura 2.13 con gran fortaleza en la satisfacción general y oportunidades de mejora en rendimiento de la estrategia, conocimiento y habilidades y la calidad de la interacción.

Figura 2.13 Eficacia del equipo Servicios de Apoyo



Elaboración propia, datos del Diagnóstico del TDS

Valor promedio obtenido en escala de 1 a 5: **3.51**

Podríamos hacer una serie de análisis más puntuales a partir de la información obtenida para cada equipo, en el informe que disponible en la plataforma de la Universidad de Harvard y que consta de 16 páginas cada uno, la cual puede gestionarse por el administrador del estudio, desde [https://research.wjh.harvard.edu/TDS/contact\\_desk.html](https://research.wjh.harvard.edu/TDS/contact_desk.html)

Para concluir este capítulo, es evidente en general, que la condición coaching de expertos es la de mayor oportunidad de mejora, sin embargo quedan algunos interrogantes, ¿hasta donde colocar la barra para apuntar a un rendimiento superior?, ¿Deberá ser un indicador idéntico para cada condición habilitante?

En este sentido los estadísticos de los resultados obtenidos en el TDS pueden ser de gran utilidad, puesto que el valor medio de todos los equipos que han tomado el test, es comparable con los resultados específicos obtenidos por cada equipo.

Si la organización pretende mejorar la eficacia de los equipos, deberá elaborar e implementar un plan de mejoramiento, con énfasis en las variables de menor calificación en la encuesta, para incrementar los indicadores de estos, analizados a la luz del contexto organizacional de las EPM.

### 3. FACTORES PARA EL DISEÑO Y DESARROLLO DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO

Una vez analizados los diferentes modelos de etapas y de características del desarrollo y de realizar el diagnóstico de cada uno de los equipos involucrados en este trabajo, se considera pertinente determinar los factores que han de permitir el diseño, rediseño y el desarrollo de los equipos de trabajo, a partir de unas características ya expuestas, con miras a alcanzar una gestión de equipos de alto rendimiento.

Como esquema de trabajo, hemos adoptado el modelo IMOI descrito en el capítulo 1, para agrupar estos factores, según sean considerados elementos de entrada o insumos del contexto individual, del contexto de los equipos o del contexto organizacional, o bien correspondan a los mediadores o a los resultados finales. Con estos criterios, agrupados en la figura 3.1, se pretende recoger el mayor número de los factores a considerar en el diseño y desarrollo y que servirán de base fundamental para la gestión de equipos de alto rendimiento en el proceso de producción de energía de las EPM.

Los **factores de insumos ó *inputs***, se agrupan los factores previos a la formación del equipo a nivel individual, nivel de equipo y nivel de contexto organizacional, siendo este último nivel el agrupador de los dos anteriores.

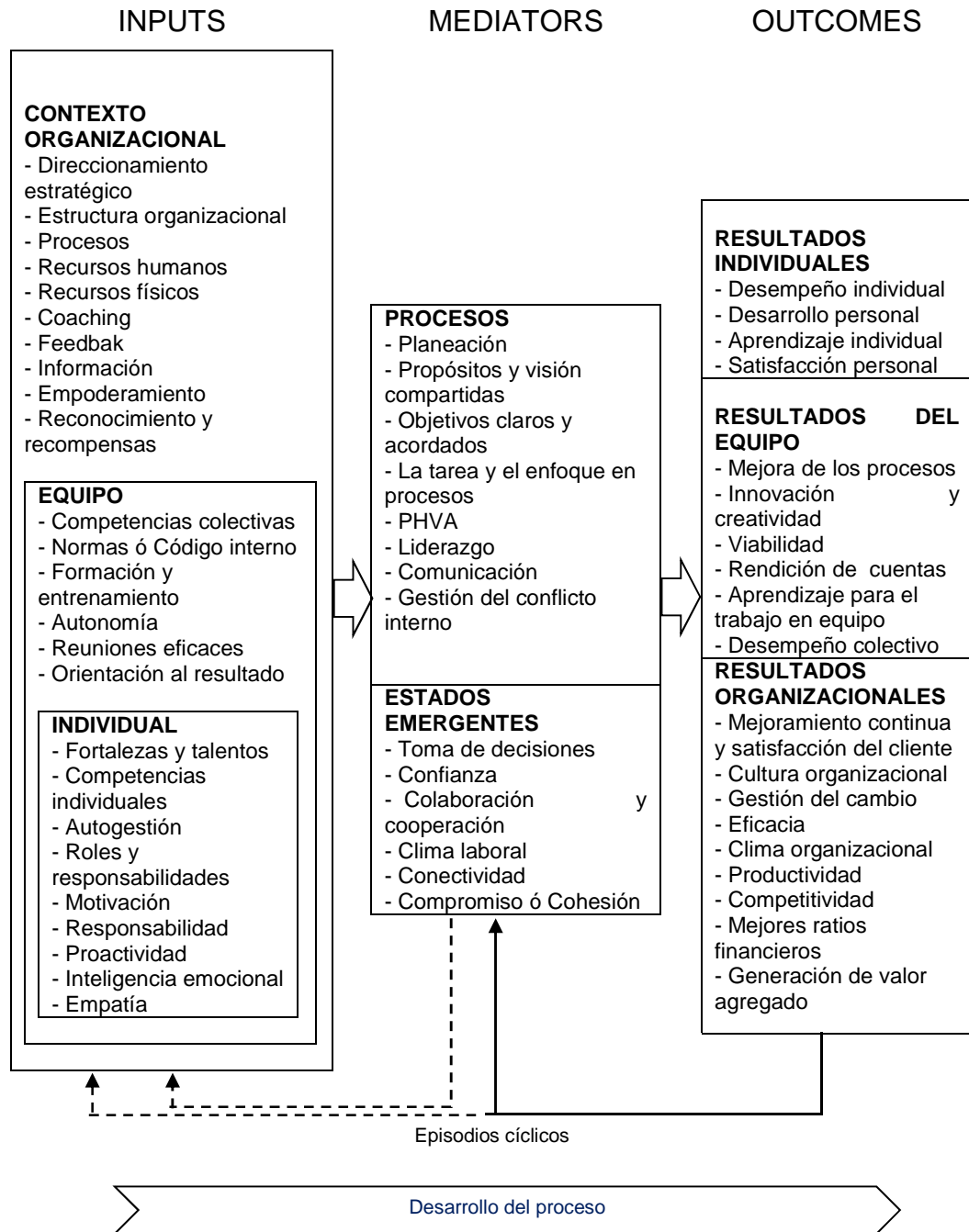
Los factores individuales son atribuibles a las personas y pueden identificarse como valores, patrones, creencias, principios o como competencias ya codificadas en el campo de la Gestión Humana.

Los factores de equipo están relacionados con el funcionamiento del propio equipo, existentes antes que el equipo empiece a funcionar como tal y que deberán prevalecer durante el tiempo de permanencia.

Los factores del contexto organizacional, hacen referencia a todos aquellos existentes en la organización, que influyen en el diseño y desarrollo del equipo.



Figura 3.1 Factores para el diseño y desarrollo de equipos de alto rendimiento



Adaptación propia de factores identificados según modelo IMOI modificado de Mathieu

Los **factores mediadores ó mediators** son influyentes en los procesos del equipo, como mecanismos psicosociales que permiten a sus miembros, combinar los recursos disponibles para realizar el trabajo asignado. Estos mediadores se conciben como procesos de transición, procesos de acción y procesos interpersonales. Igualmente consideran aquí los mediadores de los estados emergentes que tienen que ver con los estados cognitivos, motivacionales, de carácter dinámico y variables según el contexto del equipo.

Los **factores de resultados u outcomes** pueden ser individuales asociados al rol de cada uno de los miembros, los resultados de equipo que asocia rendimiento y viabilidad propia del equipo y finalmente los resultados organizacionales, como producto de la combinación de los resultados individuales y del equipo orientados para tal fin.

### **3.1 FACTORES DE ENTRADA, INPUTS O INSUMOS**

Los factores de entrada son considerados los recursos con que cuentan los equipos para transformarlos mediante procesos internos en resultados. Son atribuibles a las personas, a los equipos y a la organización misma y pueden identificarse como valores, patrones, creencias, principios o como competencias.

**3.1.1 Factores Inputs Individuales.** Recursos provenientes de cada miembro del equipo, para el logro de los resultados:

**Fortalezas y talentos.** Para Marcus Buckingham y Donal O. Clifton en su libro “Ahora, descubra sus fortalezas”, talento es cualquier patrón recurrente de pensamiento, sentimiento o comportamiento, que se pueda aplicar productivamente y fortaleza es el desempeño consistentemente casi perfecto en una actividad.

Sostienen también que en nuestras organizaciones tradicionales se construyen equipos a partir de dos premisas que ellos consideran equivocadas.

- “Cada persona puede aprender a ser competente prácticamente en cualquier cosa”.

- “El mayor espacio que tiene una persona para crecer es en aquellos campos donde es más débil.”

Y en cambio plantean que los mejores gerentes a nivel mundial deben basarse en estas dos premisas:

- “Los talentos de cada persona son permanentes y únicos”.
- “El mayor potencial que tiene una persona para crecer está en aquellos campos donde sus fortalezas son mayores.”

Lo anterior implica un nuevo reto para las organizaciones que deberán adoptar procesos de selección que apunten a identificar cuales son las verdaderas fortalezas que se requieren para el cargo y las que posee el candidato a ocuparlo. Existen herramientas psicométricas que permiten medir cuales son esas fortalezas individuales, una de ellas desarrollada por la organización Gallup en [strengthsfinder.com](http://strengthsfinder.com)

**Competencias individuales.** En el año 1973, McClelland sicólogo de la Universidad de Harvard, demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia por si solos no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia el éxito profesional.

Esto lo condujo a buscar nuevas variables, a las que llamó competencias, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral. Define entonces competencia como los comportamientos, aptitudes y actitudes que dan al individuo una capacidad o característica personal estable y relacionada causalmente con un desempeño bueno o excelente en un trabajo y organización dados.

Las competencias individuales podemos relacionarlas como esos talentos transformados en fortalezas que le permiten al integrante de un equipo de alto rendimiento, distinguirse por un desempeño superior. Por esta razón, muchas organizaciones han adoptado modelos de gestión humanas por competencias y estas son evaluadas en proceso de selección, desempeño, desarrollo y promoción del recurso humano, para ello se valen de herramientas como el *Assesment Center*, la Evaluación de 360°, el Test de Monster, entre otros.

**Autogestión.** “Gestionarse a si mismo<sup>12</sup> para obtener el éxito en la economía del conocimiento llega a quienes se conocen a si mismos, sus fortalezas, sus valores y como se desempeñan mejor”, esto nos dice Peter F. Drucker al abordar el tema y agrega que la única manera de descubrir nuestras fortalezas es mediante el análisis del *feedback*, lo que permitirá concentrarse en donde poder generar buenos resultados, mediante el trabajo adecuado de las mismas y la identificación de la arrogancia intelectual que crea ignorancia paralizante.

También plantea la búsqueda de la respuesta a ¿Cómo me desempeño? Tan importante o mas que descubrir sus fortalezas. Aquí debemos tener claro si somos lectores o auditores, si trabajamos mejor con la gente o se es un solitario, tomo decisiones o asesoro, trabajo mejor en una organización grande o en una pequeña.

Conocer nuestros valores es tan importante como nuestra fortalezas y nuestro desempeño a la hora de aportar al trabajo en equipo, no desde el punto de vista ético pero si desde la alineación de los valores personales con los de la organización para la cual se trabaja.

Con el conocimiento previo, una persona está en capacidad de definir cual es su lugar y la participación en la organización y en un equipo de trabajo, llegando a no aceptar tareas y cargos para las cuales no tiene las fortalezas, los valores y el desempeño adecuados.

**Motivación.** Existen múltiples conceptos sobre la motivación como teorías y corrientes psicológicas, pero para nuestro trabajo adoptamos que motivación es la energía direccionada al logro de un objetivo, que cuando es alcanzado habrá de satisfacer una necesidad insatisfecha ó de manera mas genérica, motivación es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Teorías clásicas como la de McGregor con los factores X y Y, Teoría de los dos factores de F. Herzberg, la teoría de McCkelland, fundamentada en el logro, la filiación y el poder y la teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow, son algunas de las mas conocidas.

---

<sup>12</sup> DRUCKER, Peter F. Gestionarse a si mismo. Tomado de Harvard Business Review , p. 30-39. Diciembre de 2011.

Ya en un campo aplicado<sup>13</sup>, y de acuerdo con Hernández et. citando a Hodgetts, Richard M. y Altman, Steven, por su libro “Comportamiento en las Organizaciones” y su modelo integrador de motivación representa la relación entre motivación, desempeño y satisfacción como punto focal. Este modelo combina todo lo que se conoce sobre el fenómeno de la motivación, necesidades, impulso de realización, factores de higiene, expectativa, motivación, desempeño y satisfacción.

En este modelo las personas se sienten satisfechas o no, motivadas o no, dependiendo de las recompensas que reciben por lo que hacen; recompensas que pueden ser tanto extrínsecas como intrínsecas. *La motivación se da cuando los objetivos de la organización y los objetivos individuales están alineados y se satisfacen mutuamente.*

Los trabajadores que forman parte de equipos se motivan con la experiencia de trabajar con los demás integrantes en la búsqueda de mejorar sistemas y procesos de la empresa y resolver problemas. Si el equipo logra alcanzar sus metas, la experiencia suele ser muy gratificante y genera una fuerte identificación con el equipo y satisfacción por sus logros.

Así pues, la psicología organizacional se encarga de orientar a las empresas con programas que logren potenciar al trabajador, que en la medida que recibe reconocimiento dentro de la organización y satisface sus necesidades, su motivación se convertirá en el impulsor para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a lograr metas que permitirán a la organización lograr su razón de ser, con altos niveles de eficacia.

**Responsabilidad.** La responsabilidad es un valor, virtud o disposición habitual de asumir las consecuencias de las decisiones y acciones propias, respondiendo por ellas ante alguien o ante la sociedad. El integrante de un equipo de alto rendimiento, se hará responsable de sus actos libre y voluntariamente realizados,

---

<sup>13</sup> HERNANDEZ, Lidia y HERNÁNDEZ Edelsys. La Motivación y el Trabajo en Equipo. Escuela Nacional de Salud Pública de Cuba. Tomado de <http://www.sld.cu/> Junio 14 de 2012.

no sólo cuando sus resultados son buenos y gratificantes, sino también cuando son adversos o indeseables.

La responsabilidad, tiene un efecto directo en otro concepto fundamental: la confianza. Confiamos en aquellas personas que son responsables.

**Proactividad.** Uno de los siete hábitos de la gente altamente efectiva del autor Stephen Covey es ser proactivo, tomar iniciativa, actuar uno mismo, comprometerse y mantener los compromisos, escuchar nuestro lenguaje entre otras; el estímulo y la respuesta son partes de los hábitos de la persona y nuestra mayor fuerza es la libertad interior de elegir según decisiones conscientes, basadas en sus valores.

Una persona proactiva es guiada por sus propios valores, a diferencia de la persona reactiva, quien entrega el control sobre sus decisiones, dejando que el comportamiento y las opiniones de los demás le digan cómo se deben sentir.

Estos comportamientos son esenciales en el alto rendimiento de un equipo, se asocian a la emocionalidad y a las fortalezas del individuo.

**Inteligencia emocional.** La inteligencia emocional es la capacidad para reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, para motivarnos y para manejar las emociones bien con nosotros mismos y en las relaciones con los otros, conceptos dados a conocer por Daniel Goleman en su obra "Inteligencia Emocional Práctica". Este factor podría considerarse un compendio de factores por si mismo, para el alto rendimiento de los equipos.

Es evidente que el mundo laboral están cambiando, las personas ahora son juzgadas en base a un nuevo criterio, no sólo que tan inteligentes, entrenados o experimentados son, sino también que tanto pueden gestionarse a si mismos y a los demás. Se ha comprobado que la inteligencia emocional es el factor más importante al determinar la excelencia de cualquier tipo de trabajo.

La inteligencia emocional incluye 5 dimensiones básicas, que a su vez son la base para las 25 competencias emocionales críticas para un excelente desempeño en

el ambiente laboral. Un excelente desempeño requiere de fortaleza en al menos seis de las competencias, siempre que estas estén distribuidas equilibradamente en las cinco dimensiones. Estas cinco dimensiones son: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales que enmarcan las 25 competencias de la inteligencia emocional, que se convierten en factores positivos o cualidades, especialmente para un integrante de un equipo de alto rendimiento.

Esto confirma que el concepto de inteligencia basado solo en el cociente intelectual, ya no es válido y para el alto rendimiento de un equipo es indispensable contar con IE, además de otros conocimientos.

**Empatía.** Es un factor fundamental para comprender y apreciar los sentimientos de las demás personas. Es ponerse en la situación del otro para entender sus necesidades y comportamientos.

Considerada por Goleman como la cuarta dimensión de la inteligencia emocional, es la dimensión base para todas las competencias sociales que son importantes en el ambiente laboral, pues permite comprender a los demás permitiendo estar atento ante las emociones que demuestran las demás personas, saber escuchar, demuestran sensibilidad hacia las perspectivas y sentimientos de los otros. Los ejecutivos deben usar la empatía para identificar las necesidades de sus empleados, y basado en la comprensión pueden aprovechar las habilidades de los empleados, promoviendo la mejora de su desempeño y desarrollo individual. También al reconocer y compensar las fortalezas y logros de los demás; ofrecen una retroalimentación completa y actúan como un mentor.

**3.1.2 Factores inputs del equipo.** Recursos provenientes del interior del equipo.

**Competencias colectivas.** Podríamos asegurar que la competencia colectiva es el resultado de la cooperación y la sinergia entre las competencias individuales. Ya en 1998 para el sueco Henrik Hansson hablaba de las competencias colectivas, como las que se forman por las relaciones interpersonales y la práctica colectiva, es decir a partir de la interacción de los integrantes del equipo.

La competencia colectiva busca la complementariedad y el enlace de competencias individuales, puestos en práctica por cada actor en relación con las competencias de los demás actores, que complementadas serán puestas al servicio del equipo.

Para que un equipo alcance su alto rendimiento, deberá en primer lugar identificar sus metas y objetivos comunes, crear sus propias normas, definir los roles, saber trabajar en equipo, tener valores y creencias comunes, generar relaciones interpersonales positivas, resolver sus conflictos productivamente, asumir responsabilidades colectivas, comunicarse abierta y efectivamente, generar confianza y colaboración al interior del equipo para un adecuado clima laboral, compartir el aprendizaje grupal, tomar de decisiones colectivas y desarrollar un liderazgo adecuado, acorde con la necesidades del proceso.

Una competencia colectiva solo tiene sentido si tiene un efecto positivo sobre la productividad y si ese efecto es comprobable. Sin embargo, el entorno empresarial actual se enfoca mas hacia las competencias individuales, en lo que podría considerarse un rezago en gestión por competencias colectivas.

**Normas ó Código interno.** El equipo debe establecer normas aceptables de conducta dentro de un grupo y que sean compartidas por todos sus miembros. Algunas de esas normas pueden estar asociadas al desempeño individual, a las normas sociales y a la distribución de los recursos.

**Roles y responsabilidades.** Para alcanzar resultados excepcionales,<sup>14</sup> los equipos de alto rendimiento dividen creativamente sus tareas y cooperan activamente. Cuando cualquier tarea compleja es dividida debe alcanzar las cualidades de claros, completos, compatibles, complementarios y consensuados.

- Claridad. Los diferentes roles de un equipo efectivo deben ser cristalinos. Los miembros del equipo están claros sobre su rol y también sobre el de los demás miembros del equipo?

---

<sup>14</sup> USCHER, Ernesto. Formación de equipos de alto desempeño. 2000. Tomado de gestionhumana.com, en junio 02 de 2012.



- Completos. Cubren toda la tarea. Debemos estar seguros de que todos comprenden los enlaces entre las diferentes actividades y roles.
- Compatibles. Se deben asignar los roles de acuerdo a las habilidades, intereses y experiencias de los miembros del equipo.
- Complementarios. Debe asegurarse que los roles no se cruzan entre sí.
- Consensuados. El equipo debe tener claro los roles de los demás miembros y en acuerdo con ellos.

Un rol clave que debe cumplir el líder del equipo es facilitar la discusión sobre roles, particularmente los temas sobre la claridad. No se debe olvidar que los roles en los equipos son necesarios para prestarle apoyo al equipo en sí mismo. Estos roles incluirán tareas como facilitación, administración, logística y comunicación como también otros roles necesarios para que el equipo pueda alcanzar el logro exitoso de la tarea. Un valor muy importante, que garantiza el buen estado de salud en los equipos, es la responsabilidad. Para su desarrollo y potenciación en el equipo, el líder tendrá usar con eficacia comportamientos directivos que fomenten la participación de los demás, partiendo del ejemplo.

**Formación y entrenamiento.** Los programas de entrenamiento y formación deben ir enfocados el desarrollo de los empleados, de acuerdo con las competencias específicas de cada puesto de trabajo y con las fortalezas que el empleado deba y quiera desarrollar. Hoy, cuando los recursos tecnológicos cambian con una rapidez abrumadora, este factor para equipos de alto rendimiento debe estar al orden del día.

**Autonomía.** La autonomía de los equipos de alto rendimiento es un factor cercano a la autogestión, a la autodirección, que relaciona la confianza y el estilo de dirección con la cultura organizacional y el alto rendimiento. Es en realidad difícil que la cultura colombiana acepte en un cien por ciento la autonomía, pero debe ser una característica de los equipos que buscan un desempeño superior, llegando a diseñar su estrategia para afrontar los procesos y asumir altas responsabilidades en la toma de decisiones. Según estudio de Claus W. Langfred<sup>15</sup> citando a Hackman (1983), la autonomía se define como la cantidad de

---

<sup>15</sup> LANGFRED Claus W. Academy of Management Journal. 2007, Vol. 50, No. 4, p. 885–900. Base de datos EBSCO. Mayo 15 de 2012.

la libertad y la discreción de un equipo tiene en la realización de las tareas asignadas y lo asocia a los equipos de alto rendimiento en tres estadios, el primero en tareas y relaciones de conflicto, dos la confianza y tres la autonomía y la interdependencia de la tarea para obtener finalmente el nivel de desempeño esperado.

**Reuniones eficaces.** Dicen los expertos que existe un mal manejo de reuniones, si se analiza el retorno sobre la inversión de cada reunión, se cancelarían más del 80% de estas; por esto es que la optimización de las reuniones debe ser un objetivo para ayudar al desarrollo del grupo, de sus productos y de sus procesos. Una agenda clara, la puntualidad, una buena planeación son esenciales para realizar reuniones efectivas.

**Orientación al resultado.** Podría considerarse una competencia individual, pero para nuestro ejercicio la clasificaremos como factor colectivo, pues el equipo no debe perder el foco de su razón de ser, manteniendo una visión holística de la organización desde su tarea misma. Así pues, la orientación al logro de resultados es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes para cumplir con sus competidores o superarlos, atender las necesidades del cliente o mejorar a la organización.

Pero un concepto de competencia de equipo con orientación al logro aplicable al proceso de producción de energía de EPM es la preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de excelencia.

**3.1.3 Factores inputs del contexto organizacional.** Son los recursos que provee la organización, para que el equipo alcance los resultados esperados.

**Direccionamiento estratégico.** La estrategia determina la dirección a través de la misión, visión, metas, objetivos y valores y en la actualidad las organizaciones fundamentan su estrategia alrededor de las siguientes premisas:

- Orientación al cliente y no al producto o servicio,
- Estructuras flexibles y planas,
- Enfoque horizontal y de procesos

- Orientación al valor y no al costo
- Énfasis en la gente y no sólo en los gerentes estrella.
- Pensamiento global.

Las estrategias como productos del análisis concienzudo del entorno interno y externo, permiten a la organización apalancarse en las fortalezas y blindar sus debilidades, para aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado y enfrentar así las amenazas de la competencia, garantizando la sostenibilidad del negocio, pero estas estrategias no pueden considerarse exitosas hasta tanto no estén implementadas; y los equipos de alto rendimiento aparecen en la estructura organizacional y en los procesos, como elementos ejecutores de la estrategia y a la vez son parte de ella, en cuanto son la herramienta elegida para materializarla.

**Estructura organizacional.** La estructura es considerada parte vital del ADN organizacional y las compañías adoptan una estructura para responder a ciertos lineamientos estratégicos. Por ejemplo, se organizan en unidades de negocio o en unidades geográficas, dependiendo de los objetivos que se tracen. En lo posible, la estructura organizacional de una compañía y sus objetivos estratégicos deben estar alineados.

Como ya lo apreciamos en numeral 2.1 Modelo organizacional de EPM, los equipos de trabajo son una variable muy importante de la estructura cualquier empresa, en cuanto permiten integrar horizontalmente los procesos con la estructura misma. La estructura es indispensable para el normal desempeño de los equipos.

**Procesos.** Un proceso es una secuencia de actividades que deben de dar soporte a la estrategia y objetivos del negocio, que permite analizar la efectividad operacional, facilitando el establecimiento de medidas de rendimiento como herramienta para la mejora continua. Un mayor nivel de desarrollo organizacional exige una arquitectura orientada hacia los procesos. Ese nivel de desarrollo está determinado por la complejidad de las operaciones de la empresa.

Los equipos de alto rendimiento no riñen con la arquitectura organizacional si están correctamente adaptados a las políticas y dirección del negocio. Los equipos son el bloque básico de la estructura organizacional y todos los

sistemas que soportan el trabajo y el sistema de trabajo han sido diseñados para soportar los procesos de equipo. Los equipos son dinámicos y responsables por la gerencia del negocio, articulando horizontalmente estructura y procesos, tal como lo describe Galbraith en el capítulo 2 de este documento.

**Recursos humanos.** Los recursos humanos son un activo valioso para las organizaciones y su gestión es estratégica para el logro de resultados. Proveer un recurso humano idóneo para el desempeño de los procesos es una de las responsabilidades de la dirección y para ello cuenta con herramientas desarrolladas desde la sicología organizacional para evaluar a los candidatos, en nuestro caso basado en el modelo de competencias preestablecido.

Pero surge aquí el interrogante, a la luz de los conceptos de autores aquí ya expuestos, donde las fortalezas debieran ser el marco para diseñar, desarrollar y por qué no, reestructurar los actuales equipos para orientarlos al alto rendimiento.

**Recursos físicos.** Uno de los factores necesarios para el correcto funcionamiento de los equipos de trabajo son los recursos físicos, los cuales deben ser suministrados en su justa medida para el cabal desarrollo de la tarea. Desde las Tecnologías de Información hasta los insumos para ejecutar los procesos mismos, deben ser dispuestos de manera oportuna.

**Coaching.** El Coaching de equipos se refiere a la interacción directa de un líder interno o externo con el equipo, destinado a ayudar a los miembros en la coordinación y la tarea para el uso adecuado de sus recursos colectivos. En un sistema de trabajo de alto rendimiento, un coach desarrolla capacidades individuales y de grupo porque cada uno juega un rol importante en el desarrollo de los negocios. El coach demuestra cómo dar y recibir retroalimentación.

El Coaching de equipos es tan necesario como el liderazgo mismo y deber ser provisto por la organización, para impulsar el rendimiento de los equipos, a falta de entrenamiento de los coordinadores o líderes de equipo para proveerlo. El coaching externo ha sido identificado en el diagnóstico del TDS a los equipos del proceso de producción de energía, como la mayor debilidad de la gestión de equipos actualmente.

**Feedback.** La realimentación continúa<sup>16</sup> y oportuna es fundamental para la corrección de las desviaciones y hace parte del ciclo PHVA del equipo y cada sesión de retroalimentación debe prepararse, considerando un propósito, la oportunidad y el lugar, tres elementos esenciales para un efectivo y oportuno Coaching.

Como miembro de equipo, todos pueden retroalimentar a otros miembros y en un ambiente de equipo y de coaching, la retroalimentación es un proceso de doble vía. Un miembro efectivo de equipo no solamente deberá ser bueno en brindar *feedback*, sino también ser bueno para recibirlo

**Información.** Este factor externo a los equipos y de importancia en su rendimiento, se refiere a la calidad, la oportunidad y la cantidad de información que el equipo requiere y recibe de la organización. Hoy cuando las tecnologías de la información proveen múltiples facilidades, la rapidez con que se transmite la información es una ventaja competitiva para la toma de decisiones y el desarrollo de la tarea.

**Empoderamiento.** Los gerentes de hoy deben apoyarse en sus colaboradores y para ello pueden basarse en las tres claves para facultar el personal. Estas tres claves están basadas en la obra "*Empowerment*" de Ken Blanchard el cual a partir de tres aspectos prácticos y sencillos, ilustra como lograr empoderar a los integrantes de cualquier organización o equipo.

- *Dar a todos información para actuar.* Los empleados facultados tienen toda la información para tomar cualquier decisión importante que haya que tomar para servir al cliente, asegurar la calidad y alcanzar la utilidad para la compañía.
- *Crear autonomía por medio de fronteras.* Cuando los empleados disponen de la información para entender su situación corriente, las fronteras ya no parecen limitaciones sino guías para la acción. Cuando la visión es clara, todos saben dónde encajan en la perspectiva grande de su oficio y su trabajo en las tareas individuales.
- *Reemplazar la jerarquía con equipos autodirigidos.* Cuando los empleados están facultados no miran hacia arriba en la jerarquía en busca de soluciones;

---

<sup>16</sup> GONZÁLEZ Soler, Fernando. Elementos clave del coaching y de una efectiva retroalimentación. Tomado de Gestionhumana.com en marzo 17 de 2012.

asumen la responsabilidad de resolver ellos mismos los problemas a medida que ocurren.

Sin embargo, el proceso de facultar a los empleados puede ser difícil ya que se enfrentan diversos obstáculos como el miedo de los gerentes a ser desplazados, la inseguridad de los empleados y el miedo a tomar decisiones incorrectas. En síntesis, el *empowerment* o empoderamiento, es uno de los factores precursores de los equipos de alto rendimiento o auto dirigidos.

**Reconocimiento y recompensas.** El reconocimiento como aceptación positiva de los actos humanos, es más que un estímulo una necesidad humana. Tiene su análisis desde la psicología positiva y está asociada al contexto organizacional desde la tarea misma.

La compensación estratégica en general y la compensación variable en particular, son aplicables en todo tipo de empresas. A nivel de productividad es claro el efecto positivo. A mayor y mejor cumplimiento de metas, la empresa recibe un mejor retorno a la inversión de los accionistas y los colaboradores reciben una mejor retribución a su esfuerzo. El esquema de compensación variable plantea una reestructuración del ingreso, fraccionándolo en una porción de costo fijo asociado al salario combinada con uno móvil determinado por las competencias personales y el resultado individual o colectivo.

Una política de recompensas asociada al desempeño colectivo, generaría más conciencia del trabajo en equipo y potenciaría su rendimiento, por encima del afán de búsqueda de reconocimientos individuales.

## 3.2 FACTORES MEDIADORES O MEDIATORS

Estos factores corresponden al procesamiento que los equipos hacen de los recursos para el desarrollo de las tareas, como etapa previa al logro de los resultados esperados.

**3.2.1 Factores de Procesos.** Del procesamiento de los recursos y orientados, a la transición, la acción y los procesos interpersonales, conocidos tradicionalmente como del proceso, de la tarea y de los procesos de la relación.

**Planeación.** Todo equipo que pretenda alcanzar o mantener altos estándares de rendimiento, debe hacer uso del ciclo PHVA en todos los procesos donde actúa y aplicar la planeación de sus actividades y tareas de manera que permitan la consecución de los objetivos propuestos. El equipo deberá hacer el ejercicio de reflexión, conocimiento y estimaciones, que le permitan prever los recursos para las acciones que pretende realizar, ejecutar lo planeado, controlar su ejecución y revisar los resultados para planear acciones de mejora.

**Propósitos y visión compartidos.** Un equipo de alto rendimiento comienza con una misión y visión claramente definidas que describen la finalidad específica para la existencia del equipo. Todos los miembros del equipo deben saber exactamente cuál es el objetivo a alcanzar. Así sabrán cómo pueden contribuir al logro del objetivo y podrán focalizar su energía.

**Objetivos claros y acordados.** Además de unos propósitos y visión compartidos, el equipo se fija objetivos sobre una base regular y es eficaz en el desarrollo y ejecución de los planes.

“El acuerdo<sup>17</sup> sobre los aspectos específicos del trabajo y como se acomodan para integrar las habilidades individuales y el desempeño de equipo superior, se encuentra en el corazón de la configuración de un enfoque común”.

---

<sup>17</sup> Katzenbach et. La disciplina de los equipos. Harvard Business Review. P. 118-128 Diciembre de 2011.

Los miembros del equipo deben tener claros los objetivos, y actuar constantemente de manera que apoyen la misión general del equipo.

**La tarea y el enfoque en procesos.** La tarea se relaciona con la visión y misión del equipo y los valores de la organización. En los equipos de alto rendimiento, puede presentarse la tendencia de enfatizar en la conducta individual separada del sistema y sus procesos como en las viejas organizaciones jerárquicas. Según Morales de Romero, por eso se hace necesario que el enfoque en procesos sea considerado un factor relevante del equipo para no perder la visión sistémica.

**PHVA.** El control de proceso en cada tarea, se establece a través del ciclo PHVA compuesto por las cuatro fases básicas del control: planificar, ejecutar, verificar y actuar, es una herramienta gerencial muy utilizado en los sistemas de gestión europeos de EFQM y en los sistemas de gestión ISO 9000, para mostrar lo cíclico de cada actividad desde la planeación, la ejecución, el control y la toma de decisiones. Los equipos de alto rendimiento enfocados en procesos aplican esta misma herramienta de gestión en cada una de sus actividades, para lograr su alto rendimiento y buscar la mejora continua.

**Liderazgo.** El rol de liderazgo en un equipo de trabajo de alto rendimiento es diferente a lo que con frecuencia se describe como el rol gerencial de planeación, organización, dirección y control.

El liderazgo de equipo es una forma de hacer las cosas, que consigue excelentes resultados de negocio y logra un altísimo grado de reconocimiento y respeto profesional de su equipo.

Como lo afirma Fernández y Winter<sup>18</sup> el liderazgo se aborda según diversas opiniones, pero que se pueden agrupar en tres posturas:

*Liderazgo participativo*, postulado que dice que los equipos de alto rendimiento pueden no tener figuras de liderazgo, en cambio se da un liderazgo compartido y participativo.

---

<sup>18</sup> FERNANDEZ et. Equipos de alto desempeño. Serie Psicología y Empresa N°4. 2003. Tomado de [www.ignaciofernandez.cl](http://www.ignaciofernandez.cl) en febrero 26 de 2012.



*El liderazgo situacional* donde los equipos de alto desempeño cambia su liderazgo según la relación con la circunstancia. Hay poca evidencia de lucha por el poder y puede ser un liderazgo asumido por diferentes miembros del equipo según sus conocimientos o experiencia.

*El liderazgo directivo* se refiere a los líderes en equipos de alto rendimiento que por su mayor conocimiento y experiencia se convierten en entrenadores del mismo. El líder debe además conocer y comunicar la visión de la organización y las metas organizacionales.

Por su parte Dick McCann en su obra *“Linking Leadership”* sostiene que la mejor definición de liderazgo es la implementación exitosa de un conjunto de comportamientos, que surjan de las competencias que hacen que las personas se conviertan en seguidores. Igualmente propone en su modelo de liderazgo de equipos, que un líder de vinculación debe demostrar habilidades de escucha activa, comunicación, relaciones de equipo, resolución de problemas, consejería, toma de decisiones participativa, interfaz de gestión, asignación de trabajo, desarrollo del equipo, delegaciones, configuración de objetivos, estándares de calidad, motivación y estrategia.

Daniel Goleman por su parte, nos muestra un liderazgo<sup>19</sup> basado en las cinco habilidades de la inteligencia emocional en el trabajo: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y las habilidades sociales.

Como puede apreciarse, el liderazgo en equipos de alto rendimiento es un tema amplio y de vital importancia en el funcionamiento de los mismos, por lo que merece un especial tratamiento por parte de la organización.

**Comunicación.** Sobre la importancia de la comunicación efectiva al interior de los equipos de alto rendimiento, no hay discusión sobre el valor preponderante de tener desarrollada esta competencia, para una generación de confianza y desarrollo exitoso de la tarea.

En cuanto a las comunicaciones en equipos de alto rendimiento, existe un nuevo paradigma que Ceasar Douglas<sup>20</sup> et. nos transmiten como un factor positivo en la

---

<sup>19</sup> GOLEMAN, Daniel. ¿Qué hace un líder?. Harvard Business Review- America Latina. 2004. 13 p.

participación en la toma de decisiones en el equipo por un lado y por el otro la comunicación del equipo y la información organizacional. Este paradigma radica en que la gestión burocrática de las empresas debe adaptarse al cambio, mediante una comunicación adecuada para este tipo de equipos.

Una comunicación abierta facilita el éxito, haciendo que todo vaya más rápido y mejor, en la medida que sea una comunicación oportuna y confiable.

**Gestión del conflicto interno.** El conflicto se expresa como una diferencia entre dos o más personas o grupos, y se caracteriza por la tensión, el desacuerdo, el exaltamiento de las emociones o la polarización; cuando se trabaja en equipos dentro de las organizaciones, es frecuente la aparición de conflictos como entidades temporales que se desarrollan en el tiempo. Uno de los mayores aprendizajes al interior de los equipos de alto rendimiento y que muestran su grado de madurez, es la forma como solucionan sus conflictos internos. Para Lencioni, un equipo donde todos piensan exactamente igual es casi imposible que exista y de ser así sería poco lo que aportaría al trabajo en conjunto. Al esquivar el conflicto se dejan de expresar las diferencias, el conflicto entonces, es inevitable y lo que corresponde a los emprendedores y líderes es aprender a enfrentarlos y a resolverlos satisfactoriamente para todas las partes que estén involucradas.

En ese orden de ideas, las soluciones al conflicto fortalecen la estructura del equipo y hace de la comunicación y la confianza, pilares de las relaciones interpersonales del mismo, pese a que podría calificarse como una relación negativa de los equipos de alto rendimiento, contrario a la armonía que debería imperar.

**3.2.2 Factores de estados emergentes.** Son los factores cognitivos, emocionales o afectivos del equipo, de carácter dinámico y variable en función del contexto.

**Toma de decisiones.** Es una competencia orientada a verificar si se participa en las decisiones que afectan al equipo, si se usa el consenso como medio efectivo, si se basan las discusiones en hechos y datos; en un equipo de alto rendimiento,

---

<sup>20</sup> DOUGLAS, Ceasar, MARTIN, Jeanette S. y KRAPELS Roberta H. Communication in the transition to self-directed work teams. JOURNAL OF BUSINESS COMMUNICATION. p. 295-321. Base de datos EBSCO.

sus integrantes se sienten seguros de las decisiones que toman y la mayoría de ellas las toman por consenso.

**Confianza.** Podemos entender por confianza el creer los unos a los otros y en el ámbito laboral es un factor bien importante, pero como dice Stephen Covey en “Confianza Inteligente”, esta debe darse por fuera de la confianza ciega sin ningún análisis o a la desconfianza total, por lo que nos invitan a ejercer la confianza inteligente basada en el análisis de tres variables que son oportunidad, riesgo y credibilidad.

Si analizamos su propuesta, desde nuestro punto de vista encontramos razonable estos argumentos y lo relacionamos con el modelo de la revolución naranja de Gostick y Elton, donde nos invitan a trabajar *sin sorpresas*, pues una cultura de las sorpresas, aumenta la ansiedad y la desconfianza, en cambio la comunicación franca promueve la confianza al interior del equipo, como eje para las mejores relaciones interpersonales y punto de partida de un alto rendimiento.

Por su parte Fernández y Winter afirma que la confianza es fundamental en los equipos de alto rendimiento, especialmente cuando no todos son capaces de cumplir todas las tareas para alcanzar las metas, y se requiere del apoyo de los demás integrantes para alcanzarlas. La confianza es bien importante también a la hora de tener en cuenta los aportes de los demás.

Tal vez la desconfianza es uno de los rasgos más arraigados en la cultura colombiana como consecuencia del fraude como manifestación de un problema sociocultural, de valores y creencias autóctonas donde la viveza es resaltada. "El culto al avisado"<sup>21</sup>, muestra la forma como en nuestra sociedad, cada individuo defiende intereses individuales desde una concepción ética particular, en la que los valores sociales no importan y todo es válido. Para el avisado no hay mayor triunfo que sacar ventaja a los demás en cada negocio.

**Colaboración y cooperación.** Los equipos de trabajo sólo funcionan bien cuando se da un alto nivel de colaboración y cooperación y esto no se presenta de manera espontánea, porque cada persona tiene sus expectativas, su forma de hacer las

---

<sup>21</sup> MEJIA, Juan Luis. El culto al avisado. Revista Aleph, Tomado de internet <http://www.revistaaleph.com.co/component/k2/item/436-el-culto-al-avisado> en junio 30 de 2012.

cosas y son principalmente desconfiadas. La identidad del equipo permite que cada quien se identifique, se sienta a gusto dentro de él y colabore y coopere abierta y decididamente.

**Clima laboral.** Según Schneider, el término clima es un concepto metafórico derivado de la meteorología que, al referirse a las organizaciones, traslada analógicamente una serie de rasgos atmosféricos que mantienen unas regularidades determinadas y que denominamos clima de un lugar, traduciéndolos, al clima organizacional, como un conjunto particular de prácticas y procedimientos organizacionales. Clima son las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona, son percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.

El clima al interior de los equipos es el resultado de su funcionamiento maduro y eficaz, asociado a los factores del contexto organizacional provistos para el desempeño en los procesos. Cabe anotar que el clima por ser una percepción puede variar según las vivencias personales, pero en general, cada quien desde su puesto de trabajo es artífice de una porción de su clima laboral.

**Conectividad.** Este factor es identificado gracias al estudio del Chileno Marcial Losada<sup>22</sup> quien realizó la investigación científica más completa conocida hasta la fecha sobre equipos de alto desempeño. Sus resultados mostraron que las únicas dos características matemáticamente comprobables que diferencian a los equipos de alto y de medio desempeño y que permiten predecir los resultados sobresalientes son la conectividad y tasa de positividad/negatividad, en lo que denominó el *Meta Learning Model*.

Definió conectividad como el número de conexiones comunicacionales entre los miembros de un equipo y conceptualizó la tasa de Positividad/Negatividad como el elemento esencial en la creación del espacio emocional de los equipos de alto desempeño. Cuando la conectividad es alta, se observa un equilibrio dinámico entre indagación, persuasión y orientación interna y externa, además de una

---

<sup>22</sup> LOSADA, Marcial y HEAPHY Emily. The Role of Positivity and Connectivity in the Performance of Business Teams. *American Behavioral Scientist* N° 47. 2004. p. 740-765. Tomado de internet en abril 04 de 2012 del sitio <http://abs.sagepub.com/cgi/content/abstract/47/6/740>.

mayor positividad. Cuando la conectividad está a un nivel medio, la relación de positividad a negatividad es mucho más baja que la de los equipos de alto desempeño, y existe un desequilibrio hacia la persuasión y la orientación interna.

Se puede inferir del estudio referenciado, que la conectividad entre los miembros de un equipo de alto rendimiento debe ser bastante fuerte para producir los resultados de positividad necesarios para una marcha superior. Ese es un marco ideal para la relación entre los integrantes del equipo que arroja resultados de alta productividad a la organización.

**Compromiso ó cohesión** La real academia española empieza definiendo compromiso como una obligación contraída ó la palabra dada. En el contexto empresarial, el compromiso es un componente indispensable de los equipos de alto rendimiento.

La cohesión se puede definir como el grado de compromiso de los miembros de un equipo entre sí o con la tarea a realizar. Los equipos de alto rendimiento están basados en un enfoque de trabajo que se fundamenta en una cultura de logros, evaluación y trabajo en equipo. Sin embargo, al igual que muchos de los factores aquí reseñados, son dependientes o asociados a otros y en este caso el compromiso tiene relación muy cercana con la responsabilidad, la toma de decisiones, la definición de roles y responsabilidades y la planeación, entre otros.

Para los equipos de alto rendimiento es fundamental este factor aquí considerado y así lo conforma Patrick Lencioni en su libro “Las 5 disfunciones de un equipo”, donde la tercera disfunción es precisamente la falta de compromiso.

Goleman por su parte nos cuenta también, que el compromiso de las personas que tienen un alto rendimiento está motivado por su compromiso con las metas de la empresa.

Los altos niveles de compromiso se encuentran en las personas que creen y aman lo que hacen y a la empresa para la que trabajan.

### 3.3 FACTORES DE RESULTADO U OUTCOMES

Los resultados alcanzados por el equipo según Mathieu, son usualmente considerados desde una perspectiva multidimensional y multinivel: individual, de equipo y organizacional.

**3.3.1 Resultados a nivel individual.** Se pueden resaltar los relacionados con el rol y las que tienen que ver con sus reacciones afectivas.

**Desempeño individual.** Uno de los resultados de carácter individual que obtienen los integrantes de los equipos es el de su desempeño, luego que en las organizaciones han adoptado modelos de evaluación del desempeño basado en competencias. Se establecen planes de desempeño al inicio de cierto periodo, se definen y acuerdan metas, se trazan los planes de acción y se diseñan procesos de acompañamiento, tutorías y seguimiento a dichos planes, para luego evaluar en por lo menos tres escenarios, el optimista con resultados superiores al logro promedio, el realista con logro básico y el pesimista con logro parcial. Al final, un aporte individual elevado deberá significar una valoración del desempeño también alto, en lo que se convierte en motivo de satisfacción personal, asociado muy probablemente al sistema de recompensas de la empresa.

Paradójicamente, la gerencia pide que trabajen como un equipo, pero que serán recompensados por su desempeño individual, en lo que se puede considerar un aspecto a reevaluar en el contexto de los equipos de alto rendimiento.

**Desarrollo personal.** Se entiende por desarrollo personal la capacidad para identificar y utilizar su potencial intelectual y maximizar sus efectos en beneficio de la superación personal y el mejor estar propio, del núcleo familiar y de la sociedad. En contraste el mero desarrollo profesional se sustenta en disciplinas específicas, en beneficio más de las organizaciones que del individuo, la mera acumulación de conocimiento no significa que dignifican y realizan a la persona.

Cada vez tenemos más profesionales exitosos y familias destruidas, mas personas capacitadas y con títulos académicos pero alejados de la realidad y de

su propia historia personal. Los equipos de alto rendimiento deben proveer un desarrollo mas humano a quienes los conforman, como base para construir una sociedad mejor.

**Aprendizaje individual.** El aprendizaje se ha convertido en un marco referencial donde se incluye capacitación, desarrollo y gestión del conocimiento, para apalancar el desarrollo organizacional a través del aprendizaje de las personas. Pero este aprendizaje debe contar con la disposición del integrante del equipo en formarse y desarrollarse en diferentes campos, en la medida de sus aspiraciones y las necesidades de la empresa.

El aprendizaje individual como resultado final del ejercicio de trabajo en equipo, debe contar con el compromiso individual hacia los procesos de aprendizaje, bien sea formales o informales y a evaluar su eficacia. Quien pretende un alto rendimiento se prepara para lograrlo y al final será algo gratificante, satisfactorio para el individuo, que fortalecerá sus competencias.

**Satisfacción personal.** Como ya se dijo en el tema de motivación, la satisfacción es la sensación individual de lograr la realización de una necesidad o expectativa insatisfechas, es decir satisfacción es la sensación de una motivación que logra sus objetivos.

La satisfacción laboral es un fin en sí mismo, tiene un valor representativo para organizaciones e individuos. Estos últimos sienten autorrealización, alta autoestima y motivación por el trabajo en la medida que las recompensas satisfacen las expectativas individuales.

Un equipo de trabajo de alto rendimiento con gente satisfecha, será un equipo de mejora continua y de resultados exitosos.

**3.3.2 Resultados a nivel de equipo.** Se destacan los resultados asociados al conocimiento y al aprendizaje como aporte al desempeño en los procesos.

**Mejora de los procesos.** Los procesos del equipo son objeto de constante sometimiento al ciclo PHVA para su mejora, lo que indica que deben ser

dinámicos y flexibles, permitiendo innovaciones e inclusión de lecciones aprendidas para evitar los reprocesos con pérdida de recursos.

Es obvio que mientras mayor autonomía tenga el equipo, mayor poder de evolución del proceso tendrá, en caso de tener los procesos predefinidos por la organización, esta mejora fluirá más lentamente.

**Innovación y creatividad.** En el lenguaje común parecen dos términos sinónimos. Sin embargo, en el marco de los negocios la creatividad es la capacidad humana de lograr generar una idea útil y original para luego llevarla a la realidad y evaluarla, mientras que la innovación implica la utilización comercial de esa idea creativa, afirman los expertos en desarrollo organizacional.

Sin embargo, en Colombia la falta de credibilidad en la capacidad creativa de las personas, unido a bloqueos como el apego a lo antiguo, la inmediatez en la espera de resultados, la falta de espacio laboral para la creatividad, no favorecen el entorno creativo ni la innovación.

Si no hay innovación el sólo hecho de mejorar o volverse más productivos en lo que ya se tiene definido, no garantiza la competitividad. Las empresas deben dejar atrás el temor a cometer errores y en cambio deben arriesgarse a hacer cosas diferentes.

Una vez los directivos de una empresa encuentren el verdadero sentido de la innovación, el siguiente paso debe ser la capacitación del personal. A pesar de que los expertos opinan que este tipo de entrenamiento en creatividad debe hacerse con todo el personal de la organización, es necesario primero detectar los líderes estratégicos para la causa, capacitarlos a ellos y luego convertirlos en facilitadores internos que transmitan sus conocimientos al resto de personas, especialmente en equipos de alto rendimiento.

**Viabilidad.** Un equipo de alto rendimiento será viable en la medida que los miembros del equipo deseen permanecer juntos en el futuro, combinado con otras medidas actitudinales y afectivas, asociadas a la relación o conectividad entre sus miembros. Además de la complementariedad en los campos cognitivos, de aprendizaje y experienciales, será necesario la compatibilidad emocional para el logro de los objetivos.



**Rendición de cuentas.** Significa que una persona o equipo se hacen responsables del resultado ya sea bueno o malo y en los equipos de alto desempeño es un factor de gran importancia y va asociado con el valor individual de la responsabilidad que hace del ejercicio de presentar informes de su gestión, una experiencia positiva. Como uno de los elementos del modelo naranja de Gostick, este aspecto debe considerarse como una oportunidad de presentar con orgullo el trabajo realizado, muy propio del enfoque en procesos.

Una práctica muy común a la hora de rendir cuentas es la de buscar culpables de los resultados negativos, algo que va directamente en contra del trabajo en equipo.

**Aprendizaje para el trabajo en equipo.** El equipo debe estar capacitado para aprender lo nuevo que requiera y para desaprender aquello que no genera valor. Esto último es más difícil, pues llega a cuestionar aquellos conceptos arraigados al interior de los equipos y limita su innovación y creatividad.

**Desempeño colectivo.** El desempeño debe ser también un resultado colectivo, que vaya acompañado de reconocimiento y compensación colectiva, de manera que potencie las competencias, el desempeño y los resultados del equipo.

Solo cuando se trascienda la cultura de la recompensa individual en los equipos de alto rendimiento, se fomentará al cultura del objetivo común y el beneficio colectivo, en un país como Colombia, donde la individualidad y el regionalismo priman sobre la generalidad y el concepto de nación.

**3.3.3 Resultados organizacionales.** Son los resultados que miden la eficacia de los equipos en el logro de objetivos de la organización.

**Mejoramiento continuo y satisfacción del cliente.** El camino adecuado para obtener mejoras continuas en los procesos es el que conjuga los dos tipos de gerenciamiento: mantenimiento y mejoras, basado el ya mencionado ciclo PHVA.

La revisión continua e los procesos, las acciones de mejora y esa innovación y creatividad aplicadas al desempeño del equipo, proveen a la organización una mejora continua de sus procesos con orientación a la satisfacción de los clientes.

**Cultura organizacional.** Según Carlos Méndez en su obra, *Transformación cultural en las organizaciones*, la cultura organizacional: “es la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales.”

La cultura organizacional está basada en valores y estos son la guía del comportamiento de las personas dentro de la organización y describen la cultura e imagen que la organización quiere transmitir.

Se puede considerar, que en la cultura organizacional colombiana en general, persisten ciertos valores culturales que se oponen a los equipos de alto rendimiento cuando se les ve como auto gestionados, autodirigidos ó con una posible baja dependencia de las estructuras jerárquicas tradicionales, porque se tiene la creencia de la pérdida de autoridad y control sobre el colectivo.

**Gestión del cambio.** El cambio organizacional es la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufre el medio interno o externo, mediante el aprendizaje continuo. El cambio debe ser enfrentado como una experiencia continua de desarrollo y no como una sucesión de consecuencias involuntarias y poco útiles, en donde los líderes terminaran manejando el impacto de los efectos no deseados en lugar de los resultados planificados que no se materializaron.

El cambio significa<sup>23</sup> pasar de una condición a otra y afecta a individuos, grupos y organizaciones por igual, todas las organizaciones experimentan cambios de algún tipo y cada vez son más veloces. Los cambios más frecuentes en las organizaciones son los provocados en la estructura debido a fusiones, escisiones,

---

<sup>23</sup> GARCÍA, José Manuel. El cambio organizacional: sus problemas potenciales y la planeación como estrategia para minimizarlos. Tomado de <http://www.eumed.net/ce/2010a/jmg1.htm> en junio 13 de 2012.

adecuación del tamaño por crecimientos o reducciones, los provocados por cambios tecnológicos, por la cultura organizacional y la sociedad misma.

El cambio puede gestionarse desde tres enfoques: gestión del cambio mediante el poder, gestión del cambio mediante la razón y gestión del cambio mediante la reeducación.

Los equipos de trabajo orientados al alto rendimiento son los nidos donde se incuba el cambio, si bien el cambio inicia en cada persona, son los equipos quienes materializan ese cambio de la cultura que busca ajustarse a los nuevos retos, venciendo los sentimientos de preocupación, de irritación, de miedo, de frustración, y de nostalgia, hasta alcanzar el estado de entusiasmo y de confianza para afrontar las nuevas situaciones.

**Eficacia.** El análisis<sup>24</sup> de la eficacia de los equipos se ha venido realizando de forma general a partir del modelo IPO (Input-Procesos- Output).

El **input** representan los conjuntos de recursos del equipo, tanto internos como externos

Los **procesos** consisten en un conjunto de mecanismos psicosociales que permiten a los miembros de un equipo combinar los recursos disponibles para realizar el trabajo asignado por la organización, superando las posibles limitaciones. Así, a través de procesos como la comunicación, coordinación o toma de decisiones, los miembros del equipo convierten los inputs en outputs.

Pero también se han desarrollado otros modelos no tan lineales, uno de ellos es el IMOI (inputs, mediators, outcomes y inputs ) de Ilgen y Mathieu en 2008 que agrupa los factores que afectan al equipo en tres grandes grupos, en lo que se considera un modelo mas dinámico de medición de la eficacia del equipo, señalando el carácter cíclico de los procesos de retroalimentación, de forma que los outputs del equipo en un momento dado representan nuevos inputs para actuaciones posteriores.

Los **outcomes** son los resultados alcanzados por el equipo.

---

<sup>24</sup> GIL, Francisco, RICO, Ramón y SÁNCHEZ, Miriam. Eficacia de Equipos de Trabajo. Papeles del Psicólogo, 2008. Vol. 29(1), páginas 25-31. Tomado de internet. <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1535.pdf> en julio 05 de 2012.

En nuestro concepto, cualquiera que sea el modelo empleado para medir la eficacia con que un equipo aporta su productividad a la organización, debe proporcionar una mayor información que el simple resultado e ir mas allá, hacia la gestión sostenida del alto rendimiento del equipo.

**Clima organizacional.** El clima organizacional<sup>25</sup> hace referencia a las percepciones comunes que comparten los miembros de una organización sobre diferentes dimensiones ó aspectos que influyen en el clima laboral de los empleados, entre los que se encuentran los estilos de liderazgo, la claridad en la definición de objetivos, la toma de decisiones, los procesos de comunicación y la estructura, propios de una organización que influyen en el comportamiento laboral de un empleado y que se asocian normalmente como incidentes en el clima organizacional. Se asocian también a carácter, ambiente, medio, moral, ecología, y en algunos casos las acepciones de cultura, liderazgo y satisfacción.

Para nuestros propósitos, cabe identificar el clima laboral como el conjunto de percepciones compartidas que los equipos de trabajo desarrollan en relación con las características de su entidad, tales como las políticas, prácticas y procedimientos, formales e informales, que la distinguen de otras entidades e influyen en su comportamiento.

**Productividad.** Como concepto económico puede definirse<sup>26</sup> como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados, es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistémico decimos que algo o alguien será productivo cuando con una cantidad de recursos (insumos) en un periodo de tiempo dado obtiene el máximo de productos.

Mejorar la productividad es clave para mejorar el nivel de vida de la sociedad, ya que repercute en más potencial de incrementar los sueldos y más rentabilidad para el capital invertido, que incentiva cada vez más la inversión, el crecimiento de empleo y el crecimiento de la economía.

---

<sup>25</sup> DAFP 2001. Clima organizacional. Tomado de [www.dafp.gov.co](http://www.dafp.gov.co) en junio 05 de 2012.

<sup>26</sup> Business Solutions Consulting Group. Productividad. Tomado de <http://www.bscgla.com> en julio 04 de 2012.

Los equipos de trabajo como células de las organizaciones, son los llamados a alcanzar el máximo rendimiento con el uso óptimo de los recursos para contribuir a genera valor agregado como resultado final para los para los dueños.

**Competitividad.** La competitividad es la capacidad<sup>27</sup> que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado.

Hoy en día no es competitivo quien no cumple con calidad, producción, costos adecuados, tiempos estándares, eficiencia, innovación, nuevos métodos de trabajo, tecnología, y muchos otros conceptos que hacen que cada día la productividad sea un punto de cuidado en los planes a corto y largo plazo.

Colombia ocupó en 2012 el puesto 68 a nivel mundial ente 142 economías y el 9° lugar en Latinoamérica (léase penúltimo solo por delante de Bolivia), según estudios del *The Global Competitiveness Report 2011–2012* del Foro Económico Mundial, lo que significa poco avance y gran deuda en esta materia.

La efectividad de una empresa es el resultado final de la productividad de sus equipos de trabajo, que mientras más alto desempeño, mayor será su contribución al mejoramiento de la competitividad de la organización para la que actúa y del país mismo.

**Mejores ratios financieros.** Los ratios financieros, también conocidos indicadores o índices financieros, son razones que nos permiten analizar los aspectos favorables y desfavorables de la situación económica y financiera de una empresa. El ROI ó Return On Investment y es un porcentaje que se calcula en función de la inversión y los beneficios obtenidos, para obtener el ratio de retorno de inversión.

Con el alto rendimiento de un equipo, se contribuye a obtener los mejores indicadores de productividad, clima organizacional, promoción, retención, recompensas, y mejores indicadores financieros. Todo equipo de trabajo tiene

---

<sup>27</sup> Tomado de internet <http://www.zonaeconomica.com> en julio 05 de 2012

como finalidad última generar los mejores ingresos para los propietarios, desde la tarea misma del equipo y como consecuencia de la mejor productividad alcanzada.

**Generación de valor agregado.** El valor agregado<sup>28</sup> por gestión humana en infraestructura organizacional se refleja en el apoyo dado para construir la capacidad de *ser eficiente y eficaz*. Esto lo logra a través de dos formas: desarrollando prácticas de alto rendimiento en los procesos de gestión humana y apoyando procesos organizacionales de mejoramiento y reestructuración.

En este aspecto, la Gestión Humana debe contribuir a la formación de capital humano, al incremento de la productividad, a mejorar los resultados financieros y a la retención de clientes si quiere ser reconocida como elemento importante en la visión estratégica de la alta gerencia sostiene Pfeffer en 1996.

El valor económico no es el único esperado de una organización, pues no sólo los clientes y los accionistas esperan resultados tangibles; también existen otros *stakeholders* o grupos de interés como los trabajadores, los proveedores, el gobierno y hasta los mismos competidores, que tienen necesidades, exigencias y expectativas frente a la organización.

Los equipos de alto rendimiento, como producto de la política, estrategias y acciones de la Gestión de Recursos Humanos, deberán contribuir a generar valor para la organización.

---

<sup>28</sup> CALDERON H. Gregorio. La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas Bogotá. Vol.19 no.31. p.9-55, enero-junio de 2006. Tomado de [www. http://www.scielo.org.co/](http://www.scielo.org.co/) Junio 14 de 2012.

## **4. PROPUESTA DE GESTIÓN DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO EN EQUIPOS DE PRODUCCIÓN DE ENERGÍA DE LAS EPM.**

Hasta ahora se han recorrido las concepciones teóricas de los diferentes aspectos que conciernen un equipo de alto rendimiento, basados inicialmente en los modelos mas tradicionales sobre la evaluación de las etapas del desarrollo de equipos, desde Tuckman, Katzenbah hasta Kuipers, con aportes valiosos para la comprensión del complejo procesos del surgimiento, crecimiento y madurez de los equipos de alto rendimiento.

De igual manera se han abordado diferentes modelos de académicos y consultores, como herramientas para el diagnóstico de la eficacia de equipos existentes y utilizamos uno de ellos desarrollado por Hackman para este fin, con tres equipos de una área productiva de energía eléctrica de las Empresas Públicas de Medellín, con resultados que invitan a hacer un análisis de cada uno de ellos a la luz de la realidad propia de cada uno, y que definen brechas que deben gestionarse para la búsqueda de un desempeño superior, como aporte al proyecto de mantenimiento de clase mundial en que está empeñada la Subgerencia.

También se han definido los elementos organizacionales que dan vida a estos equipos, su finalidad y sus funciones claves, según el modelo organizacional de EPM y la evolución de los equipos de trabajo al interior de la empresa.

A partir de los anteriores criterios, se identificaron 59 factores para el desempeño y desarrollo de equipos de alto rendimiento, en un modelo de procesos cíclico según Mathieu, que engloba aspectos intrínsecos y externos de los equipos, que influyen para que sus procesos sean tan eficaces que pueda recibir el calificativo de alto rendimiento.

Como ya se determinó a través del diagnóstico realizado en el capítulo 2, los equipos de objeto de esta aplicación son equipos de procesos que hacen parte del core del negocio, con etapas de desarrollo entre la normalización y el desempeño según Tuckman y equipos reales según Katzenbach, corroborado por el test de Hackman, con un desempeño de nivel normal según los valores de eficacia menores a 4.0, obtenidos en el diagnóstico realizado en el *Team Diagnostic*

*Survey - TDS*, además de la observación acerca de la identidad que desarrolla cada equipo en el proceso y de un aspecto relevante a considerar y es su tamaño, que en gran número dificulta su gestión, si se pretende que sean de alto rendimiento. Igualmente pueden considerarse equipos con un mediano nivel de interdependencia, en cuanto algunos miembros necesitan del trabajo de otros para realizar el suyo y son equipos orientados a la tarea pues deben realizar un conjunto de labores entrelazadas para lograr el resultado final.

Ante la pregunta fundamental *¿Como gestionar exitosamente los Equipos de Alto Rendimiento para vayan mas allá de simples resultados sobresalientes?*, buscamos responder positivamente a través de la propuesta de gestión, planteada de una manera sistémica.

Esta propuesta para gestionar equipos de alto rendimiento, pretende recoger los conceptos hasta aquí expuestos, para presentar una alternativa de gestión que sirva de guía para alcanzar los niveles de productividad y competitividad de clase mundial, en el proceso de producción de energía de las EPM, sin importar cual fuese el modelo de diagnóstico utilizado.

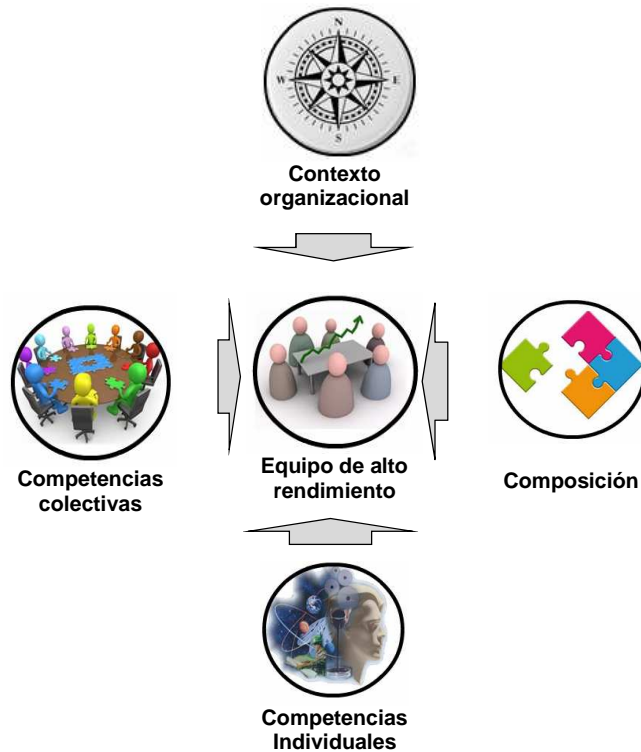
Esta propuesta global considera cuatro elementos, que a juicio personal, son fundamentales para la gestión de equipos de alto rendimiento:

- El contexto: Foco estratégico
- La composición: Basada en las fortalezas y en la diversidad
- Las competencias individuales: Las competencias básicas que cada individuo aporta al equipo y que permiten construir las competencias colectivas.
- Las competencias colectivas: Las competencias centrales del quehacer colectivo que aseguran un desempeño colectivo superior.

A continuación, en la figura 4.1 se ilustra la interacción de estos cuatro elementos para la propuesta de gestión de equipos de alto rendimiento.



Figura 4.1 Modelo de propuesta de gestión de equipos de alto rendimiento



Fuente: Elaboración propia.

De la figura anterior se infiere que el alto rendimiento del equipo está influenciado por una serie de elementos sincronizados y puestos al servicio del colectivo, lo que confirma la transición de lo individual a lo grupal para el logro de los resultados.

**4.1 Contexto organizacional.** Se pueden considerar dentro del contexto organizacional, tres poderosos factores que predominan en el aporte para el alto desempeño de los equipos y son la cultura organizacional, la estructura y los procesos de las EPM, donde la cultura sobresale como factor predominante pero a su vez es el más difícil de concientizar y de cambiar. La cultura al ser parte de los valores y supuestos que comparten la mayoría de las personas en la empresa,

define lo correcto y lo incorrecto aún sin expresarlo concretamente. Esta cultura de trabajo grupal es esencial para el propósito de la estrategia del mantenimiento de clase mundial que se está implantando

Los valores que tiene identificados la organización y que hacen parte de su cultura son fueron listados en el numeral 2.1.1 de este trabajo. De los valores que más deben predominar en los equipos del proceso productivo de energía eléctrica son la colaboración, el compromiso, la responsabilidad y la innovación, como premisa para la sostenibilidad del negocio, del cual también depende directa e indirectamente la sostenibilidad de la calidad de vida de miles de personas y a nivel macro el desarrollo económico de la nación.

La estructura está claramente definida en el capítulo 2 de esta investigación y se relaciona con la importancia de los equipos para su integración con los procesos.

Los procesos en EPM están claramente descritos en también en el capítulo 2, como parte del modelo organizacional. Cada uno de estos sistemas se desagregan en macro procesos, procesos, actividades, procedimientos, tareas e instructivos, para el desempeño de la tarea.

Los resultados obtenidos del diagnóstico en el TDS, confirman que las EPM proveen un contexto de excelentes condiciones para el desempeño de los equipos en cuanto al suministro de recursos se refiere, tiene definido su foco estratégico y sus objetivos organizacionales, cuenta también con una estructura y unos procesos adecuados para alcanzar alto rendimiento, sin embargo estos resultados no pueden considerarse suficientes para obtener una alta eficacia de los equipos allí presentados, es decir, el contexto observado no ha bastado para alcanzar el alto rendimiento.

Algunas de las propuestas que se expondrán a continuación, tendrán una aplicabilidad directa desde las dependencias mismas y otras en cambio, deberán ser estudiadas para su implementación desde el nivel institucional.

La primera propuesta desde el contexto organizacional va encaminada a que la organización promueva desde su cultura, su estructura y sus procesos, una nueva cultura de trabajo en equipo. Además de normalizarlo desde la alta dirección, consideramos pertinente que esta cultura de equipos sea coherente con una gestión del desempeño por equipos, donde se evidencie la cultura de la

apreciación de la productividad de los mismos, derivada de los desempeños individuales agrupados.

Una cultura de equipos con evaluaciones y recompensas individuales como la actual, en gran parte desmotiva el trabajo colectivo, porque individualiza el desempeño y enfatiza en los objetivos personales. La organización gestiona hoy el desempeño y desarrollo de sus empleados mediante una herramienta de aplicación individual, en la que tutores y tutorados se reúnen como mínimo semestralmente, buscando elevar el desempeño individual desde el desarrollo personal, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

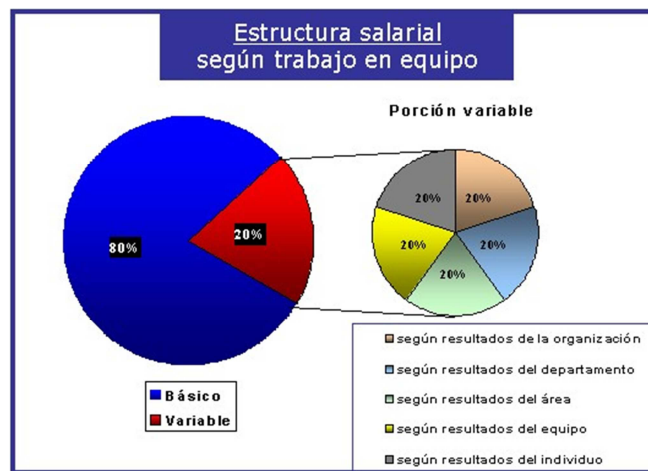
Esta propuesta está orientada a que se establezca en la organización un modelo de gestión del desempeño por equipos, basada en competencias individuales y colectivas, con planteamiento de metas grupales al comienzo de cada periodo, evaluaciones colectivas y recompensas acordes con los resultados obtenidos por el equipo, en un proceso que evite posibles sesgos y subjetividades individuales y privilegie el estatus de trabajo plural. Esto promoverá una fuerte cultura de equipos en EPM con enfoque holístico.

De aquí surge una segunda propuesta para la gestión del desempeño de equipos de alto rendimiento que debe implantarse desde la organización y es que se establezcan recompensas de acuerdo con las tareas, las metas y los objetivos alcanzados, en un modelo de compensación variable basado en lo colectivo muy practicado por otras organizaciones pero que en EPM apenas se ha mencionado. Las recompensas no son necesariamente de tipo económico, podrían ser oportunidades de carrera, exaltación pública de equipos altamente eficaces, programas recreativos colectivos incluyendo las familias, en un plan implementado con base en méritos y resultados colectivos y que podrían generar satisfacción por el bienestar individual, del equipo y de sus familias, en un círculo virtuoso motivacional que potenciaría el alto rendimiento de los equipos.

Sin embargo, no se puede desconocer que la mejora en los ingresos representa mayores posibilidades de bienestar individual y familiar, por lo que la compensación variable asociado al logro de indicadores de productividad es una alternativa de gran peso y que la figura 4.2 muestra como se han implantado algunos sistemas de compensación variable de acuerdo con el desempeño colectivo incluyendo los resultados obtenidos por la organización, las áreas y los

equipos, además del resultado individual, impulsando de esta manera el desarrollo colectivo y el alto rendimiento grupal.

Figura 4.2 Compensación variable por equipos



Fuente: Gestionhumana.com

Una nueva cultura de equipos en la organización, crea un reto para quienes orientan las estructuras organizacionales, debe estar claro que tareas se pretender lograr con los equipos existentes, que tipos de equipos se requieren y que elementos institucionales como cultura y sistemas existentes deban revisarse para hacer propicio el desarrollo de los equipos. Esto requiere de jerarquías dispuesta al cambio y con sentido de liderazgo, unas jerarquías que no sientan temor de empoderar a sus equipos y de verlos tomar decisiones para el logro de los objetivos, al contrario los provea de la confianza necesaria para desarrollarse, apropiarse de sus procesos, sus actividades, procedimientos, tareas e instructivos para buscar el desempeño de clase mundial esperado.

Para gestionar este cambio, la organización debe establecerse como estrategia el coaching de equipos, para entrenar desde los equipos directivos hasta los equipos de proceso, en otorgar poder de acción a los equipos de alto rendimiento. Este componente evaluado en el modelo Hackman para los equipos de los procesos de

producción de energía, fue el que arrojó los valores con mayor oportunidad de mejoramiento.

El concepto de liderazgo ya fue abordado en el capítulo 3, sin embargo, la importancia del mismo en la gestión de equipos de alto rendimiento del proceso de producción de energía de las EPM, reviste tal importancia que merece una consideración especial.

En el tema de liderazgo, la propuesta aquí expuesta busca la continuidad del modelo actual de los equipos de EPM, establece un líder con un rol formal, que es rotativo entre los miembros del equipo, ya sea que el líder sea nombrado por el jefe inmediato ó que surja por consenso del grupo, está claro que para que un equipo pueda ser exitoso, es necesario que haya uno de sus integrantes que tome la responsabilidad de guiarlo. Es por esta razón que este rol de coordinador o líder dentro de un equipo es tan importante y debe continuarse con una política de formación y acompañamiento de líderes desde el interior de la organización.

Los equipos de alto rendimiento se soportan en un liderazgo sólido, los líderes de equipos deben ver su responsabilidad más como un rol que como un cargo. Estos líderes deben caracterizarse por ser facilitadores, interconectores, proveedores de recursos, entrenadores, generadores de confianza y con un amplio enfoque holístico que le permita desarrollar el análisis del negocio. Tienen claro que verdadero jefe de un equipo es la tarea y orientan su gestión desde tres aspectos: el liderazgo de si mismo, el liderazgo de la tarea y el liderazgo de la relación.

Cualquier persona que quiera ser líder en EPM y en cualquier organización debe desarrollar sus capacidades de liderazgo y tiene que entender que el liderazgo no es poder, el liderazgo es capacidad educativa, el liderazgo es capacidad de transmitir conocimientos y de gestionar correctamente el conocimiento de los demás, de influir en otros para que actúen a favor de una causa común, por eso liderar es enfrentarse al reto de despertar el apoyo incondicional de quienes deberán convertir los planes en acciones concretas.

**4.2 Composición.** Para lograr conformar un equipo de alto rendimiento, es necesario adoptar un criterio de heterogeneidad basado en las fortalezas individuales que se convierten en colectivas, al apoyarse en las competencias

individuales y colectivas para conformarlo. EPM tiene establecido actualmente un proceso de gestión del recurso humano basado en competencias individuales que establece varios puntos de medición de las mismas en selección, desempeño, aprendizaje, compensación y desarrollo.

Un factor importante considerado en el capítulo 1, es del tamaño de los equipos, complementado con los requisitos exigidos por la empresa y descritos en el capítulo 2, lo cual puede ser una causa del desempeño promedio de los equipos de EPM, en razón al alto número de integrantes, que alcanza a estar en ocasiones por encima de veinte y treinta.

La propuesta en este elemento del modelo esbozado en la figura 4.1 es la de conformar equipos de máximo 15 coequiperos, buscando disminuir la dispersión, los subequipos y la falta de integración que se presentan en grupos numerosos, además del desgaste a que se ven sometidos quienes los lideran.

Igualmente se propone que para su conformación, se tengan en cuenta en los procesos de selección, los talentos y sus fortalezas que permitirán al individuo mayor potencial de desempeño y desarrollo para aportar al alto rendimiento del equipo. Estas fortalezas previamente identificadas, complementarían el perfil de competencias determinado en el proceso de selección, que deberá ubicar a los integrantes que hagan falta para la complementariedad del equipo.

**4.3 Competencias Individuales.** En esta propuesta, el modelo actual de gestión basado en competencias que tiene implantado la organización, deberá evolucionar a un modelo de gestión por competencias colectivas como se describe mas adelante.

Las competencias individuales se refieren a las competencias que desde cada individuo hacen parte de su aporte o insumo para el alto rendimiento del equipo y tienen que ver con las competencias específicas técnicas ó administrativas para cada cargo identificadas por la organización, al igual que las competencias organizacionales definidas por el modelo EPM y reseñadas en el numeral 2.1.5 que para el modelo propuesto en algunos casos podrían clasificarse mas colectivas que individuales; además del aporte del liderazgo individual al servicio del equipo.

**4.4 Competencias Colectivas.** Esta propuesta de un modelo de gestión basado en competencias colectivas, busca su aplicación basado en la interactividad de múltiples actores, tanto de los empleados como de los líderes y jefes. Esto genera un nuevo colectivo de comportamientos e intercambios que ayudan a desarrollar las competencias colectivas, así como nuevas formas de cooperación entre los individuos de los equipos de alto rendimiento para el beneficio de las EPM.

El equipo deberá desarrollar competencias que tienen que ver con el desempeño o rendimiento colectivo, a partir de sus competencias individuales. Algunas de estas competencias colectivas ya fueron descritas en el capítulo 3, de las cuales se pueden resaltar como las más importantes las listadas a continuación:

- Propósitos y visión compartidas
- Objetivos claros y acordados
- Claridad de roles y responsabilidades
- Confianza
- Conectividad
- Comunicación efectiva
- Gestión del conflicto interno
- Colaboración y cooperación
- Compromiso ó Cohesión
- Reuniones eficaces
- Creatividad e Innovación
- Toma de decisiones

Finalmente, se deben diseñar los *Assessment Center* de equipos para evaluar el comportamiento situacional del mismo, basado en las competencias colectivas definidas, y de sus resultados saldrán los planes de acción para ajustar el equipo por competencias colectivas para el logro de los resultados esperados.

## 5. GLOSARIO

CMI: Cuadro de Mando Integral o *Balanced Scorecard*, herramienta administrativa ideada por Norton y Kaplan, utilizada para hacer seguimiento periódico a los resultados obtenidos por la empresa según lo proyectado desde la planeación estratégica.

COACHING: Conjunto integrado de acciones orientadas a mejorar el desempeño de una persona ó equipo, de manera que alcance su potencial.

ENFOQUE SISTÉMICO: Aplicación de la teoría general de sistemas, mediante un modelo de pensamiento que tiene como finalidad la visión totalizadora, hacia la práctica interdisciplinaria de las formas de trabajo.

FEEDBACK: Se refiere a la opinión o evaluación que una persona expresa a otra respecto a alguno de sus comportamientos y resultados en su desempeño profesional.

HOLISMO: Es la idea de que las propiedades de un sistema, deben verse como un todo. Quien es holístico tiene enfoque sistémico.

IMOI: Acrónimo utilizado para describir factores de insumos, mediadores y resultados del desempeño de los equipos.

INSUMOS: Los insumos son productos, servicios o información necesarios para realizar un proceso.

IPO: Acrónimo utilizado para describir factores de insumos, procesos y salidas del desempeño de los equipos.

DIAGNÓSTICO DE EQUIPOS: Proceso analítico que permite conocer la situación real del equipo en un momento dado para descubrir y corregir las debilidades e identificar y aprovechar las fortalezas.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Es el planteamiento de donde se quiere llegar a largo plazo, que tiene impacto en toda la organización y son fijados por la alta dirección.



## 6. CONCLUSIONES

- Actualmente las empresas afrontan grandes retos en una economía globalizada, y deben adaptarse a estos desafíos para seguir siendo competitivas. Las organizaciones orientadas al alto desempeño que desean mantener altos estándares de calidad, productividad y competitividad, están llamadas a emprender el camino de gestionar sus equipos hacia el alto rendimiento.
- La construcción y propuesta del modelo para la gestión de equipos de alto rendimiento, como aporte al desarrollo organizacional de las EPM y de las empresas que decidan adoptarlo, está enmarcado en una gestión de fortalezas individuales y competencias colectivas que permitirán impulsar el rendimiento grupal al interior de las organizaciones de orientación a alto desempeño. Esta propuesta rompe el paradigma de la cultura empresarial individualista y se encamina hacia una basada en logros, evaluación y desempeño de equipo, asociada a una política de recompensas de acuerdo a esos resultados de equipo. Otro gran reto de las organizaciones que hoy buscan el alto rendimiento es gestionar el cambio cultural de sus gerentes y líderes para desarrollar en ellos las habilidades que les permitan llegar a ser líderes de equipos de trabajo de alto rendimiento, facilitadores de su desempeño y orientadores para el logro de metas y resultados organizacionales, con sentido holístico.
- Existen una serie de modelos disponibles en el medio, que permiten diagnosticar el estado de desempeño y desarrollo de los equipos, que una vez analizados se convierten en el insumo para realizar los planes de acción, necesarios para llevarlos hacia un alto rendimiento. Precisamente, mediante una herramienta ya desarrollada y validada por la Universidad de Harvard para el diagnóstico de los equipos del proceso productivo de energía eléctrica de las EPM, se obtuvieron resultados que en primera instancia reflejan el estado de los equipos del proceso y en segundo lugar proveen los insumos básicos para elaborar planes de acción con el fin de cerrar brechas y acercar los equipos al alto rendimiento, con la plena seguridad que ello se verá reflejado en un mantenimiento de clase mundial, al que la UEN está apuntando desde lo

estratégico. Esta realidad nos indica que los equipos de EPM analizados, deberán recorrer un camino de mejoramiento para ubicarse en niveles esperados de alto rendimiento.

- Mediante el modelo de proceso cíclico, se lograron recopilar una serie de factores, valores y competencias que hacen parte de las características claves de éxito para la gestión de un equipo de alto rendimiento al interior de cualquier empresa, obviamente aplicable a las EPM, que deben convertirse en la carta de navegación, principios, pautas y límites, la fijación de metas y medición de resultados, el dar y recibir buena retroalimentación, comunicarse y reunirse de manera efectiva, a asumir los roles y responsabilidades como miembros de equipo, gestionar el conflicto de equipo y su desempeño, planear sus acciones, aplicar herramientas para resolver sus problemas, construir relaciones dinámicas, son medios vitales y eficaces en el logro de rendimiento superior del equipo. El alto compromiso en el puesto de trabajo se alcanza mediante la experiencia; el constante rediseño del puesto, mejora continuamente la calidad y la cantidad de los resultados; además, al estar el individuo involucrado en la toma de decisiones que influyen directamente en su trabajo y su vida como empleado, él desarrollará un fuerte sentido de pertenencia por la organización.

- Para las dependencias de Gestión del Recurso Humano, que tiene como misión el desarrollo del talento humano en las organizaciones, queda una tarea de formación de cultura organizacional de gestión colectiva y de liderazgo de equipos, que se verá reflejada en un mejor clima organizacional, en mejores resultados para empleadores y mayores niveles de satisfacción de los empleados. Esa tarea no es fácil, pues se encuentra con paradigmas de poder y de autonomía que poco se trabajan en nuestras culturas, donde la desconfianza es el común denominador y la inseguridad surge como fruto de ella.

## BIBLIOGRAFÍA

BUCKINGHAM, Marcus, CLIFTON, Donald O. “Ahora, descubra sus fortalezas” Colombia. Editorial Norma. 2011. 341 p. ISBN 978-958-45-1826-2

DYER, William G., DYER, W. Gibb, Jr. y DYER, Jeffrey H. Equipos de alto Desempeño. Estrategias infalibles para perfeccionarlos. Grupo Editorial Patria. México, 2008. 246 p. ISBN 978-970-817-205-9

EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS. *Teamwork and high performance work organization*. 59 p. Tomado de internet en abril 12 de 2012.  
<http://www.eurofound.europa.eu/ewco/reports/TN0507TR01/TN0507TR01.pdf>

FERNÁNDEZ, Ignacio y WINTER, Trinidad. “Equipos de Alto Desempeño: un gran desafío para las organizaciones”. *Tendencias en psicología Contemporánea*. 2003. 25 p. Tomado de internet mayo 14 de 2012.  
[http://www.ignaciofernandez.cl/documentos/2003\\_Fernandez\\_Winter\\_N\\_2606\\_EAD.pdf](http://www.ignaciofernandez.cl/documentos/2003_Fernandez_Winter_N_2606_EAD.pdf) .

FERNÁNDEZ, Ignacio et. “Reflexiones acerca de los Equipos de Alto desempeño”. *Tendencias en psicología Contemporánea*. 2006. 24 p. Tomado de internet mayo 14 de 2012. [http://www.ignaciofernandez.cl/documentos/2006\\_Fdez\\_Reflexiones\\_EAD\\_n9.pdf](http://www.ignaciofernandez.cl/documentos/2006_Fdez_Reflexiones_EAD_n9.pdf)

GOLEMAN, Daniel. *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona. Editorial Kairós. 1998. 206 p. ISBN 84-7245-407-X

GOSTICK, Adrian y ELTON, Chester “Buenos equipos proyectos imbatibles: equipos capaces de transformar toda una empresa”. Colombia. Nomos Impresores. 2011. 301 p. ISBN 978-958-99931-2-5

HACKMAN, J. Richard. “*Leading Teams*” Setting the stage for great performances. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts. 239 p. Tomado de internet en junio 05 de 2012. <http://www.leadingteams.org/open/index3.htm>.

KATZENBACH, Jhon R. y SMITH, Douglas K. "La disciplina de los equipos". Harvard Business Review. Diciembre 2011. p. 118-128.

KATZENBACH, Jhon R. y SMITH, Douglas K. "La sabiduría de los equipos". Compañía Editorial Continental S.A. de C.V. México. 1995. 266 p. ISBN 968-26-1282-9

KUIPERS, Benjamin Stanley. *Team development and team performance. Responsibilities, responsiveness and results: A longitudinal study of teamwork at Volvo Trucks Umeå. University of Groningen.* Holanda. 2005. 172 p. ISBN 90-5335-060-8 Tomado de: <http://dissertations.ub.rug.nl/faculties/management/2005/b.s.kuipers>

KUIPERS, Benjamin Stanley y STOKER, Janka I. *Development and performance of self-managing work teams: a theoretical and empirical examination. The International Journal of Human Resource Management, vol. 20, No. 2, February 2009, p. 399–419.* Base de datos EBSCO DOI: 10.1080/09585190802670797

LOSADA, Marcial. "Meta Learning". Sage Publications. 2003. 26 p. Tomado de internet <http://www.bvsde.paho.org/texcom/cd047472/MarLosada.pdf> en Mayo 14 de 2012.

McCANN, Dick. "Linking Leadership" *Team Management Systems.* E-Book Series. 2011. Brisbane, Australia. 2011. 26 p. ISBN 0-9751203-4-4

McCANN, Dick. "High-Energy Teams" *Team Management Systems.* E-Book Series. Brisbane, Australia. 2011. 22 p. ISBN 0-9580722-2-1

MORALES ROMERO, María. Equipos autodirigidos en acción. Ediciones Rogya. Mérida, Venezuela. 2000. 138 p. ISBN 980-292-850-X

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD – OMS. Creación de Equipos. Ginebra 2007. 20 p. Tomado de internet en abril 6 de 2012.

<http://www.who.int/cancer/modules/Team%20Building%20Spanish.pdf>

RICO, Ramón, ALCOVER DE LA HERA, Carlos María y TABERNERO, Carmen. *Work team effectiveness, a review of research from the last decade (1999-2009)* Revista *Psychology in Spain*, 2011, vol. 15. n1, p. 57-79. Tomado de internet el 20 de junio de 2011. <http://www.psychologyinspain.com/content/full/2011/15006.pdf>