



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA
ESCUELA TÉCNICA SUPERIOR DE INGENIEROS DE CAMINOS, CANALES Y PUERTOS
MASTER UNIVERSITARIO EN PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN EN INGENIERÍA CIVIL



"CREACIÓN Y DESARROLLO DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO EN LA ESCALA DE MANDO PRODUCTIVA EN EMPRESAS CONSTRUCTORAS BOLIVIANAS"

Autor: Alejandra E. Montecinos Maldonado	Fecha: Diciembre 2017
Tutor: Dr. Fidel Chaparro González	Numero de Paginas: 215
Departamento: Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Caminos, Canales y Puertos Máster Universitario en Planificación y Gestión en Ingeniería Civil	
Universidad: Universidad Politécnica de Valencia	
Palabras Clave: Trabajo en equipo, Rendimiento, Industria de la Construcción, Modelo, Ingeniería Civil.	



DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi esposo Juan Pablo Patiño por estar siempre a mi lado apoyándome, dándome fuerzas para seguir, por ser el pilar fundamental de mi vida y mi gran amor.

Al angelito que dios nos tiene en camino que desde el primer momento que supe que estaba en mi fue mi mayor motivación.

A mis padres y hermanitos por su amor infinito, sus consejos, su ayuda incondicional, paciencia y por siempre empujarme a cumplir mis sueños.



RESUMEN

En la actualidad en todo el mundo las organizaciones intentan ser cada vez más competitivas, esto no deja fuera a las organizaciones bolivianas, por lo que muchas de ellas en especial las grandes empresas han incluido en su entorno Equipos de Alto Rendimiento (EAR). Sin embargo, este tipo de equipos es poco usado en pequeñas y medianas empresas. En esta época llamada la era del conocimiento, ya no es suficiente contar con dinero, prestigio y tecnología para que la empresa se mantenga competitiva dentro de su sector, por lo contrario, es muy importante contar con un buen talento humano y saber hacer uso de este; donde la cohesión, confianza y compromiso de los miembros sea el principal factor que permita estar en un rango competitivo, mejorando la productividad, costes y tiempos de la empresa.

El siguiente trabajo se realiza con la finalidad de brindar una herramienta, la cual pueda ser usada por empresas constructoras bolivianas para la implantación de equipos de alto rendimiento dentro de su organización. Se estudia todas las características que diferencian un equipo tradicional de un equipo de alto rendimiento, así como los beneficios que involucra contar con equipos que trabajen con su rendimiento máximo dentro de sus funciones. Por otro lado, se analiza todos los factores que influyen dentro de la creación de equipos de alto rendimiento, como la comunicación, la solución de problemas, toma de decisiones, liderazgo compartido, ambiente laboral, retroalimentación, cohesión y formación, estos muestran que si desde el inicio se imparte una capacitación continua y se inculca un trabajo bajo la cultura de cooperación y aprendizaje, los miembros que forman parte del equipo brindaran su máximo rendimiento y motivación para conseguir llegar a la meta final con éxito y llenando las expectativas de la empresa.

Centrándonos más en las empresas constructoras bolivianas se realiza un trabajo de campo que permite corroborar datos conocidos y conocer mejor la situación actual sobre el tema de estudio, en diferentes niveles de mando partiendo del alto nivel hasta el nivel más bajo y menos estudiado.



Para la creación del manual de procedimiento de equipos de alto rendimiento presentado en este Trabajo de Fin de Master, se elabora ficha y anexos prácticos, que forman parte del plan de formación e implantación dentro de la empresa. Se espera que sea una herramienta para la gestión correcta del talento humano dentro de la organización de las empresas constructoras. Este involucra razón de la empresa, capacitaciones y formación continua, selección de personal adecuado, incentivos, planes de comunicación, reuniones, toma de decisiones, control y seguimiento continuo, y evaluación final, estos fortalecerán a la creación del equipo y permitirá ir viendo de cerca la evolución que está teniendo el equipo cada vez que se va acostumbrando a la nueva cultura de empresa.

Con este trabajo se pretende entregar al lector una serie de conceptos y definiciones que permitirán comprender las variables que influyen en los equipos de alto rendimiento para que sea un éxito dentro de la empresa.

Este estudio se realiza a partir de formación básica impartida en el Master de Planificación y Gestión en Ingeniería Civil.

*“El Talento Gana Partidos, Pero El Trabajo En
Equipo Y La Inteligencia Gana Campeonatos”*

Michael Jordán



ABSTRACT

Nowadays organizations all over the world try to be increasingly competitive, this includes Bolivian organizations, reason why many of these especially the big companies have included in their environment High Performance Teams (HPTs). However, this type of team is little used in small and medium companies. In this time called the knowledge era, it is no longer enough to have money, prestige, and technology for the company to remain competitive within its sector. On the contrary, it is very important to have a good human talent and know how to make use of it; where the cohesion, trust, and commitment of the members is the main factor that permit to be in a competitive range, improving the productivity, costs, and times of the company.

The following work is carried out with the purpose of providing a tool, which can be used by Bolivian construction companies, for the implementation of high performance teams within their organization. It studies all the characteristics that differentiate a traditional team from a high-performance team, as well as the benefits that involve having teams that work with their maximum performance within their functions. On the other hand, all the factors that influence the creation of high performance teams are analyzed, such as communication, problem solving, decision making, shared leadership, work environment, feedback, cohesion and training. These show that if from the beginning a continuous training is imparted and a work is instilled under the culture of cooperation and learning, the members that are part of the team will provide their maximum performance and motivation to achieve the final goal successfully and fulfill the expectations of the company.

Focusing more on the Bolivian construction companies, a field work is carried out to corroborate known data and to know better the current situation on the subject of study, in different levels of command starting from the high level to the lowest level and least studied.



For the creation of the high-performance equipment procedure manual presented in this End of Master Project, a file and practical annexes are prepared, which are part of the training and implementation plan within the company. It is expected to be a tool for the correct management of human talent within the organization of construction companies. This involves the company's purpose, training, and continuous training, selection of suitable personnel, incentives, communication plans, meetings, decision making, control, and continuous monitoring, and final evaluation. These will strengthen the creation of the team and will allow to closely monitor the evolution of the team as it is getting used to the new company culture.

This work aims to provide the reader with a series of concepts, or definitions that will allow an understanding of the variables that influence high performance teams to be a success within the company.

This study is carried out based on basic training taught in the Master of Planning and Management in Civil Engineering.

“Talent wins games but teamwork and intelligence wins championships”

Michael Jordán



ÍNDICE

DEDICATORIA	
RESUMEN	
ABSTRACT	
CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN	1
1. INTRODUCCIÓN	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.2 OBJETIVOS	3
1.2.1 OBJETIVOS GENERALES.....	3
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
1.3 ALCANCE	3
1.4 METODOLOGÍA	3
CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO	5
2. MARCO TEÓRICO	6
2.1 INTRODUCCIÓN	6
2.2 GRUPOS VS EQUIPOS.....	7
2.2.1 GRUPO.....	7
2.2.2 EQUIPO.....	8
2.3 EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO	10
2.3.1 RENDIMIENTO	10
2.3.2 CURVA DE EVOLUCIÓN DE UN GRUPO DE TRABAJO A UN EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO... ..	12
2.3.3 EQUIPO DE TRABAJO DE ALTO RENDIMIENTO	14
2.4 CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE UN EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO	16
2.4.1 NÚMERO DE PERSONAS	16
2.4.2 HABILIDADES	17
2.4.3 METAS Y OBJETIVOS	19
2.4.4 ENFOQUE COMÚN.....	20
2.4.5 RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO.....	21
2.4.6 ROLES CLAROS	22
2.5 NECESIDADES DE UN EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO.....	24
2.5.1 COMUNICACIÓN EFECTIVA.....	24
2.5.2 AMBIENTE DE TRABAJO	25
2.5.3 TOMA DE DECISIONES	26
“CREACIÓN Y DESARROLLO DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO EN LA ESCALA DE MANDO PRODUCTIVA EN EMPRESAS CONSTRUCTORAS BOLIVIANAS”	



2.5.4 SOLUCIÓN DE CONFLICTOS.....	27
2.5.5 APRENDIZAJE Y CAPACITACIÓN	28
2.6 FUNDAMENTOS BÁSICOS DE UN EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO.....	29
2.6.1 PRIMER NIVEL DE LA PIRÁMIDE DE LOS FUNDAMENTOS BÁSICOS DE UN EAR	29
2.6.2 SEGUNDO NIVEL DE LA PIRÁMIDE DE LOS FUNDAMENTOS BÁSICOS DE UN EAR	31
2.6.3 TERCER NIVEL DE LA PIRÁMIDE DE LOS FUNDAMENTOS BÁSICOS DE UN EAR	32
2.6.4 CUARTO NIVEL DE LA PIRÁMIDE DE LOS FUNDAMENTOS BÁSICOS DE UN EAR.....	33
2.7 DESARROLLO DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO	33
2.7.1 ETAPAS DE DESARROLLO DE EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO	33
2.8 LÍDER, LIDERAZGO Y ESTRUCTURA DE LIDERAZGO EN UN EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO	38
2.8.1 LIDERAZGO DENTRO DE UN EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO	38
2.8.2 ROL DEL LIDERAZGO EN EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO	40
2.8.3 ESTRUCTURA TIPO DEL EQUIPO SEGÚN LA ETAPA	42
2.9 LA MOTIVACIÓN EN EL DESARROLLO DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO.....	45
2.9.1 LA MOTIVACIÓN Y EL TRABAJO EN EQUIPOS.....	46
2.10 EMPODERAMIENTO EN UN EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO.....	48
2.11 OBSTÁCULOS EN LA CREACIÓN DE UN EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO.....	49
2.12 ANTECEDENTES DE MODELOS DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO	50
2.12.1 MODELO DE HACKMAN	51
2.12.2 MODELO DE RUBIN, PLOVNICK Y FRY	52
2.12.3 MODELO DE KATZENBACH AND SMITH.....	54
2.12.4 MODELO DE LENCIONI.....	55
CAPITULO 3. BÚSQUEDA BIBLIOMÉTRICA.....	58
3. BÚSQUEDA BIBLIOMÉTRICA.....	59
3.1 PARÁMETROS DE BÚSQUEDA	59
3.2 METODOLOGÍA DE BÚSQUEDA	60
3.2.1 FASE I: IDENTIFICACIÓN DE PALABRAS CLAVES	61
3.2.2 FASE II: ACERCAMIENTO PRELIMINAR	61
3.2.3 FASE III: DEPURACIÓN DE ARTÍCULOS	63
3.2.4 FASE IV: CLASIFICACIÓN DE ARTÍCULOS	65
3.2.5 FASE V: ANÁLISIS DE DATOS OBTENIDOS EN LA BÚSQUEDA BIBLIOMÉTRICA	74



CAPITULO 4. ESTADO ACTUAL DEL CONOCIMIENTO.....	80
4. ESTADO ACTUAL DEL CONOCIMIENTO.....	81
4.1 ENTORNO BOLIVIANO.....	81
4.1.1 SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN BOLIVIA	81
4.1.2 TIPOS DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS EN BOLIVIA.....	82
4.2 EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO EN LA CONSTRUCCIÓN	84
4.3 CRITERIOS NECESARIOS PARA LA IMPLANTACIÓN DE UN MODELO DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO	86
4.4 ENFOQUES PARA INCREMENTAR EL RENDIMIENTO DE UN EQUIPO	88
4.5 PARTICIPANTES DE LA IMPLANTACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO	91
4.5.1 COMITÉ DE IMPLANTACIÓN	91
4.5.2 SUPERVISOR DEL EQUIPO	92
4.5.3 LÍDER DEL EQUIPO	93
4.5.4 MIEMBROS DEL EQUIPO	94
4.6 HERRAMIENTAS PARA LA ESTRUCTURA Y FORMACIÓN DEL EAR	94
4.6.1 CRITERIOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL	94
4.6.2 TIPOS DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN	96
4.6.3 MÉTODOS DE TOMA DE DECISIONES	98
4.6.4 RECONOCIMIENTO E INCENTIVOS.....	99
4.6.5 RETROALIMENTACIÓN.....	100
CAPITULO 5. TRABAJO DE CAMPO ENCUESTAS	102
5. ENCUESTAS	103
5.1 INTRODUCCIÓN	103
5.2 METODOLOGÍA.....	103
5.2.1 SELECCIÓN DE LA MUESTRA	103
5.2.2 DISEÑO DE LA ENCUESTA	104
5.2.3 ESTRUCTURA DE LA ENCUESTA	105
5.2.4 SELECCIÓN DE LA POBLACIÓN	106
5.2.5 OBTENCIÓN DE RESULTADOS	107
5.3 RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	107
5.3.1 MUESTRAL DE LA ENCUESTA	107
5.3.2 ESTADÍSTICA DE LOS ENCUESTADOS	108



CAPITULO 6. MODELO DE IMPLANTACIÓN	130
6.1 INTRODUCCIÓN	131
6.2 OBJETIVO DEL MANUAL.....	132
6.3 CONDICIONES ANTES DE LA IMPLANTACIÓN DE EAR	132
6.4 PROCEDIMIENTOS GENERALES.....	133
6.5 PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS	192
CAPITULO 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	196
7.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	197
7.2 RECOMENDACIONES	198
7.3 LÍNEAS FUTURAS.....	199
CAPITULO 8. BIBLIOGRAFÍA.....	200
8.1 BIBLIOGRAFÍA	201



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Comparación de Grupo de trabajo vs. Equipos de trabajo.....	9
Tabla 2: Habilidades individuales y colectivas para desarrollar un equipo de alto rendimiento	19
Tabla 3:Funciones según las cualidades de los miembros de un EAR.....	24
Tabla 4: Resumen del desarrollo de un equipo de alto rendimiento.....	37
Tabla 5: Cualidades y talentos de un líder en un EAR	41
Tabla 6: Palabras Clave de Búsqueda Bibliométrica	59
Tabla 7: Estrategia de Búsqueda “Combinación de Palabras”	62
Tabla 8: Resumen Búsqueda General “Combinación de Palabras”	62
Tabla 9: Depuración de Búsqueda Bibliométrica	64
Tabla 10: Búsqueda Bibliométrica con Agrupación de Palabras Clave.....	65
Tabla 11: Nivel de relevancia de los artículos encontrados en la base de datos SCOPUS	66
Tabla 12: Clasificación de Artículos.....	73
Tabla 13: Criterios cualitativos y cuantitativos de una empresa PYMES en Bolivia	83
Tabla 14: Actividades para identificar las habilidades buscadas.....	96
Tabla 15: Error Muestral de encuestas.....	107



ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolución de la Investigación durante los años 2000 a la actualidad.....	74
Gráfico 2: Publicaciones según áreas de la ciencia.....	75
Gráfico 3: Publicaciones según Países	76
Gráfico 4:Revistas con mayor cantidad de artículos en el sector de la construcción	77
Gráfico 5: Autores con mayor número de publicaciones.....	78
Gráfico 6: PIB de la actividad de la construcción en Bolivia.....	81
Gráfico 7: Estructura Organizacional Empresa Constructora Boliviana	83



INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Curva de rendimiento	13
Figura 2: Relaci3n entre el tama1o del equipo vs la productividad	17
Figura 3: Fundamentos b1sicos para construir un equipo de alto rendimiento	29
Figura 4: Etapa inicial equipos de alto rendimiento	42
Figura 5: Etapa de transici3n del equipo de alto rendimiento.....	43
Figura 6: Etapa de cohesi3n m1xima del equipo de alto rendimiento.....	44
Figura 7: Etapa de madurez del equipo de alto rendimiento	45
Figura 8: Motivaci3n en los equipos de trabajo.....	47
Figura 9: Condiciones B1sicas de un equipo	51
Figura 10 Modelo de efectividad	53
Figura 11 Principios B1sicos del Equipo	55
Figura 12: Cinco caracteristicas b1sicas de un Equipo de alto rendimiento	56



CAPITULO 1. INTRODUCCI3N



1. INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad un gran problema que no se toma en cuenta en el sector de la construcción, es la falta de un modelo de trabajo que una las diferentes habilidades de un equipo de personas para llegar a una meta, también existe una falta de coordinación, trabajo en equipo y motivación que lleve a este. Qué pasaría si en una construcción implantáramos el modelo de un equipo de futbol donde cada uno de ellos tiene una posición, pero individualmente su trabajo no es tan bueno como el que pueden lograr con todo el equipo. Cada uno de ellos tiene una función específica de acuerdo a su habilidad y trabajan juntos para cumplir una meta que en este caso sería ganar el partido.

En mi experiencia laboral en obra pude ver que hasta el momento ninguna empresa constructora cuenta con un modelo de trabajo en equipo y mucho menos conocen el concepto de equipo de alto rendimiento. La construcción de obras es conocida como un trabajo grupal o individual; cada persona o grupo trabaja a su beneficio sin tener en mente una meta u objetivo final. Muchos de estos grupos formados, son creados o juntados para una actividad en concreto y después se desintegra, ocasionando con esto una falta de tiempo para que estos puedan trabajar como un equipo y se evolucionen como tal.

Es por ello que este trabajo de fin de master partirá de un conocimiento sobre el trabajo en equipo, basado en una previa investigación sobre la mentalidad y opinión de los involucrados en la construcción, esto nos ayudará a buscar la forma para la creación de un modelo de trabajo para equipos de alto rendimiento para todos los niveles de mando de una empresa constructora, ayudando así a la alta gerencia a tener conocimiento sobre los beneficios que tiene trabajar en equipo, tanto en calidad, coste y producción.

“Lo importante no es la cantidad de horas ni los sacrificios que se hagan para tratar de alcanzar la meta, sino la capacidad efectiva de obtener valiosos logros concretos” (Revista Portafolio 2008).



1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVOS GENERALES

Crear y desarrollar un modelo de equipos de alto rendimiento aplicable a los niveles productivos de empresas constructoras bolivianas, de manera que este equipo de alto rendimiento se convierta en ventaja competitiva para la empresa en su sector.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer la metodología, las características, los problemas, el desarrollo, el comportamiento y las etapas para la formación de equipos de trabajo de alto rendimiento.
- Buscar modelos de equipos de alto rendimiento aplicables al sector de la construcción en Bolivia y conocimiento actual de los involucrados sobre el tema de estudio.
- Realizar un modelo de equipos de alto rendimiento fácil de ser implantado en diferentes niveles productivos, el cual podría contribuir al mejoramiento de calidad, coste y tiempo de la empresa.

1.3 ALCANCE

Estudiar, identificar y conocer el estado de arte, modelos existentes y conocimiento actual sobre equipos de alto rendimiento aplicables al sector de la construcción, con el fin de crear un modelo de equipos de alto rendimiento dentro de la construcción, que sirva para su implantación en empresas constructoras de Bolivia.

1.4 METODOLOGÍA

Este trabajo de fin de master se realiza de la siguiente manera:

- Obtener antecedentes sobre equipos de alto rendimiento lo cual nos permitiría:
 - ✓ Definir el concepto de trabajo en grupo y trabajo en equipo de alto rendimiento.
 - ✓ Establecer la diferencia entre grupo de trabajo y trabajo en equipo



- ✓ Conocer la curva de rendimiento de la creación de un equipo de trabajo de alto rendimiento
- ✓ Definir las etapas de desarrollo del trabajo en equipo de alto rendimiento
- ✓ Conocer el estado actual de modelos de trabajo en equipo en empresas constructoras
- Realizar una minuciosa investigación bibliográfica sobre el trabajo en equipo de alto rendimiento, por medio de:
 - ✓ Artículos científicos
 - ✓ Documentos de Internet
 - ✓ Libros
 - ✓ Base de datos (Scopus, Web of Science).
- Realizar encuestas en empresas constructoras para conocer si cuentan con la cultura de trabajo en equipo o no.
- Obtener a partir de las encuestas y de la base de datos de información recopilada, un modelo de implantación válido para empresas constructoras de Bolivia, Si a lo largo de la investigación se encuentran modelos existentes aplicables a la construcción se partirá de ese para adecuarlo a la utilización de una empresa constructora boliviana.
- Obtener conclusiones y recomendaciones.



CAPITULO 2. MARCO TE3RICO



2. MARCO TE3RICO

2.1 INTRODUCCI3N

Todas las personas a lo largo de su vida y por naturaleza propia buscan constantemente ser parte de un grupo informal o formal con los cuales sentirse c3modos ya sean grupos familiares, religiosos, sociales, de trabajo etc. todos los miembros de los diferentes grupos se unen para alcanzar un prop3sito com3n, como realizar una reuni3n con 3xito, promover algunas creencias, ganar un juego, entre otros. Esto hace que las personas trabajen en equipo en su vida cotidiana e inconscientemente genera en ellos la b3squeda de las personas indicadas para cumplir con sus metas.

En la actualidad el mundo de la empresa en el cual est3 incluido el sector de la construcci3n, se enfrenta a un mercado m3s competitivo, con empleados y clientes m3s preparados y con m3s exigencias, lo cual lleva a que la empresa piense y use nuevas t3cnicas para ofrecer mejor calidad, mejores precios, m3s profesionalismo, capacidad y lo m3s importante para que esto se logre es la motivaci3n y experiencia de sus empleados para realizar un trabajo de primera.

Uno de los 3ndices que agrega valor a las empresas es su gente, solo a trav3s de ellos pueden alcanzar d3a a d3a metas m3s efectivas y tomar retos m3s grandes. Sin embargo, el trabajo de una persona sola es muchas veces limitado e insuficiente como el que podr3a ser en un trabajo en equipo.

Mientras pasa el tiempo el sistema organizacional de las empresas ha comenzado a realizar la implantaci3n de m3s equipos de trabajo, m3s trabajo colaborativo, llegando a ser m3s efectivos y eficaces en su trabajo. Hoy en d3a un equipo de trabajo ya no es un grupo de personas trabajando individualmente con un objetivo personal; ahora un equipo es un conjunto de personas con habilidades diferentes que se ayudan mutuamente teniendo en mente una meta en conjunto y el fin de cumplir sus objetivos planteados desde el principio.



2.2 GRUPOS VS EQUIPOS

Bateman (2009), cree que los empresarios modernos usan la definición de equipo sin distinción alguna a la de grupo; un grupo es la unión de un conjunto de personas que trabajan juntas en una misma área o se han juntado para realizar una tarea, y se caracteriza principalmente por el individualismo de sus miembros; este conjunto de personas a pesar de trabajar juntas no generan una unidad ni logran un rendimiento significativo juntos, mientras que un equipo está formado por personas hábiles, que confían el uno del otro y están comprometidas con sus compañeros de equipo, por lo cual trabajan juntos y se sienten responsables todos de cada uno de los actos realizados por todos los miembros que lo componen.

Un grupo de trabajo al igual que un equipo de trabajo son modelos que sirven para el trabajo organizacional de una empresa. Estos dos términos son confundidos lo cual es muy importante tener claras las dos definiciones y saber diferenciales.

2.2.1 GRUPO

Un grupo conjunto de varias personas que pueden o no trabajar una al lado de la otra, trabajan con el mismo interés común compartiendo información, pero sin ninguna coordinación entre ellos, realizando un trabajo individual. Dentro de un grupo de trabajo cada persona puede tener una manera distinta de trabajar, y muchas veces al terminar su parte del trabajo este puede salirse del grupo.

Según Katzenbach & Smith (1993) "Los grupos de trabajo realizan sus contribuciones a través de las aportaciones agregadas, independientes y separadas, no son más que la suma de sus partes y en general carecen de un propósito, enfoque u objetivo compartido además de un producto de trabajo en conjunto".

Los miembros de un grupo de trabajo no se responsabilizan por los resultados o acciones que no sean propios y se centran principal en el rendimiento, enfoque y responsabilidad individual para llegar a su objetivo y realizar bien su trabajo propio, sin importar si los demás



del grupo avanzan o no en sus deberes. Un grupo de trabajo se crea para realizar diferentes tareas y cuando estas terminan se desintegra, y también mientras cada miembro va terminando su responsabilidad se va retirando de lo que es su grupo hasta ese momento.

La principal diferencia entre un grupo de trabajo y un equipo de trabajo, es que en un grupo de trabajo los miembros se centran más en sus objetivos y responsabilidades individuales, por lo tanto, los miembros del grupo no trabajan para conseguir los mismos objetivos.

2.2.2 EQUIPO

Según Katzenbach & Smith (1993), "Un equipo es un pequeño grupo de gente con habilidades complementarias, comprometido con un propósito común y con un conjunto específico de objetivos de rendimiento. Sus miembros se comprometen a trabajar unos con otros para alcanzar el propósito del equipo, y se consideran, total y conjuntamente, responsables de los resultados del equipo".

Un equipo de trabajo muestra estabilidad de equipo ante los problemas, tienen comunicación abierta, cara a cara y un alto nivel de organización; este también cuenta con normas internas de equipo flexibles lo cual les permite trabajar coordinadamente donde sus tareas y funciones son claramente definidas. Todas estas características son parte de la interdependencia que tiene un equipo de trabajo para llegar a cumplir su objetivo y meta final.

La efectividad de un equipo se basa principalmente en la confianza, comunicación, unidad, ayuda, complementación mutua de los miembros. Una de las características más importantes de un equipo de trabajo es que se eliminan los niveles jerárquicos de mando, no siendo necesario un líder; pero si un guía de equipo.

Stephen Robbins (2009), dice que un equipo no es igual a un grupo, "La diferencia radica en que los grupos son para compartir información y tomar decisiones, mientras que los equipos generan sinergia positiva con esfuerzo coordinado, es decir, todos participan activamente".

En resumen, las diferencias más relevantes entre un grupo de trabajo y un equipo de trabajo se pueden plasmar en la siguiente tabla de comparación:

CARACTERÍSTICA	GRUPO	EQUIPO
Sinergia	Tienen reuniones positivas y una sinergia neutra.	Se fomentan las discusiones abiertas y las reuniones de resolución activa de problemas con una sinergia positiva.
Trabajo	Discuten, deciden y delegan. Los miembros de un grupo trabajan mejor en un ambiente de competencia.	Discuten, deciden y hacen trabajo real juntos. Los miembros trabajan de una forma divertida en un ambiente cooperativo, cómodo y relajado.
Responsabilidad	Individual.	Individual y mutua.
Liderazgo	Líder fuerte, claramente delimitado. Prevalece la jerarquía.	Roles de liderazgo compartido y circunstancial. Prevalece la habilidad necesaria en el momento.
Tareas	Igualitarias.	Según habilidades y capacidades.
Eficiencia	Se mide de forma individual, mediante su influencia en otros (por ejemplo, el rendimiento económico de la empresa).	Su eficacia se mide directamente, por sus productos del trabajo colectivo.
Comunicación	Son precavidos, y cuidadosos para no ser atrapados ni equivocarse.	Practican comunicación abierta y franca. Existe empatía en el entendimiento de puntos de vistas mutuos.
Conflicto	Frente a un cambio y conflicto, los miembros reaccionan con miedo y se sienten amenazados e inseguros.	Aceptan el conflicto y el cambio como algo normal, en vez de preocuparse buscan el lado positivo de las cosas.

Tabla 1: Comparación de Grupo de trabajo vs. Equipos de trabajo.

Fuente: Elaboración Propia (Katzenbach, J.R., & Smith; *The wisdom of teams: creating the high-performance organization*)

Katzenbach & Smith (1995a) creen que, “La ventaja de los equipos de trabajo por sobre los grupos radica en que los miembros de los equipos son personas altamente competentes que pueden combinar dichas habilidades para facilitar la resolución de problemas de diversa índole, son más flexibles, tienden a mejorar las estructuras y procesos”.



Importancia de los equipos de trabajo según *Reza (2005)*, los equipos de trabajo son importantes debido a que:

- Tienen una mezcla más amplia de destrezas, experiencias y conocimientos que lo que sólo una persona puede ofrecer.
- Son más flexibles que otro tipo de estructuras jerárquicas dentro de la organización, ya que pueden reunirse y cumplir metas y proyectos específicos, conforme las necesidades lo demanden.
- Hacen posible el cambio hacia una Organización de Alto Rendimiento, ya que promueven el aprendizaje y el cambio de comportamiento que se requiere para crear este tipo de cultura.
- Promueven el trabajo para el bien común, ya que, a través de la confianza en las habilidades individuales y el refuerzo conjunto de las mismas, pueden concentrarse en servir a la misión y visión del equipo en vez de preferencias individuales.

West (2004) dice que, la eficacia del equipo se fundamenta en tres elementos:

- La eficacia de las tareas es el ámbito en el que el equipo es capaz de conseguir satisfactoriamente sus objetivos asociados a las tareas.
- Salud mental se refiere al bienestar, crecimiento y desarrollo de los miembros del equipo.
- Viabilidad del equipo es la probabilidad de que un equipo continúe trabajando junto y de que funcione eficazmente.

2.3 EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO

2.3.1 RENDIMIENTO

La obtención de resultados positivos de un equipo de trabajo va a depender directamente de las personas que lo integran, el modo que estas personas se organicen e involucren para lograr los objetivos propuestos, y de la compatibilidad que tengan las metas personales y las del equipo.



La efectividad del rendimiento grupal puede ser explicado de la siguiente manera:

- Primero: es como el equipo mediante su producci3n cumple con los est3ndares de calidad, tiempo y coste establecidos por el cliente. *“La eficiencia es la parte esencial de la productividad y debe de ser considerada en el punto de partida en el desarrollo de un equipo”.* (Thompson, 2007)
- Segundo: como trabajar juntos hace que cada d3a el equipo sea m3s unido y cohesivo en el futuro. Cuando un miembro del equipo decide trabajar nuevamente con su mismo conjunto de personas que 3l considera su equipo, es una muestra que ese equipo desarrollado es un 3xito, al contrario, si esta persona prefiere interactuar con otras personas el equipo no tuvo 3xito.
- Tercero: como el equipo trabaja para incrementar el aprendizaje individual de cada uno de sus miembros. Cada miembro del equipo necesita la oportunidad de crecer, aprender e incrementar su satisfacci3n personal. Es por eso que los equipos deben tener retos y oportunidades grupales e individuales, para crecer como un equipo consolidado.
- Cuarto: integraci3n como equipo, como el equipo y sus objetivos encaja integr3ndose a la estructura y objetivos de la empresa, y como se relaciona con los dem3s equipos de la empresa.

La efectividad del rendimiento como equipo requiere un seguimiento continuo de las condiciones y necesidades del equipo, para que cada miembro se adapte y ajuste sus tareas y metas mutuamente, para llegar a la meta deseada como equipo.

Seg3n Chaparro (2017), “Los retos en cuanto a rendimiento que enfrentan en la actualidad muchas compa1as demandan la clase de respuesta, velocidad y calidad que est3 m3s all3 del rendimiento individual”.



2.3.2 CURVA DE EVOLUCIÓN DE UN GRUPO DE TRABAJO A UN EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO

La curva de rendimiento del equipo muestra la evolución de un grupo de trabajo a un equipo de alto rendimiento, se observa en la curva el rendimiento vs efectividad de un grupo y equipo de trabajo.

Según Katzenbach & Smith (1993), "El rendimiento, no las técnicas de formación de equipos, puede salvar a equipos potenciales o pseudoequipos, no importa cómo se hayan estancado"

En la curva se pueden ver cinco etapas de grupo y equipo de trabajo:

- *Grupo de trabajo* no existe dependencia ni objeto común, cada miembro trabaja individualmente. No existe necesidad ni razón para trabajar en el rendimiento del grupo a equipo.
- *Pseudo – equipo* grupo que no intenta trabajar dependientemente como un equipo; no tienen un propósito ni meta en común, ni rendimiento para cumplir sus objetivos. Muchas veces ellos se llaman equipo a ellos mismo, pero es la etapa más débil de la evolución, la suma de todo su potencial como equipo es menor a la que se podría conseguir de cada miembro. Casi siempre hacen un trabajo peor que un grupo de trabajo, la suma de su trabajo global es menor que el trabajo que se conseguiría individualmente.
- *Equipo potencial* un grupo con un alto potencial para un buen rendimiento como equipo, pero los propósitos, metas y objetivos comunes no están bien establecidos. No tienen todavía una responsabilidad colectiva.
- *Equipo real* El rendimiento más que las técnicas de desarrollo de equipos es lo que puede convertirlos en un equipo de alto rendimiento.
- *Equipo de alto rendimiento* equipo que reúne todas las características de un equipo real, sus miembros están completamente comprometidos para conseguir el desarrollo, crecimiento y éxito personal de cada uno de sus compañeros.

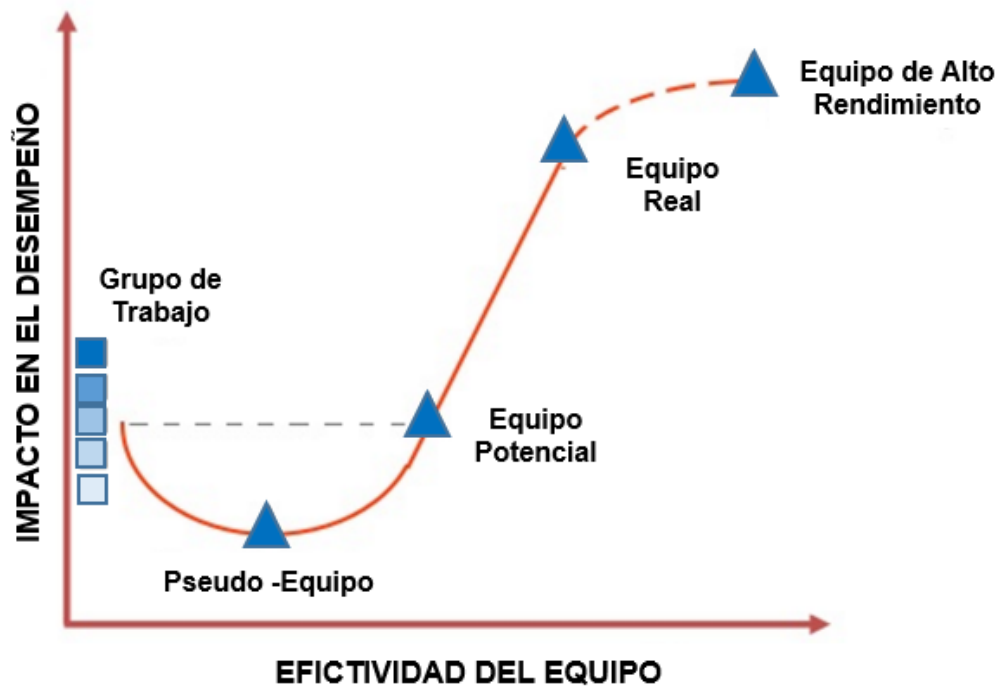


Figura 1: Curva de rendimiento
Fuente: Katzenbach and Smith *The wisdom of teams*

La figura 1 muestra cuantas opciones de grupos y equipos de rendimiento existen. Como se puede ver que entre el equipo potencial y el equipo real es donde existe la mayor ganancia de impacto de rendimiento. El nivel de compromiso que tiene que haber para pasar de un equipo real a un equipo de alto rendimiento es el mostrado en líneas punteadas que equivale a la inversión de más tiempo (efectividad del equipo) que genera el rendimiento en ese punto de la curva de evolución. Como se puede observar en la curva de rendimiento en la parte más baja se generan los riesgos y fracasos, los cuales deben ser evitados ya que los rendimientos de estos pseudoequipos tienen el rendimiento más baja de cualquier otro punto de la curva, y puede resultar muy difícil salir de esta etapa.

Katzenbach & Smith (1993) piensa que, si el rendimiento que se quiere conseguir es alcanzable con un trabajo individual, el grupo de trabajo es más cómodo, menos arriesgado y menos perjudicial que tratar de recorrer todos los niveles de la curva de rendimiento. Si no hay necesidad de escalar los niveles de rendimiento no justifica trabajar en la formación de



un equipo, pero si enfocarse en trabajar en la efectividad de un grupo de trabajo individualista.

En los siguientes puntos se explicarán todos los factores que influyen en la posibilidad de ascender de un equipo real a un equipo de alto rendimiento.

2.3.3 EQUIPO DE TRABAJO DE ALTO RENDIMIENTO

Como se muestra en el apartado anterior en la curva de rendimiento el equipo de alto rendimiento es la forma más evolucionada de un grupo y equipo. Para llegar al desarrollo de un equipo de alto rendimiento lo más importante es saber cómo se llega a un alto rendimiento y el tiempo que esta toma.

Según Kur (1996); define un equipo de alto rendimiento como un equipo que satisface constantemente necesidades de los clientes, empleados, inversores y otros en un área de trabajo; como resultado estos equipos con frecuencia superan a otros equipos que producen servicios y productos similares en condiciones y restricciones similares.

Según Chaparro (2017); define a un equipo de alto rendimiento como un pequeño número de personas con talentos y habilidades complementarias, que están comprometidos con un propósito común, que trabajan para conseguir objetivos de rendimiento determinado y comunes, y un enfoque del cual se consideran mutuamente responsables.

Larson y LaFasto (1989); define a un EAR como conjunto de personas que tienen un objetivo claro y retador, están estructurados en función de los resultados que se esperan, cuentan con miembros competentes, tienen un compromiso común, trabajan dentro de un clima de cooperación y cuentan con parámetros para la medición de su rendimiento. Reciben apoyo y reconocimiento externo, y a la vez tienen un liderazgo basado en los principios y valores de la organización a la que pertenecen.

Entre las características más escuchadas de un equipo de alto rendimiento están: que es un equipo de alto rendimiento tiene autonomía sobre sus actos y toma de decisiones; es multifuncional, supera la barrera de los niveles jerárquicos integrando a todas las personas



de las diferentes áreas de la empresa; los miembros del EAR se sienten identificados con sus compañeros lo cual genera en ellos un compromiso hacia sus objetivos individuales y grupales para alcanzarlos juntos; tienen sus roles claros, y rige la confianza y responsabilidad mutua por sus miembros; sabe asumir todos los éxitos y fracasos del grupo sin buscar culpables, y en vez de generar problemas buscan soluciones juntos; y finalmente en el proceso de su trabajo siempre verifica su cumplimiento y determina el nivel de calidad para poder ir incrementando este según la necesidad.

Hasta el día de hoy no existe una única definición de lo que realmente representa un equipo de alto rendimiento, pero *según Katzenback (2000) un equipo de alto rendimiento es diferente a un equipo tradicional, debido que sus miembros están más comprometidos, son más poderosos debido a su unidad y menos frecuentes que los equipos tradicionales.*

Se pensaría que en un equipo de alto rendimiento todos sus miembros deberían contar un alto nivel intelectual y altas habilidades para llegar a cumplir con las diferentes metas propuestas, aunque estas características ayudarían a llegar al objetivo lo importante es buscar personas con diferentes conocimientos y habilidades para lograr estas metas; se ubica a cada persona en el perfil que encaja y se encamina a los miembros a un trabajo en equipo a una dinámica de equipo que genera una complementación de habilidades y conocimiento, motivación y satisfacción conjunta del equipo.

Una de las diferencias principales de lo que es un equipo tradicional y un equipo de alto rendimiento radica en que los equipos tradicionales se arman con personas que estén disponibles en ese momento, sin importar su talento; en cambio los equipos de alto rendimiento se componen de personas escogidas para desempeñar roles específicos, estas personas deben contar con las habilidades buscadas en ese momento tanto individuales como colectivas.

Por otro lado, Kinslaw (1991) hace otra comparación entre grupos de trabajo y equipos sobre la base de diferencias cualitativas y funcionales. Según este autor, la diferencia funcional se hace evidente porque los equipos hacen cosas que los grupos no hacen. Los



miembros de equipos no sólo cooperan en todos los aspectos de su funcionamiento, ellos comparten en lo que tradicionalmente es pensado como funciones de direcci3n y responsabilidades, como la planificaci3n de las tareas del equipo, la organizaci3n del equipo, el ajuste de objetivos de funcionamiento, desarrollo de sus propias estrategias para manejar el cambio, y el asegurar sus propios recursos.

Según McIntyre & Salas (1997) dicen que entre los comportamientos cruciales que afectan el rendimiento de los equipos se encuentran “la comunicaci3n cercana, conductas compensatorias, mutuo control del rendimiento, dar y recibir retroalimentaci3n, adaptabilidad y coordinaci3n”.

Para Gautier & Vervisch (2002) los equipos de alto rendimiento se caracterizan por el comportamiento de sus miembros en tres terrenos: el modo en que toman decisiones, la comunicaci3n y la regulaci3n.

Entonces podemos decir en resumen que un equipo de alto rendimiento es un conjunto de personas convocadas para proyectos importantes, elegidos segun sus habilidades y forma de trabajar. Son unicos y ambiciosos en alcanzar sus metas y objetivos; su comunicaci3n, cooperativismo y toma de decisiones es vital para el equipo, y sus resultados son el claro ejemplo de un buen trabajo en equipo y el rendimiento que invierten en él.

2.4 CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE UN EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO

Para crear y desarrollara un equipo de alto rendimiento se debe generar un ambiente de confianza, liderazgo, buena comunicaci3n, un claro objetivo para lograr la participaci3n compartida, tratando así de aprovechar al máximo todas sus fortalezas. Para conocer más y crear un buen EAR se debe tener claras las características que este compone las cuales serán mencionadas a continuaci3n.

2.4.1 NÚMERO DE PERSONAS

Los equipos de alto rendimiento están generalmente integrados por un pequeño conjunto de personas, evitando así la creaci3n de sub equipos, donde por lo general la

comunicación e interacción entre sub equipos no es la deseada para llegar a la consolidación como un equipo de alto rendimiento, ocasionando que la coordinación y evolución de un equipo grande es un reto.

Como se puede observar en la figura 2 (Steiner 1972) investigó el tamaño y la productividad del equipo. Los equipos nunca trabajan a la potencia que tiene. Se debe mirar la productividad real, que es la productividad potencial menos las pérdidas del proceso. Según Thompson (2007), Cuando el tamaño del equipo se vuelve más grande los problemas generados superan los recursos aportados por cada miembro del equipo y comienza la holgazanería de algunos de los miembros.



Figura 2: Relación entre el tamaño del equipo vs la productividad
Fuente: Steiner, proceso de grupo y productividad

Según Yeatts y Hyten (1998), el tamaño del equipo de seis a ocho personas es el mejor tamaño para la comunicación de alto nivel. Es más probable que el equipo tenga mayor cohesión si está compuesto por un número pequeño de personas, porque tendrán la oportunidad de conocerse mejor. entre sí a través de la comunicación.

2.4.2 HABILIDADES

Para que un equipo pueda cumplir sus objetivos y metas planteadas es importante que sus miembros sean competentes y tenga capacidades esenciales, en mayor o menor medida según sea necesario en el momento.



Según *Stevens and Champions (1994)* creen que un equipo de alto rendimiento debe de contar con habilidades, conocimientos y destreza para desempeñar su función. Por otra parte, Los miembros del equipo deben estar bien calificados para realizar su trabajo y tener deseo de cooperar, escuchar, hablar y aprender.

Las habilidades deben ser complementarias entre cada uno de los miembros del equipo, estas habilidades se dividen en tres categorías *Katzenbach & Smith (1993)*:

- *Experiencia técnica o funcional*, no es necesario tener varios expertos con la misma capacidad y experiencia en un equipo, es por eso que se busca experiencias en diferentes rubros, con diferentes habilidades, pero todas complementarias.
Esta habilidad reúne los conocimientos necesarios para realizar tareas específicas.
- *Habilidades de solución de problemas y toma de decisiones (estratégica)*, esta habilidad se desarrolla y se puede percibir mejor en el momento de trabajar como un equipo. Es indispensable que algún miembro del equipo la tenga, servirá para la identificación de problemas, oportunidades y soluciones ayudando esto a la toma de decisiones para continuar en la obtención del objetivo de equipo.
- *Habilidades interpersonales*, esta habilidad es muy importante en el momento de un entendimiento común, críticas constructivas, la objetividad del problema y meta, apoyar y reconocer los intereses y logros de otros, etc. Una solución de conflictos constructiva y una comunicación efectiva dependerá directamente de las habilidades interpersonales que tenga cada miembro del equipo. El miembro que tenga esta habilidad será capaz de coordinar y dirigir a todos los involucrados en el trabajo.

En la generación de equipos de alto rendimiento, los miembros como se mencionó con anterioridad, deben contar con diferentes tipos de habilidades las cuales deben ser complementarias, pero a la vez estas habilidades deben ser de dos tipos, unas individuales y otras colectivas en la siguiente tabla se muestra un resumen de las habilidades que deben tener los miembros de un equipo de alto rendimiento.

HABILIDADES INDIVIDUALES	HABILIDADES COLECTIVAS
Desarrollar la habilidad de escuchar y aprender de los demás.	Ser capaz de trabajar en equipo.
Saber identificar las dificultades de sus compañeros de equipo, tomando así la responsabilidad del otro para poder anticipar problemas.	Saber aceptar la responsabilidad del equipo, evitando el individualismo.
Poder identificar las habilidades más importantes de sus compañeros de equipo.	Identificar objetivos y compartirlos.
Saber combinar las habilidades, para así complementarlas y sacar adelante la meta del equipo.	Asumir los conflictos y buscar soluciones no problemas.
	Saber coordinar con los demás miembros del equipo.
	Saber evolucionar en el entorno y empujar a los demás miembros a ser mejores e innovar en las ideas y soluciones.

*Tabla 2: Habilidades individuales y colectivas para desarrollar un equipo de alto rendimiento
Fuente: Elaboración Propia (Juan C. Niebla, 2007)*

Es importante y de gran utilidad, que los miembros de un equipo de alto rendimiento ya tengan conocimientos previos antes de ser parte del equipo, a pesar de que es cierto también, que las habilidades y conocimientos se van desarrollando con el tiempo y las experiencias vividas día a día puesto que un equipo está conformado por seres humanos, que aprenden, escuchan, y se adaptan al entorno.

2.4.3 METAS Y OBJETIVOS

Metas y objetivos van de la mano, no existe o existiría ningún equipo verdadero sin los dos en conjunto. Una clave de éxito de un equipo es tener un propósito claro, común y convincente; que favorezca al equipo colectivamente como individualmente.



La meta de un equipo es el que genera la colaboraci3n entre equipos uniéndolos m3s para alcanzarlo. Un objetivo claro y convincente es la raz3n para que los miembros del equipo se comprometan con cada uno de sus compaÑeros y con su meta.

Los miembros del equipo deben entender y aceptar bien el objetivo por el que trabajan generando un compromiso de parte de ellos. Los objetivos y metas específcos de un equipo ayudan a controlar el proceso, a mantenerse responsables, tener aspiraciones m3s amplias y a tener m3s presente el prop3sito y objetivo general com3n.

Los objetivos de un equipo deben estar dentro del realista, pero a la vez se debe dejar a los miembros del equipo volar la imaginaci3n para que estos objetivos vayan m3s all3 de las expectativas y sean unos objetivos ambiciosos, que ayudaran tanto a la consolidaci3n del equipo como a la empresa en general.

Una de las claves del 3xito y característica m3s importante en un equipo es que los miembros del equipo deben de anteponer los objetivos y metas del equipo sobre los personales, creando as3 un enfoque com3n para el 3xito de este.

2.4.4 ENFOQUE COM3N

El enfoque de un equipo de trabajo debe ser igual de importante para la empresa que para cada miembro del equipo, tomando en cuenta aspectos econ3micos, administrativos y sociales. Es importante que un equipo tenga claro su m3todo de trabajo para cumplir con su prop3sito establecido.

Seg3n Katzenbach y Smith (1993), "los miembros del equipo deben acordar qui3n va a realizar determinadas tareas, c3mo se van a establecer los planes y de qu3 manera van a conseguirse los acuerdos, qu3 habilidades hay que desarrollar, c3mo se van a ganar los componentes la permanencia en el equipo y de qu3 forma el grupo tomar3 y modificar3 las decisiones, incluyendo cu3ndo y c3mo deber3 modificarse el enfoque para conseguir realizar el trabajo".



Al tener un enfoque com3n determinado, con los diferentes aspectos que este necesita, el equipo desarrolla sus propios procesos de trabajo que los energice y genere un apoyo mutuo para mantenerse a gusto y bajo control de toda situaci3n futura.

“Solamente a trav3s del descubrimiento mutuo y de la comprensi3n sobre c3mo aplicar todos los recursos humanos a un prop3sito com3n puede un equipo, realmente, desarrollar y acordar el mejor enfoque de equipo para alcanzar su objetivo” Katzenbach y Smith (1993).

Acordar un enfoque com3n ayuda a mejorar la coordinaci3n y reducir el esfuerzo. Los equipos muy coordinados dedican poco tiempo a delegar tareas y establecer cronogramas, lo que deja m3s tiempo para que los miembros del equipo realmente trabajen. *Yeatts & Hyten (1998).*

2.4.5 RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO

Seg3n Katzenbach y Smith (1993), ning3n grupo se convierte en equipo hasta que se considera a s3 mismo responsable como equipo.

En un equipo de alto rendimiento el compromiso de cada uno de los miembros har3 que hagan lo imposible para lograr que el equipo alcance los objetivos generales, esperando que los dem3s miembros hagan lo mismo. Es muy importante que cada miembro del equipo ponga el mismo esfuerzo que sus compa1eros para poder trabajar en armon3a y a un buen ritmo.

En un equipo cada miembro es responsable de su objetivo tanto individual como grupal por eso, cada uno debe tener claro su objetivo individual y como este se relaciona con la meta del equipo en general; a su vez cada miembro debe tener clara cada tarea de los dem3s miembros para poder colaborar y cooperar entre ellos.

En un equipo de alto rendimiento se debe fomentar a la rotaci3n de responsabilidades entre sus miembros lo que contribuye al desarrollo de sus habilidades. Los miembros desarrollan la flexibilidad para ejercer diferentes funciones y el conocimiento para crear el producto o brindar el servicio. Cada miembro realiza tareas interdependientes y el 3xito se



logra al juntar todos los esfuerzos orientados a la consecuci3n de resultados. *Oliveros y Caba (2009)*

La confianza y el compromiso es muy importante en un equipo, el ser escuchados de forma educada, sincera esperando opiniones constructivas y honradas hacia cada miembro. Promesas sinceras al equipo, que se lograran, intentaran y lucharan por conseguir formando as3 una base fundamental dentro de un equipo y una amistad que es la confianza mutua.

La confianza es muy importante en la creaci3n de un equipo de alto rendimiento, ya que cada miembro del equipo debe confiar en sus habilidades y en la de los dem3s. Adem3s, cada miembro debe sentirse confiado con su inteligencia y dedicaci3n a pesar de no contar con mucha experiencia en su rubro, y estar dispuesto a aprender y mejor todas las opciones que tienen sus compa1eros. La confianza mutua e individual es crucial para la evoluci3n del 3xito de un equipo de alto rendimiento, es importante que se apoyen mutuamente, que haya respeto y est3n abiertos a los aportes y opiniones de los dem3s.

2.4.6 ROLES CLAROS

Tener los roles claros es una estrategia para la cooperaci3n y colaboraci3n entre miembros del equipo, cada miembro tiene claridad de su rol y el de sus compa1eros. El objetivo de esto es poder relacionarse de manera efectiva, combinando los roles de cada miembro del equipo. Cuando se tiene claro qu3 debe hacer cada uno de inmediato comienzan a actuar como un equipo bas3ndose en las exigencias de la situaci3n, sin esperar que alguien d3 una orden.

Al definir los roles de cada miembro del equipo una de las claves es que estos roles sean compatibles con sus habilidades y competencias personales. Esto ayuda directamente a la confianza personal de cada miembro y genera querer tener m3s retos y desaf3os. Otro punto clave es que cada rol en un equipo debe ser complementario entre s3, para que todos los miembros se sientan involucrados y no sientan que uno trabaja solo por beneficio propio o que trabaja menos, esto generara inmediatamente una colaboraci3n de equipo.

Los roles claros existen cuando ya los miembros del equipo se organizan según su proceso de trabajo, de manera que se sientan capaces de cumplir varias funciones dentro de él. A su vez un punto muy importante es que el momento de delimitar los roles se debe promover la toma de decisiones en niveles más bajos esto ayuda a mejorar la confianza de las personas, incrementando sus ganas de seguir trabajando e innovando.

En los equipos de alto rendimiento los roles están asignados por las habilidades de las personas y no por los cargos que poseen en la organización (Katzenbach & Smith, 1995b), es decir en un equipo excelente, cada persona es la más capaz para hacer lo que hace Kofman, (2001). La flexibilidad es de suma importancia para ir cambiando el liderazgo y los roles según se presenten diferentes situaciones.

Según Belbin (1993), dentro de un equipo siempre debe de haber personas que desempeñen los distintos roles, que conllevan las distintas actitudes y aptitudes complementarias de los miembros de un equipo que conllevan a la sinergia positiva del mismo.

FUNCIÓN	HABILIDADES	DEBILIDADES
CEREBRO <i>Rol mental</i>	Gran ingenio y creatividad, capacidad de rápida solución de problemas, no siguen las reglas ni etiquetas.	Dificultad de relacionarse con gente que no tenga altos niveles de creatividad.
COORDINADOR <i>Rol social</i>	Seguros de sí mismo, maduros, dan confianza, gran definidor de objetivos.	No es necesariamente el más inteligente de todos, no toman decisiones, pero si motivan para que los demás miembros la den.
FORMADOR <i>Rol acción</i>	Extrovertido y fácil relación con los demás, presiona y reta al equipo, bueno resolviendo problemas.	Tiene muchas veces mal genio
TRABAJADOR EN EQUIPO <i>Rol social</i>	Hace amigos con facilidad, gran escuchador, evita conflictos, muy perceptivo.	Indeciso en la toma de decisiones difíciles.
MONITOR EVALUADOR <i>Rol mental</i>	Perfeccionista, cumplido con el trabajo, descubre errores que los demás no vieron.	No es bueno delegando, tiende a preocuparse mucho.

INICIADOR <i>Rol acción</i>	Conservador, prefiere acciones a ideas, disciplinado.	Desconfiado, inflexible.
INVESTIGADOR <i>Rol social</i>	Extrovertido, entusiasta, buen comunicador.	Pierde interés rápido
ESPECIALISTA <i>Rol mental</i>	Dedicado, dinámico, tiene conocimientos poco corrientes.	Se enfoca en pequeñas cosas. Contribuye solo cuando conoce bien el tema
EVALUADOR <i>Rol acción</i>	Estratégico, astuto, moderado, buen analista	Mal motivador

Tabla 3: Funciones según las cualidades de los miembros de un EAR
Fuente: Elaboración Propia (Meredith Belbín)

Cada equipo tiene que encontrar su propio camino para conseguir su propio reto de rendimiento. Por eso las características de un equipo de alto rendimiento es fundamental: número de miembros, habilidades, propósito, metas de rendimiento, enfoque y responsabilidad son más una disciplina que una definición. Teniendo estas características el equipo podrá escalar la curva de rendimiento llegando a ser así un equipo de alto rendimiento.

2.5 NECESIDADES DE UN EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO

2.5.1 COMUNICACIÓN EFECTIVA

La comunicación es el verdadero medio de la cooperación. Uno de los motivos fundamentales para que las compañías implementen equipos es que las organizaciones basadas en equipos tienen mayor capacidad de respuesta y se mueven más rápido. Un equipo, no se puede mover más rápido de lo que se comunica.

La comunicación clara, rápida y exacta es un punto de referencia de altos niveles de rendimiento de equipo. Esos equipos han dominado el arte de hablar directo, desperdician poco movimiento por malos entendidos y confusión. El equipo entiende que la comunicación efectiva es clave para pensar en conjunto y encontrar sinergia en las soluciones de equipo. Como resultado, enfocan la comunicación con una intención



determinada, hablan bastante sobre ello y hacen un gran esfuerzo para mantener un buen nivel y mejorar.

El líder y los miembros del equipo deben intercambiar información y retroalimentación para saber cómo lo están haciendo y cómo lo pueden mejorar, además de tener claro, qué necesitan a sus compañeros para mejorar su trabajo.

2.5.2 AMBIENTE DE TRABAJO

Un de las características más relevantes en el momento de pensar en un equipo de alto rendimiento es el ambiente laboral, donde trabajan físicamente los equipos de trabajo, y como es el entorno en el que se desarrollara.

Un buen ambiente de trabajo genera a los miembros confianza, orden, entendimiento de trabajo y compromiso. Si desde el comienzo de la formación de un equipo no se toma en cuenta esta característica los miembros se sienten inseguros el trabajo a realizar y no son capaces de comprometerse al 100% en su meta, afectando al cumplimiento, toma de decisiones y destreza para actuar en equipo.

El círculo de trabajo acogedor genera una confianza y colaboración a sus miembros ayudando a equilibrar las habilidades fuertes y débiles de cada uno de los miembros del equipo, esto permite a la vez una comunicación abierta, una retroalimentación que permitirá a corto y largo plazo la fácil solución de problemas y discusiones. Debe existir la confianza absoluta entre cada uno permitiendo la delegación de tareas distintas, con la tranquilidad de que todos cumplirán con éxito estas ayudando así al cumpliendo el objetivo común del equipo.

Si existe confianza la actitud de los miembros será positiva, abierta y aprovecharan todas las oportunidades que el entorno les brinde, esto debido a que una confianza mutua implica respeto, siendo la diversidad un gran tesoro del equipo puesto que partiendo de la misma cuentan con una ventaja competitiva con respecto a los demás grupos.



Dentro de un buen ambiente laboral y un equipo de trabajo, debe existir y se debe fomentar el esp3ritu de equipo, los miembros deben tener la sensaci3n de pertenecer a un equipo el cual lograr resultados por el aporte de cada uno de ellos. El esp3ritu de equipo es una motivaci3n continua que a pesar que es una motivaci3n cualitativa en un equipo de alto rendimiento se debe fomentar y se debe lograr. *Seg3n Ashby y Pell (2002) dijeron, que un factor fundamental para que las personas permanezcan en su empresa es el orgullo de permanecer a un equipo que logra resultados sobresalientes y es reconocido como tal.*

2.5.3 TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones dentro de un equipo de alto rendimiento es una actividad muy realizada por sus miembros, la mayor ventaja que este conlleva es que entre todos los miembros se puede reunir todas las habilidades, experiencias, conocimientos, opiniones diferentes debido a la diversidad que existe.

Seg3n Johnson & Johnson (2003), una decisi3n de equipo de alto rendimiento eficaz posee cinco caracter3sticas principales:

- *Los recursos de los miembros son plenamente utilizables.*
- *Los tiempos est3n bien utilizados.*
- *La decisi3n es correcta o de gran calidad.*
- *La decisi3n es aceptada por todos los miembros del equipo.*
- *La habilidad del grupo para solucionar problemas es mejor.*

Las decisiones de los equipos de alto rendimiento son eficaces en la medida en la que ellos respetan criterios de calidad, de tiempo, de aceptaci3n y desarrollo.

En un equipo de alto rendimiento los miembros se deben sentir seguros de las decisiones que toman y que les parece las correctas para poner en marcha o mejorar alg3n proceso, debido a que cada uno de ellos entienden y lo hablaron del porque esa decisi3n es la correcta. La toma de decisiones dentro del equipo fomenta a la iniciativa, a la escucha y a la opini3n entre los miembros.



La mayoría de las tomas de decisiones dentro de un equipo se toman por consenso, en el cual la mayoría está de acuerdo. Dentro de un equipo de alto rendimiento no es común ver que cuando un miembro no está de acuerdo se quede en silencio y oculte el desacuerdo. Es primordial que todos los miembros sepan que tienen derecho a tomar la decisión que crean la correcta, lo que no quita que unas opiniones sean más valoradas por sus compañeros que otras, ya que si existen miembros con más experiencia sobre el tema a tratar se les podrá dar mayor prioridad a sus opiniones, a pesar que esto suceda todos los miembros tienen el derecho de cuestionar las decisiones y dar sus opiniones de desacuerdo formando así un dialogo de equipo que es muy productivo para el mismo.

Levi (2001), menciona que las decisiones en equipo son superiores a las decisiones en forma individual cuando los miembros del equipo consiguen poner sus recursos para alcanzar su objetivo común.

2.5.4 SOLUCI3N DE CONFLICTOS

Dentro de un equipo de alto rendimiento se resuelven los conflictos enfrentándolos tan pronto estos aparezcan, con una comunicaci3n sincera y abierta. La franqueza y la sinceridad son elementos claves de la eficiencia del equipo. los comentarios críticos se consideran dentro del equipo oportunidades de aprendizaje que fomentan a la retroalimentaci3n y a la mejora continua tanto individual como en conjunto.

En los equipos de alto rendimiento los miembros que lo conforman evitan en lo posible las conversaciones y comentarios paralelos o desagradables (chismes), por lo contrario, el humor la risa y el buen ambiente son métodos comunes para resolver problemas entre los miembros, disminuyendo la tensi3n y estrés del trabajo en equipo.

Según Rodríguez (2001), los conflictos beneficiosos para el equipo son aquellos donde la soluci3n refuerza el logro de las metas del equipo, por lo que se denominan conflictos estratégicos. Cualquier otro problema de tipo personal o laboral, que intervenga en la realizaci3n de la meta, objetivos o logro del equipo debe ser resuelto entre quienes corresponda sin involucrar ni hacer perder tiempo ni productividad al equipo. Los miembros



deben contar con una gran capacidad de pensamiento estrat3gico e inteligencia emocional para determinar que conflictos son buenos para el equipo y cuales solo perjudicaran al mismo.

2.5.5 APRENDIZAJE Y CAPACITACI3N

El momento que una organizaci3n pretende crear o implanta equipos de trabajo de alto rendimiento, por lo general el personal no cuenta con la preparaci3n necesaria, por lo que se requiere integrar el rendimiento y el aprendizaje, procurando constantemente capacitar intelectualmente y dar m3s autonom3a a los empleados para el 3xito del equipo y de la empresa.

En los equipos de alto rendimiento se realizan capacitaciones con el fin de incrementar las habilidades en los aspectos t3cnicos y humanos de los futuros miembros del equipo, para realizar los cambios de cultura organizacional requeridos. Los programas de capacitaci3n incluyen trabajo en equipo, soluci3n de problemas, conducci3n de reuniones, resoluci3n de conflictos, delegaci3n, toma de decisiones, destrezas en comunicaci3n, entre otros.

Es importante mencionar, que la capacitaci3n debe primordialmente contemplar a los l3deres, quienes siguen utilizando las viejas formas de hacer las cosas y en quienes se encuentra la mayor resistencia para cambiar. Deben aprender a delegar, a manejar conflictos, a establecer dinamicos canales de comunicaci3n y a actuar en un ambiente donde la autoridad proviene del mismo equipo.

El compromiso en el aprendizaje y capacitaci3n de todos los miembros del EAR genera un impacto positivo en el comportamiento, motivaci3n, rendimiento de los empleados y mejora en la eficacia de rendimiento laboral y personal.

2.6 FUNDAMENTOS BÁSICOS DE UN EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO

Existen 10 fundamentos básicos para la creación de un equipo de alto rendimiento los cuales son de suma importancia para que este se exitoso tanto en la productividad como en la eficiencia de sus miembros.



Figura 3: Fundamentos básicos para construir un equipo de alto rendimiento
Fuente: Fidel Chaparro; Clase Habilidades directivas UPV.

2.6.1 PRIMER NIVEL DE LA PIRÁMIDE DE LOS FUNDAMENTOS BÁSICOS DE UN EAR

Objetivos Claros

Para tener éxito de un equipo del alto rendimiento debe tener claros y entendidos los objetivos del equipo tanto individuales como en conjunto, se debe ayudar al equipo a entender hacia donde van y cómo van, crear una sensación de pertenencia, ganas de quedarse y formar parte de un equipo, y finalmente promover la unidad de equipo, brindar retroalimentación de sus actos tanto individuales como grupales y motivar a elevar su esfuerzo.



Roles definidos

Es importante que desde el desarrollo e inicio de un equipo de alto rendimiento existan roles para cada uno de los miembros, y que cada uno conozca en que rol encaja y pertenece. Estos roles deben ser bien definidos y complementarios entre s3, generando una uni3n entre todos sus miembros, cada miembro se ayuda, valora y reconoce las competencias y roles de sus dem3s compa1eros.

Existen dos tipos de roles dentro de un equipo de alto rendimiento los roles de tareas que contribuyen a la realizaci3n operativa del trabajo como coordinar, ejecutar, producir, entre otros, y los roles de relaci3n los cuales contribuyen a la cohesi3n del equipo como motivar, unir, reconciliar, entre otros. Los roles dentro del equipo ser3n definidos seg3n las habilidades necesarias para cada tipo.

Comunicaci3n clara y abierta

La mayor3a de los problemas de un equipo son generados por una comunicaci3n pobre, donde no existe retroalimentaci3n, escucha ni ganas de aprender ni ense1ar; es por eso que una de las caracter3sticas m3s importantes de los equipos de alto rendimiento es contar con una comunicaci3n clara y abierta.

Existen muchos beneficios de contar con una comunicaci3n clara y abierta algunos de estos son: ayuda a animar a los miembros a expresar sus opiniones y con ello incrementar la eficiencia del equipo, asegura que el mensaje sea entendido por todos los miembros del equipo, incrementa el sentido de escuchar lo cual asegura que cada miembro capte el mensaje tanto expl3cito como impl3cito que quieren expresar sus dem3s compa1eros, y finalmente genera que todos los miembros se conozcan muy bien, tanto que cada uno puede captar los mensajes no verbales de sus compa1eros, ayudando as3 a identificar sus sentimientos y mensajes ocultos.



Toma efectiva de decisiones

La toma de decisiones efectiva es esencial para el proceso del equipo de alto rendimiento. Idealmente, el equipo que analiza problemas debe tener la autoridad también para tomar decisiones. En el desarrollo de un equipo sus miembros deben contar con métodos, herramientas y técnicas que sepan implementar en la toma de decisiones, conociendo cual es la apropiada para cada problema o idea.

2.6.2 SEGUNDO NIVEL DE LA PIRÁMIDE DE LOS FUNDAMENTOS BÁSICOS DE UN EAR

Participación Balanceada

Después de la comunicación, la participación es una de las características más importantes en el desarrollo de un equipo de alto rendimiento. Sin participación no existiría un equipo sino tan solo un grupo de personas en un trabajo. Es importante saber que participar no es hablar, sino es la responsabilidad que tiene cada miembro dentro del equipo. Esta consiste en la participación ordenada, coherente y efectiva de todos los miembros del equipo. En este caso el liderazgo es participativo.

Diversidad Valorada

La diversidad es el corazón de los diez fundamentos de un equipo de alto rendimiento, debido a que se refiere directamente a las contribuciones únicas y distintivas que cada uno de los miembros del equipo pueden brindar. Cuando se habla de diversidad se habla más allá del género y color, se habla de los diferentes puntos de vista, los estilos de manejar las cosas, las experiencias aportadas y las ideas innovadoras que se pueden conseguir al juntar un conjunto de personas y crear con ellas un equipo de alto rendimiento.

Diversidad Valorada

Un equipo de alto rendimiento no se caracteriza por no tener conflictos interpersonales, pero si se caracteriza por saber cómo gestionar estos conflictos de un forma constructiva y madura. Dentro de un equipo de alto rendimiento los problemas y conflictos que van apareciendo a lo largo de su desarrollo son visto como algo positivo debido que ayuda a la

para futuros conflictos y errores. La gestión constructiva y madura de estos conflictos ayuda a los miembros a tener una mayor comunicación, fomenta la capacitación e incrementa la creatividad y calidad de trabajo y relación interpersonales dentro del equipo.

2.6.3 TERCER NIVEL DE LA PIRÁMIDE DE LOS FUNDAMENTOS BÁSICOS DE UN EAR

Clima Positivo

Un buen ambiente de trabajo genera un clima positivo de confianza, apertura y motivación para su entorno. Los miembros de un equipo de alto rendimiento se encuentran comprometidos e involucrados con los objetivos y con sus compañeros, se sienten a gusto con su entorno, sintiéndose capaces de soñar, imaginar, crear innovar y asumir los riesgos que esto implica.

Uno de los principales componentes de un clima positivo es la confianza y responsabilidad mutua de un equipo, es por eso que construir esto es uno de los retos principales para un equipo de alto rendimiento.

Relaciones cooperativas

La relación de cooperación dentro de un equipo de alto rendimiento va directamente conectada con un clima positivo, debido a la confianza que se siente dentro del equipo.

Los miembros de un equipo saben que necesitan los conocimientos, habilidades y experiencia de sus compañeros para lograr alcanzar su objetivo, porque cada miembro es igual de importante que el otro. Es por eso que todos tienen esas ganas de cooperación la cual parte de la confianza mutua, y el reconocimiento y valor por la diversidad de ideas, culturas, opiniones y retroalimentaciones.

Uno de los más grandes problemas en el desarrollo de un equipo de alto rendimiento es la falta de cooperación de sus miembros, es por eso que quizás no sea fácil inculcarlo, pero con paciencia y tiempo el equipo se irá uniendo y confiando uno del otro.



2.6.4 CUARTO NIVEL DE LA PIRÁMIDE DE LOS FUNDAMENTOS BÁSICOS DE UN EAR

Liderazgo participativo

Se encuentra en la cima de la pirámide, no solo por ser el más importante sino porque es el único que puede ser removido sin alterar la estructura.

En los equipos de alto rendimiento, el liderazgo personal rota dependiente de la situación, y la habilidad necesaria en ese momento. El rol de líder jerárquico es el de facilitar, entrenador, mentor y maestro. Su objetivo es fomentar todo el potencial del equipo y no tanto el protagonismo personal.

2.7 DESARROLLO DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO

2.7.1 ETAPAS DE DESARROLLO DE EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO

Es muy importante conocer y entender las diferentes etapas del desarrollo de los equipos de alto rendimiento, debido que en base a estas se puede determinar las necesidades que tienen los miembros en el ciclo de vida de cada etapa. Entender estas necesidades hace que los miembros tomen el liderazgo que respondan hacia las necesidades de cada uno y del equipo en conjunto.

Existe muchas investigaciones y estudios que hablan de cuatro etapas en el desarrollo de equipos de alto rendimiento, que, al ser realizadas y comprendidas, aseguran que generaran eficacia, eficiencia, éxito y productividad al equipo, pero es importante saber que muchos equipos no logran terminan todas las etapas.

Cada una de estas etapas tienen como objetivo el mostrar los sentimientos y emociones que pueden atravesar los individuos miembros de un equipo para alcanzar su máxima eficiencia.



2.7.1.1 Las cuatro etapas de desarrollo de un EAR

Formación

Esta etapa se caracteriza principalmente por la incertidumbre, el desorden, la estructura y liderazgo del equipo. Los miembros están probando y están siendo probados para determinar qué tipo de comportamiento tienen y a que parte del equipo podrán pertenecer.

Es una etapa sin conflicto y debate interno en el grupo, por lo cual hace que no se avance mucho y genera un ambiente incómodo para los miembros. Esta etapa, aunque no genera mucho avance en el desarrollo si es muy importante, debido a que es el momento en el que los miembros se conocen y establecen relaciones interpersonales.

En esta etapa existe una alta dependencia de un líder para que guíe y dirija el proceso de desarrollo. El líder en esta etapa debe estar preparado para responder y orientar sobre los propósitos, objetivos y metas del equipo.

El objetivo de esta etapa se centra en generar una dinámica de equipo, crear hábitos de reunión, establecer normas, formación de equipos según la compatibilidad de sus habilidades y ayudar a que exista una cohesión y confianza entre los miembros.

Conflicto o adaptación

En esta etapa es donde comienzan los conflictos de personalidades, porque ya existe la confianza necesaria entre los miembros para expresar sus diferencias, sus opiniones, criterios e incluso se sienten en la confianza de no estar de acuerdo con las acciones o decisiones del líder.

Esta etapa es más una fase de prueba para el líder, los líderes de la anterior fase puede que no sigan en esta etapa debido a que existen personas más capaces, o muchas diferencias de opiniones y desacuerdos.

En esta etapa conflictiva los miembros se rivalizan y tratan de salir beneficiados de cada oportunidad que aparezca, muchas veces en esta fase se forman sub-equipos y



agrupaciones donde se puede dar lucha de poder. Para que esto vaya en buen ritmo el equipo debe estar enfocado en sus metas y objetivos, evitando así distracciones por la relación entre los miembros y sus asuntos emocionales.

Aunque es una etapa muy complicada es necesaria, ya que ningún equipo puede mantenerse y consolidarse como un equipo de alto rendimiento, sin que sus miembros conozcan mutuamente sus diferencias y sean capaces de mantener esta etapa bajo control y sin conflictos.

Si esta etapa se logra conseguir el equipo se habrá consolidado más, se habrá hecho más fuerte y sus miembros tendrán claro que el objetivo de la crítica es para construir no destruir a su compañero de equipo. Lo más importante en esta etapa de desarrollo es el compromiso de cada miembro para poder progresar. Muchos equipos inmaduros no superan esta etapa.

Normalización o consolidación

En esta etapa los miembros ya se sienten como un equipo, comienzan a acostumbrarse a las fortalezas y debilidades de los demás. Ya tienen una meta que alcanzar y cada miembro es capaz de entender los diferentes puntos de vista de cada miembro e incluso son conscientes de sus propios desperfectos y están dispuestos a cambiar para conseguir la meta del equipo.

En este punto ya los miembros se sienten parte de un equipo consolidado, bien formado y disciplinado, y por eso sus metas como personas y como parte de un equipo son más altas, y sus ganas para trabajar con éxito es grande anteponiendo si es necesario las necesidades individuales.

Ya hay familiarización los miembros trabajan conformes, se involucran en actividades divertidas y sociales. El equipo habla y planea su proceso y forma de trabajo para poder alcanzar sus metas. El líder es respetado y parte del liderazgo es compartido por el equipo. Todos tienen el derecho de guiar, capacitar y facilitar al equipo.

Uno de los problemas más grandes en esta etapa es que el equipo ya está familiarizado con sus miembros, se sienten cómodos y fieles a sus compañeros, por lo cual no están abiertos a cambios en el personal y en la forma de hacer de trabajar. Ya en esta etapa cuesta más la incorporación o cambio de miembros en el equipo.

Ejecución o Madurez

Esta la etapa final del desarrollo de un equipo de alto rendimiento, es donde los miembros ponen todo su esfuerzo para satisfacer los objetivos comunes normalizados o no normalizados. Ya están en el punto en que se apoyan el uno al otro para salir adelante, y cuando surgen problemas se ayudan sin tener problema de pedirse ayuda.

En este punto ya el equipo trabaja sobre una base estable y estructurada, ya se conocen lo suficiente, están familiarizados y ya saben cómo es la forma de trabajo. Están enfocados a lograr resultados exitosos y el equipo toma decisiones mientras va avanzando el proceso. Aquí los equipos ya tienen un alto grado de autonomía.

Debido a las competencias adquiridas a lo largo del desarrollo y a las experiencias como equipo, los miembros son capaces de intercambiar roles si esto lo precisa y de adaptarse a cambios para mejoras.

MacKenzie (1979) dijo, “Cuando los empleados de una empresa tienen más autonomía de trabajo se sienten más envueltos y responsables de sus acciones, lo cual genera el compromiso hacia su deber como empleado”.

Tabla resumen de las fases del desarrollo de una EAR

FASE I	FASE II	FASE III	FASE IV
Formación	Conflicto y adaptación	Normalización o consolidación	Ejecución o madurez
<p>Objetivo</p>	<p>Objetivo</p>	<p>Objetivo</p>	<p>Objetivo</p>

DESORIENTACIÓN	FRUSTRACIÓN	INSEGURIDAD	SEGURIDAD
<ul style="list-style-type: none"> - Desorden total cada uno de los miembros van por su lado. - Cada uno de los miembros quieren dar su opinión sin escuchar, ni intentar ordenarse. - Necesitan buscar objetivos y metas. - Motivación alta por la expectativa de formar parte de un equipo. - Las habilidades y conocimientos de los miembros no son claros todavía. - Producción baja, por falta de coordinación y metas claras. - Necesitan un líder, una persona que los dirija y organice. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conflicto en la toma de mando y en la adaptación con sus compañeros. Van dando rodeos. - Los miembros del equipo comienzan a conocerse, buscan imponerse a sus compañeros y eso genera conflictos. - Competencia por el reconocimiento y la influencia. - Sube un poco la producción a media que se van conociendo más las habilidades y conocimientos de los miembros. - Motivación es baja debido a no alcanzar con facilidad la cohesión de equipo. - No logran entender el concepto de equipo 	<ul style="list-style-type: none"> - Ya se sienten consolidados van todos juntos a un mismo objetivo. - Después de la etapa anterior, el equipo empieza a poner normas, tareas y roles. - Ya tiene una meta a alcanzar, en este punto ya se sienten como un equipo. - Adaptación a sus compañeros. - La producción sigue subiendo ya las metas y objetivos son más claros; y las habilidades y conocimientos son parte de la coordinación como equipo. - la motivación crece debido a que ya se sienten parte de un equipo, los sentimientos negativos van solucionándose. - ya existe cohesión de grupo y confianza que genera mejora en los miembros. - El equipo se siente competente, pero todavía siente dudas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Todos los son uno solo, confianza, cooperación y colaboración mutua. - No se consigue un trabajo eficaz hasta llegar a esta etapa, a pesar de que ya se hayan consolidado en la etapa anterior. - La etapa de madurez donde ya trabajan juntos para salir adelante y solucionan y se responsabilizan de los mismos como equipo. - Generan sinergia y espíritu de equipo. - ya cuentan con elevado nivel de coordinación, sus habilidades y conocimientos ya han sido desarrollados lo que produce que trabajen juntos y producir los resultados esperados. - Ya las características de un equipo de alto rendimiento son evidentes. - Los miembros se sienten orgullosos de pertenecer a este equipo, ya no es necesario un líder porque todos trabajan juntos, y cada persona asume su papel de líder cuando es necesario. - Los logros son celebrados en equipo debido a que todos trabajaron por él.

Tabla 4: Resumen del desarrollo de un equipo de alto rendimiento
Fuente: Elaboración Propia



2.8 LÍDER, LIDERAZGO Y ESTRUCTURA DE LIDERAZGO EN UN EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO

2.8.1 LIDERAZGO DENTRO DE UN EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO

El liderazgo es una propiedad individual y un proceso. En cuanto a la propiedad individual, el liderazgo es una combinación de atributos y capacidades personales, entre ellos la visión, la energía y el conocimiento. En cuanto al proceso, el liderazgo es la capacidad del individuo de crear una visión compartida del futuro. La creación de una visión compartida exige que el líder fije unos objetivos, motive al personal y cree una cultura de apoyo mutuo y de producción en la organización (Ivancevich., 1997).

El liderazgo es el conjunto de habilidades directivas con las que cuenta una persona para dirigir, motivar y controlar un equipo para cumplir su objetivo.

Una de las características de un equipo de alto rendimiento es el liderazgo compartido. El liderazgo siempre ha sido y será la inspiración de los equipos del alto rendimiento, la persona encargada de este orienta el trabajo de los miembros del equipo y los guía en su buena toma de decisiones. Algunos autores creen que el líder puede ser cualquier persona que conforme el equipo, capaz de proporcionar al equipo el ambiente necesario para un alto rendimiento del mismo. *Hackman (2002) cree que el líder no debe ser solo una persona a la vez, al contrario, el liderazgo debe cambiar, ya que no hay espacio para una autoridad permanente. El liderazgo debe ser proporcionado por cualquier miembro que pueda asegurar las condiciones adecuadas para el rendimiento del equipo.*

Fernández y Winter (2003) determino tres tipos de liderazgos los cuales pueden ser utilizados dentro de un equipo de alto rendimiento, los cuales son:

Liderazgo participativo:

En los equipos de alto rendimiento este liderazgo se centra en no tener una persona fija que lidera al equipo, sino que todos son responsables de este rol, siendo esto una medida de motivación con su trabajo. Por otra parte, todos tienen las habilidades que se requieren para crear un equipo de alto rendimiento, evitando que solo una persona tome las decisiones

importantes, ya que cada persona aporta su habilidad y experiencia que tiene generando esto que todas se complementen. De este modo, no hay un líder claro, sino más bien, todos se hacen cargo de este rol de líder. Es importante también señalar que siempre habrá una o más personas que son más importantes que otras, debido a su habilidad, capacidad o experiencia, sin ocupar este el rol de líder; pero su opinión será muy bien valorada, sin evitar que todos los miembros del equipo puedan cuestionar estas ideas.

Liderazgo situacional:

Otro tipo de liderazgo en los equipos de alto rendimiento puede ser el que cambia según la situación. Diferentes personas pueden tomar el rol de líder, dependiendo de la experiencia, habilidad o conocimiento. En este tipo de liderazgo hay poca lucha por el poder, no es cuestión de quien controla sino quien liderara bien al equipo para llegar al objetivo. La elección de este líder es cuidadosa, se basa mucho en la situación y que habilidad se la necesidad en ese momento, ya que es fundamental para el funcionamiento del equipo.

Liderazgo directivo:

El líder elegido es el que tienen un mayor conocimiento y experiencia, por lo cual esto le facilita dirigir al grupo. Los líderes aquí deben ser los entrenadores del grupo, ya que el buen liderazgo hace posible que los empleados realicen su trabajo con orgullo. El líder de cada grupo de trabajo ejerce una importante influencia para establecer el tono y el ambiente de ese grupo de trabajo de acuerdo con sus principios y prácticas de liderazgo, generando un ambiente de apoyo en el grupo.

Este último tipo de liderazgo tiene la ventaja de organizarse y funcionar más rápido que los demás tipos, especialmente si el líder tiene mucha experiencia en la tarea que realiza. Además, en un equipo que tiene con liderazgo directivo, la motivación nace de las manos del líder, mientras que el equipo con un liderazgo más participativo, la motivación es generada por la meta y el objetivo del equipo.



2.8.2 ROL DEL LIDERAZGO EN EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO

El rol de un líder de equipo está enfocado en el desarrollo continuo de capacidades de su equipo tanto, que muchas de las responsabilidades asociadas con la administración y supervisión del grupo, son gerenciadas por el grupo mismo. Como el grupo asimila más de estas responsabilidades de supervisión, el líder del equipo está en una posición para trabajar en la expansión de su propio rol (*Naisibit y Abuderne, 2001*).

Blinn (1996) dice que la creación de los equipos de alto rendimiento viene de la combinación de los esfuerzos de un líder, miembros del equipo competentes y que desean realmente ser de alto rendimiento y un supervisor con experiencia en formación de equipos.

Para Blinn (1993) y Katzenbach & Smith (1993) los equipos de alto rendimiento tienen un liderazgo en el cual el rol de líder es compartido por cada miembro para fortalecer la interdependencia y la toma de decisiones. Parece haber consenso en que para lograr un rendimiento excelente en equipos todos los miembros debieran poder asumir el liderazgo en la medida en que están más capacitados y motivados que los demás miembros del equipo para realizar una tarea específica.

González (2004), señala que un líder de equipo de alto rendimiento ayuda a los demás miembros del equipo a aprender a usar las herramientas del negocio y desarrollar habilidades en solución de problemas, compartir información y toma de decisiones. Por otro lado, las funciones del líder se basan en estimular la comunicación e interacción de su equipo y retroalimentarlos, respecto de sus conductas y resaltar las cualidades de cada uno de los miembros. Este a su vez debe motivar y facilitar la integración y toma de decisiones del equipo.

El líder en este caso actúa como entrenador ayudando a sacar a relucir sus habilidades individuales y colectivas, como organizador, como coordinador sin estar dando órdenes como un jefe y controla a su equipo para que este cumpla con sus objetivos. En esta situación el líder da apoyo a sus compañeros de equipo sin tomar el mando, controla y sigue el trabajo de cada miembro y en pocas veces toma una decisión solo. No intenta tomar el

mando sino genera la confianza de que cada persona se sienta responsable de su rendimiento sin perder claro el compromiso con sus compañeros.

En la siguiente tabla se muestra un pequeño resumen de las cualidades y talentos con los que debe contar un líder de equipo.

CUALIDADES Y TALENTO DE UN LÍDER EN UN EAR
Capacidad de establecer una dirección y que los demás lo sigan.
Buena comunicación con los demás miembros del equipo.
Capacidad de proporcionar y aceptar retroalimentación buena o mala.
Altos estándares de rendimiento
Actitud positiva hacia el trabajo en equipo y hacia sus compañeros.
Experiencia en trabajar en equipo.
Enfocarse no los resultados, no en las tareas
Eliminación de protagonismo individual, búsqueda de protagonismo grupal.

*Tabla 5: Cualidades y talentos de un líder en un EAR
Fuente: Elaboración Propia (Seminario de administración UNISON)*

2.8.2.1 Tipos de líderes o formas de autoridad

Líder autoritario

Un líder autoritario es el que asumen toda la responsabilidad de la toma de decisiones, dirección, motivación y control. El líder es el único capacitado para la toma de decisiones, adopta una posición de fuerza y control por encima de los subordinados exigiendo obediencia a los que se encuentran bajo su puesto.

Líder Participativo

Un líder participativo permite a través de la consulta la opinión, y contribución de todos los miembros. Busca la eficacia desde todos los puntos posibles, para el logro de los objetivos y metas, sin dejar de lado el delegar y las decisiones finales.

El lder adopta una postura estimuladora de las habilidades individuales, promoviendo la responsabilidad, control y unidn, donde no se impone autoritariamente, pero nunca deja de marcar la ruta que debe seguir el equipo.

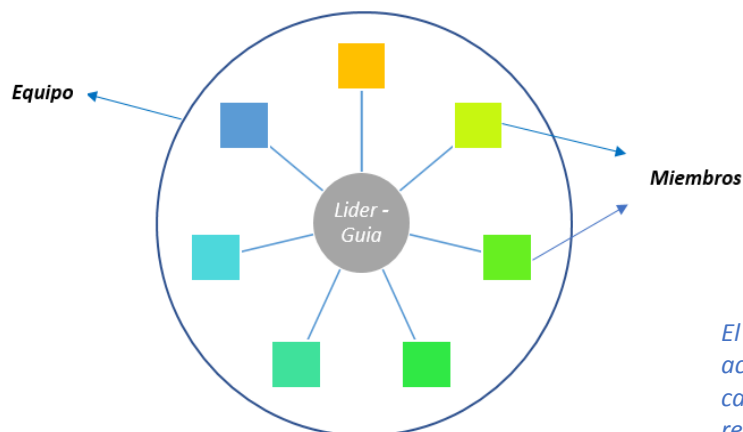
Lder Liberal

Un lder liberal se basa en dar autoridad para la toma de decisiones, lo que conlleva a un compromiso mayor del equipo, ya que su responsabilidad se incrementa por tener que auto motivarse y controlarse, sin perder la ruta establecida por el lder, quien espera resultados sin dar mucho apoyo.

Este tipo de liderazgo donde el equipo tiene libertad de decisidn, planificaci3n y ejecuci3n de sus tareas, es el ms usado en equipos de alto rendimiento, equipos autodirigidos o equipos maduros, por el no necesitar una supervisi3n contante de sus actos y trabajo.

2.8.3 ESTRUCTURA TIPO DEL EQUIPO SEGUN LA ETAPA

Este lder en la primera etapa inicial de equipos estar presente en las actividades diarias del equipo, pero los miembros tendrn sus propias responsabilidades y fracasos. Aunque exista un lder en el equipo ya delegado no quiere decir que el equipo vaya a el cada vez que exista un problema o conflicto. El objetivo de esto es que el equipo sepa llevar sus problemas por ellos mismos. El lder est ah para ensear y entrenar a los miembros.



El lder o gua supervisa las actividades diarias y dirige al camino de un equipo de alto rendimiento.

Figura 4: Etapa inicial equipos de alto rendimiento
Fuente: Elaboraci3n Propia – Edwin R. Tejax Villalta

En esta etapa el líder se encuentra en el centro del equipo debido que los miembros necesitan a un guía para llegar a consolidarse como equipo. Este en esta etapa los direccionara a sus objetivos, metas, enfoques y formas de trabajo, ayudándolos así a estructurar su capacidad de relación entre ellos.

La etapa de transición del equipo será cuando el equipo empezará a tener más responsabilidades en la gestión y dirección diaria del equipo, y el papel del líder cambiará a supervisor. En esta etapa los miembros del equipo irán tomando más tareas para llegar a acuerdos mutuos, resolver conflictos internos y tomar decisiones sin que intervenga el supervisor. El líder en esta etapa ira tomando otras responsabilidades como la coordinación con la empresa para conseguir mayores recursos y facilidades para el equipo, y claro que a la misma vez seguir apoyando a su equipo, pero ya como un veedor.

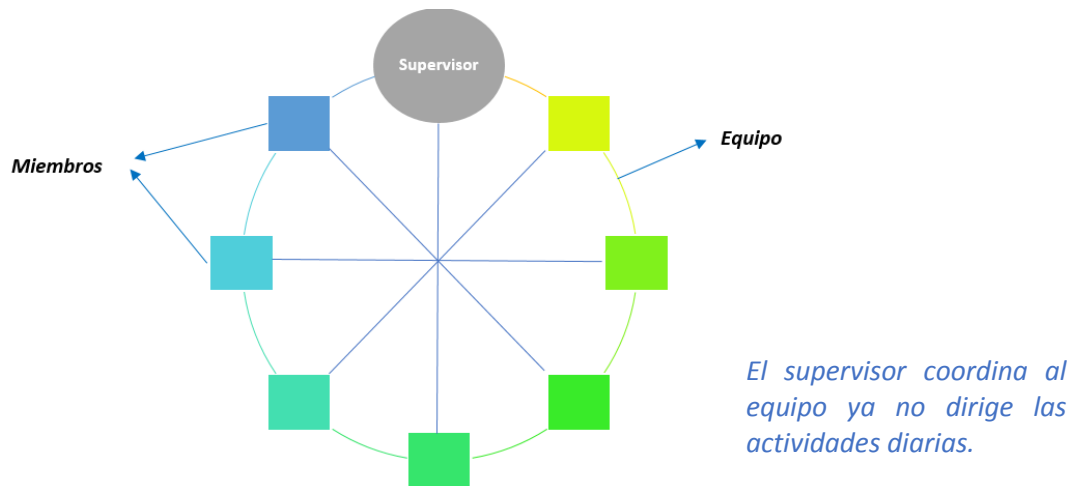


Figura 5: Etapa de transición del equipo de alto rendimiento
Fuente: Elaboración Propia – Edwin R. Tejax Villalta

Etapa de cohesión máxima del equipo, en esta etapa ya los miembros se sienten y parecen expertos. En esta etapa ya los miembros del equipo se encargan de la toma de decisiones, con la experiencia que les dio pasaron por las anteriores dos etapas. El supervisor ya en esta etapa actúa como un director, es separado de lo que es el equipo en sí y ya no tiene control directo, ni conocimiento de las actividades diarias del equipo; ahora se encargara de la recolección de datos de productividad, costos, calidad entre otros y lo

que realizara es una retroalimentación al equipo para que este siga mejorando. El equipo se encarga por completo de su trabajo toman decisiones en conjunto y son totalmente responsables de sus actos asumiendo responsabilidades y cosechando éxitos.

El supervisor – director solo vigila las actividades del equipo, ya fue sacado del mismo

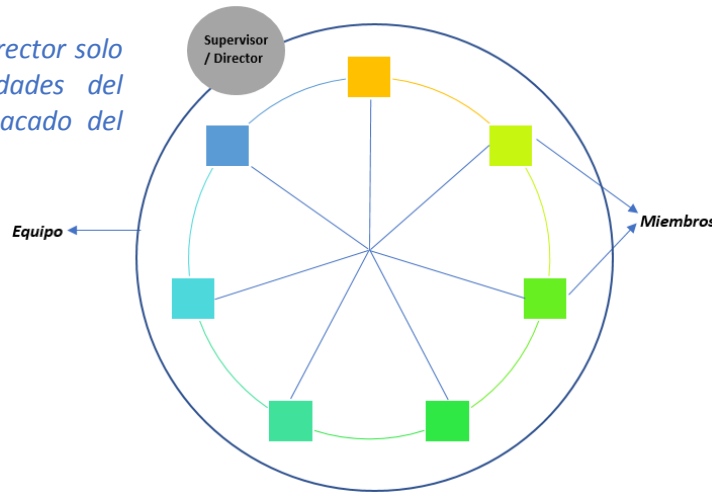


Figura 6: Etapa de cohesión máxima del equipo de alto rendimiento
Fuente: Elaboración Propia – Edwin R. Tejax Villalta

Etapa final equipo maduro, ya es considerado un equipo de alto rendimiento con éxitos y evolucionado. Los miembros son totalmente responsables de su propio trabajo y ya el papel de líder, guía, supervisor, director desapareció por completo, dejando a estos mismos una autonomía de toma de decisiones, formas de trabajar, responsables de asuntos administrativos, planificación, asignación de funciones y responsabilidades del equipo en general; en esta etapa ya el equipo intenta no tener ayuda externa y buscar sus métodos de solución de problemas por ellos mismos. El equipo decidirá cuando necesita ayuda en temas sociales o técnicos y no dudarán en pedir ayuda al director de grupos.

El que fue el líder al principio ahora ya podrá quedar como un director de grupos de equipos, si existen más equipos implantados al ver los beneficios que se obtienen con los equipos de alto rendimiento. El director debe estar dispuesto para ayudar el momento que el equipo se lo pida, ya dando ayuda interno o buscando recursos para ayuda externas según el problema que este tenga.

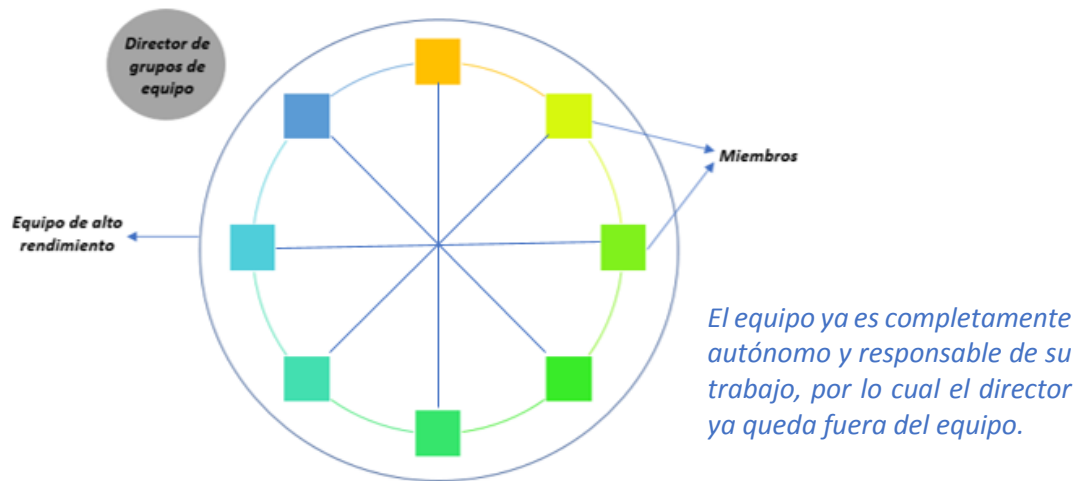


Figura 7: Etapa de madurez del equipo de alto rendimiento
Fuente: Elaboraci3n Propia – Edwin R. Tejax Villalta

2.9 LA MOTIVACI3N EN EL DESARROLLO DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO

Toda persona para hacer algo por voluntad propia debe sentirse interesado en la actividad, sentirse reconocido por su trabajo y por los resultados logrados; lo mismo sucede en los equipos de alto rendimiento los miembros necesitan sentirse atraídos, satisfechos, incentivados, c3modos, etc. esto se lograr3 solo si sienten motivados por el motivo u objeto del desarrollo de un equipo.

En el desarrollo de un equipo de alto rendimiento influyen muchas variables como la comunicaci3n, la flexibilidad, la claridad de metas, el compromiso, incentivos tanto personales como grupales, responsabilidad y confianza en s3 mismo y sus compa~eros; cuando un equipo logra tener estas caracter3sticas incrementa su motivaci3n y entusiasmo por su trabajo y por el querer trabajar en conjunto con sus compa~eros, existe una unidad y compa~erismo que a lo largo ayudara a la realizaci3n exitosa de todos los objetivos y metas propuestas.

Motivar es lograr que una persona se sienta inspirada por un prop3sito para que logre realizar este de la manera m3s exitosa y con una satisfacci3n personal alta. Esta adem3s decir que a una persona no se la motiva de la noche a la ma~ana, por lo cual no se pretende

esperar que los elegidos para formar un equipo de alto rendimiento vengan motivados desde el inicio y con todas las características necesarias para la generación del mismo.

El sentimiento de formar parte de un equipo es una motivación constante. El espíritu de equipo y la sensación que genera una persona contar con él, ser parte de uno, y que este sea un equipo que cumple objetivos y metas, hace que tengan ganas de seguir trabajando, tengan ganas de seguir aprendiendo y cosechando éxitos, esto es lo que se busca el momento de querer motivar a un equipo.

La motivación de un equipo de alto rendimiento se centra en las acciones que toman las empresa y organizaciones para mantener a un equipo vinculado y comprometido con su trabajo. Esta motivación debe ser dirigida al equipo en general y aparte debe ir dirigida individualmente, porque es importante no olvidar que la motivación para una persona no es la misma que para otra. Algunas de las estrategias de motivación para un equipo son las siguientes:

- Crear proyectos y tareas exigentes para el equipo, que genera un desafío en conjunto. Cada uno de los miembros y el conjunto debe sentirse útil, que sus habilidades están siendo usadas al máximo.
- Potenciar la autonomía del equipo, dan oportunidad planificación y toma de decisión dentro de su trabajo.
- Proporcionar incentivos grupales, y una retroalimentación contante y clara sobre los resultados alcanzados.
- Generar metas a corto plazo, para que el equipo vaya viendo su evolución, sus éxitos y alcances como equipo en sí.

2.9.1 LA MOTIVACIÓN Y EL TRABAJO EN EQUIPOS

“Hodgetts y Altman, consideran en su libro “Comportamiento Organizacional”, el “Modelo Integrador de Motivación” que representa la relación entre motivación, rendimiento 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, rendimiento y satisfacción.

En este modelo las recompensas son la base misma de este proceso y la conducta es una función de sus consecuencias. 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.”

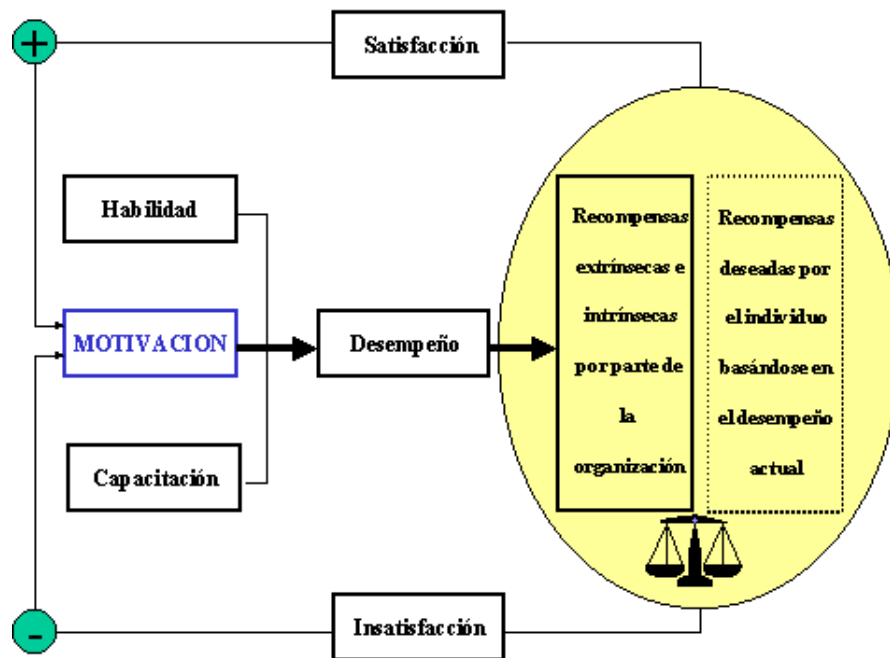


Figura 8: Motivación en los equipos de trabajo
 Fuente: Hernández y Hernández “LA MOTIVACIÓN Y EL TRABAJO EN EQUIPO”

La motivación se da cuando los objetivos de la organización y los objetivos individuales están alineados y se satisfacen mutuamente.

Los equipos de trabajo no están aislados, forman parte de una organización mayor por lo cual están sujetos a condiciones externas que se le imponen, condiciones que deben ser utilizadas para crear un ambiente incentivador, como única herramienta sobre la cual las organizaciones y los líderes pueden actuar de tal manera de alcanzar la automotivación del equipo”.¹

¹ Hernández y Hernández “LA MOTIVACIÓN Y EL TRABAJO EN EQUIPO”



2.10 EMPODERAMIENTO EN UN EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO

“Empoderamiento es la facultad que una persona da a otra para que la represente o decida por ella, busca otorga poder de decisi3n, control de recursos y el aumento de la autoestima de los participantes al sentirse incluidos dentro de las decisiones y con acceso a informaci3n que normalmente no se tiene disponible. Silva y Loreto Mart3nez (2014) lo definen como una ideolog3a que implica la creencia de que personas y grupos son capaces de resolver problemas complejos y multifac3ticos en mayor medida que los expertos externos que aplican pol3ticas y programas en forma centralizada, ya que una variedad de personas encuentra una variedad de soluciones y m3s a3n cuando los equipos de soluci3n de problemas son conformados dentro de la organizaci3n al tener mayor conocimiento de las situaciones, restricciones, condiciones y requerimientos espec3ficos para una empresa en particular.

Silva y Loreto Mart3nez (2014) definen el proceso de fortalecimiento de la organizaci3n para lograr sus objetivos como un todo ya que durante este se genera liderazgo compartido, esto es, que no sea una 3nica figura de autoridad la que tome decisiones dentro del equipo, as3 como capacitaci3n, se busca mejorar su gesti3n, la definici3n del rendimiento y evaluaci3n de roles, as3 como una parte fundamental para los EAR que es competir por recursos y el trabajo continuo en redes, estas conformadas por miembros de otros equipos que interact3an constantemente con m3s integrantes, igualmente equipos completos interactuando entre s3 en busca de metas comunes o proyectos que beneficien a los equipos individualmente y por consiguiente a la organizaci3n completa, Torrente, Salanova, Llorens, & Schaufeli (2012) a3aden el compromiso hacia el trabajo como otro resultado de la capacidad de empoderamiento, defini3ndolo como un estado mental positivo y de auto satisfacci3n caracterizado por el vigor y la absorci3n de los estados de los dem3s miembros del equipo, otros autores a3aden a estos logros la capacidad de la organizaci3n de recibir gu3as y transformarlas en ideas dentro de este trabajo matricial en la que trabajan los equipos de alto rendimiento. Dentro de los objetivos de EAR planteados por Srinivasan & Kurey (2014):



- *Fomentar el proceso de aprendizaje de habilidades de toma de decisiones y resoluci3n de problemas.*
- *Crear procesos de manejo de recursos o de trabajo para la participaci3n junto a otros por la realizaci3n de una meta com3n.*
- *Desarrollo de competencias.*
- *Asumir roles y responsabilidades.*
- *Percepci3n de resultados de acuerdo a los objetivos formulados por estas personas*

Vlachoutsicos (2011) apunta dentro de sus investigaciones la definici3n de empoderamiento como uno de los principales retos el otorgar facultades de decisi3n ya que genera la constante lucha con la tradici3n de la organizaci3n jer3rquica que ha sido el constante dentro de las entidades productivas y administrativas por gran parte de la historia, donde las actividades est3n definidas por elementos burocr3ticos que ejercen el poder de forma total y poco inclusiva y no por las actividades requeridas para cumplir con las metas de las compa1as modernas, lo cual genera un ambiente colaborativo mejor, esto lleva a conflictos de poder y celos que minan la capacidad de la empresa para responder a los retos v3a el trabajo en equipos, genera un aumento de burocracia y acaba afectando el ambiente de cooperaci3n que se busca con el trabajo en equipos de alto rendimiento.”²

2.11 OBSTÁCULOS EN LA CREACI3N DE UN EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO

Trabajar en conjunto para resolver los problemas y obst3culos que van apareciendo en el desarrollo de un equipo lo fortalece y hace m3s sabio. Pero existen algunos elementos que ocasionan la perdida de rendimiento de un equipo los cuales deben ser detectados a tiempo para que no da1en la armon3a y evoluci3n del mismo.

- ***Perdida de esfuerzo y disminuci3n de inter3s:*** siempre que se trabaja con otras personas se puede llegar a sentir que la otra persona no pone todo su esfuerzo m3ximo o el esfuerzo y ganas que tu estas brindando en ese momento, ocasionando

² Luis Raymundo Balderas Moreno 2016, “Aplicaci3n de Metodolog3as de Formaci3n de Equipos de Alto Rendimiento como Base del Desarrollo del Personal Operativo y sus Beneficios en la Operaci3n de la Planta Tisamatic S. de R. L. de C. V”



con esto la desmotivaci3n de los dem1s miembros y la disminuci3n del rendimiento del equipo.

- **Perdida de creatividad e innovaci3n:** esto esta ocasionado por el humor y relajaci3n de sus miembros, si estos no se sienten a gusto en su lugar de trabajo e involucran problemas personales o profesionales en su trabajo como equipo disminuye su forma de crear e inventar nuevas ideas para cumplir sus metas.

West (2004), dice que para que los miembros del equipo tengan nuevas y mejores ideas, y poder compartirlas y evaluarlas con los dem1s para llevarlas a cabo; los miembros deben realizar reflexiones individuales de su vida, de c3mo se sienten con su entorno y su forma de relacionarse.

- **Mala toma de decisiones:** los l3deres de los equipos deber tener una visi3n clara de la forma en la que el equipo toma decisiones, sin dejar influir a su equipo con opiniones de los rangos jer1rquicos. Una mala toma de decisi3n puede ocasionar una decepci3n y perdida de motivaci3n de sus miembros, formando una falta de confianza de cada uno de los miembros con sus dem1s compa1eros.
- **Objetivo no claro:** cuando el objetivo de un equipo no est1 claro desde el principio crea una confusi3n con sus miembros y su rendimiento baja ocasionando un desorden y desorganizaci3n del equipo.
- **Falta de responsabilidad mutua:** el no poner todas las ganas de salir adelante y de tomar en serio no solo tu trabajo, sino el de tus compa1eros, ocasiona una falta de responsabilidad como equipo, porque al formar parte de un equipo ya no existe el individualismo sino es el conjunto la colaboraci3n y la responsabilidad mutua que podr1 lograr que salga adelante y con 3xito este equipo.

2.12 ANTECEDENTES DE MODELOS DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO

A lo largo del tiempo existieron muchos investigadores que generaron seg1n sus creencias y pensamientos diferentes tipos de modelos para la creaci3n de equipos de alto rendimiento. Por lo cual existen una serie de modelos que describen los factores m1s

importantes para la elevación de rendimiento de un equipo en este punto se describen brevemente los más relevantes.

2.12.1 MODELO DE HACKMAN

Según Hackman (2002) su modelo sostiene que las condiciones para un alto rendimiento en un equipo son: ser un equipo real, tener direcciones convincentes y un objetivo claro, tener una estructura que facilite el trabajo en equipo (tamaño y diversidad de habilidades), el equipo debe operar dentro de un contexto organizativo de apoyo finalmente tener un entrenamiento para trabajo en equipo disponible y a su alcance.

Hackman (2002) dice que la efectividad de un equipo se mide proporcionando productos o servicios que superan las expectativas del cliente, incrementando las capacidades del equipo a lo largo del tiempo y satisfaciendo las necesidades de cada uno de miembros del equipo.



Figura 9: Condiciones Básicas de un equipo

Fuente: Wageman, Hackman and Lehman, Team diagnostic survey: Development of an Instrument



Las cinco condiciones para la efectividad y aumento de rendimiento de un equipo según Hackman (2002) son:

- *Un equipo real debe estar conformado por las siguientes características: tarea de equipo, metas claras junto a sus límites, una autoridad asignada para la ayuda de toma de decisiones, estabilidad.*
- *Tener una dirección convincente se refiere a si un equipo tiene metas claras, desafiantes y consecutivas que se centren especialmente en cumplir el objetivo final más que los medios para conseguirlos. Una buena dirección hará que los miembros se sientan activos, atentos y orientados.*
- *Una estructura de fácil trabajo se refiere a la composición del mismo referente al tamaño, habilidades y normas del equipo que faciliten el trabajo en equipo en la búsqueda de alcanzar su objetivo final. Las normas ayudaran a tener la estrategia necesaria de planificación para la obtención de las metas del equipo. Un equipo pequeño y con diversidad de habilidades ayudara a sacar lo mejor de cada uno de los miembros.*
- *El contexto organizativo de apoyo se refiere a si el equipo recibe los recursos adecuados, recompensas, información, educación, cooperación grupal y el apoyo que necesitan para realizar sus tareas.*

2.12.2 MODELO DE RUBIN, PLOVNICK Y FRY

Según Rubin, Plovnick y Fry (1977), un equipo siempre debe comenzar con un objetivo a un nivel de equipo. Una vez definido este objetivo los roles y responsabilidades serán más claras. Como en esta etapa los miembros del equipo trabajan juntos ellos verán si los objetivos y responsabilidades son lo suficientemente claras para continuar; si es así ellos los redefinirán según su preferencia y su necesidad. Esta redefinición de objetivos les permitirá ajustar y reajustar los procesos de trabajo de equipo, como la toma de decisiones, la resolución de conflictos y el flujo de trabajo. Al lograr todo esto se desarrolla por completo

las relaciones interpersonales necesarias entre los miembros y el líder del equipo logrando así la máxima efectividad de un equipo de alto rendimiento.



Figura 10 Modelo de efectividad

Fuente: Rubin, Plovnick, and Fry Model The GRPI of team Effectiveness

Los autores de este modelo proporcionan una orientación para definir las diferentes características del modelo:

- *Definición del objetivo:*
 - ✓ Claridad sobre la meta principal del equipo.
 - ✓ Acuerdo sobre los resultados esperados.
 - ✓ Comprensión de las principales tareas de los miembros y equipo en general.
 - ✓ Acuerdo sobre las normas y expectativas del equipo.
 - ✓ Claridad de prioridades y plazos
 - ✓ Comprensión de los límites
- *Claridad de los roles*
 - ✓ Aceptación de un líder de equipo.
 - ✓ Comprender las funciones de cada uno de los miembros.
 - ✓ Responsabilidades individuales.



- ✓ *Responsabilidades grupales.*
- ✓ *Delimitar límites.*
- ✓ *Identificar y llenar vacíos según las necesidades y habilidades.*
- *Procesos:*
 - ✓ *Proceso de equipo: como se toman las decisiones, como el equipo soluciona problemas y resuelve conflictos, y comunicación.*
 - ✓ *Proceso de trabajo: procedimientos y flujos de trabajo*
- *Relaciones interpersonales:*
 - ✓ *Relacionarse con los demás miembros del equipo.*
 - ✓ *Confianza*
 - ✓ *Sensibilidad y flexibilidad mutua*
 - ✓ *Buena comunicación*
 - ✓ *Colaboración en la resolución de problemas*
 - ✓ *Métodos eficaces para la solución de conflictos.*

2.12.3 MODELO DE KATZENBACH AND SMITH

El modelo de Katzenbach y Smith (1993) afirman que existe una resistencia natural más allá de los roles individuales y responsabilidades. Las personas no aceptan fácilmente la responsabilidad por el trabajo de otros al igual que no esperan que otros asumen la de ellos. Para lograr superar esta resistencia innata de los miembros del equipo es importante la aplicación paso a paso de los “principios básicos del equipo”. Katzenbach y Smith describe estos elementos básicos en forma de triángulo (ver figura 11), existen tres objetivos generales en este modelo el producto de trabajo en equipo, crecimiento personal y resultado del rendimiento. Los vértices del triángulo indican lo que producen los equipos, los lados y centro describe los elementos de la disciplina necesarios para que esto ocurra: compromiso, habilidades y responsabilidad.



Figura 11 Principios Básicos del Equipo
Fuente: Katzenbach and Smith, *The wisdom of teams*

Un verdadero equipo son los que están comprometidos con el propósito, objetivo y enfoque. Los miembros están comprometidos los unos a los otros; ellos deben entender que la unión y sabiduría de un equipo se centra en la producción en equipo, crecimiento personal y resultados de rendimiento.

2.12.4 MODELO DE LENCIONI

El modelo de Lencioni (2002), se centra en las relaciones interpersonales dentro del equipo. El cree que las 5 condiciones para el éxito son la confianza, ser capaz de tener un conflicto constructivo, compromiso, responsabilidades y concentración en los resultados comunes. Este modelo es explicado en una pirámide para demostrar la progresión jerárquica del desarrollo de un equipo (ver Figura 12).



Figura 12: Cinco características básicas de un Equipo de alto rendimiento
Fuente: Lencioni, *The trouble with teamwork*

Para llegar a formar un exitoso equipo de alto rendimiento se deben ir subiendo una a una las partes de la pirámide, si no existe una de ellas será imposible el desarrollo del mismo.

Lencioni (2002) explica las disfunciones de estas características de la siguiente manera:

- *Confianza: la ausencia de confianza es el resultado de la inseguridad que tienen cada miembro con los demás miembros del equipo. Esto ocasiona a no estar dispuesto a admitir sus errores, debilidades y necesidad de ayuda. Si no se logra una mínima de comodidad entre los miembros dentro del equipo será imposible generar confianza entre ellos.*
- *Conflicto constructivo: los equipos con falta de confianza son incapaces de trabajar juntos e integradamente por un objetivo común. Esto genera que los conflictos sean más comunes y se conviertan fácilmente en discusiones o comentarios mal interpretados. Un ambiente en el cual los miembros del equipo no pueden o no quieren dar sus opiniones, decisiones o pensamientos abiertamente genera una falta de integración y una carencia de debate constructivo y educativo.*



- *Compromiso: sin conflicto es difícil que los miembros del equipo se puedan componer y fomentar un entorno de equipo. La falta de dirección y compromiso puede hacer que los miembros del equipo se sientan disgustados y privados de sus derechos de opinar y trabajar a gusto.*
- *Responsabilidad: cuando los equipos no se sienten comprometidos con un plan de acción claro, por más que se sientan enfocados y motivados; se sienten perdidos y ven los comportamientos y acciones de sus compañeros de equipo contraproducentes para crear un buen equipo de trabajo.*
- *Resultados: los miembros del equipo con falta de responsabilidad tienen a poner sus propias necesidades antes que la del equipo en general. Si unos equipos no tienen clara la necesidad de llegar a un resultado esto puede ser el fracaso del mismo.*



CAPITULO 3. BÚSQUEDA BIBLIOMÉTRICA

3. BÚSQUEDA BIBLIOMÉTRICA

3.1 PARÁMETROS DE BÚSQUEDA

Realizar la búsqueda bibliométrica es una parte fundamental para conocer a fondo el estado del arte actual del conocimiento relacionado con la creación y desarrollo de equipo de trabajo de alto rendimiento para empresas constructoras. Es importante en este punto determinar los parámetros que ayudaran a estructurar esta búsqueda, estos parámetros son:

Palabras claves de búsqueda

Los conceptos y palabras claves de más ayuda para el desarrollo de este trabajo y que se han considerado para la búsqueda y redacción del estado actual del conocimiento son:

PALABRAS CLAVE DE BÚSQUEDA	
Equipo	Team
Equipo de trabajo	Teamwork
Rendimiento - Rendimiento	Performance
Alto	High
Construcción	Bulding side – construction
Constructora	Construction Company – Constrution Industry
Ingeniería civil	Civil engineering
Obrero	Worker - Laborer
Trabajo manual	Craft labour

Tabla 6: Palabras Clave de Búsqueda Bibliométrica
Fuente: Propia

Periodo de fecha de publicación

Se tomó un periodo de búsqueda de información de últimos 10 años para obtener una información actualizada y relevante que es muy importante en la actualidad en trabajos investigativos, al igual la determinación de este parámetro fue la necesidad de tener una



visión clara sobre la realidad que existe en el mundo y en el país de estudio sobre los equipos de alto rendimiento en obras civiles.

Combinaciones de parámetros de búsqueda

Para una búsqueda más minuciosa de artículos importantes sobre el tema se utilizó combinación de palabras claves, comillas, buscar una u otra palabra “and” o “or”, usando y no usando palabras vacías, entre otros.

Herramientas de búsqueda

Para la obtención del estado actual del conocimiento se utilizó tres medios de búsqueda los cuales nos sirvió de base para determinar en parte el marco teórico de la investigación. Las herramientas de búsqueda que se han usado para esta investigación son, trabajos finales de master y tesis doctorales; base de datos scopus y web of sciences; y libros publicados referentes al tema de investigación.

3.2 METODOLOGÍA DE BÚSQUEDA

La metodología de búsqueda en esta investigación se dividió en cinco fases, con la ayuda del poli buscador de la Universidad Politécnica de Valencia. Es importante planificar la búsqueda bibliográfica siguiendo las fases determinadas para tener una estructura clara con información importante y útil. Las fases que se siguieron fueron:

- Fase I: Identificación de palabras claves
- Fase II: Acercamiento preliminar
- Fase III: Depuración de artículos
- Fase IV: Clasificación de artículos
- Fase V: Análisis de datos obtenidos en la búsqueda bibliométrica

Cada una de estas fases han sido realizadas según la necesidad de la investigación primero con la definición de palabras claves para la búsqueda de artículos sobre equipos de alto rendimiento en la construcción tanto en el mundo como en Bolivia, seguido de un conteo de artículos a grandes rasgos para conocer el enfoque global del tema de

investigación, realizando después una depuración los artículos no relevantes para el tema, lo cual ayudo de esta manera a realizar una clasificación de los artículos y análisis los diferentes documentos priorizando los de países latinoamericanos.

3.2.1 FASE I: IDENTIFICACIÓN DE PALABRAS CLAVES

El objetivo de esta fase es conocer de forma general y a grandes rasgos la información y documentos importantes que se encuentra en las herramientas de búsqueda sobre los equipos de alto rendimiento en la industria de ingeniería civil hasta la actualidad. Para esta fase se usaron las palabras claves definidas con anterioridad: team, teamwork, performance, high, construction - construction intrustry - construction company, civil engineering, construction worker-laborer, craft labour.

Se planteó un identificador principal al cual se le adicionaron las diferentes combinaciones de palabras este identificador es “Trabajo en equipo – Team-Teamwork”, debido a que es el objeto principal de la investigación. Ej: Teamwork – Performance.

3.2.2 FASE II: ACERCAMIENTO PRELIMINAR

En esta fase se realizó el acercamiento general de la búsqueda, con el objetivo de conocer de forma global los estudios que se realizaron y realizan en la actualidad sobre el tema de información.

Para esta fase preliminar se ha realizados búsquedas con los diferentes filtros y combinaciones de palabras el primer acercamiento introduciendo la palabra teamwork como identificador como se dijo con anterioridad y añadiendo una palabra de combinación.

COMBINACIONES DE PALABRAS CLAVES	NÚMERO DE ARTÍCULOS ENCONTRADOS		TOTAL
	WEB OF SCIENCE	SCOPUS	
"Teamwork"	17.699	31.082	48.781
"Teamwork" And "Team"	8.500	14.826	23.326
"Teamwork" And "Performance"	3.788	4.696	8.484
"Teamwork" And "High"	3.759	5.360	9.119



"Teamwork" And "Construction"	488	841	1.329
"Teamwork" And "Construction Industry"	136	173	309
"Teamwork" And "Construction Company"	35	16	51
"Teamwork" And "Civil Engineering"	114	143	257
"Teamwork" And labour	2	2	4
"Teamwork" And "Construction Worker "	26	7	33
"Teamwork" And "Craft labour "	1	2	3

Tabla 7: Estrategia de Búsqueda "Combinación de Palabras"
Fuente: Elaboración Propia

Como se pueda observar en la tabla 7, la base de datos Scopus cuenta con una mayor cantidad de artículos relacionados con el tema de investigación respecto a la base de datos Web of science, especialmente sobre el teamwork o trabajo en equipo. Mientras se va introduciendo palabras claves más específicas sobre el tema se observa que la cantidad de artículos va reduciendo, pero no es suficiente para cumplir el objetivo que es conocer más a fondo el interés que se tiene en la actualidad sobre los equipos de alto rendimiento en la construcción.

En este punto de la búsqueda bibliométrica se tomó la decisión de hacer la búsqueda específica sobre el tema de estudio usando únicamente la base de datos Scopus, debido a que contiene una mayor cantidad de artículos y la forma de depuración de artículos es más efectiva.

COMBINACIONES DE PALABRAS CLAVES	NUMERO DE ARTÍCULOS ENCONTRADOS
	SCOPUS
"TEAMWORK" AND "team" OR "high" OR "performance" OR "construction" OR "construction industry" OR "construction company" OR "civil engineering" OR "construction laborer" OR "construction worker" OR "craft labour"	19.093

Tabla 8: Resumen Búsqueda General "Combinación de Palabras"
Fuente: Elaboración Propia



En la tabla 8 se muestra la b3squeda general que engloba todas las combinaciones de palabras y su resultado total, utilizando en este caso los filtros “And” y “Or”, se filtr3 solo en la base de datos Scopus debido a que esta nos daba b3squedas m3s coherentes sobre el n3mero de documentos relacionados con el de investigaci3n. El total de n3meros de art3culos encontrados son 19.093 referencias.

Al finalizar esta fase de la b3squeda vemos que hay una cantidad significativa de documentos sobre equipos de trabajo de alto rendimiento en el 3mbito cient3fico, y que se ha investigado bastante durante los 3ltimos a3os. El objetivo de esta etapa preliminar era ver con mayor claridad la importancia que hay en el entorno en la actualidad.

3.2.3 FASE III: DEPURACI3N DE ART3CULOS

Continuando con el proceso de b3squeda bibliom3trica se entra a la fase III depuraci3n de art3culos se determin3 que un paso importante era filtrar las combinaciones anteriores (ver tabla 8) con un filtro de a3os en este caso m3ximo 10; idioma espa3ol – ingl3s; respecto al 3rea de estudio se filtr3 ingenier3a, psicolog3a, administraci3n, negocios y contabilidad; el tipo de documento se us3 el filtro de article y review; y finalmente se filtr3 los pa3ses m3s importantes para este trabajo investigativo por los cuales filtro Estados Unidos, Espa3a y pa3ses de Latinoam3rica debido a que el estudio se realiza para el pa3s de Bolivia. Todas las depuraciones que se han llevado a cabo se pueden ver en la Tabla 9.



COMBINACIONES DE PALABRAS CLAVES	NUMERO DE ARTÍCULOS ENCONTRADOS					
	SCOPUS					
	Global	Tipo de documento	Años	Idioma	Área de estudio	País de estudio
“TEAMWORK” AND “team” OR “high” OR “performance” OR “construction” OR “construction industry” OR “construction company” OR “civil engineering” OR “construction laborer” OR “construction worker” OR “craft labour”	19.093	13.797	7.659	7.187	1.594	696

Tabla 9: Depuración de Búsqueda Bibliométrica
Fuente: Elaboración propia

Después de filtrada la información existente con filtros generales como años, idiomas, tipo de artículos entre otros, se obtuvo un total de 696 documentos relacionados con equipos de alto rendimiento. Debido a que se quiere investigar más a fondo sobre los equipos de alto rendimiento haciendo una búsqueda más específica para encontrar documentos con mayor importancia; enfocaremos esta segunda parte de la búsqueda en un área en concreto que en este caso es la ingeniería civil, las construcciones civiles y sus trabajadores de obra.

Para esta búsqueda se agruparán las palabras claves ya determinadas con anterioridad, intentando así acortar más el foco de búsqueda y encontrar documentos más relevantes sobre equipos de alto rendimiento en la construcción.

COMBINACIONES DE PALABRAS CLAVES	NUMERO DE ARTÍCULOS ENCONTRADOS
	SCOPUS
“Team performance” AND “Construction”	37
“Team performance” AND “Civil Engineering”	3
“Team performance” AND “Construction industry”	24
“High performance team”	39
“High performance team” AND “Construction”	8
“High performance team” AND “Construction industry”	4
“High performance team” AND “Civil Engineering”	2
“High performance” AND “Construction worker”	2
“High performance teamwork”	4
“High performance teamwork” AND Construction Industry	4
TOTAL DOCUMENTOS FILTRADOS	127

Tabla 10: Búsqueda Bibliométrica con Agrupación de Palabras Clave
Fuente: Elaboración Propia

Al finalizar la agrupación de palabras claves acortando el campo de búsqueda en la base de datos Scopus obtuvimos 127 documentos relevantes, los cuales en la siguiente fase serán estudiados y clasificados según importancia.

3.2.4 FASE IV: CLASIFICACIÓN DE ARTÍCULOS

En esta fase se realiza una lectura del resumen de cada artículo, revista y tema de libro encontrado para determinar el nivel de importancia que tiene el mismo con respecto al tema de estudio. Se establecieron 3 niveles según relación con el tema en cuestión:

- Nivel 1: Artículos con mucha importancia. Tratan específicamente sobre los factores que influyen en la creación de equipos de alto rendimiento en la construcción.



- Nivel 2: Artículos importantes. Tratan sobre los equipos de trabajo de alto rendimiento en diferentes áreas o temas relacionados con el tema en cuestión.
- Nivel 3: Artículos sin importancia no tienen ninguna relación con el tema en cuestión.

Después de analizar los 127 artículos encontrados en la fase III, se realizó una depuración de los mismos encontrando 28 artículos duplicados. Siguiendo con la búsqueda se realizó la clasificación de artículos según su nivel de importancia y relación con el tema de investigación, y este redujo la cantidad de artículos a 99, obteniendo la siguiente tabla:

NIVEL DE RELEVANCIA		NUMERO DE ARTÍCULOS
N1	Artículos con mucha relación al tema de investigación	28
N2	Artículos con relación al tema de investigación	29
N3	Artículos sin relación al tema de investigación	42
Artículos Totales		99

Tabla 11: Nivel de relevancia de los artículos encontrados en la base de datos SCOPUS
Fuente: Elaboración Propia



AUTOR	TITULO	AÑO	NIVEL DE RELEVANCIA		
			N 1	N 2	N3
Cohen L., Kassis-Henderson J	"Revisiting culture and language in global management teams: Toward a multilingual turn"	2017			
Graboviy P.	"The influence of the processes of design and redesign of construction works on the performance of the production for the enterprises of building Industry"	2017			
Heggler J.M., da Luz M.A.B., Ahrens R.B.	"Pormade: Unveiling the secrets of high performance teams [Pormade: Desvendando os segredos das equipes de alta performance]"	2017			
Ngwenya L., Aigbavboa C.	"Improvement of productivity and employee performance through an efficient human resource management practices"	2017			
Lin C.-P., Liu M.-L., Joe S.-W., Tsai Y.-H.	"Predicting top management approval and team performance in technology industry: Moderating effects of work exhaustion"	2017			
Zhang L., Li X	"How to reduce the negative impacts of knowledge heterogeneity in engineering design team: Exploring the role of knowledge reuse"	2016			
Fusaroli R., Bjørndahl J.S., Roepstorff A., Tylén K.	"A heart for interaction: Shared physiological dynamics and behavioral coordination in a collective, creative construction task"	2016			
Mohammadi N., Taylor J.E., Javernick-Will A.	"Team Building Moderators of the Engineering and Construction Industry Virtual Team Performance"	2016			
Zhang L., He J.	"Critical Factors Affecting Tacit-Knowledge Sharing within the Integrated Project Team"	2016			
Bole V., Fink L., Prašnikar J.	"Customer focus competencies and the dynamics of project teams"	2016			
Buvik M.P., Tvedt S.D.	"The impact of commitment and climate strength on the relationship between trust and performance in cross-functional project teams: A moderated mediation analysis"	2016			
Hsu S.-C., Weng K.-W., Cui Q., Rand W.	"Understanding the complexity of project team member selection through agent-based modeling"	2016			
Mohammadi N., Taylor J.E., Javernick-Will A	Team Building Moderators of the Engineering and Construction Industry Virtual Team Performance	2016			
Zhang L., Li X	"How to Reduce the Negative Impacts of Knowledge Heterogeneity in Engineering Project Teams? Exploring the Role of Team Communication"	2016			



Crow D.R.	"Electrical Safety Leadership from the ""12th Man"": You Can Make a Difference"	2016			
Fernandez V., Simo P., Sallan J.M.	"Turnover and balance between exploration and exploitation processes for high-performance teams"	2016			
O'Neill T.A., McLarnon M.M.J.W	"Optimizing team conflict dynamics for high performance teamwork"	2016			
Che Ibrahim C.K.I., Costello S.B., Wilkinson S.	"Key indicators influencing the management of team integration in construction projects"	2015			
Nachiengmai W., Ramingwong S.	"Implementing personal software process in undergraduate course to improve model-view-controller software construction"	2015			
Senaratne S., Gunawardane S.	"Application of team role theory to construction design teams"	2015			
Valdes-Vasquez R., Clevenger C.M	"Piloting Collaborative Learning Activities in a Sustainable Construction Class"	2015			
Kwofie T.E., Alhassan A., Botchway E., Afranie I.	"Factors contributing towards the effectiveness of construction project teams"	2015			
Manafifard M., Ebadi H., Abrishami Moghaddam H.	"Discrete particle swarm optimization for player trajectory extraction in soccer broadcast videos"	2015			
Mischung J.J., Smithwick J., Sullivan K.T., Perrenoud A.	Using skills-based emotional intelligence training to improve team performance in construction management programs	2015			
Dutra A.C.S., Prikladnicki R., Conte T.	"Characteristics of high performance software development teams"	2015			
Moldjord C., Iversen A.	"Developing vulnerability trust in temporary high performance teams"	2015			
Crow D.R.	"Leadership in electrical safety comes from the '12th Man'"	2015			
Hackett V., Pasquire C., Stratton R., Knight A.	"The use of first run studies to develop standard work in liquefied natural gas plant refurbishment"	2015			
Liu M.-L., Liu N.-T., Ding C.G., Lin C.-P.	"Exploring team performance in high-tech industries: Future trends of building up teamwork"	2015			



Elforgani M.S.A., Alnawawi A., Rahmat I.B.	"The association between clients' qualities and design team attributes of building projects"	2014			
Tabassi A.A., Ramli M., Roufechaei K.M., Tabasi A.A.	"Team development and performance in construction design teams: An assessment of a hierarchical model with mediating effect of compensation"	2014			
Sandengen O.C., Estensen L., Schjøllberg P.	"High performance manufacturing - The SUM™ concept, Beyond LEAN II"	2014			
Britt K., Alves T.D.C.L., Reed D., Gracz B.	"Lessons learned from the make ready process in a hospital project"	2014			
Venkataraman V., Cheng J.C.P.	"Social network analysis on the inter-organizational interactions in green building projects"	2014			
Boon A., Raes E., Kyndt E., Dochy F.	"Team learning beliefs and behaviours in response teams"	2013			
Hall-Ellis S.D.	"Staff investments for high performance teams"	2013			
Rolfesen M., Rolfesen M.	"Teamwork within the Nordic model"	2013			
Solis F., Sinfield J.V., Abraham D.M.	"Hybrid approach to the study of inter-organization high performance teams"	2013			
Clubley S.K.	"Understanding best management practice for integrated high performance civil engineering and science teams"	2013			
Clubley, S.K.	"Understanding best management practice for integrated high performance civil engineering and science teams"	2013			
Davis D.C., Ulseth R.R.	"Building student capacity for high performance teamwork"	2013			
Yang L.-R., Wu K.-S., Huang C.-F.	"Validation of a model measuring the effect of a project manager's leadership style on project performance"	2013			
Zhang L., Fan W.,	"Improving performance of construction projects: A project manager's emotional intelligence approach"	2013			
Mitropoulos P., Memarian B.	"Team processes and safety of workers: Cognitive, affective, and behavioral processes of construction crews"	2012			



Caple M., James I., Bartlett M.	"Mechanical behaviour of natural turf sports pitches across a season"	2012			
McKew H.	"Let's get rid of the one-year warranty phase"	2012			
Jeacle I., Carter C.	"Fashioning the popular masses: Accounting as mediator between creativity and control"	2012			
Torrente P., Salanova M., Llorens S., Schaufeli W.B.	"Teams make it work: How team work engagement mediates between social resources and performance in teams"	2012			
Ling F.Y.Y., Tran H.B.T	"Ingredients to engender trust in construction project teams in Vietnam"	2012			
Keiser J.A.	"Leadership and cultural change: Necessary components of a lean transformation"	2012			
Ferreira P.G.S., Lima E.P.D., Da Costa S.E.G.	"Perception of virtual team's performance: A multinational exercise"	2012			
Markette N.J.	"Prescriptions for high school administrative teams""	2012			
Ferreira P.G.S., Pinheiro De Lima E., Gouvêa Da Costa S.E.	"Virtual team's performance measurement revisited"	2012			
Yunus N.H., Hassan C.N.	"RETRACTED ARTICLE: The importance of emotional intelligence and soft skills in the workplace"	2012			
Flórez G.M.D., Requena Hernández M.C., González M.Z.	"Influence of contextual factors in high performance sport in socio-affective bonds among female basketball players"	2012			
Iborra M., Dasí A.	"Improving teamwork: Ambidexterity, behavioral integration and cooperative learning [Mejorar el trabajo en equipo: Ambidiestría, comportamiento integrador y aprendizaje cooperativo]"	2012			
Tennant S., Langford D., Murray M.	"Construction site management team working: A serendipitous event"	2011			
Hewage K.N., Gannoruwa A., Ruwanpura J.Y	"Current status of factors leading to team performance of on-site construction professionals in Alberta building construction projects"	2011			
Pryor M.G., Humphreys J.H., Taneja S.	"Transforming the Texas plant"	2011			



Laguette S.W.	"Progress report - The development of high performance capstone project teams and the selection process"	2011			
Schroth H.A.	"It's not about winning, it's about getting better"	2011			
Tomek S.	"Developing a multicultural, cross-generational, and multidisciplinary team: An introduction for civil engineers"	2011			
Chong D.S.F., Van Eerde W., Chai K.H., Rutte C.G.	"A double-edged sword: The effects of challenge and hindrance time pressure on new product development teams"	2011			
Sin Nombre	"Leading a high performance team"	2011			
Allen D.S., Pennisi B., Norman R.	"Building development: High performance teamwork for high performance buildings"	2011			
Sumner M., Slattery D.	"The impact of leadership effectiveness and team processes on team performance in construction"	2010			
Rose T., Manley K.	"Client recommendations for financial incentives on construction projects"	2010			
Zhou Y., Wang E.	"Shared mental models as moderators of team process-performance relationships"	2010			
Leicht R.M., Hunter S.T., Saluja C., Messner J.I.	"Implementing observational research methods to study team performance in construction management"	2010			
Ding Z., Ng F	"Personal construct-based factors affecting interpersonal trust in a project design team"	2010			
Ochieng E.G., Price A.D.F	"Factors influencing effective performance of multi-cultural construction project teams"	2010			
Fan Z.-G., Fu B., Yang Q., Zhang X.-L.	"The analysis research on team performance - Team competitiveness based on HM theory"	2010			
Laguette S.	"Development of high performance capstone project teams and the selection process"	2010			
Chinowsky P.S., Diekmann J., O'Brien J.	"Project organizations as social networks"	2010			



Davis R.	"What makes high-performance teams excel?"	2010			
Rico D.F.	"Lean and agile project management: For large programs and projects"	2010			
Godfrey Ochieng E., Price A.D	"Framework for managing multicultural project teams"	2009			
Ioannidou D., Fruchter R.	"Predictive simulation as a decision support system to manage A/E/C global teamwork"	2009			
Kitamura K., Saito S., Nagayama T.	"Construction of a mental model of coaching of expert high school soccer coaches in Japan: How do expert coaches enhance athletes' and team performance?"	2009			
Lyons P.	"Team training for creating performance templates"	2009			
Peña-Mora F., Vadhavkar S., Aziz Z.	"Technology strategies for globally dispersed construction teams"	2009			
Forgues D., Koskela L., Lejeune A.	"Information technology as boundary object for transformational learning"	2009			
Brewer G., Gajendran T.	"Emerging ICT trends in construction project teams: A Delphi survey"	2009			
Forgues D., Koskela L.	"The influence of a collaborative procurement approach using integrated design in construction on project team performance"	2009			
Leicht R.M., Lewis A., Riley D.R., Messner J.I., Darnell B.	Assessing traits for success in individual and team performance in an engineering course	2009			
Deis M.R.	"Develop and Sustain Warfighting Systems (D&SWS) Test & Evaluation (T&E) pre-milestone B support initiative"	2009			
Rastogi P.R.	"Are you motivating your team for winning performance?"	2009			
Daniel L.J., Davis C.R.	"What makes high-performance teams excel?"	2009			
Pollitt D.	"High-performance teamwork saves Visy Board plastics factory: Employees shared a passion for survival"	2009			



Gannoruwa A., Ruwanpura J.Y.	Development of an efficiency model for optimum construction productivity through effective supervision on worker performances"	2008			
Gameson R., Suresh S., Chinyio E.	"Project debriefing: A multi-domain review of practices and procedures"	2008			
Russell D.M., Carroll R.A.	"Adapting high performance team techniques to product development teams"	2008			
Chinowsky P., Diekmann J., Galotti V.	"Social network model of construction"	2008			
Shawn Creed A., Zutshi A., Swanson D.J.	"Power and passion: Remoulded teamwork in a plastics factory"	2008			
He J., Butler B.S., King W.R.	"Team cognition: Development and evolution in software project teams"	2007			
Davis C.R.	"High-performance individuals and teams: A study of the effect of duration on achievable and sustainable maximum performance levels"	2007			
Katmale H.	"Literature review: Project team dynamics and student workgroup teams"	2007			
Courtney H.S., Navarro E., O'Hare C.A.	"The Dynamic Organic Transformational (D.O.T.) team model for high-performance knowledge-worker teams"	2007			
Butler C.J., Chinowsky P.S.	"Emotional intelligence and leadership behavior in construction executives"	2007			

Tabla 12: Clasificación de Artículos
Fuente: Elaboración Propia

A partir de la clasificación de los artículos realiza un análisis de los mismos, para el desarrollo del estado actual del conocimiento de este trabajo de fin de master. En total se utilizarán 57 artículos debido a que se dejara a un lado los que no tengan relación con el tema de investigación.

3.2.5 FASE V: ANÁLISIS DE DATOS OBTENIDOS EN LA BÚSQUEDA BIBLIOMÉTRICA

En esta fase se realizó el análisis de los datos obtenidos sobre nuestra palabra clave que es Equipos de trabajo “Teamwork” en las diferentes áreas de las ciencias, con el objetivo de conocer la importancia a lo largo del tiempo sobre equipos de trabajo y los equipos de trabajo de alto rendimiento tanto en la construcción como en los diferentes sectores.

Para esta búsqueda se utilizó únicamente una palabra clave y se utilizó el filtro de años desde el 2000 hasta la actualizad, así como también se hizo la búsqueda solo de artículos, palabras claves y nombres de artículos, llegando a obtener 24.653 documentos.

3.2.5.1 Evaluación de artículos sobre Equipos de trabajo en el sector de la construcción y otras áreas.

Evolución de la investigación

Se hizo una búsqueda sobre equipos de trabajo en un periodo de años delimitado, con el objetivo de conocer el número de publicaciones que se hicieron cada año con un enfoque general sin tomar en cuenta el área de estudio, esto nos ayudó a conocer los periodos en los cuales se dio más importancia al tema y sus altibajos.

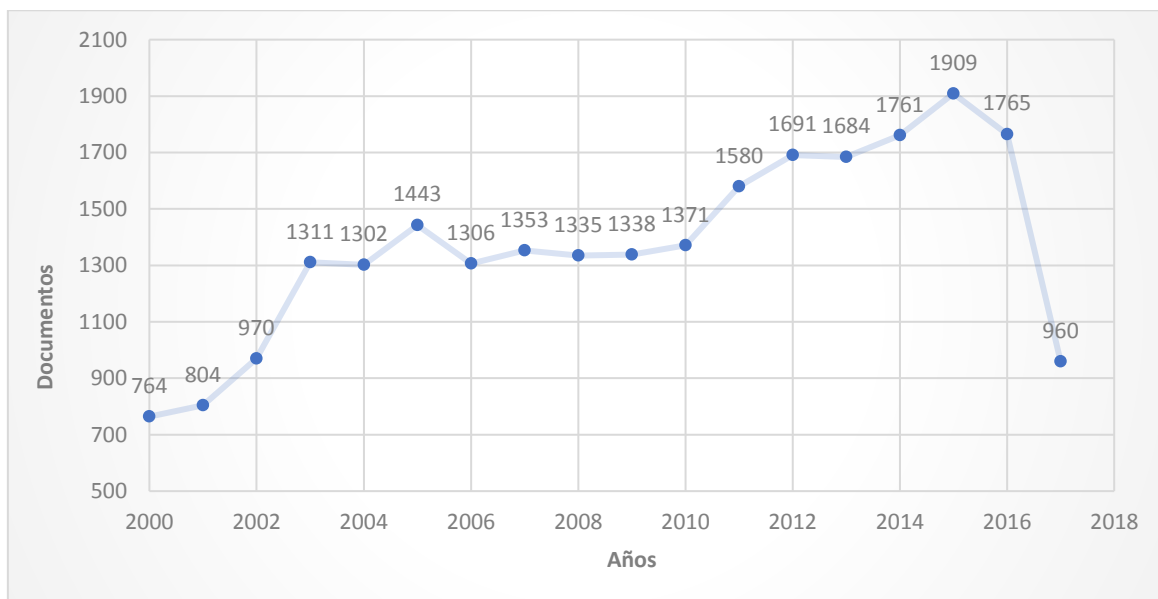


Gráfico 1: Evolución de la Investigación durante los años 2000 a la actualidad
Fuente: Elaboración Propia (Scopus)

Como podemos ver en el grafico 1, la importancia sobre el tema de estudio “trabajo en equipo” ha tenido altos y bajos, llegando al punto más alto el 2015 con 1909 publicaciones con un crecimiento del 240% aproximadamente con respecto al año 2000. En los últimos dos años hubo una baja de publicaciones, pero no con un número significativo por lo que, esto indica que el tema es de alta importancia y mientras van pasando los años va creando más incertidumbre y duda en la comunidad científica, dando así espacio para su estudio e investigación.

Publicaciones según área de la ciencia

Después de conocer la evolución de la investigación del tema de estudio, se realizó una búsqueda en la base de datos de todos los documentos en las diferentes áreas de la ciencia, para poder identificar el porcentaje de documentos relacionados con el trabajo en equipo en el sector de la ingeniería, con respecto al porcentaje total de documentos.

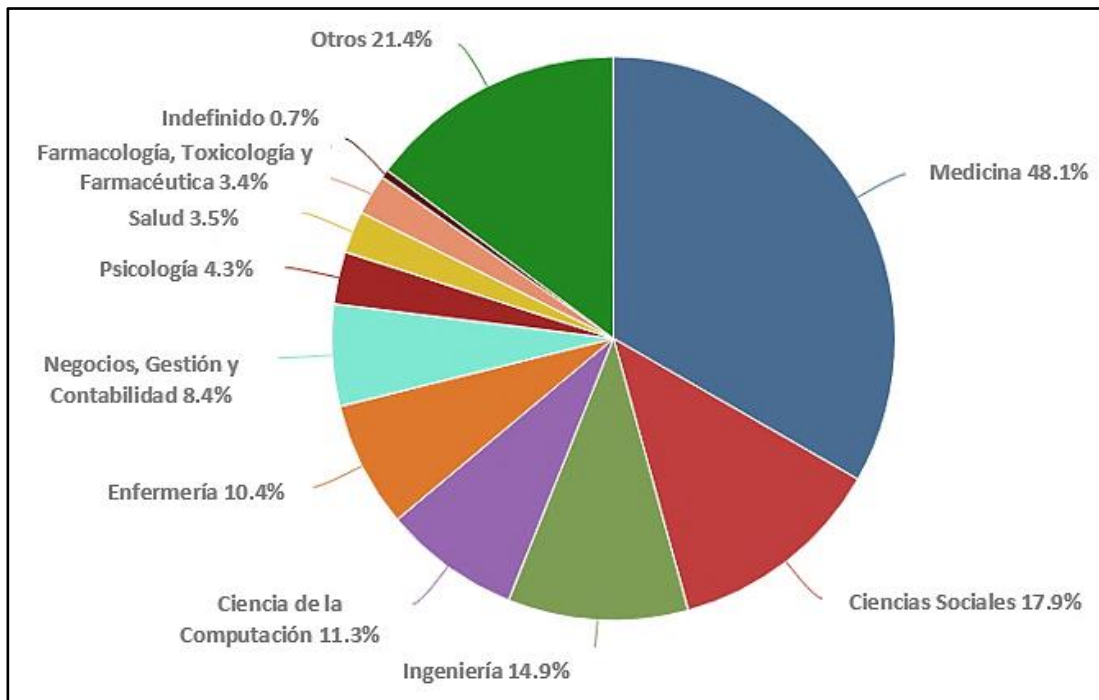


Gráfico 2: Publicaciones según áreas de la ciencia
Fuente: Elaboración Propia (Scopus)

En el grafico 2 se puede ver que de las 24.653 publicaciones encontradas el 14.9% de los resultados son datos referentes al área de la ingeniería donde se incluye el sector de la

construcción. De esta manera podemos observar que a pesar de ser un porcentaje alto el de sector de la ingeniería en este se engloba todas las diferentes ramas de la misma ocasionando de cierta manera que la relevancia del tema de estudio en el sector de la construcción o ingeniería civil es escasa.

Publicaciones según territorio

Es importante para esta búsqueda conocer cuáles son los países con mayor porcentaje de estudio sobre los equipos de trabajo y equipos de trabajo de alto rendimiento. Al ser este trabajo de fin de master directamente relacionado con Bolivia vemos la necesidad de realizar una búsqueda para ver la importancia del tema de estudio en Latinoamérica y si existe en Bolivia.

En el siguiente grafico se hizo la revisión de los países con mayores publicaciones en todas las áreas que han estudiado sobre equipos de trabajo tomando en cuenta los que nos parecían más relevantes para este estudio, a esto se adiciono países de Latinoamérica que tenían por lo menos una publicación; y lo que se consiguió fue lo siguiente:

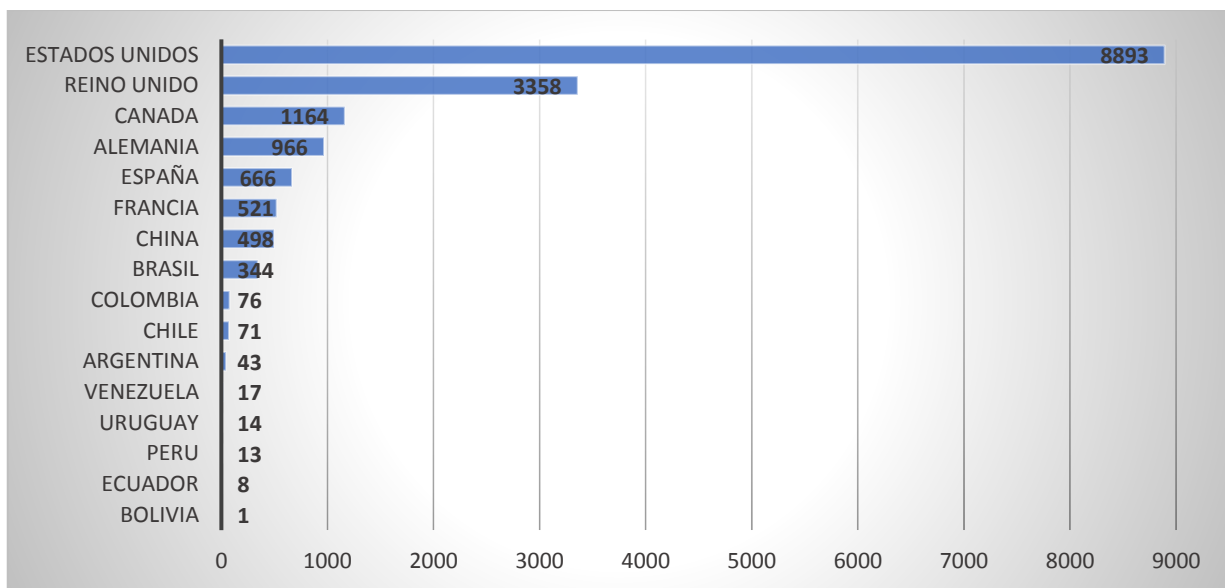


Gráfico 3: Publicaciones según Países
Fuente: Elaboración Propia (Scopus)

En el gráfico 3 se puede ver que Estados Unidos es el país con mayor cantidad de publicaciones con un 35% aproximadamente del total. Siguiendo a la lista Reino Unido con

un 15%, Canadá con un 5%, Alemania con un 4% y España con un 3% del total de publicaciones. Brasil fue el país con mayor cantidad de publicaciones en el tema alcanzando un 1.5% del total, en comparación con los demás países de Latinoamérica se ve la importancia de este país sobre el tema de equipos de trabajo, pero no el suficiente para competir con Europa o Estados Unidos.

A pesar que la cantidad de publicaciones en Latinoamérica son bajos se puede ver que, si existe la incertidumbre de investigación del tema, dándonos así una motivación sobre el estudio de los trabajos en equipo para una implantación más amplia en países en vías de desarrollo.

Revistas con mayor número de publicaciones en el sector de la construcción y la administración de empresas

Para analizar más a fondo los artículos publicados referentes con el sector de la construcción se aplicaron filtros relacionados directamente con ingeniería civil, construcción y administración de proyectos, teniendo como resultado 829 publicaciones, de las cuales se estudió las revistas con mayor número de publicaciones en el sector de la construcción y el resultado fue:

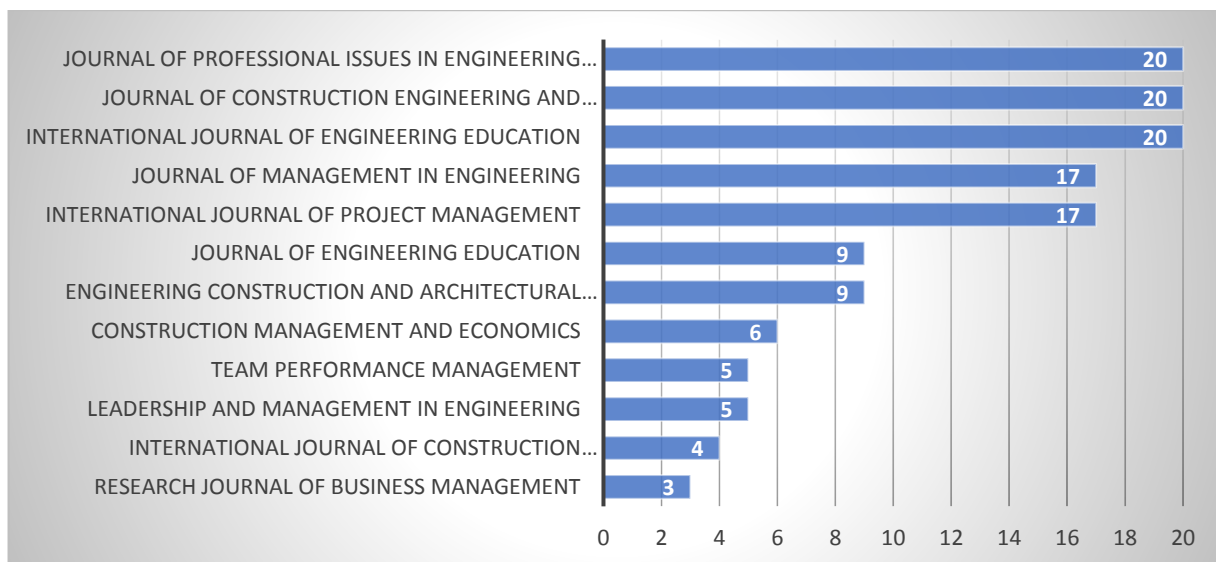


Gráfico 4: Revistas con mayor cantidad de artículos en el sector de la construcción
Fuente: Elaboración Propia (Scopus)

En el gráfico 4 se presentan las revistas con mayor número de publicaciones obtenidas en la base de datos Scopus; la revista con mayores publicaciones es la “*Journal Of Professional Issues In Engineering Education And Practice*”, “*Journal Of Construction Engineering And Management*”, “*International Journal Of Engineering Education*” con 20 publicaciones, seguidos de “*Journal Of Management In Engineering*” publicaciones. Solo se grafican las revistas que tienen más de 2 publicaciones.

Autores con mayor número de publicaciones

Finalmente se realizó la búsqueda a de autores con mayor número de publicaciones escritas sobre el tema de estudio, en este caso se usó el filtro de “high performance teams”.

En el gráfico 5 se pueden ver los autores con mayor número de publicaciones con respecto a los equipos de alto rendimiento.

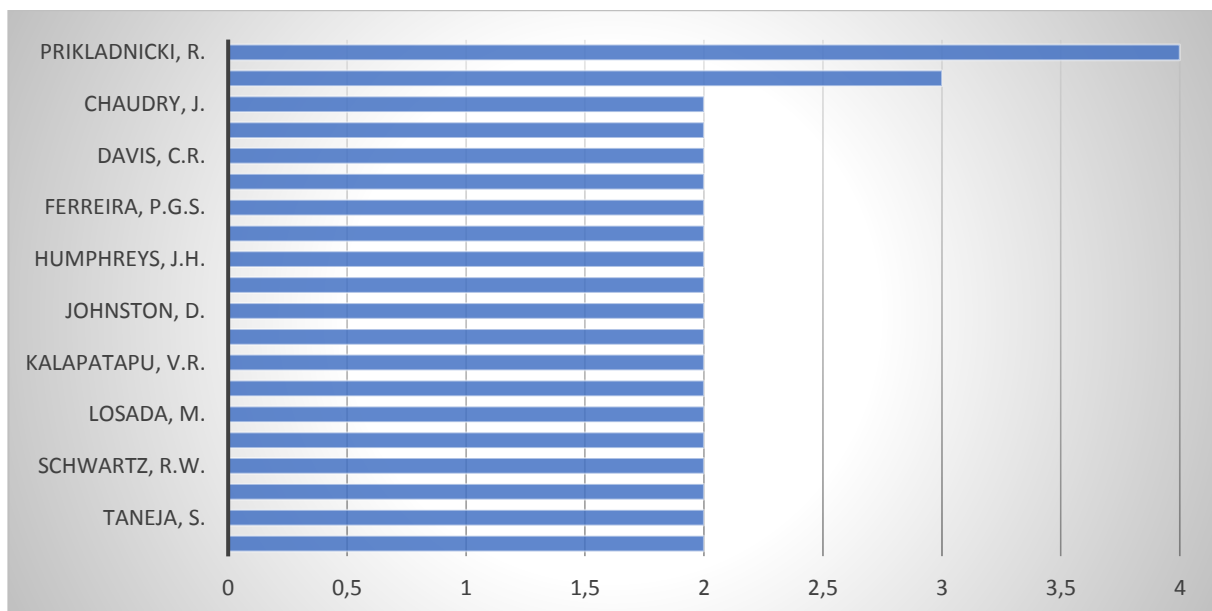


Gráfico 5: Autores con mayor número de publicaciones
Fuente: Scopus – Propia

En resumen, se pudo observar después de esta búsqueda bibliométrica que no existen aportes relevantes sobre el tema de equipos de trabajo – equipos de trabajo de alto rendimiento en el sector de la construcción en Bolivia. Sin embargo, como se dijo anteriormente si existe la motivación de conocer más sobre el tema, actualmente esta



necesidad de estudio se centra m3s en Brasil sienten la obligaci3n de conocer m3s e implementar los conocimientos en la industria de la construcci3n.

Despu3s de haber realizado este estudio de publicaciones se puede concluir que es muy importante seguir los pasos de pa3ses de primer mundo con respecto al estudio de equipos de alto rendimiento; debido a que es un tema actual sumamente importante en muchos sectores empresariales para analizar e incrementar los niveles la producci3n, organizaci3n laboral e incluso calidad de una empresa.



CAPITULO 4. ESTADO ACTUAL DEL CONOCIMIENTO

4. ESTADO ACTUAL DEL CONOCIMIENTO

4.1 ENTORNO BOLIVIANO

4.1.1 SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN BOLIVIA

El sector de la construcción en Bolivia está dentro de la demanda interna del país, es uno de los motores de crecimiento de su economía. En Bolivia el sector de la construcción tiene una influencia considerable en el Producto Interno Bruto (PIB) del país.

Bolivia ha experimentado en el sector de la construcción en los últimos pasados años un crecimiento considerable impulsado por los sectores públicos y privados, debido al incremento de la actividad inmobiliaria y a la demanda de mano de obra para la construcción civil. El PIB de la actividad de la construcción en Bolivia tuvo un promedio de crecimiento anual del 8% en la última década.

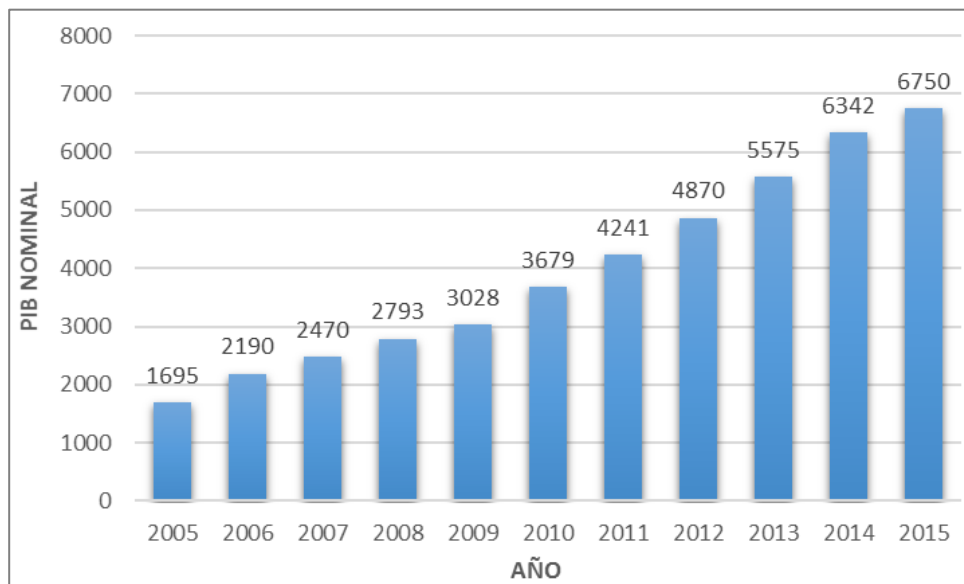


Gráfico 6: PIB de la actividad de la construcción en Bolivia
Fuente: Elaboración propia (INE, 20016)

En el año 2016 el Producto Interno Bruto de Bolivia registro un crecimiento del 4,3%, en la cual el sector de la construcción fue una de las actividades económicas que registró una variación positiva del 7,8%, fue un crecimiento positivo. En Bolivia el 8,8% de la población



económica activa (PEA) se dedica a la construcción, es decir aproximadamente 471 mil personas.

Al tener este sector tanto crecimiento en los últimos años genero un incremento en la creación de empresas constructoras. De acuerdo a los datos estadísticos establecidos por el ministerio de desarrollo productivo y economía, al año 2016 el número de empresas abiertas se duplico a comparación el año 2011. En Bolivia de cada 10 empresas 8 son empresas unipersonales representando el 81 % del total, el 18% representa a las empresas de sociedad de responsabilidad limitada y el otro 1% a las sociedades anónimas y de otros tipos. Según su clasificación por actividad económica las empresas que se dedican a la construcción son el 18% del total de las empresas bolivianas. Entre las empresas con mayor crecimiento en los últimos años fueron las empresas constructoras un 10% llegando a superar al doble el crecimiento nacional lo cual significa 3313 empresa lo cual es mucha competencia en el entorno. (INE,2016)

4.1.2 TIPOS DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS EN BOLIVIA

“En América Latina, el Caribe y en Bolivia, la actividad de las Pymes desempeña un papel dominante en la generación de empleo e ingresos para amplios sectores de la población, logrando con ello un progreso técnico y un crecimiento económico, muy pero muy representativo para el país en las áreas de manufactura, construcción, comercio y servicios, los cuales emplean casi un 74% de trabajadores, y aportan un 50% de las ventas.” (Leigue, 2007)

La mayoría de las empresas constructoras creadas en la última década en Bolivia especialmente Bolivia son de tipo unipersonal y entran en el sector de las pequeñas y medianas empresas, las cuales son manejadas por sus propietarios y entorno familiar. Estas empresas que entran en el rango Pymes son empresas de no más de 70 personas, donde combinan sus recursos económicos y humanos entre familiares y personas ajenas, su capacidad técnica y de gestión es limitada teniendo solo ciertos conocimientos de gestión,

cuentan con una división de funciones en su organización que mayormente va a los 3 niveles de jerarquía en las medianas empresas.

CRITERIO	MICRO EMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA	MEDIANA EMPRESA
TALENTO EMPRESARIAL	Débil	Media - Fuerte	Medio - Fuerte
ORGANIZACIÓN	Ninguna	Organización Familiar	Establecimiento de áreas con funciones específicas
JERARQUÍA	Jefe - Personal	Jerarquía Intermedia	Jerarquía intermedia
PERSONAL OCUPADO	De 1 a 10	De 11 a 30	De 31 a 70

Tabla 13: Criterios cualitativos y cuantitativos de una empresa PYMES en Bolivia
Fuente: Elaboración Propia (Banco Santa Cruz)

4.1.2.1 Estructura organizacional de una empresa tipo en Bolivia

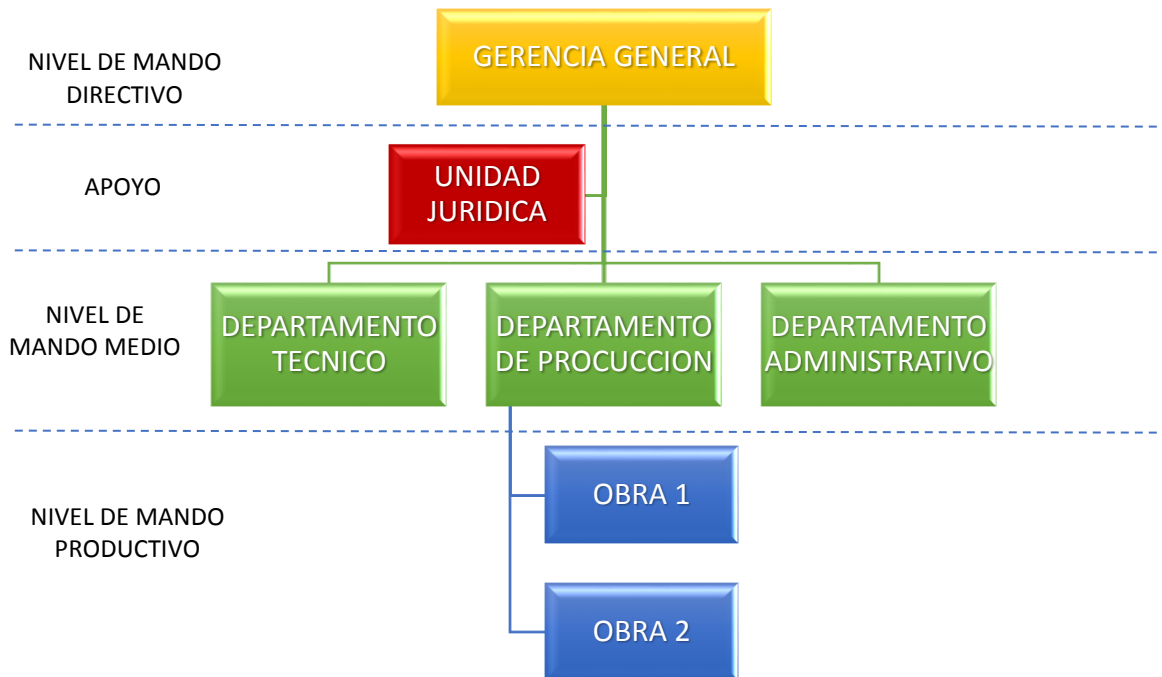


Gráfico 7: Estructura Organizacional Empresa Constructora Boliviana
FUENTE: Elaboración Propia (EBC Bolivia,2014)

Como se puede ver en el gráfico 7 se detalló una estructura tipo de una empresa constructora boliviana, el objetivo del mismo fue para delimitar los 3 niveles de mando para el cual se realiza el siguiente estudio. A continuación, se norma algunas funciones e integrantes de cada nivel de mando:

- **Nivel Directivo o superior:** En este nivel se establecen los objetivos, políticas y las estrategias para el cumplimiento de su Misión, Visión y el desarrollo de sus actividades empresariales. El nivel Directivo o Superior está formado por el gerente general como máxima autoridad ejecutiva de la empresa, juntos con sus socios.
- **Nivel medio:** Es el nivel en el cual se aplican las políticas y estrategias y se toman las decisiones para el funcionamiento, de acuerdo con los lineamientos definidos en el nivel directivo. El nivel medio está constituido por: departamento técnico, de producción y administrativo.
- **Nivel Operativo:** Es el nivel en el cual se ejecutan las operaciones de acuerdo a las políticas, lineamientos y decisiones adoptadas en los niveles directivo y medio. El nivel operativo está conformado por el personal técnico y operativo, también se incluyen las obras que se encuentran en ejecución, debido a que en las mismas se desarrollan las labores operativas necesarias para cumplir con los proyectos de construcción, en el cual trabajan capataces, maestros, obreros, ayudantes, etc.

4.2 EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO EN LA CONSTRUCCIÓN

La empresa constructora no solo en Bolivia sino en el mundo tienen problemas con la retención de personas, para que duren y se vuelvan trabajadores de la planta. Uno de los desafíos en la construcción en la actualidad es que los trabajadores no sean temporales ni contratados solo para una obra o proyecto en específico.

Uno de los beneficios del desarrollo de equipos de alto rendimiento a comparación de los trabajadores comunes, es que son contratados para quedarse en la empresa, o a



diferencia de lo clásico a permanecer más de un proyecto dentro y no solo ser contratados por el transcurso de unos meses a menos de 2 años que puede durar un proyecto.

Dentro de este trabajo se propuso como objetivo la búsqueda de modelos de equipos de alto rendimiento para empresas constructoras, sin embargo, prácticamente no se encontró un modelo directo para la implantación, se encontró artículos sobre equipos de alto rendimiento en empresa de diferentes sectores y de gran conocimiento público como Toyota, Apple, Cirque du soleil entre otros. Suponemos que debe existir políticas de privacidad dentro de las empresas constructoras del sector mundial debido a la competencia de mercado y permanencia.

La investigación sobre equipos de alto rendimiento dentro de la construcción en Bolivia es un tema que prácticamente es nulo dentro de este sector, y más dentro de las PYMES es un tema de poca importancia para los encargados del estudio y mejora de la gestión organizacional de este rubro en el país. Estos datos se pudieron obtener en base a las encuestas realizadas y la búsqueda bibliométrica en la cual encontramos que Bolivia es un país en vías de desarrollo que en la actualidad no cuenta con el interés sobre innovar en su talento humano, ni en procesos de mejora dentro de su empresa.

Si se observó que al momento de encuestar a altos directivos y jefes de departamento mostraron interés al hablar de mejora de costes, tiempo y calidad, pero claro que siempre con la duda de cuanta productividad se perdería en el proceso o cuanto sería la inversión para este proceso.

En lo personal y según mi experiencia laboral, el trabajo en equipo en Bolivia no está dentro de la cultura, la palabra equipo se conoce como la idea “que puede aportar las otras personas del grupo para que yo sobresalga”, el individualismo se antepone ante la visión de trabajar juntos para obtener un mejor trabajo y nos superemos todo.

4.3 CRITERIOS NECESARIOS PARA LA IMPLANTACI3N DE UN MODELO DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO

La creaci3n de equipos de alto rendimiento puede variar dependiendo la industria, el tama1o de la empresa, el pa1s su personal, es por lo que no existe una gu1a para todos, pero si existe unos elementos que se deben tener en cuenta antes de pensar en conformar un equipo de alto rendimiento dentro de una empresa.

Seg3n West (2004), una organizaci3n debe tener en cuenta varios elementos antes de pensar en conformar e implementar equipos de alto rendimiento dentro de su empresa, los cuales son:

- *Los miembros del equipo deben tener inter3s de cumplir el objetivo, metas y tareas, es decir tener la motivaci3n e inter3s para llevar a cabo las tareas delegadas para alcanzar los objetivos y metas deseados.*
- *Los miembros del equipo deben sentir la principal parte de integraci3n del equipo, esto se logra cuando los miembros sienten que sus opiniones y aportes son importantes.*
- *Las contribuciones individuales deben ser 3nicas e indispensables, adem3s de evaluadas de forma continua.*
- *Claridad en las metas y objetivos del equipo*
- *Debe existir retroalimentaci3n continua en la evoluci3n del rendimiento, para generar mejoras continuas.*

Dentro de un equipo de alto rendimiento la personalidad y habilidades de los miembros son importantes, *West (2004) cree que es fundamental tomar en cuenta el modelo de personalidad conocido como "Big Five" (Barrick y Mount,1991), este es un modelo de personalidad que analiza las distintas personalidades y la importancia que este tiene respecto a su rendimiento. Las cinco dimensiones que describe son las siguientes:*

- *Abierto a la experiencia - Nuevas ideas, experiencia e imaginaci3n.*
- *Conciencia - Competencia, orden y autodisciplina.*



- *Extroversi3n - Emociones positivas, sociabilidad y calidez.*
- *Amabilidad - Confianza, franqueza, sensibilidad a reconocer problemas*
- *Neuroticismo - Ansiedad, autoconciencia y vulnerabilidad*

Estas personalidades dependiendo de las tareas y funciones que realiza cada miembro tendr3n mayor o menor importancia. Es importante al momento de pensar en los miembros que podr3an ser parte de nuestro equipo las personalidades que buscamos y evaluar a cada uno en base a este modelo.

Respecto a las habilidades complementarias que deben poseer los miembros el autor *West (2004)* cree que es importante tomar en cuenta adem3s de las habilidades profesionales tambi3n las habilidades interpersonales las cuales son la base para saber *escuchan, hablar y cooperar*, lo cual es muy importante al momento de la creaci3n de un equipo de alto rendimiento.

Una de las cualidades importantes dentro de los equipos es que cuentan con habilidades conocimientos y destrezas 3nicas para desempeñar con 3xito la funci3n que le toque. Por otro lado, es importante la capacidad de pensar de los miembros ya que a diferencia de los equipos tradicionales en los equipos de alto rendimiento se debe pensar, valorar el desaf3o y entrar en acci3n. Los miembros del equipo no son t3midos y buscan arriesgar, les gusta los desaf3os y aceptan riesgos, Este 3ltimo involucra m3s a cada individuo para ser mejor y siente presi3n para tener 3xito.

La manera de trabajar de un equipo de alto rendimiento donde todas sus tareas y funciones son interdependientes una de otras lo cual genera resultados elevados, concretos y exitosos, a comparaci3n de la suma de aportes y tareas individuales que realizan los miembros.

Es importante mencionar como se dijo con anterioridad que en la etapa de formaci3n que es el comienzo del equipo se cuenta con miembros individualistas, con poca cohesi3n y falta de consenso para toma de decisiones; pero mientras este equipo va evolucionando tambi3n lo hacen los miembros y ya se va percibiendo que no existe individualismo sino un

compromiso grupal hacia el objetivo. Por otro lado, la confianza dentro del equipo es primordial los miembros deben confiar en su trabajo y en el de sus compañeros.

La comunicación es fundamental en la creación de equipos de alto rendimiento, las conversaciones, diálogos, retroalimentación, estimulan las ideas y ayuda a crear nuevos métodos de trabajo o mejores formas de interactuar dentro del equipo. También es importante mencionar que dentro de un equipo debe existir la comunicación fluida donde la información llegue correcto y rápido a la persona receptora.

4.4 ENFOQUES PARA INCREMENTAR EL RENDIMIENTO DE UN EQUIPO

El rendimiento de un equipo se base en diferentes factores y la evolución del mismo dependerá mucho de los miembros que lo compongan; *según Katzenbach y Smith (1993) no existe una receta para incrementar este rendimiento, pero si unos enfoques que influirán al mismo, los cuales son:*

- ***Establecer la urgencia y dirección:*** Los miembros de un equipo de alto rendimiento necesitan creer que el equipo tiene propósitos urgentes y valiosos, y quieren saber cuáles son las expectativas. Mas aun, cuan urgente y significativo es el objetivo, más probable es que el equipo realice su evolución de rendimiento, para ser un equipo verdadero. El arma más importante para un equipo es tener claras las expectativas de rendimiento y contar con la flexibilidad para permitir dar forma a su propio propósito, metas y enfoque.
- ***Seleccionar a los miembros por sus habilidades y el potencial de habilidades y no por su personalidad:*** Lo importante para los equipos de alto rendimiento es que cuenten con un equilibrio entre los niveles de habilidades necesarios que ya tienen los miembros y el desarrollo de los niveles de habilidades que necesita el equipo en conjunto después de su creación. Ningún equipo de alto rendimiento tiene éxito sin las habilidades necesarias para lograr su propósito y metas. Los encargados de selección de miembros deberán escoger a cada uno por sus habilidades existentes y por su potencial para mejorarlas y aprender otras nuevas, debido a que todos

cuentan con una habilidad de desarrollo personal que con capacitaciones se desarrollaran, pero al principio lo más importante es contar con las habilidades existentes para saber el punto de inicio del equipo.

- ***Prestar especial atención a las primeras reuniones y acciones:*** *Las impresiones iniciales siempre tienen un enorme significado. Cuando los equipos potenciales se reúnen por primera vez, cada miembro controla las señales dadas por los otros para confirmar, suspender o disipar supuestos y preocupaciones. Prestan especial atención a aquellos con autoridad: el líder del equipo o cualquier ejecutivo que establezca, supervise o influya de cualquier forma en el equipo. Como siempre, lo que esos líderes hagan es más importante que lo que digan.*

Las reuniones que se realizan fuera del trabajo facilitan estar más relajado, tener menos miedo a opinar o hablar lo cual aleja al equipo de un buen comienzo. La ventaja de tales reuniones externas es, obviamente, el tiempo extra que facilita para la interacción relajada y en un marco más de confianza.

- ***Establecer normas claras de comportamiento:*** *Todos los equipos potenciales a ser un equipo de alto rendimiento deben desarrollar una lista de normas de conducta que ayude a conseguir su propósito y metas. Por otro lado, estas normas ayudan a un ambiente tranquilo de trabajo donde todos se respetan y trabajan en armonía. Las normas principales para un equipo en desarrollo son las relacionadas con la asistencia y puntualidad (“sin interrupciones para responder llamadas”), discusión (“no hay vacas sagradas”), confidencialidad (“lo único que sale de esta habitación es lo acordado”), enfoque analítico (“los datos son amigos”), orientación al producto final (“cada uno recibe una tarea y la cumple”), confrontación constructiva (“no repartir culpas”) y, lo más importante, contribuciones (“todos hacen trabajo de verdad”). Estas normas incrementarán el foco de atención, apertura, compromiso y confianza todo ello orientado al equipo y su rendimiento.*



Las reglas serán consensuadas por los miembros del equipo y aprobadas por el mismo, es por eso que estas deben ser cumplidas sino no tienen credibilidad ni con la empresa ni con sus compañeros.

- **Establecer y ejecutar algunas tareas y metas orientadas al rendimiento:** *La mayoría de los equipos de alto rendimiento monitorean su avance hacia hitos clave que ayudaran a la realización de su rendimiento. Los equipos pueden poner en marcha la consecución de estos hitos mediante la ejecución de algunas metas, pero, que puedan ser alcanzadas cuanto antes. No existe tal cosa como un equipo real sin resultados de rendimiento, por lo que mientras antes se llegue al resultado, más pronto se consolida el equipo.*

Se debe mencionar que los hitos generados por tales metas esforzadas no tienen por qué ser éxitos, y la sabiduría del equipo será reconocer el valor de trabajo generado orientado al rendimiento y sacar experiencia de ellos sin hacer caso a como resultaron.

- **Desafiar al equipo regularmente con información y hechos actuales:** *La nueva información hace que un equipo redefina y enriquezca su comprensión del desafío de rendimiento, ayudando así al equipo a configurar un propósito común, fijar metas más claras y mejorar su enfoque común. Los equipos se equivocan cuando suponen que toda la información necesaria existe en la experiencia colectiva y en el conocimiento de sus miembros.*
- **Invertir tiempo juntos:** *El sentido común nos dice que los miembros de un equipo deben pasar juntos mucho tiempo, programado o no, especialmente al inicio de este. Esta además decir que la compenetración creativa y los vínculos personales requieren improvisación e interacciones casuales, y mucho más en los momentos precisos en que se están analizando "trapos sucios", entrevistando a clientes, competidores o compañeros y se está en continuo debate. Este tiempo no necesariamente debe pasarse siempre en proximidad física; las comunicaciones electrónicas o por teléfono también cuentan como tiempo en conjunto.*

Los equipos de mayor éxito siempre encuentran la forma de dedicar tiempo extra para estar juntos, particularmente, cuando piensan que van a fracasar.

- **Explote el poder de la retroalimentación positiva y el reconocimiento y la recompensa:** *El refuerzo positivo funciona tanto en un contexto de equipo como en otros. Repartir “premios” ayuda a configurar nuevas conductas cruciales para el rendimiento de equipo. Por ejemplo, si las personas en el equipo están alertas a los esfuerzos iniciales de una persona tímida por hablar y participar, pueden dar el refuerzo positivo que fomente su participación continua. Del mismo modo, cuando alguien se arriesga a plantear algún asunto delicado o conflictivo, el resto del equipo y, especialmente, el líder, pueden utilizar la retroalimentación positiva para resaltar fuertemente su apertura a fomentar tales retos. Los beneficios de la retroalimentación positiva y el reconocimiento se extienden a personas de todos los niveles de mando. Existen muchas formas de incentivar y reconocer el rendimiento de equipo más allá del incentivo económico. Al final, la satisfacción compartida por un equipo ante su propio rendimiento se convierte en la recompensa más preciada.*

4.5 PARTICIPANTES DE LA IMPLANTACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO

4.5.1 COMITÉ DE IMPLANTACIÓN

El comité de implantación puede estar compuesto por una o más personas que paralelamente a sus funciones dentro de la empresa se harán cargo y tomarán la responsabilidad del proceso de implantación de equipos de alto rendimiento dentro de la empresa. Son los responsables de identificar y conocer el plan de implantación y apoyar a la alta gerencia para la toma de decisión de mejora.

Los comités de implantación junto con la alta gerencia elegirán al supervisor del equipo, con quien tendrán frecuentes reuniones, estos deberán tener conocimiento del proceso seleccionado y ganas de llevarlo adelante. El comité y el supervisor juntos seleccionarán a los miembros del equipo de entre quienes estén relacionados con el proceso y, por ello, puedan contribuir a la mejora. El comité será quien dé el visto bueno a las decisiones finales



del equipo. Debe revisar, evaluar, controlar y aprobar los resultados del equipo, aconsejando que mejoras serían factibles o no siempre trabajando en conjunto con el supervisor y líder del equipo. Aprueba el progreso del equipo en varias de las fases del proceso de implantación, leyendo las actas del equipo y reuniéndose periódicamente con él; ayuda a implantar las mejoras y valora las tareas del equipo. Winter (2000).

4.5.2 SUPERVISOR DEL EQUIPO

El supervisor será una persona designada por la alta gerencia y el comité de implantación este servirá para informar al comité y ayudar al líder del equipo. Esta persona puede venir del mismo departamento donde se formará el equipo o de uno externo, pero es importante que sepa sobre el trabajo que desarrollara el equipo.

El supervisor del equipo será el responsable del funcionamiento del proceso de implantación, la persona que tendrá un contacto directo con los miembros del equipo. Debe conocer todo el proceso y tener claro las características de las personas que necesita para seleccionar como miembros del equipo. Es el coordinador de todas las actividades y dirige el trabajo del equipo a lo largo del proceso. El supervisor del equipo es el enlace entre los miembros y el comité de implantación y trabaja directamente con el líder. El supervisor desempeña la mayoría de las tareas administrativas del equipo, y es el responsable de lograr la aprobación del comité de implantación y de la alta gerencia de las necesidades y peticiones del equipo. Winter (2000).

Winter (2000) menciona que entre sus funciones más sobresalientes esta:

- *Guiar al equipo para que utilice el modelo y las herramientas de mejora de procesos en la búsqueda de un objetivo en común.*
- *Tratar todos los asuntos. Debe ayudar a establecer un ambiente de trabajo agradable, para que los resultados sean buenos. Una vez que haya resultados, se harán los cambios apropiados para poder seguir hacia adelante.*
- *Tratar todos los asuntos de manera deliberada. Tiene que ser capaz de llamar la atención a aquel miembro que impida que el proceso se lleve a cabo oportunamente.*



- *Participar en los cursos de capacitación, ya que hay mucho que aprender durante el proceso.*
- *Contactar con asesores internos o externos cuando surjan problemas.*
- *Utilizar los principios básicos en sus actividades cotidianas y enseñar esta filosofía a los demás.*
- *Participar en las sesiones que la organización requiera.*
- *Enviar copia de todos los informes, y los oportunos impresos de revisión del proceso, al comité de implantación que coordina el esfuerzo.*
- *Participar como miembro activo en los cursos de preparación de los miembros del equipo.*

4.5.3 LÍDER DEL EQUIPO

El líder del equipo es el que conoce las herramientas que pueden ser útiles para mejorar los procesos del equipo y su evolución, y ayuda a los miembros del equipo a utilizarlas; también ayuda a que el equipo tenga una buena comunicación durante las fases que dure la implantación y su evolución. Winter (2000).

Es importante mencionar que mientras el equipo vaya evolucionando el rol de líder ira rotando según la necesidad entre sus miembros.

Winter (2000) menciona que entre sus funciones más sobresalientes esta:

- *Entender perfectamente el modelo de implantación y las herramientas que ayudara que los miembros del equipo tengan buenos resultados.*
- *Observar el funcionamiento del equipo y comunicar al comité y al supervisor si ve una falla para ayudar en lo que sea necesario.*
- *Estimular al equipo cuando se siente desmotivado*
- *Observar que todos los miembros del equipo sigan las normas de conducta.*
- *Participar en los cursos de capacitación, ya que hay mucho que aprender durante el proceso.*
- *Motivar al su equipo.*



- *Participar cursos de formación.*
- *Valorar, junto con el supervisor, los resultados del equipo.*

4.5.4 MIEMBROS DEL EQUIPO

Los miembros del equipo son seleccionados mediante un proceso elaborado por el comité de implantación y el supervisor basándose en sus conocimientos y habilidades.

Winter (2000) menciona que entre sus funciones más importantes:

- *Esforzarse en todas las tareas.*
- *Cooperativismo.*
- *Utilizar el modelo de mejora de procesos.*
- *Asistir a las reuniones decididos a participar.*
- *Tener capacidad suficiente para dar a conocer sus propias ideas.*
- *Aceptar las ideas de los demás.*
- *Autonomía.*
- *Reconocer que todos los días aprenden algo nuevo. Los miembros se deben desafiar mutuamente para mejorar.*
- *Hacer uso de los pasos que sean necesarios para el éxito del equipo.*

4.6 HERRAMIENTAS PARA LA ESTRUCTURA Y FORMACIÓN DEL EAR

4.6.1 CRITERIOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

El momento en el que el comité de implantación se reúne con el supervisor ya con un plan para la selección de los miembros que integraran el equipo de alto rendimiento deben tener en cuenta que dentro de esta selección deben buscar diversidad, compromiso y ganas de ser parte de esto.

Dentro del equipo se debe buscar personas flexibles para crear un equipo con una flexibilidad importante el cual permitirá que todos los miembros del equipo de alto rendimiento, sean responsables por el liderazgo del equipo y conozcan lo inevitable del



cambio y no tengan dificultades para adaptarse a las condiciones variables del medio competitivo.

“Traut considera que para mantener y desarrollar EAR, quienes los conforman deben tener además de un alto compromiso con la tarea en sí y sus resultados, algunas cualidades esenciales, a las que el líder de procesos bien valdría la pena que presten atención en el momento de seleccionar su personal, para ejercer un liderazgo participativo, circunstancial y, ojalá, servidor. Estas son:

- *Capacidad para alinearse con los objetivos de la empresa.*
- *Capacidad de respuesta ante las exigencias eventuales.*
- *Capacidad de comunicación rápida, concisa y clara.*
- *Concentración en la tarea.*
- *Capacidad de resolución de problemas.*
- *Responsabilidad compartida ante los logros y las adversidades.*
- *Tener mentalidad innovadora.*

Otros autores como Eikenberry (2007), le añaden la actitud de confianza y la disposición a la mejora continua, como otras cualidades para pertenecer” (Fontecha, 2013)

La selección de miembros del equipo debe estar dividida en dos partes una que estudia el conocimiento, experiencia y logros personales. La segunda parte es cual ofrecerá al equipo diversidad, por lo cual estudia las características de la persona como ser su tipo de liderazgo, la capacidad de trabajar en equipo, a la rápida solución de problemas, etc.

En la siguiente tabla se muestran algunas actividades que se realizan en grandes empresas para identificar las habilidades que se quiere identificar en los candidatos del proceso de selección:

TIPO DE ACTIVIDAD	DESCRIPCION	USOS
Entrevista competencias	Descripci3n, por parte del evaluado de experiencias relevantes de su pasado que permitan detectar la existencia de la competencia a evaluar	Detecci3n de competencias
Ejercicios de grupos sin roles	Simulaci3n de situaciones laborales, sin asignaci3n de roles para observar comportamientos relacionados con cualidades profesionales	Liderazgo, trabajo en equipo, iniciativa, persuasi3n, comunicaci3n.
Ejercicios de grupos con roles	Simulaci3n de situaciones laborales con asignaci3n de roles para observar comportamientos relacionados con cualidades profesionales	Relaciones interpersonales, flexibilidad, asertividad, negociaci3n.
Análisis de problemas y toma de decisiones	Análisis de un tema con informaci3n no muy clara y desestructurada para realizar un análisis, una exposici3n de soluciones y conclusiones.	Comunicaci3n, iniciativa, análisis de problemas, método, innovaci3n, creatividad.
Estudio de caso	Descripci3n de un problema directamente relacionado con el puesto a ocupar.	Método de trabajo, habilidad de análisis, conocimiento de la situaci3n.
Dinámica de grupo	Situaci3n semiestructurada para evaluar el desempeño de roles en situaci3n grupal	Liderazgo, dominancia, armonía, bloqueos.
Bandeja de gesti3n de asuntos	Simulaci3n de situaciones específicas (jornadas laborales, reuniones de trabajo...) en las que con informaci3n objetiva (econ3mica, estadística, organizativa...) se debe analizar una situaci3n y tomar una serie de decisiones estratégicas en un determinado tiempo.	Visi3n estratégica, priorizaci3n, orientaci3n a resultados, planificaci3n, gesti3n de tiempo, iniciativa.

Tabla 14: Actividades para identificar las habilidades buscadas
Fuente: Gan y Triginé (2012) "La identificaci3n del potencial y la promoci3n interna"

4.6.2 TIPOS DE CAPACITACI3N Y FORMACI3N

Dentro de los equipos de alto rendimiento debe existir una capacitaci3n y formaci3n continua a sus miembros, para que estos vayan desarrollando las habilidades que necesitan para llegar a su rendimiento máximo.

El objetivo de una capacitaci3n continua es el fortalecer la identidad del equipo a través de formaciones dinámicas que les permitirá aprender y mejorar el conocimiento interpersonal y facilita la comunicaci3n y los métodos necesarios para conseguir el cumplimiento de su objetivo.



Entre las capacitaciones recomendadas segun algunos autores y especialistas en equipos de alto rendimiento estan:

- Integraci3n de equipos y manejo de conflictos el cual sirve para generar confianza en el equipo y dar metodos de dialogo.
- Curso de asertividad este servir3 para generar dentro de los miembros del equipo la habilidad de saberse expresar de manera franca, abierta, adecuada y directa.
- Proceso de toma de decisi3n el cual ayudara al equipo a conocer las herramientas necesarias para llegar a un consenso.
- Pr3cticas de motivaci3n grupal
- Liderazgo los miembros sabr3n identificar los tipos de liderazgo y como aprovecharlos
- Soluci3n de problemas dar a conocer metodologias r3pidas para el an3lisis y soluci3n de problemas.
- Cursos de innovaci3n el cual ayuda a fomentar el pensamiento creativo.
- Est3ndares de calidad ayudara a definir las expectativas de trabajo en equipo.
- Juntas efectivas les brinda saber c3mo reunirse de forma efectiva para llegar a acuerdos.
- Cursos de comunicaci3n
- Etc.....

Estas son algunas de las capacitaciones que se recopilaron y las cuales necesitan los miembros del equipo para incrementar su rendimiento, aparte de esta formaci3n se puede fomentar a las convivencias y trabajos en equipo al aire libre en el cual se crea una cohesi3n de equipo.

4.6.3 M3TODOS DE TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones es una actividad que dentro de los equipos de alto rendimiento es primordial, para solucionar problemas, aportar nuevas ideas o decidir un proceso de mejora dentro del equipo.

Mediante la siguiente investigaci3n se encontr3 que existen cinco m3todos principales que los equipos de alto rendimiento pueden hacer uso de los mismos seg3n su necesidad o gusto estos son:

- **M3todo unilateral:** Una persona asume la responsabilidad de todo el equipo normalmente esta persona es el l3der o jefe de equipo. Como superior decide y anuncia la decisi3n y esperan que los dem3s miembros acepten la misma y la pongan en marcha.
- **M3todo unilateral con aportaciones:** Este m3todo es similar al anterior, pero aqu3 el jefe o el l3der toma la decisi3n final despu3s de haber hablado con los miembros del equipo los cuales aportan sus ideas y el que toma la decisi3n toma en cuenta las opiniones de todos.
- **M3todo del voto por mayor3a:** Tomar una decisi3n por mayor3a simple significa que la mitad del equipo m3s uno est3 de acuerdo con una opci3n, y esa se convierte en la decisi3n final.
- **M3todo del consenso:** No significa que todos est3s de acuerdo (eso ser3a unanimidad). Se toma una decisi3n por consenso cuando todos est3n de acuerdo en apoyarla.
- **M3todo consultivo:** Una persona el jefe, el l3der o un delegado toma la decisi3n, pero lo hace con la ayuda del grupo. En el foro colectivo, los miembros del grupo aportan sus opiniones para ayudar al responsable de la toma de decisiones a decidir

Entre todos los m3todos nombrados para la toma de decisiones el m3s usado dentro de los equipos de alto rendimiento es el consenso, donde todos est3n de acuerdo con la decisi3n tomada y poner en marcha con todas las ganas.

Dentro de la toma de decisiones es importante mencionar que una etapa previa a esta en algunos de los métodos propuestos con anterioridad es la creación o proposición de ideas por parte de cada miembro. Para esta etapa previa dentro de equipos de alto rendimiento es muy común el uso de lluvia de ideas.

Lluvia de ideas

Es una herramienta para que el equipo genere y clarifique una lista de ideas propuestas por todos los miembros. Se basa en una idea que da lugar a otra y a otra, hasta que el equipo consigue la información completa para pasar a la siguiente etapa.

Algunos puntos importantes que se debe tomar en cuenta es que esta herramienta se usa para crear un gran número de ideas, es de esfuerzo creativo en el cual todos deben participar, se utiliza en varios procesos en este caso es un paso previo a la generación de la mejor decisión posible y es una herramienta simple pero efectiva, de fácil acceso y entendimiento de todas las personas.

4.6.4 RECONOCIMIENTO E INCENTIVOS

Dentro de equipo la organización debe fomentar al reconocimiento e incentivo grupal más que individual lo cual generara una visión de cooperación y compromiso de los miembros del equipo a sus compañeros y a su equipo. Mediante el reconocimiento permanente se motiva al personal y se estimula al máximo rendimiento. *“El reconocimiento refuerza el comportamiento, crea estima y aumenta la sensación de valor y logro” (Blanchard, 2009).*

La interdependencia entre sus miembros es importante, los miembros deben entender que las tareas, metas e incentivos deben tener relación entre sí y que cada uno aporta lo mejor, los miembros del equipo deben sentir la necesidad de apoyarse en sus compañeros para obtener los objetivos deseados, esto lleva a que las recompensas estén relacionadas con el trabajo y logros grupales y no de forma individual.



Los planes de incentivos dependen de cada organizaci3n y relaciona aspectos financieros y no financieros, directos e indirectos del incentivo, que buscan motivar al trabajador para que continúe aportando su máxima eficiencia a la empresa.

4.6.5 RETROALIMENTACI3N

La retroalimentaci3n es una herramienta de crecimiento profesional que permite orientar a los miembros de un equipo acerca de su rendimiento y actitud ante el trabajo; además, ayuda a potencializar las habilidades de liderazgo, comunicaci3n y mejora.

La retroalimentaci3n se basa en comunicar a una persona acerca de cómo su comportamiento puede afectar al desarrollo de la tarea y en el comportamiento de los demás.

Criterios para dar una buena retroalimentaci3n:

- La retroalimentaci3n debe ser más descriptiva que valorativa.
- Deber ser más específica que general, ser concretos para evitar cualquier tipo de desentendimiento.
- Debe tener en cuenta las necesidades del receptor y, por tanto, hay que mostrar empatía a la hora de dar informaci3n.
- Hay que darla en el momento oportuno sin esperar ni más ni menos, nunca debe descuidarse ni improvisarse.
- Tiene que estar dirigida hacia los comportamientos que puedan ser modificaci3n.
- Se debe observar si la persona a la que se está dando la retroalimentaci3n está comprendiendo lo que se intenta decir.
- Debe enfocarse hacia el futuro y no al pasado, de manera que se entiendan los resultados que se pretenden lograr.
- Debe fortalecer los vínculos entre las personas.

Criterios para recibir una buena retroalimentaci3n:

- Es más útil cuando una persona pide la retroalimentaci3n de sus actos.



- Escuchar hasta el final.
- No mostrarse a la defensiva de las acciones.
- Verificar si se está comprendiendo lo que se está diciendo
- Agradecer siempre que se recibe una retroalimentaci3n.



CAPITULO 5. TRABAJO DE CAMPO

ENCUESTAS



5. ENCUESTAS

5.1 INTRODUCCIÓN

Para este trabajo se hizo la elaboración de una encuesta que nos ayudó a conocer más sobre la importancia y conocimiento de trabajar en equipo dentro del personal de planta de todos los niveles de las constructoras en Bolivia. Se hizo una investigación sobre el uso e importancia de la metodología de trabajar en equipos de alto rendimiento en la construcción, realizando encuestas a directores, jefes de obras, administrativos y al personal de mano de obra entre otros. Para esto se contactó con empresas constructoras situadas en diferentes ciudades de Bolivia (La Paz, Tarija y Cobija). El número de encuestas recibidas y las que disponemos para este estudio son 36 encuestas en total.

La encuesta cuenta con 4 preguntas comunes de datos personales, 15 a nivel gerencial y nivel medio, y 10 a nivel productivo, todas estas relacionadas con la comunicación, liderazgo, el trabajo en equipo y el conocimiento e importancia que se da a la formación de equipos de alto rendimiento.

5.2 METODOLOGÍA

5.2.1 SELECCIÓN DE LA MUESTRA

Se selecciono a las empresas constructoras grandes, medianas y pequeñas que están ejecutando obras en la actualidad, se hizo esta selección de diferentes tamaños de empresas con la finalidad de obtener una variedad de datos con diferentes perspectivas.

El número de empresas encuestadas dependió del tiempo que tuvieron los contactos que ayudaron a la realización de las mismas, las encuestas se enviaron a los correos de los diferentes dueños de empresas, directores de departamentos y jefes de obra; una parte de las encuestas que fue la realizada a los niveles operativos las realizaron nuestro equipo de apoyo en Bolivia debido al fácil acceso que tenían para realizar las encuestas a capataces, ayudantes, maestros, etc.



5.2.2 DISEÑO DE LA ENCUESTA

Se diseñó una encuesta que incluye preguntas que requieren elección múltiple, respuestas simples o respuestas cortas, lo cual nos ayuda a conocer las opiniones de los encuestados, pero sin quitar mucho tiempo debido que como se sabe el sector de la construcción como muchos otros el trabajo es muy apretado.

Para la generación de preguntas se estudiaron varios factores sobre la importancia de trabajar en equipo y la opinión que podrían tener los trabajadores sobre sus compañeros de trabajo y el trabajo en conjunto. Se tomó como tema principal el trabajo en equipo, la motivación laboral, el liderazgo, incentivos entre otros; lo cual nos ayudó a tener una apreciación más amplia sobre la opinión de las personas que está dentro de las construcciones en los diferentes niveles de mando. La elaboración de la encuesta se realizó de la siguiente manera:

- Para la elaboración de la encuesta se tomó la plantilla de formularios de Google Drive y se realizó a mediante el uso de internet, pudiendo llegar así fácilmente hasta las diferentes empresas contactadas.
- La clasificación y redacción de la encuesta está realizada de tal manera que no se repitan preguntas y no sean muy complicadas de responder, ya que el personal que trabaja en la construcción cuenta con poco tiempo libre.
- Se realizaron preguntas cerradas y con una duración no mayor a 15-18 min para la realización de la encuesta completa.
- Se hizo un primer borrador de preguntas y respuestas base, las cuales fueron la partida de la encuesta final.
- Se realizó una encuesta piloto para probar la encuesta y su formato. En esta fase de prueba fue revisado por Fidel Chaparro, Juan Pablo Patiño y Walter Montecinos, tres puntos de vista distintos los cuales ayudaron con su opinión y recomendaciones de mejora a algunos puntos de la encuesta.

- Se redactó la encuesta final partiendo de las recomendaciones y opinión propia, y se hizo la remisión de la misma mediante correo electrónico y redes sociales, a través del siguiente link:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScvZnxmktDLd9dgwyPEWIJ74IRRXwOx3vDYIUZI_n0iqcGfw/viewform?usp=sf link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScvZnxmktDLd9dgwyPEWIJ74IRRXwOx3vDYIUZI_n0iqcGfw/viewform?usp=sf_link)



"MODELO DE CREACIÓN Y DESARROLLO DE EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO EN TODOS LOS NIVELES DE MANDO DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS BOLIVIANAS"

La siguiente encuesta servirá de base de datos para la realización de un estudio sobre los equipos de alto rendimiento en la construcción y el uso actual en Bolivia. Este Trabajo de Fin de Máster se está realizando en la Universidad Politécnica de Valencia para la obtención del título oficial de Máster en Planificación y Gestión en Ingeniería Civil.

Confidencialidad: La información que se proporcione en esta encuesta será estrictamente confidencial; no se revelará los datos personales de las personas que realicen este formulario. Sólo los investigadores tendrán acceso a la información.

Participación: Su decisión de participar en esta encuesta es totalmente voluntaria. Se estima que el tiempo necesario para rellenar la encuesta oscila entre 10 - 15 minutos.

5.2.3 ESTRUCTURA DE LA ENCUESTA

El objetivo principal de las preguntas de la encuesta se basó en 3 aspectos fundamentales para la formación y creación de equipos de alto rendimiento en la construcción.

Información General: Estas preguntas nos sirvieron para determinar las características del personal en los diferentes niveles que se realizó la encuesta, y algunos datos de la empresa para la cual trabajan.

Estado actual del conocimiento y practica sobre equipos de trabajo: En esta parte de la encuesta nos centramos en realizar preguntas para conocer el nivel de conocimiento o



importancia de los diferentes niveles de mando acerca del trabajo en equipo. A su vez nos ayudó a ver si en la actualidad existe o no una aplicación de la metodología del trabajo en equipo y la necesidad de incrementar su nivel creando equipos de alto rendimiento.

Esta parte de la encuesta se realizó dividiendo según nivel de mando, un nivel alto – medio y otro nivel bajo (operativo). Esto se hizo de esta manera debido a que las preguntas realizadas a niveles más altos sean de tipo más organizativas y forma de trabajo; y las preguntas realizadas a nivel operativo sean más relacionadas sobre su opinión de la forma de trabajo actual.

Cualidades de los trabajadores: Esta etapa de la encuesta fue dirigida a conocer más sobre las cualidades de los encuestado como su tipo de liderazgo, su motivación profesional y su forma de comunicación con sus trabajadores; en el caso de los niveles operativos esta etapa nos permitió conocer más a fondo su forma de pensar acerca de la necesidad de tener un compañero bueno en lo que hace, al igual se le pregunto sobre su motivación para el trabajo, su forma de comunicación en obra y sobre cuál es su habilidad más grande.

En general esta etapa de la encuesta fue un plus para conocer sus cualidades como personas y ver que tan adaptables son para pertenecer a un equipo o a dirigir un equipo de trabajo.

5.2.4 SELECCIÓN DE LA POBLACIÓN

La encuesta realizada fue tomada a directores de empresas, gerentes técnicos, administrativos, directores de obra, jefes de obra, capataces, obreros y ayudantes, entre otros de empresas constructoras de Bolivia, la misma fue realizada a través de la ayuda de Google Drive y Correo electrónico facilitándonos así la comunicación instantánea.

Se consiguió al finalizar la encuesta un total de 36 encuestas, lo cual se considera suficiente para estudiar el tema de investigación dentro del TFM.

5.2.5 OBTENCIÓN DE RESULTADOS

La obtención de datos se realizó de forma automática al utilizar la herramienta de encuestas Google form. Al obtener los datos de la herramienta en una hoja Excel, se procedió a su análisis y ordenamiento de las respuestas, seguido de la depuración de datos innecesarios, o encuestas no llenadas en su totalidad.

Al finalizar este proceso se procede a hacer el análisis de los datos obtenidos y poder presentar resultados sobre el conocimiento del tema en empresas constructoras bolivianas.

5.3 RESULTADOS DE LA ENCUESTA

5.3.1 MUESTRAL DE LA ENCUESTA

Primeramente, se determinó el error muestral tomando en cuenta los siguientes parámetros:

5.3.1.1 Tipo de población

Se considero una probación infinita debido a que no se cuenta con datos exactos y fiables del número de personas que trabajan directamente en el sector de la construcción en Bolivia.

Fórmula para determinar el error muestral:

$n = \frac{z^2 p(1 - p)}{e^2}$	
n = Tamaño de Muestra	Tamaño de la muestra 36 encuestas
z = Nivel de confianza	Se aplica 95% de nivel de confianza
p = Probabilidad de ocurrencia, igual a q	Se determino como 0.5, siendo este el caso más desfavorable
e = Error muestral	16.33%

Tabla 15: Error Muestral de encuestas
Fuente: Elaboración Propia

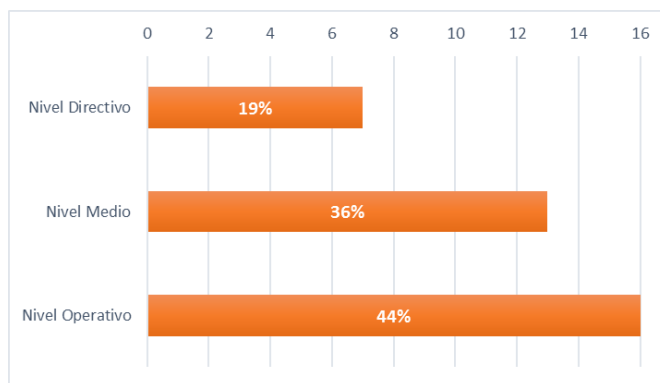
El error muestral fue de 16.33% el cual es elevado por utilizar una muestra muy pequeña a comparación de la población infinita, pero se considera adecuado para los fines de estudio de este trabajo.

5.3.2 ESTADÍSTICA DE LOS ENCUESTADOS

5.3.2.1 Análisis encuesta datos personales todos los niveles

En este apartado se realizará el análisis la información básica de los encuestados como Nivel de mando, el género, edad, y nivel de estudio.

1. ¿Qué nivel de mando se adapta más a tu cargo?



En el resultado de la encuesta se puede ver que un 44 % que representa a 16 personas pertenecen al nivel operativo, seguido por 36 % que representa a 13 personas que pertenecen al nivel medio y como porcentaje más bajo de encuestados esta un 19% que representa a 7 personas del nivel directivo.

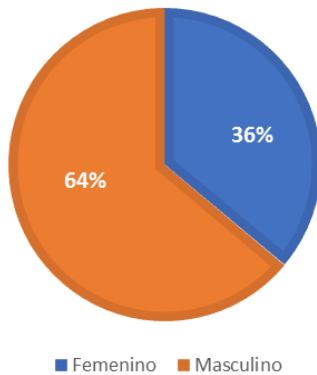
esta un 19% que representa a 7 personas del nivel directivo.

Con estos resultados se pudo dividir las preguntas como se dijo con anterioridad, teniendo unas preguntas dirigidas para el nivel directivo y medio, y otras preguntas para el nivel operativo; la diferencia entre estas es que en la primera se realizaron preguntas más administrativas de empresa y en la segunda las preguntas fueron más personales y de formas de trabajar.

NIVEL DE MANDO		
	<i>Encuestas</i>	<i>Porcentaje</i>
Nivel Directivo	7	19%
Nivel Medio	13	36%
Nivel Operativo	16	44%
Total	36	100%

Fuente: Elaboración Propia

2. Genero



construcción.

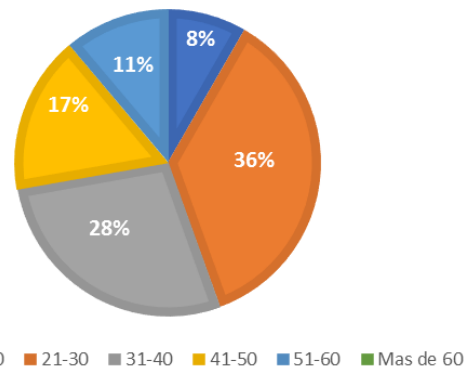
De las encuestas realizadas se pudo ver que el género masculino predomina ante el femenino, esto es un índice normal en Bolivia debido a que el sector de la construcción se considera un rubro pesado para la mujer. Pero también es importante recordar que en la actualidad ese estereotipo de división de géneros está cambiando y si existe muchas más mujeres diariamente involucrándose en el sector de la

GÉNERO		
	Encuestas	Porcentaje
Femenino	13	36%
Masculino	23	64%
Total	36	100%

Fuente: Elaboración Propia

3. Edad

Claramente se puede ver en la figura que el rango de años de 21 a 30 años es el que predomina en el sector de la construcción con un 38%, seguido 31 a 40 años con un 28%, lo cual nos indica que nuestra metodología de creación de equipos de alto rendimiento debe ir dirigido a jóvenes mayores y adultos por lo cual puede ser interactivo, desafiante y motivacional.

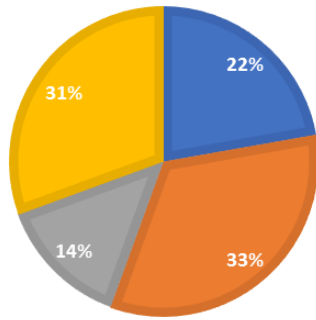


EDAD		
	Encuestas	Porcentaje
Menos de 20	3	8%
21-30	13	36%
31-40	10	28%
41-50	6	17%

51-60	4	11%
Mas de 60	0	0%
Total	36	100%

Fuete: Elaboración Propia

4. Nivel de estudio finalizado.

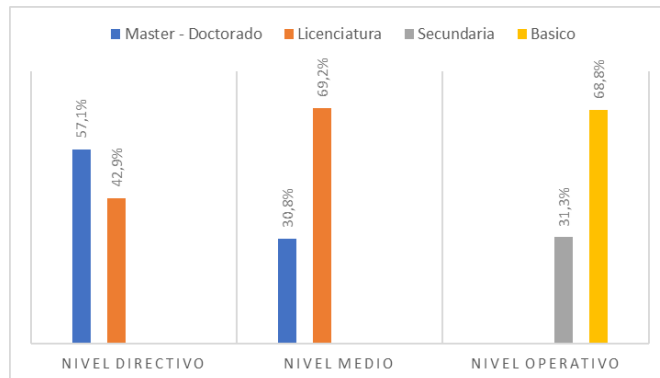


■ Maestria - Doctorado ■ Licenciatura ■ Secundaria ■ Primaria

En base a los resultados de las encuestas se puede observar que un 33 % de los encuestados tienen una educación a nivel licenciatura, lo que representa 12 personas. Por otro lado, se puede observar que el índice segundo más alto es 31% con un nivel de estudio básico, lo cual

representa 11 personas; esto significa mucho contraste de nivel de estudios es por eso que viendo estos valores existe la necesidad de realizar un análisis más profundo relacionando los niveles de mando de los encuestados y sus niveles de estudio obteniendo la siguiente gráfica.

Observando la gráfica conseguida se puede observar que el nivel directivo cuenta con un 57,1 % de altos directivos con master o doctorados y un 42,9 % con licenciatura lo cual es muy común en todos los sectores de trabajo en la alta dirección. Por otro



lado, se puede ver que los encuestados de nivel medio tienen un 69,2% de nivel licenciatura y un 30,8% nivel master el cual resultaría bajo debido a que muchas de estos encuestados ya son trabajadores y profesionales, en la actualidad en Bolivia recién los profesionales están viendo la necesidad de realizar un master para incrementar su oportunidad de trabajo y conocimiento. Finalmente se puede ver que en el nivel operativo los estudios no son muy



importantes para la gente que lo conforma en muchos casos ni siquiera un requisito, viendo reflejado este en la gráfica que muestra un 68,8% de los encuestados ni siquiera terminaron el nivel básico de colegio.

NIVEL DE ESTUDIO FINALIZADO		
	Encuestas	Porcentaje
Maestría - Doctorado	8	22%
Licenciatura	12	33%
Secundaria	5	14%
Básico	11	31%
Total	36	100%

Fuente: Elaboración Propia

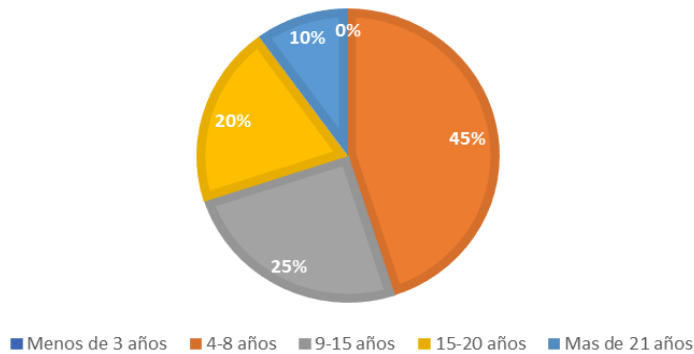
RELACIÓN NIVEL DE MANDO – NIVEL DE ESTUDIO				
	Master - Doctorado	Licenciatura	Secundaria	Básico
Nivel Directivo	57,1%	42,9%		
Nivel Medio	30,8%	69,2%		
Nivel Operativo			31,3%	68,8%

Fuente: Elaboración Propia

5.3.2.2 Análisis respuesta de nivel de mando directivo y medio

En el siguiente apartado se realiza el análisis y se muestra los resultados de las encuestas realizadas a los niveles de mando directivo y medio, como se dijo con anterioridad estas preguntas son más administrativas de empresa y más sobre conocimiento del tema.

1. ¿Años de experiencia laboral?



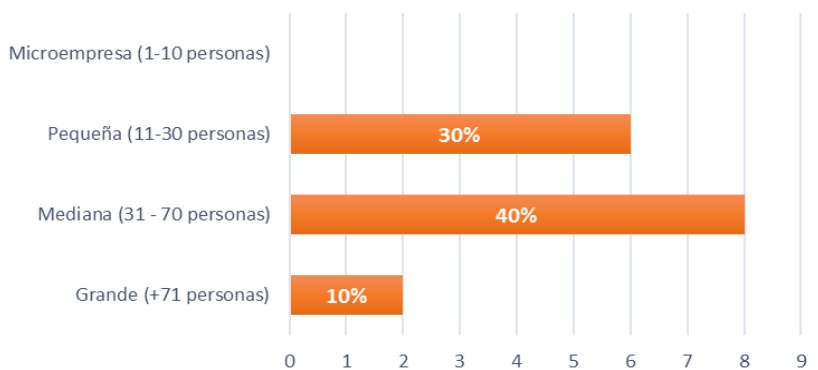
En la siguiente grafica se observa las respuestas respecto a los años de experiencia, profesional la cual muestra que la mayor parte de los encuestados tienen una experiencia de 4-8 años y haciendo una relación con el nivel de mando

estos encuestados se encuentran en el nivel medio, a simple vista se puede conocer esta respuesta debido al corto tiempo de experiencia profesional.

AÑOS DE EXPERIENCIA LABORAL		
	Encuestas	Porcentaje
Menos de 3 años	0	0%
4-8 años	9	45%
9-15 años	5	25%
15-20 años	4	20%
Mas de 21 años	2	10%
Total	20	100%

Fuente: Elaboración Propia

2. ¿Según el número de trabajadores, en que tamaño de empresa consideras que trabajas?



En base a las respuestas obtenidas se pudo ver que la mayor parte de la empresa constructora bolivianas dentro de las pymes, el 40% de las empresas fueron

medianas, el 30% pequeñas y solo el 10% grandes. Este resultado claramente refleja que en la actualidad con el boom de la construcción se crearon muchas empresas constructoras

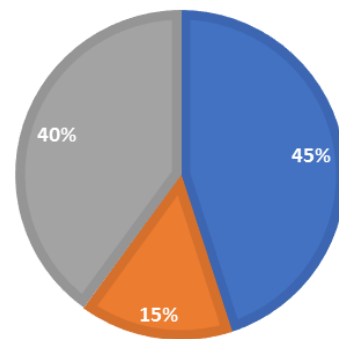
que comenzaron siendo pequeñas y ahora se encuentran dentro de un rango mediano, Por otro lado, si existen empresas grandes pero muy pocas a comparación de las pymes, estas son empresa reconocidas con proyectos mayores.

TAMAÑO DE LA EMPRESA		
	Encuestas	Porcentaje
Grande (+71 personas)	2	10%
Mediana (31 - 70 personas)	8	40%
Pequeña (11-30 personas)	6	30%
Microempresa (1-10 personas)	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Elaboración Propia

3. ¿Has escuchado hablar alguna vez sobre equipos de alto rendimiento?

Al realizar la primera pregunta sobre el tema de interés se vio que la mayoría de las personas si escucharon hablar de equipos de alto rendimiento, pero no relacionado con el rubro de la construcción, lo cual indica que en la actualidad en la industria de la construcción en Bolivia no es un tema importante, por lo cual con este trabajo se intentara informar los beneficios del mismo en el sector de la construcción.

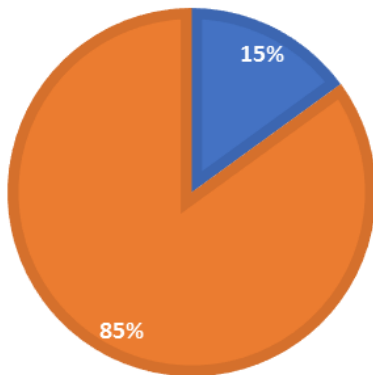


■ Si ■ No ■ Si, pero no relacionado con este rubro.

¿HAS ESCUCHADO HABLAR ALGUNA VEZ SOBRE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO?		
	Encuestas	Porcentaje
Si	7	35%
No	3	15%
Si, pero no relacionado con este rubro.	10	50%
Total	20	100%

Fuente: Elaboración Propia

4. ¿Sabes si la empresa tiene políticas que promueven el trabajo en equipo?



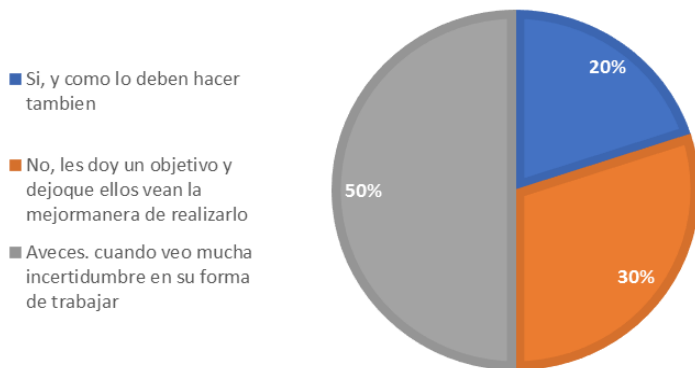
■ Si ■ No

Según las respuestas obtenidas se pudo verificar que en Bolivia las empresas constructoras en la actualidad no promueven el trabajo en equipo, esto puede ser debido a falta de información y conocimiento del beneficio que este implica.

¿SABES SI LA EMPRESA TIENE POLÍTICAS QUE PROMUEVEN EL TRABAJO EN EQUIPO?		
	Encuestas	Porcentaje
Si	3	15%
No	17	85%
Total	20	100%

Fuente: Elaboración Propia

5. ¿En general en tus obras a cargo tu como superior, les dices que hacer?



Teniendo los resultados se puede observar que el 50% de las encuestas encajan en un líder o jefe democrático debido a que respondieron que a veces, cuando ven mucha incertidumbre en la forma de trabajar de sus

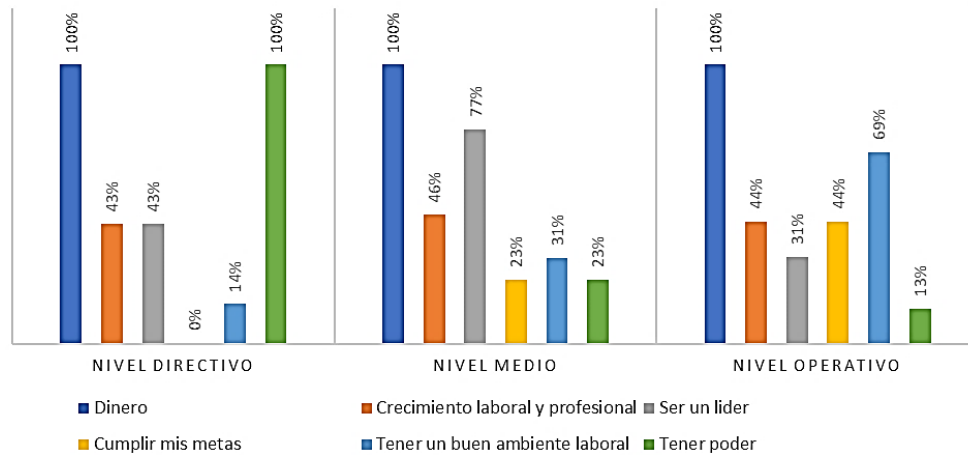
empleados o personas a cargo los guía, el siguiente resultado más alto fue un líder liberal con un 30% el cual deja que la gente a su cargo realice su trabajo para llegar al objetivo planteado. Si analizamos esto podemos decir que este resultado es satisfactorio para este trabajo debido a que ve que los jefes son propensos a ser líderes democráticos y liberales y que están dispuestos a dar monotonía a su grupo de trabajo.

¿En general en tus obras a cargo tu como superior, les dices que hacer?		
	Encuestas	Porcentaje
Si, y como lo deben hacer también	4	20%
No, les doy un objetivo y dejo que ellos vean la mejor manera de realizarlo	6	30%
A veces. cuando veo mucha incertidumbre en su forma de trabajar	10	50%
Total	20	100%

Fuente: Elaboración Propia

6. ¿Qué es lo que más te motiva a ti como persona y trabajador?

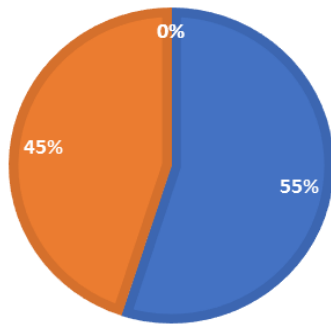
Se hizo un análisis sobre el incentivo y motivación de los encuestados dependiendo de su nivel de mando en el cual se puede observar que el nivel directivo tiene una motivación más por el poder y el dinero, el nivel medio una motivación más por el dinero y el ser un líder en su rubro y finalmente el nivel operativo que al igual que los otros niveles su principal incentivo y motivación es el dinero, pero también el tener un buen ambiente laboral.



	Nivel Directivo	Nivel Medio	Nivel Operativo
Dinero	100%	100%	100%
Crecimiento laboral y profesional	43%	46%	44%
Ser un líder	43%	77%	31%
Cumplir mis metas	0%	23%	44%
Tener un buen ambiente laboral	14%	31%	69%
Tener poder	100%	23%	13%

Fuente: Elaboración Propia

7. ¿Como es la comunicación con tus compañeros de trabajo?



■ Muy buena ■ Buena (jefe - empleado) ■ Mala ■ Muy Mala

Según el porcentaje más alto de respuestas acerca de la comunicación se observó que en la mayoría de las obras las personas involucradas trabajan en armonía, respetando sus puntos de vista y compartiendo diferentes experiencias.

Eso es una buena señal el momento de pensar en crear un equipo de alto rendimiento debido a que existe un buen clima laboral dentro de la obra.

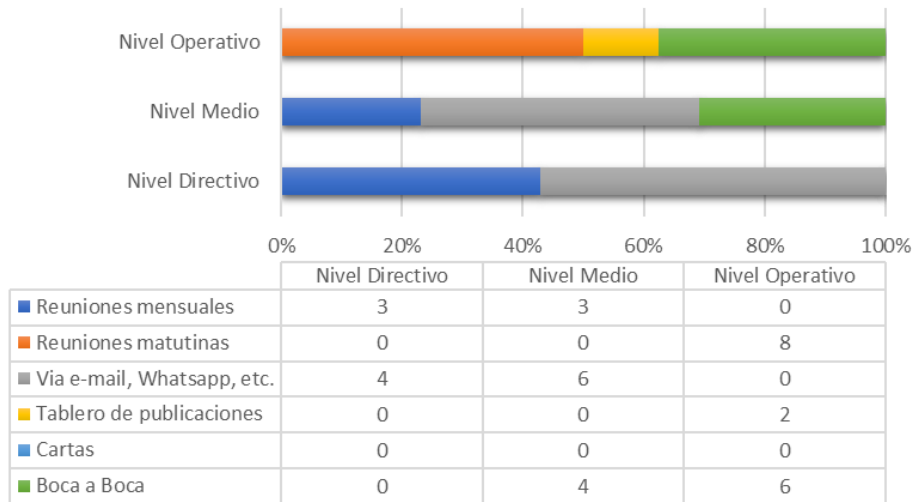
¿COMO ES TU COMUNICACIÓN CON TUS COMPAÑEROS?		
	Encuestas	Porcentaje
Muy buena	11	55%
Buena (jefe - empleado)	9	45%
Mala	0	0%
Muy Mala	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Elaboración Propia

8. ¿Como se transfiere información y comunicados en tu empresa, que métodos usan?

Mediante el siguiente análisis sobre la comunicación dentro de los siguientes niveles de mando se observó que el nivel directivo tiene reuniones mensuales en las cuales se transfiere información y se realizan comunicados, por otro lado en el nivel medio lo más común para transferir información y comunicar son los Tics (E-mail, WhatsApp, intranet, etc.) y finalmente el nivel productivo cuenta con reuniones matutinas las cuales le sirve para informarse sobre comunicados y ordenes de como trabajar o que realizar ese día.

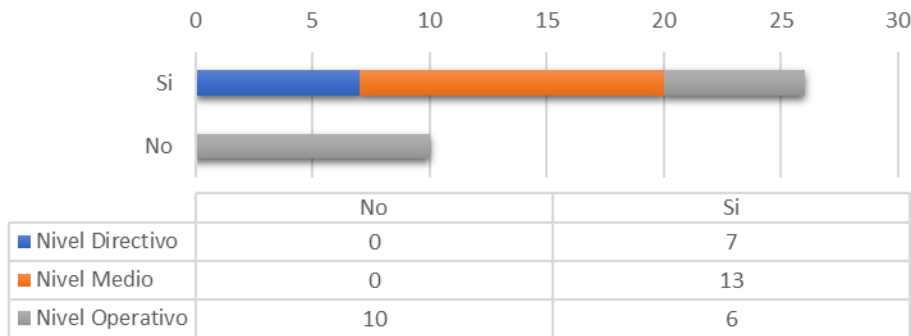
Como se ve cada nivel de mando es diferente al momento de intercambiar información y de la forma de comunicarse es por eso que es muy importante tomar en cuenta este aspecto el momento del desarrollo del modelo en la etapa de comunicación.



Fuente: Elaboración Propia

9. ¿La retroalimentación en tu trabajo, por parte de tu jefe o compañeros es común?

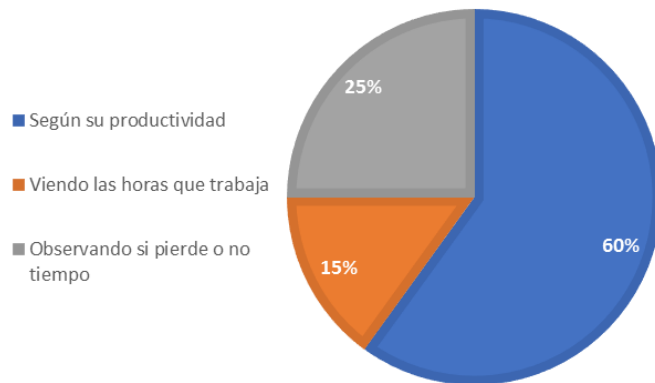
La retroalimentación es una característica muy importante en el ámbito personal como laboral para poder mejorar y motivarse. Las respuestas que se obtuvieron sobre este tema fue que en el nivel directivo y medio es común la retroalimentación la gente está acostumbrada a darla y recibirla, todo lo contrario, al nivel productivo que no está muy a gusto con este, aunque si hubo personas que respondieron que si están relacionados con la misma lo cual indica que quizás existe un cambio de mentalidad sobre este tema.



■ Nivel Directivo ■ Nivel Medio ■ Nivel Operativo

Fuente: Elaboración Propia

10. ¿Como evalúas el rendimiento de un trabajador?

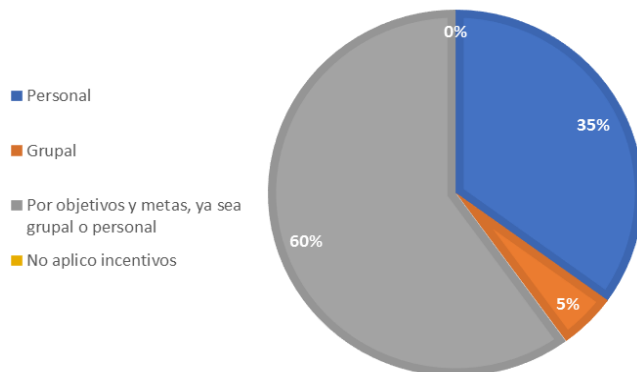


Se pudo ver con las encuestas que el método más común acerca de la evaluación del rendimiento del trabajador fue ver su productividad diaria o semanal siendo un 60%, seguido del observar su tiempo productivo con un 25%.

¿COMO EVALÚAS EL RENDIMIENTO DE UN TRABAJADOR?		
	Encuestas	Porcentaje
Según su productividad	12	60%
Viendo las horas que trabaja	3	15%
Observando si pierde o no tiempo	5	25%
Total	20	100%

Fuente: Elaboración Propia

11. ¿Qué tipo de incentivos aplica usted en su trabajo con sus inferiores?



El incentivo más utilizado por los encuestados en su empresa es el por objetivos y metas, ya sea grupal o personal; y el segundo incentivo es el personal por algún logro propio. Solo un 5% de los encuestados usan incentivos grupales, por lo cual se debe tomar en

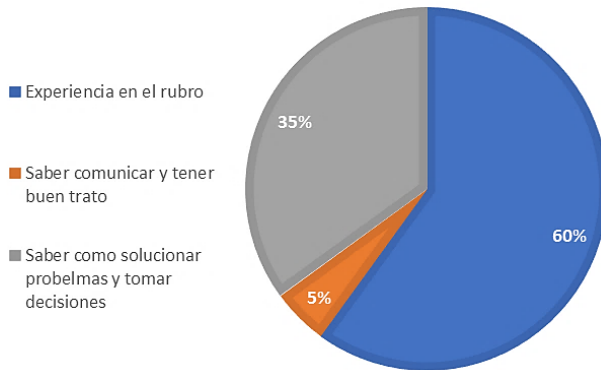
cuenta hacer un hincapié sobre los incentivos usados en la implantación del modelo.

¿QUÉ TIPO DE INCENTIVOS APLICA USTED EN SU TRABAJO CON SUS INFERIORES?		
	Encuestas	Porcentaje
Personal	7	35%
Grupal	1	5%

Por objetivos y metas, ya sea grupal o personal	12	60%
No aplico incentivos	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Elaboración Propia

12. ¿Cuál crees que es la habilidad más importante en un trabajador?



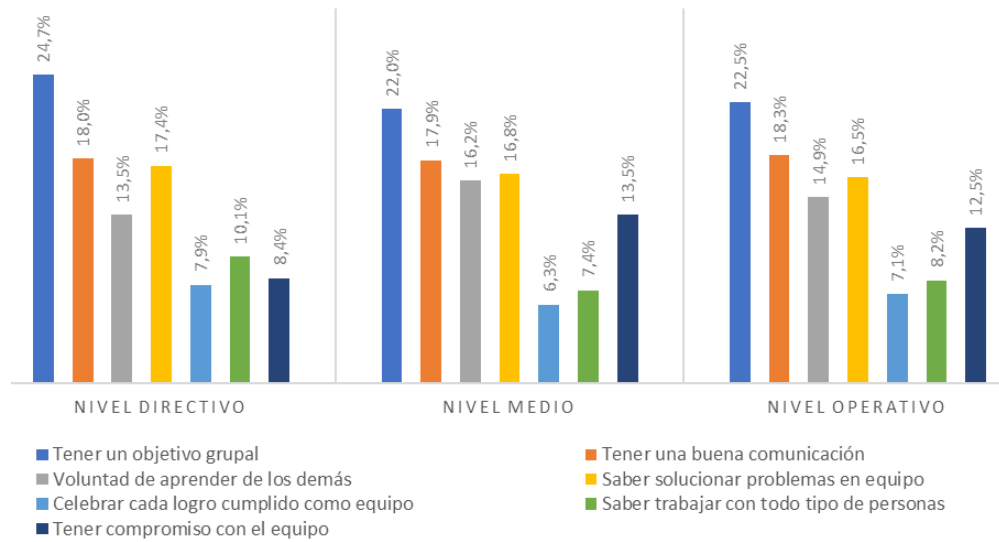
Los encuestados creen que tener experiencia en el rubro es la habilidad más importante en un trabajador con un 60%, seguido de la habilidad de saber solucionar problemas y tomar decisiones que representa un 35%.

¿COMO EVALÚAS EL RENDIMIENTO DE UN TRABAJADOR?		
	Encuestas	Porcentaje
Experiencia en el rubro	12	60%
Saber comunicar y tener buen trato	1	5%
Saber cómo solucionar problemas y tomar decisiones	7	35%
Total	20	100%

Fuente: Elaboración Propia

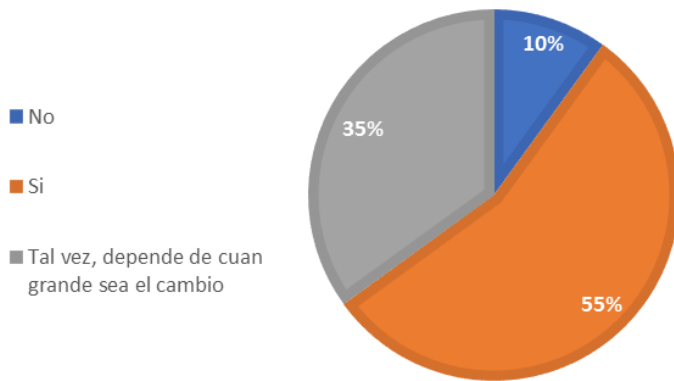
13. ¿Para crear un buen equipo de trabajo, cual crees que son las características más importantes que se debe tomar en cuenta?

Se vio la necesidad de hacer un análisis relacionando el nivel de mando y los criterios más importantes para crear un buen equipo y se obtuvo que en los tres niveles de mando creen que lo más importante es tener un objetivo grupal, seguido de tener una buena comunicación entre los miembros del equipo y tercero saber solucionar problemas en el equipo. a pesar que estas encuestas se realizaron a diferentes empresas y diferentes niveles de mando mediante la gráfica se puede observar que todos tienen el mismo criterio sobre las características que debe tener un equipo de trabajo.



Fuente: Elaboración Propia

14. ¿Crees que tu empresa está lista para realizar cambios, y adaptarse a la actualidad mundial?



Se puede ver en el gráfico de respuestas que el 55% de los encuestados creen que su empresa está lista para adaptarse a la actualidad mundial y tener cambios de mejora y un 35% cree que depende de que tan grande sea el cambio su empresa estaría lista.

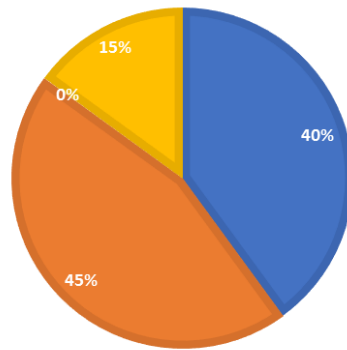
Esto muestra que las empresas bolivianas sienten la necesidad de actualizarse y mejorar algunos procesos internos para seguir creciendo en su rubro.

¿CREES QUE TU EMPRESA ESTÁ LISTA PARA REALIZAR CAMBIOS, Y ADAPTARSE A LA ACTUALIDAD MUNDIAL?		
	Encuestas	Porcentaje
No	2	10%
Si	11	55%
Tal vez, depende de cuán grande sea el cambio	7	35%
Total	20	65%

Fuente: Elaboración Propia

15. ¿Estaría usted dispuesto a sacrificar productividad de la empresa, a cambio de implantar un modelo de trabajo en equipo de alto rendimiento que después de consolidado sea más productivo?

- Si, si supiera la manera correcta de implantar el modelo de equipo de trabajo
- Depende de la productividad que perdería
- No, no lo veo necesario en este rubro
- Estaría interesado de implantar equipos de alto rendimiento en el nivel medio y superior de la empresa.



A pesar de que en la pregunta anterior la mayoría de encuestados creen que su empresa está lista para realizar cambios para actualizarse mundialmente, en la siguiente grafica se observa que, si la gente quiere cambio y necesita cambio,

pero siempre está la duda si su productividad será la misma o bajara durante el proceso.

Un 45% de los encuestados estarían dispuestos a implantar un EAR, pero dependiendo cuanta productividad se perdería con esta y un 40% está listo para el cambio, pero necesitan saber la manera correcta de hacerlo.

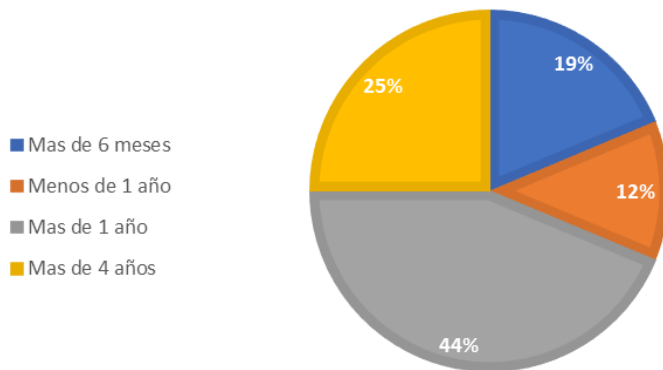
¿ESTARÍA USTED DISPUESTO A SACRIFICAR PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA, A CAMBIO DE IMPLANTAR UN MODELO DE TRABAJO EN EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO QUE DESPUÉS DE CONSOLIDADO SEA MÁS PRODUCTIVO?		
	Encuestas	Porcentaje
Si, si supiera la manera correcta de implantar el modelo de equipo de trabajo	8	40%
Depende de la productividad que perdería	9	45%
No, no lo veo necesario en este rubro	0	0%
Estaría interesado de implantar equipos de alto rendimiento en el nivel medio y superior de la empresa.	3	15%
Total	20	100%

Fuente: Elaboración Propia

5.3.2.3 Análisis respuesta de nivel de mando productivo

En el siguiente apartado se realiza el análisis y se muestra los resultados de las encuestas realizadas a los niveles de productivo, cuyas preguntas fueron pensadas para conocer más sobre la forma de pensar y ver la forma como trabajan.

1. ¿Hace cuánto tiempo trabajas en la empresa?



En base a las respuestas realizadas podemos ver que la mayoría de trabajadores en el nivel productivo están trabajando más de 1 año en la empresa, lo cual muestra que existe un apego a la misma y que ya tienen antigüedad en la empresa como para confiar en ellos para la implantación de un modelo, no queda de más recalcar que al ser un nivel productivo donde se encuentran obreros, maestro, ayudantes capataces son personas que trabajan directamente en obra y que su tiempo de estar en la empresa puede ir de la mano con el tiempo de ejecución de la obra.

¿HACE CUÁNTO TIEMPO TRABAJAS EN LA EMPRESA?		
	Encuestas	Porcentaje
Mas de 6 meses	3	19%
Menos de 1 año	2	13%
Mas de 1 año	7	44%
Mas de 4 años	4	25%
Total	16	75%

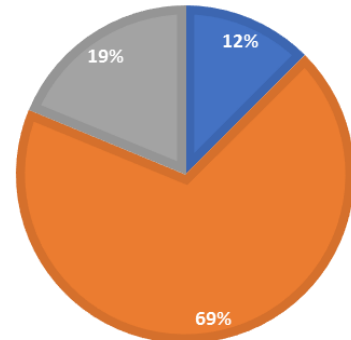
Fuente: Elaboración Propia

2. ¿Como es tu jefe?

Se puede ver en la gráfica que los trabajadores y nivel productivo de las diferentes obras en Bolivia cuentan con un jefe democrático.

¿COMO ES TU JEFE?		
	Encuestas	Porcentaje
Autoritario	2	13%
Democrático	11	69%
Liberal	3	19%
Total	16	100%

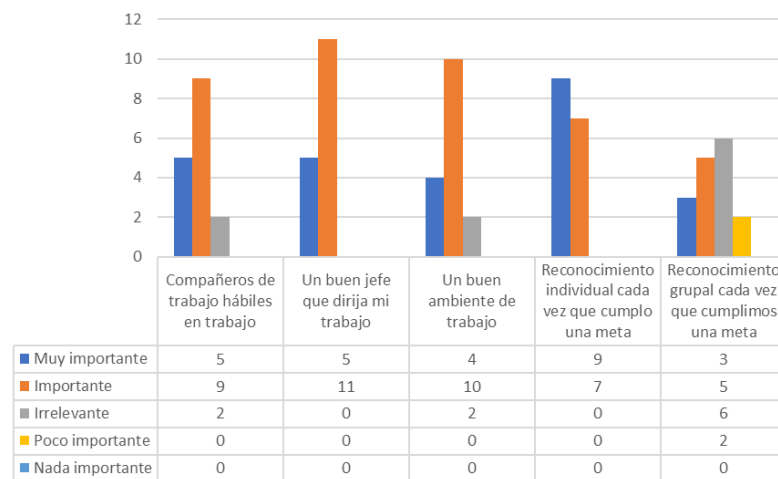
Fuente: Elaboración Propia



■ Autoritario ■ Democrático ■ Liberal

3. ¿Qué importancia tienen los siguientes aspectos en tu rendimiento laboral?

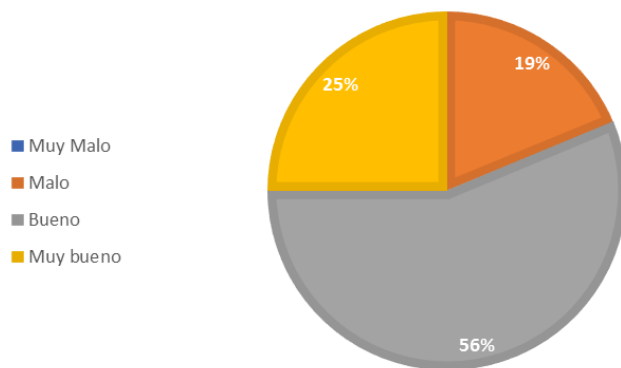
Existen muchos aspectos que elevan el rendimiento laboral, en este caso en base a las respuestas obtenidas se puede ver que los trabajadores del nivel productivo opinan que el que haya incentivos individuales cada vez se cumpla una meta, tener compañeros hábiles, y tener un buen jefe dirigiendo su trabajo es muy importante para incrementar su nivel de rendimiento, y ayudara a su producción y motivación en el trabajo que realizan. En la gráfica se observa que los encuestados no creen que es irrelevante el incentivo grupal por lo cual en este trabajo de fin de master debemos hacer hincapié debido a para crear un equipo de alto rendimiento se necesita que el equipo se uno que trabajen juntos y que también se los premie juntos. eficaz y productivo en la obra.



¿QUÉ IMPORTANCIA TIENEN LOS SIGUIENTES ASPECTOS EN TU RENDIMIENTO LABORAL?					
	Muy importante	Importante	Irrelevante	Poco importante	Nada importante
Compañeros de trabajo hábiles en trabajo	5	9	2	0	0
Un buen jefe que dirija mi trabajo	5	11	0	0	0
Un buen ambiente de trabajo	4	10	2	0	0
Reconocimiento individual cada vez que cumpla una meta	9	7	0	0	0
Reconocimiento grupal cada vez que cumplimos una meta	3	5	6	2	0

Fuente: Elaboración Propia

4. ¿Como es el ambiente de trabajo en tu empresa o departamento?



Partiendo de las respuestas obtenidas se observa que el nivel de comunicación dentro del nivel productivo en obra es bueno, lo cual muestra que existe un buen ambiente laboral con una comunicación fluida entre los involucrados.

¿COMO ES EL AMBIENTE DE TRABAJO EN TU EMPRESA O DEPARTAMENTO?		
	Encuestas	Porcentaje
Muy Malo	0	0%
Malo	3	19%
Bueno	9	56%
Muy bueno	4	25%
Total	16	100%

Fuente: Elaboración Propia

5. ¿Puedes tu libremente tomar decisiones sobre la organización de tu grupo o equipo de trabajo y las responsabilidades de cada uno diariamente?



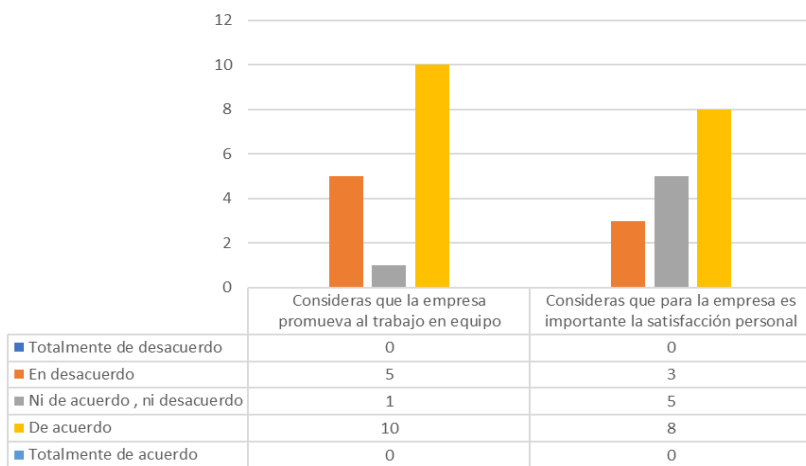
Viendo los resultados obtenidos se puede analizar que, en Bolivia, la jerarquización y decisión jefe-empleado está muy presente. El 69% de los encuestados dijeron que no pueden tomar libremente decisiones porque ese trabajo lo realiza el jefe

directo. Como se dijo en la parte teórica de este trabajo para lograr un equipo de alto rendimiento se necesita crear una conciencia de autonomía de equipo tanto desde la gerencia hasta los empleados del nivel productivo, lo cual con este resultado podemos ver que se debe poner hincapié en la misma concientización.

¿PUEDES TU LIBREMENTE TOMAR DECISIONES SOBRE LA ORGANIZACIÓN DE TU GRUPO O EQUIPO DE TRABAJO Y LAS RESPONSABILIDADES DE CADA UNO DIARIAMENTE?		
	Encuestas	Porcentaje
En mi empresa la decisión de trabajo es delegada a la cuadrilla, por lo que mis compañeros y yo podemos tomar decisiones en equipo	5	31%
No puedo tomar libremente decisiones porque ese trabajo lo realiza mi jefe directo	11	69%
Total	16	100%

Fuente: Elaboración Propia

6. Satisfacción personal y trabajo en equipo



Es fundamental que siempre se le demuestre al trabajador que es importante para la empresa. En este caso los encuestando si están de acuerdo que sus empresas se preocupan por ellos y su satisfacción

personal, pero quizás esta muestra podría ser mayor teniendo como resultado una mejora en su productividad. Como se habló anteriormente existe una confusión de términos entre grupo y equipo en este sector en Bolivia por lo cual los empleados están de acuerdo que la empresa para la cual trabaja promueve el trabajo en equipo siendo este quizás solo un grupo de personas trabajando juntas.

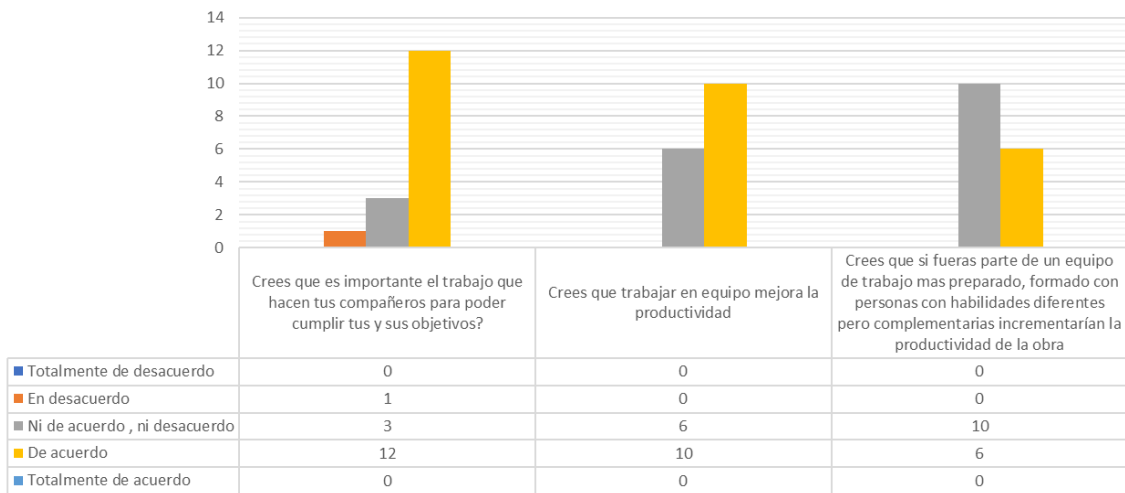
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Consideras que la empresa promueva al trabajo en equipo	0	5	1	10	0
Consideras que para la empresa es importante la satisfacción personal	0	3	5	8	0

Fuente: Elaboración Propia

7. Productividad vs Trabajo en equipo:

Una opinión recabada de esta encuesta fue que los trabajadores del nivel operativo están de acuerdo que el trabajo realizado por sus compañeros es muy importante para ellos porque este ayudara a llegar a cumplir sus objetivos, aquí se puede ver un principio del trabajo en equipo que es el compromiso mutuo. Por otro lado, se pudo ver que los trabajadores creen que trabajar en equipo podría incrementar su productividad, pero a la

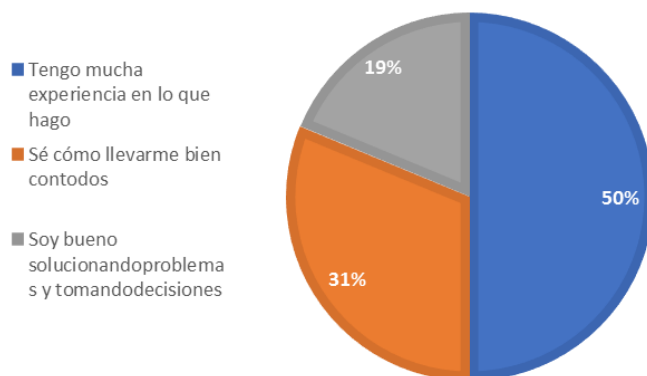
vez se observa que les da lo mismo si el equipo está formado por personas con diferentes habilidades.



	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
¿Crees que es importante el trabajo que hacen tus compañeros para poder cumplir tus y sus objetivos?	0	1	3	12	0
Crees que trabajar en equipo mejora la productividad	0	0	6	10	0
Crees que, si fueras parte de un equipo de trabajo más preparado, formado con personas con habilidades incrementarían la productividad de la obra	0	0	10	6	0

Fuente: Elaboración Propia

8. ¿Cuál crees que es tu mejor habilidad?



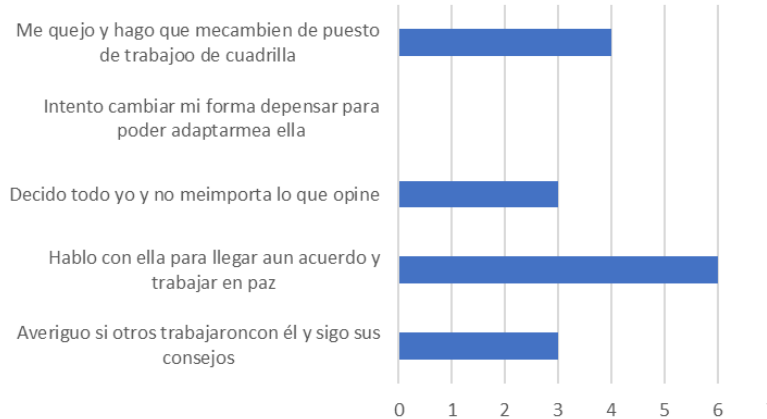
Entre las respuestas más comunes sobre la mejor habilidad que cree cada trabajador que tiene que tener mucha experiencia en lo que hace, esto genera que puedan ayudar a los demás compañeros con poca

experiencia creando así un conjunto de personas buenas en su rubro.

¿CUAL CREES QUE ES TU MEJOR HABILIDAD?		
	Encuestas	Porcentaje
Tengo mucha experiencia en lo que hago	8	50%
Sé cómo llevarme bien con todos	5	31%
Soy bueno solucionando problemas y tomando decisiones	3	19%
Total	16	100%

Fuente: Elaboración Propia

9. ¿Qué haces cuando te toca trabajar con una persona difícil?



Muchas veces en la obra o en el trabajo existen muchos roces entre compañeros de trabajo como en cualquier sector, la respuesta de los trabajadores encuestados sobre este asunto fue que si les toca trabajar con una

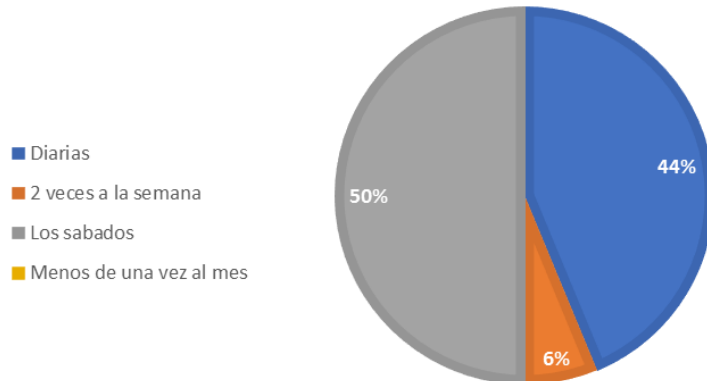
persona difícil intentan hablar con él o ella para llegar a un acuerdo y trabajar paz. Sin dejar de lado que la segunda respuesta más común fue quejarse al jefe y cambiarse de puesto, lo cual en ningún caso está bien.

¿QUÉ HACES CUANDO TE TOCA TRABAJAR CON UNA PERSONA DIFÍCIL?		
	Encuestas	Porcentaje
Averiguo si otros trabajaron con él y sigo sus consejos	3	19%
Hablo con ella para llegar a un acuerdo y trabajar en paz	6	38%
Decido todo yo y no me importa lo que opine	3	19%
Intento cambiar mi forma de pensar para poder adaptarme a ella	0	0%

Me quejo y hago que me cambien de puesto de trabajo de cuadrilla	4	25%
Total	16	100%

Fuente: Elaboración Propia

10. ¿Cada cuánto tienes reuniones de obra?



Las reuniones de obra se llevan a cabo los sábados según los trabajadores encuestados con un 50% esto debe ser debido a que sábado es el día de pago semanal o quincenal de los obreros. Por otro lado, se ve un 44% de los

encuestados que tienen reuniones diarias para comenzar el día el cual resulta siendo una buena técnica de sociabilización y de tener claros los roles y objetivos de la cuadrilla.

¿CADA CUÁNTO TIENES REUNIONES DE OBRA?		
	Encuestas	Porcentaje
Diarias	7	44%
2 veces a la semana	1	6%
Los sábados	8	50%
Menos de una vez al mes	0	0%
Total	16	100%

Fuente: Elaboración Propia



CAPITULO 6. MODELO DE IMPLANTACI3N



6.1 INTRODUCCIÓN

Los recursos humanos son la clave del éxito dentro de una empresa constructora, por lo cual investigar, implantar, conocer y aplicar nuevos procesos y métodos para que esta mejore su productividad y sobre todo la satisfacción de un buen trabajo realizado es primordial. La capacitación y motivación de los trabajadores es de mucha importancia para las empresas constructoras, para maximizar sus habilidades y por ende su productividad y el de la empresa. Estos nuevos cambios y formas de mejora a los trabajadores están en las manos de los altos mandos dentro de la empresa constructora.

Toda empresa en la actualidad busca permanecer en el sector exitosamente, teniendo en mente siempre mejorar tanto en su producto, como en su organización y productividad. Las empresas que buscan innovación, rapidez, flexibilidad, mejora de calidad y costos son las que deberían pensar en la implantación de equipos de alto rendimiento dentro de su organización, debido a que esto elevará la eficiencia y eficacia de sus trabajadores, motivándolos y retándolos a dar más de uno mismo.

La empresa que logre implantar equipos de alto rendimiento estará en ventaja para alcanzar el éxito en su sector, debido a que este fomenta el talento humano permitiendo que los trabajadores agreguen valor a su trabajo voluntariamente, se sienten parte de la empresa y de un proyecto que los ayuda a ser mejores.

El manual del modelo propuesto a continuación servirá como base de implantación para proporcionar los conocimientos y correcta aplicación de las herramientas necesarias para que el equipo de alto rendimiento sea un éxito al finalizar el proceso.

Este manual fue elaborado en base a las encuestas realizadas y a las necesidades vistas, se espera que sea un instrumento que se adecue a las exigencias de las empresas.



6.2 OBJETIVO DEL MANUAL

El objetivo principal de la creaci3n de este manual es dar un instrumento de apoyo que permita brindar conocimientos y procesos para la implantaci3n y gesti3n de equipos de alto rendimiento en diferentes niveles de mando dentro de una empresa constructora.

6.3 CONDICIONES ANTES DE LA IMPLANTACI3N DE EAR

- Los directivos, jefes de departamento y empleados deben asumir nuevos desafios comunes lo cual requerir3 un **compromiso mutuo**.
- La empresa debe haber **cambiado su cultura organizativa** y clima laboral para ayudar los EAR. Se debe transformar creencias y forma cl3sica de organizaci3n.
- Debe ocurrir una **reasignaci3n de roles y funciones** a todos los implicados.
- Se debe **dar tiempo** despu3s de la capacitaci3n a los miembros del equipo para que estos se **conozcan mejor** y as3 comiencen desde el principio **cooper3ndose** y actuando como un equipo.
- **Dar una capacitaci3n adecuada** para que las habilidades y conocimientos de los miembros del EAR est3n a la altura de los requisitos de cada tarea y objetivo.
- Nuevos **canales de comunicaci3n** e informaci3n.
- Nuevos modos de **incentivos grupales e individuales** para recompensar el trabajo y los resultados.
- Crear formas de **medir el rendimiento** del equipo y ayudar a esta con una **retroalimentaci3n**.
- **Incorporar y capacitar a la alta gerencia** sobre los equipos de alto rendimiento para que estos act3en como facilitadores y entrenadores en el proceso de creaci3n de los EAR.
- La direcci3n de la empresa debe tener el compromiso de un cambio de mentalidad, deber3 saber **delegar la responsabilidad y autoridad** para toma de decisiones a todos los niveles de mando de la empresa involucrados en la implantaci3n.



6.4 PROCEDIMIENTOS GENERALES


<p>PR-01-15</p> <p>Pag. 1/1</p>	<p>MODELO DE GESTIÓN DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO</p> <p>PROCEDIMIENTO: RAZÓN DE LA EMPRESA</p>		
<p>OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:</p>			
<p>El objetivo principal de este procedimiento es encontrar la razón por la cual la empresa constructora siente la necesidad de mejorar o de innovar en su sector, planteando alternativas de solución a su problema o requerimiento partiendo de los objetivos a los que quiere llegar.</p>			
<p>ALCANCE DEL PROCEDIMIENTO:</p>			
<p>Partiendo de la situación general de la empresa se debe realizar un análisis, que sirve para poder identificar los puntos de mejora y algunos aspectos que se busca innovar.</p>			
<p>ACTIVIDADES QUE FORMAN EL PROCEDIMIENTO:</p>			
<ol style="list-style-type: none"> 1. El gerente general mediante un estudio sobre la productividad, rendimiento, costes y calidad de los años anteriores debe elaborar una evaluación de la situación actual de la empresa en su sector. 2. Una vez que se tenga claro como se encuentra la empresa, el gerente general debe llamar a una reunión de directorio, en el cual estarán presentes los jefes de departamento para conocer el estado actual de la empresa y las problemáticas que se encontraron. 3. Entre todos los miembros de alta gerencia y directorio definen y priorizan el motivo general de los problemas realizando un análisis DAFO de la empresa, el cual ayudará a identificar las debilidades - fortalezas de la empresa y las amenazas - oportunidades ante la competencia, al igual que las mejoras que se quieren conseguir. <i>(Ver ficha 1.1)</i>. 4. A partir del análisis DAFO la alta gerencia define un objetivo general basado en el problema que se quiera mejorar. Este debe ser medible y trabajar bajo unidades funcionales para que tenga la capacidad de ser comparable a lo largo del tiempo, pudiendo así evaluar su cambio. <i>(Ver Doc. 1.1 lista de objetivos)</i>. 5. Con el objetivo general ya planteado se podrán generar los objetivos específicos y metas a las cuales la empresa quiere llegar con esta mejora. Estos objetivos serán de menor dimensión que el objetivo general y deben poder ser evaluables a corto y medio plazo. Cabe mencionar que estos objetivos deben poder ser cambiados y evaluados por los miembros del equipo según su criterio de trabajo, y la forma que ven mas factible de llegar a objetivo general. 			
<p>RESPONSABLES DEL PROCEDIMIENTO:</p>			
<p style="text-align: center;">Alta gerencia</p>			
<p>ENTRADAS DEL PROCEDIMIENTO:</p>		<p>SALIDAS DEL PROCEDIMIENTO:</p>	
<p>Necesidad de mejora Contabilidad general Procedimientos internos de la empresa Análisis DAFO</p>		<p>Objetivos claros y resultados esperados para la mejora de la empresa.</p>	
<p>RECURSOS Y NECESIDADES:</p>			
<p>Información sobre estado de resultado de años anteriores de la empresa. Tiempo de la alta gerencia. Sala de reuniones.</p>			
<p>DOCUMENTOS APLICABLES:</p>			
<p>Ficha 1.1 Análisis DAFO Documento 1.1 Lista de objetivos y resultados esperados</p>			
<p>INDICADORES:</p>			
<p style="text-align: center;"><i>No corresponde</i></p>			

Anexos del Procedimiento Razón de la Empresa

	PROCEDIMIENTO: RAZÓN DE LA EMPRESA		Ficha 1.1
	ANÁLISIS DAFO		

	INTERNO	EXTERNO
NEGATIVO	DEBILIDADES	AMENAZAS
POSITIVO	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES

Análisis:

	PROCEDIMIENTO: RAZÓN DE LA EMPRESA	Doc. 1.1
	LISTA DE OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS	


OBJETIVO GENERAL	
-------------------------	--

OBJETIVO Y METAS	UNIDAD FUNCIONAL DE EVALUACIÓN	RESULTADO ESPERADO
<i>Productividad (Objetivo general)</i>	<i>Ej.: Incremento de numero de licitaciones adjudicadas, Toneladas de cemento producidas al mes, horas de hombre por tonelada producida, etc.</i>	
<i>Los objetivos específicos y metas deben ser procesos medibles para poder llegar a cumplir el objetivo general.</i>		
<i>Costes (Objetivo general)</i>	<i>Ej.: Ahorro económico por metro cuadrado, mayor utilidad en el departamento de obras civiles, etc.</i>	
<i>Calidad (Objetivo general)</i>	<i>Ej.: Tiempo de ejecución, entrega a tiempo de obras, tiempo productivo en obra etc.</i>	
...		
	...	


Fecha:	_____
Responsables:	_____

PR-02-15	MODELO DE GESTIÓN DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO	
Pag. 1/2	PROCEDIMIENTO: TOMA DE ACUERDO DE LA IMPLANTACIÓN DEL MODELO	
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:		
<p>El objetivo de este procedimiento, es que a partir de los objetivos planteados con anterioridad, la alta gerencia puedan tomar la decisión si la implantación del modelo de equipos de alto rendimiento es la adecuada para la mejora que se busca o no.</p>		
ALCANCE DEL PROCEDIMIENTO:		
<p>Identificar las ventajas y desventajas de la implantación de equipos de alto rendimiento, para llegar a un acuerdo sobre los beneficios que se podrán obtener del mismo.</p>		
ACTIVIDADES QUE FORMAN EL PROCEDIMIENTO:		
<p>1. Una vez definida la meta y los objetivos que la empresa se planteo para la mejora o solución del problema, se debe realizar una evaluación de pros y contras de la implantación, la cual parte de un estudio previo sobre los equipos de alto rendimiento (EAR). Es fundamental que en esta evaluación se tome en cuenta los beneficios y perjuicios tanto para la empresa como para los empleados.</p> <p>2. En esta etapa de la reunión se debe analizar aspectos muy importantes como el tiempo que la empresa podrá invertir en una implantación, la información pasada sobre implantaciones realizadas dentro de la empresa (si tiene), los costos que envuelve una implantación, los cambios organizacionales que genera la implantación, y quien y como se monitoreará este procedimiento de mejora.</p> <p>3. Finalizado el análisis de pros y contras, y llegando a un acuerdo sobre el compromiso y responsabilidad que debe tener la empresa en esta implantación, se deberá realizar un debate en la cual si más del 50% esta a favor y comprometido con la implantación esta se llevara a cabo.</p> <p>4. Una vez aceptado el acuerdo de la implantación del modelo y viendo los benéficos que podrá tener la empresa, se debe buscar ayuda externa adecuada que ayudara con las siguientes funciones: capacitar a la alta gerencia, como a los miembros del equipo; definir una cronograma de tiempos para que se conozca la duración de la implantación; definir las funciones principales de los encargados de la implantación (comité de implantación y supervisor del equipo); y plantear los aspectos que se deben tomar en cuenta para realizar la medición y control de metas (Este manual cuenta con un procedimiento de monitoreo y evaluación final que servirá de base para la alta dirección, ver procedimiento 14 y 15). (Ver hoja de ruta Doc. 2.1)</p> <p>5. Una vez realizada la toma de acuerdo y finalizada la estructura base tentativa del proyecto, se aconseja que la alta dirección realice una reunión con los directivos, jefes de departamentos y jefes operativos para comunicarles los cambios que se llevarán a cabo dentro de la empresa. Se deberá pedir el compromiso y apoyo del personal para sacar adelante este nuevo proyecto de la empresa.</p> <p><i>Nota: Es importante mencionar que el capacitador puede ser interno o externo dependiendo de los recursos de la empresa.</i></p> <p><i>Este procedimiento en la ficha 2.1 cuenta con un cronograma tipo para que la empresa lo use el momento de su reunión de toma de decisión.</i></p>		
RESPONSABLES DEL PROCEDIMIENTO:		
Alta gerencia		
ENTRADAS DEL PROCEDIMIENTO:	SALIDAS DEL PROCEDIMIENTO:	
<p>Ventajas y desventajas del procedimientos Costos de implantación Cambios organizacionales Tiempo aproximado de capacitación</p>	<p>Toma de acuerdo de la implantación el modelo y comunicado general a la empresa.</p>	



PR-02-15 Pag. 2/2	MODELO DE GESTI3N DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO PROCEDIMIENTO: TOMA DE ACUERDO DE LA IMPLANTACI3N DEL MODELO	
RECURSOS Y NECESIDADES:		
Sala de reuni3n Informaci3n y datos de implantaciones o Procedimientos de mejora de antiguos en la empresa Análisis de costos Análisis de tiempo		
DOCUMENTOS APLICABLES:		
Ficha 2.1 Cronograma tipo de uso guía para la reuni3n de toma de acuerdo Documento 2.1 Hoja de ruta		
INDICADORES:		
<i>No corresponde</i>		

Anexos del Procedimiento Toma de Acuerdo de Implantación del Modelo

	PROCEDIMIENTO: TOMA DE ACUERDO DE IMPLANTACION DEL MODELO	Ficha 2.1
	CRONOGRAMA TIPO DE ACTIVIDADES DE IMPLANTACION	

Nº	ACTIVIDADES	Meses																	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	Cambio organizacional y capacitaciones a la alta gerencia y directivos																		
2	Definición del área de implantación tipo, funciones y cargos																		
3	Selección y reclutamiento de personal																		
4	Capacitación de los miembros del equipo (motivación, incentivación, sociabilización, etc.)																		
5																			
6	Estructuración del equipo																		
7	Seguimiento y monitoreo de rendimiento y evolución																		
8	Evaluación de rendimiento en conjunto e individual																		

Observaciones:

Es importante mencionar que este cronograma fue creado por el autor de este manual que se encuentra dentro de un trabajo final de master el cual fue realizado a criterio propio y en base a lo estudiado. Este puede ser usado como una base para la creación de un cronograma que se adapte mas a su empresa. El tiempo de implantación puede ser menos o mas de lo detallado.

	PROCEDIMIENTO: TOMA DE ACUERDO DE IMPLANTACIÓN DEL MODELO	Doc. 2.1
	HOJA DE RUTA DE LA TOMA DE ACUERDO	
OBJETIVOS PLANTEADOS		
RESULTADOS ESPERADOS		
RESPONSABLES DE IMPLANTACIÓN		
ÁREAS TENTATIVAS DE IMPLANTACIÓN		
CRONOGRAMA TENTATIVO		
SEGUIMIENTO Y MONITOREO		
EVALUACIÓN FINAL		


PR-03-15	MODELO DE GESTIÓN DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO	
Pag. 1/2	PROCEDIMIENTO: CAPACITACIÓN DE LA ALTA GERENCIA	
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:		
Preparar a la alta dirección para la correcta ejecución e implantación de los equipos de alto rendimiento, elevando su interés sobre el tema y aportando conocimientos sobre los beneficios para la empresa.		
Objetivo específico:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Proporcionar orientación e información sobre los objetivos y beneficios de los equipos de alto rendimiento en una empresa. 2. Desarrollar habilidades de gestión y de apoyo para la implantación. 3. Incrementar el conocimiento sobre la estructura de un EAR y como crearlo. 		
ALCANCE DEL PROCEDIMIENTO:		
El procedimiento de capacitación es de aplicación para todos los componentes de la alta gerencia, directivos, y personal técnico interesados en el procedimiento de implantación de gestión de un EAR.		
ACTIVIDADES QUE FORMAN EL PROCEDIMIENTO:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. El gerente general y su equipo, una vez terminado el procedimiento de buscar la razón de porque quiere implantar un EAR, ver sus pros y contras, definir metas esperadas y objetivos general de mejora para la empresa, debe comenzar a buscar a un experto en el tema de implantación de equipos de alto rendimiento(*), el cual servirá para guiar, apoyar y capacitar sobre la gestión y creación del equipo. 2. La capacitación a la alta gerencia sobre la creación y desarrollo del equipo, ayudará a los mismos a identificar los requisitos que necesitan antes de asignar actividades o de seleccionar el personal. Entre estos requisitos podrán estar los conocimientos, las habilidades y destrezas que se necesitan para proporcionar todas las características que tiene un EAR. 3. Esta capacitación debe contar con una introducción de lo que son lo equipos de alto rendimiento, las experiencias en el mundo sobre este procedimiento, como gestionar al personal, el liderazgo dentro de la gestión de un EAR y como diseñar e implantar un equipo. Por otro lado, debe permitir a la alta gerencia saber como elegir el área donde se implantara el equipo, entender la problemática de los procedimientos de implantación y el cambio que genera un equipo de alto rendimiento dentro de su empresa. También se debe proporcionar conocimientos para realizar reuniones efectivas, técnicas de dirección de equipos de alto rendimiento, como dar una retroalimentación, técnicas de solución de problemas en equipo y como se debe realizar el procedimiento de monitoreo y evaluación de resultados. 5. Esta capacitación es de suma importancia, debido a que es el inicio de este proceso de implantación, en el cual deben estar involucrados directamente todo el personal gerencial y demás personal interesado. 		
<p><i>(*) Nota: Este procedimiento dentro del manual es de carácter informativo sobre lo que se debe buscar en una capacitación. Es importante mencionar que la empresa puede capacitar externamente a una persona confiable de la empresa para que sirva de guía tanto para ellos como para el futuro comité de implantación.</i></p>		
RESPONSABLES DEL PROCEDIMIENTO:		
Alta gerencia y capacitador externo o interno		
ENTRADAS DEL PROCEDIMIENTO:	SALIDAS DEL PROCEDIMIENTO:	
Capacitación de alta gerencia Personal apto para la capacitación	Alta gerencia capacitada sobre la gestión del EAR	




PR-03-15	MODELO DE GESTI3N DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO	
	PROCEDIMIENTO: CAPACITACI3N DE LA ALTA GERENCIA	
Pag. 2/2		
RECURSOS Y NECESIDADES:		
Capacitador interno o externo Cursos te3ricos y pr3cticos		
DOCUMENTOS APLICABLES:		
<i>No corresponde</i>		
INDICADORES:		
<i>No corresponde</i>		

PR-04-15	MODELO DE GESTIÓN DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO	
Pag. 1/2	PROCEDIMIENTO: DESIGNACIÓN COMITÉ DE IMPLANTACIÓN	
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:		
<p>Crear un comité de implantación capacitado y con la experiencia necesaria para seleccionar, controlar y evaluar a los mejores miembros que conformarán el EAR.</p>		
ALCANCE DEL PROCEDIMIENTO:		
<p>Partiendo de los conocimientos previos de un grupo de personas, crear un comité de implantación de EAR.</p>		
ACTIVIDADES QUE FORMAN EL PROCEDIMIENTO:		
<p>1. La alta gerencia mediante una convocatoria a una reunión con todos los involucrados en el proceso de implantación de un EAR, tendrá que nombrar a un comité de implantación buscando personas capacitadas, influyentes y con conocimientos sobre la selección, control y evaluación de equipos de alto rendimiento.</p> <p>2. Mediante un debate se obtendrá una lista de los candidatos mas aptos para este trabajo. En la reunión se puede elegir por miembros internos que pueden ser parte de la alta gerencia o de los diferentes departamentos, como también se puede elegir por contratar a un comité externo; esto dependerá directamente de la empresa.</p> <p>En el caso que gana la opción de contratar una comisión externa a la empresa, se deberá buscar a una empresa líder en el mercado y capacitada en este tema. <i>(Esto queda en manos de la gerencia y su personal)</i>.</p> <p>5. Al tener ya designado el comité se los nombrara encargados de la implantación y evaluación del procedimiento en el periodo que este dure. Estos deberán firmar una acta de aceptación de sus responsabilidades y normas como parte de este comité.</p> <p><i>Nota: Al estar conformado el comité, es importante que inmediatamente, si el tiempo lo permite, se realice una escritura de normas en las cuales establecerán: días de reuniones, tiempo aproximado de implantación, normas básicas de comportamiento, periodos de evaluación entre otros.</i></p>		
RESPONSABLES DEL PROCEDIMIENTO:		
<p>La alta gerencia y representante de RR.HH.</p>		
ENTRADAS DEL PROCEDIMIENTO:	SALIDAS DEL PROCEDIMIENTO:	
<p>Criterios de selección Lista de postulantes Capacitación alta dirección Debate de candidatos Acta de aceptación de responsabilidades</p>	<p>Conformación comité de implantación, control y evaluación</p>	
RECURSOS Y NECESIDADES:		
<p>Tiempo de los involucrados Sala de entrevista</p>		



PR-04-15	MODELO DE GESTIÓN DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO	
<i>Pag. 1/2</i>	PROCEDIMIENTO: DESIGNACIÓN COMITÉ DE IMPLANTACIÓN	
DOCUMENTOS APLICABLES:		
<i>No corresponde</i>		
INDICADORES:		
<i>No corresponde</i>		

<p>PR-05-15</p> <p>Pag. 1/2</p>	<p>MODELO DE GESTIÓN DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO</p>		
<p>PROCEDIMIENTO: SELECCIÓN ÁREA PILOTO</p>			
<p>OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:</p>			
<p>Encontrar una área piloto de trabajo dentro de la empresa, en la cual se pueda desarrollar el modelo programado, para verificar y conocer la aceptación del proceso, para así después evaluar una implantación futura de mayor magnitud.</p>			
<p>ALCANCE DEL PROCEDIMIENTO:</p>			
<p>Determinar a partir de un pequeño equipo si el modelo implantado es técnicamente, económicamente y productivamente viable para una posterior implantación en todas las áreas de la empresa constructora.</p>			
<p>ACTIVIDADES QUE FORMAN EL PROCEDIMIENTO:</p>			
<p>1. El comité de implantación debe realizar un análisis a las diferentes áreas de trabajo de la empresa, estudiando el desempeño de cada departamento, el personal (motivación, educación, tipo de incentivos) y la antigüedad que tienen dentro del empresa entre otros. Esto ayudará a realizar un análisis del área de trabajo adecuada en la cual sería conveniente hacer la implantación. En este análisis se debe tener en cuenta al personal que trabaja en cada área, es aconsejable pensar en un equipo donde exista buen entendimiento entre sus integrantes, y donde no exista mucho ausentismo.</p> <p>2. El análisis de elección de área piloto debe estar reflejado al objetivo general que se propuso la empresa, en el cual puedan ver la evolución del equipo con respecto a este objetivo. Es por eso, que el área que se elija implantar el proceso, debe ser el que muestra mayor problema para cumplir con las metas propuestas. (Ej.: Si la empresa en su reunión general vio que uno de los problemas es la falta de presentación de licitaciones públicas, debido a tiempo o personal la área de implantación podría ser la área técnica o área de propuestas de la empresa)</p> <p>3. Es aconsejable tener en cuenta para esta elección de prueba piloto, no tomar el área de la empresa con mayores problemas debido que al ser algo nuevo dentro de la empresa se necesita gente motivada, unida y comprometida a poner el 100% de su interés y trabajo.</p> <p>4. Una vez que el comité termino con este análisis y teniendo posibles áreas donde se podría hacer la implantación, se las presentara a la alta gerencia la cual estará encargada de su aceptación y puesta en marcha.</p> <p><i>Nota: El nivel productivo podría ser el nivel mas conflictivo para una prueba piloto debido a la falta de educación y entendimiento de los mismo.</i></p> <p><i>Se aconseja que la primera implantación este realizada a personas con una educación a nivel técnico o universitaria</i></p>			
<p>RESPONSABLES DEL PROCEDIMIENTO:</p>			
<p>Comité de implantación y Alta dirección</p>			
<p>ENTRADAS DEL PROCEDIMIENTO:</p>		<p>SALIDAS DEL PROCEDIMIENTO:</p>	
<p>Objetivo general de la implantación Antecedentes de cada departamento Análisis del personal y del área de trabajo</p>		<p>Departamento piloto en el cual se implantara el nuevo modelo de gestión de EAR</p>	



PR-05-15	MODELO DE GESTI3N DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO	
	PROCEDIMIENTO: SELECCI3N 3REA PILOTO	
Pag. 2/2		
RECURSOS Y NECESIDADES:		
Tiempo de comit3 y alta empresa Antecedentes del personal, departamentos y rendimiento en la empresa		
DOCUMENTOS APLICABLES:		
<i>No corresponde</i>		
INDICADORES:		
<i>No corresponde</i>		




PR-06-15	MODELO DE GESTIÓN DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO	
Pag. 1/2	PROCEDIMIENTO: DESIGNACIÓN DEL SUPERVISOR	
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:		
Designar a una persona de plena confianza dentro de la empresa, la cual haya cumplido con el perdido de capacitación y cumpla con los requisitos necesarios para ejercer el rol de líder dentro de la implantación de equipos de alto rendimiento.		
ALCANCE DEL PROCEDIMIENTO:		
Seleccionar a la persona mas adecuada que pueda cumplir con el rol de supervisor y guía para el proceso de implementación y creación del EAR		
ACTIVIDADES QUE FORMAN EL PROCEDIMIENTO:		
<p>1. El comité de implantación junto a un representante de RR.HH. llevaran a cabo una reunión, en la cual se hablara sobre la selección de un supervisor o líder del futuro equipo, el cual deberá ser capacitado sobre el tema. (Esta capacitación debe correr como gastos de la implantación, ya puede ser interna o externa, y debe contener temas como conceptos de equipos de alto rendimiento, como supervisar un EAR, como liderarlo, entre otros).</p> <p>2. Para que se sienta mas informados sobre las capacidades y responsabilidades que debe tener el líder se aconseja que se vea el video. "Rol del líder de alto rendimiento", <i>Match Gestión de rendimiento, 2016</i> (https://www.youtube.com/watch?v=3-lwbYkud6Q)</p> <p>3. Ahora se desarrollara una lista de candidatos potenciales que se asemejan a las habilidades que se necesitara tener para el cargo de supervisor. Aparte de las habilidades de un buen líder este debe tener conocimiento general del área en el cual será implantado el EAR. No se debe asumir que este candidato aceptara el puesto sin antes consultárselo, se le debe dar oportunidad de decisión. El candidato puede también ser un miembro que cumple funciones en el comité de implantación.</p> <p>5. Se clasificará a los candidatos en orden de preferencia según votación.</p> <p>6. Ahora el comité como representante de la gerencia realizará una reunión con los candidatos en la cual se aconseja que este presente el representante de RR.HH., debido a su conocimiento y capacidad en selección de personal. La reunión realizada servirá para tener una aproximación más personal con el candidato y poder conocer mas sobre su personalidad, conocimientos y formas de trabajar en equipo. En esta reunión se puede usar la ficha de "criterios de selección" (<i>ficha 6.1</i>) para establecer algunos criterios con los que debería contar un buen líder.</p> <p>6. Terminada la reunión se hará una evaluación de los candidatos y se presentará a tres prospectos a la gerencia la cual aceptará y dará la decisión final.</p> <p>7. Se solicitará al candidato que forme parte de este nuevo emprendimiento de la empresa, dándole como se dijo con anterioridad la ultima decisión a él, si quiere o no.</p> <p>8. Finalmente si el candidato acepta el puesto se le hablara del proyecto, de sus responsabilidades como supervisor y se establecerá un programa de capacitación. (Este programa esta en base al tipo de capacitación que decida la empresa tomar ya sea interna o externa).</p> <p>9. Al igual que el comité de implantación el líder debe firmar un acta de compromiso de su puesto, después de conocer sus responsabilidades y funciones.</p>		
RESPONSABLES DEL PROCEDIMIENTO:		
La alta gerencia, comité de implantación y representante de RR.HH.		
ENTRADAS DEL PROCEDIMIENTO:		SALIDAS DEL PROCEDIMIENTO:
Criterios de selección Lista de postulantes Capacitación alta dirección		SUPERVISOR DEL EAR



PR-06-15	MODELO DE GESTIÓN DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO	
	PROCEDIMIENTO: DESIGNACIÓN DEL SUPERVISOR	
Pag. 2/2		
RECURSOS Y NECESIDADES:		
Tiempo de los involucrados Sala de entrevista Manual de líder Aparato para ver el video		
DOCUMENTOS APLICABLES:		
Ficha 6.1 Criterios de selección		
INDICADORES:		
<i>No corresponde</i>		

Anexos del Procedimiento Selección de Supervisor del Equipo

	PROCEDIMIENTO: SELECCIÓN DEL SUPERVISOR DEL EQUIPO	Doc. 6.1
	CRITERIOS DE SELECCIÓN	

Nombre:	<input type="text"/>
Fecha:	<input type="text"/>
Cargo:	<input type="text"/>

<i>Tabla de Puntuación</i>	
Candidato adecuado	29-42
Necesita Capacitación	14-48
No cumple requerimientos	0-13

No	Requisitos	Cumple (2)	Capacitación (1)	No cumple (0)	Observaciones
1	Asertivo				
2	Comunicador				
3	Critico				
4	Solidario				
5	Dialogante				
6	Negociador				
7	Motivador				
8	Proveedor de mejoras				
9	Respetuoso				
10	Organizado				
11	Estratega				
12	Innovador				
13	Comprometido				
14	Responsable				
15	Flexible				
16	Ambicioso				
17	Carismático				
18	Autoimagen				
19	Empático				
20	Integrante				
21	Planificador				

SUMA DE PUNTOS:



PR-07-15	MODELO DE GESTIÓN DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO		
	PROCEDIMIENTO: TAMAÑO DEL EQUIPO		
Pag. 1/1			
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:			
Delimitar el tamaño ideal del equipo para facilitar el reparto de tareas y que cumpla exitosamente con su funciones y objetivos del EAR.			
ALCANCE DEL PROCEDIMIENTO:			
Partiendo del personal del departamento donde se realizara la implantación, definir el numero apropiado de miembros que formen el equipo, consiguiendo así la diversidad y cohesión que se busca en un EAR.			
ACTIVIDADES QUE FORMAN EL PROCEDIMIENTO:			
1. Estudiar las tareas y funciones necesarias para el cumplimiento y éxito del objetivo del equipo, tanto productivo como de cohesión, un equipo muy amplio no lograra cohesionarse por completo. 2. En base a la capacitación obtenida con anterioridad sobre el tamaño ideal del equipo, determinar el tamaño indicado para las tareas a realizar. (Recomendable de 3 a 9 personas, dependiendo del trabajo) 3. Convocar a las personas necesarias para conformar el equipo, ni más ni menos para realizar el trabajo. <i>Nota: El equipo debe ser formado por un numero impar, lo cual ayudara a la buena toma de decisiones.</i>			
RESPONSABLES DEL PROCEDIMIENTO:			
Comité de implantación del EAR y Supervisor - Líder del equipo.			
ENTRADAS DEL PROCEDIMIENTO:		SALIDAS DEL PROCEDIMIENTO:	
Conocimientos previos sobre formación del EAR Lista de tareas y trabajos del EAR Objetivo del EAR		Tamaño ideal del EAR	
RECURSOS Y NECESIDADES:			
<i>No Corresponde</i>			
DOCUMENTOS APLICABLES:			
<i>No Corresponde</i>			
INDICADORES:			
<i>No Corresponde</i>			

<p>PR-08-15</p> <p>Pag. 1/2</p>	<p>MODELO DE GESTIÓN DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO</p> <p>PROCEDIMIENTO: SELECCIÓN DE PERSONAL</p>	
<p>OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:</p> <p>Seleccionar a los mejores candidatos posibles para realizar las diferentes funciones del equipo de alto rendimiento; tomando en cuenta los objetivos y metas que el equipo debe realizar, así como las habilidades, conocimientos y personalidad que debe aportar individualmente cada candidato.</p>		
<p>ALCANCE DEL PROCEDIMIENTO:</p> <p>A partir de una convocatoria realizada al personal de la empresa, elegir las personas adecuadas que cumplan con la lista de requisitos del EAR. Tomar en cuenta el tamaño máximo de personas que conformaran el equipo (<i>Ficha procedimiento 7</i>).</p>		
<p>ACTIVIDADES QUE FORMAN EL PROCEDIMIENTO:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar las tareas y requisitos que deberá cumplir el personal del equipo tanto individual como colectivamente, en función al objetivo planteado para el EAR. (<i>Ver ficha 8.1</i>) 2. Concretar un reunión con los candidatos convocados. Utilizar la <i>ficha 8.2</i> para realizar la evaluación del candidato, con los datos facilitados por el mismo. 3. Realizar actividades de evaluación, ya sea con capacitadores internos o externos para determinar los verdaderos datos cualitativos de la persona. Entre estas actividades se debe llevar a cabo simulaciones de trabajo en equipo, resolución de problemas, toma de decisiones entre otras. (<i>Ver ficha 8.3</i>). 4. Elegir a los miembros que mas se adecuaron a las necesidades del equipo. 		
<p>Reclutamiento de los miembros seleccionados</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Mandar una carta de selección satisfactoria a todos los miembros seleccionado. (<i>Documento 8.1</i>) 6. Realizar un reunión formal grupal con los seleccionados que cumplieron con los requisitos para ser parte del equipo de alto rendimiento. En esta reunión se les comunicara sobre el nuevo proyecto para el que fueron seleccionados y las expectativas que tiene la empresa con este nuevo emprendimiento, y se pedirá una retroalimentación sobre lo hablado con intercambio de ideas, expectativas personales, etc. Esta reunión debe estar formada por todas las partes involucradas en este proceso de implantación incluyendo a la alta gerencia. <p><i>Nota: Esta será la primera reunión formal del equipo es importante que el comité y el supervisor vayan detectando la forma de actuar y personalidades de los distintos miembros del equipo, esto ayudara a la fácil asignación de roles.</i></p> <p><i>No se debe asumir que el candidato seleccionado aceptara el puesto sin antes consultárselo, se le debe dar oportunidad de toma de decisión.</i></p>		
<p>RESPONSABLES DEL PROCEDIMIENTO:</p> <p>Comité de implantación, el Líder - Supervisor del equipo y departamento de recursos humanos (<i>Si corresponde</i>)</p>		
<p>ENTRADAS DEL PROCEDIMIENTO:</p> <p>Objetivos del EAR Requisitos del personal Selección del personal Carta de reclutamiento</p>	<p>SALIDAS DEL PROCEDIMIENTO:</p> <p>Miembros que conformaran el EAR</p>	




PR-08-15	MODELO DE GESTIÓN DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO	
	PROCEDIMIENTO: SELECCIÓN DE PERSONAL	
Pag. 2/2		
RECURSOS Y NECESIDADES:		
Base de datos del personal de la empresa Espacio para realizar reuniones y actividades de evaluación Tiempo del personal evaluador y evaluado		
DOCUMENTOS APLICABLES:		
Ficha 8.1 Listado de requisitos de selección Ficha 8.2 Ficha del personal Ficha 8.3 Tabla de evaluación e indicadores cualitativos Documento 8.1 Documento carta de reclutamiento		
CONSEJOS:		
<i>Es muy importante mandar la carta de reclutamiento a los trabajadores seleccionados para un equipo de nivel productivo (obreros, maestros, capataces, etc.) de esta manera se sentirán mas involucrado, importantes e comprometidos con este nuevo PROCEDIMIENTO en la empresa.</i>		
INDICADORES:		
<i>No corresponde</i>		



Anexos del Procedimiento Selección del Personal

	PROCEDIMIENTO: SELECCIÓN DE PERSONAL		Ficha 8.1
	LISTADO DE REQUISITOS DE SELECCIÓN		
OBJETIVO.....	LISTA DE TAREAS	REQUISITOS	HABILIDADES NECESARIAS
	1.	1.	1.
	2.	2.	2.
	3.	3.	3.
	4.	4.	4.
	5.	5.	5.
	6.	6.	6.
	7.	7.	7.
	8.	8.	8.
	9.	9.	9.
.....	
Fecha: _____			
Departamento: _____			
Responsables: _____			

	PROCEDIMIENTO: SELECCIÓN DE PERSONAL	Ficha 8.2
	FICHA DEL PERSONAL	

DATOS PERSONALES:	
Nombre:	_____
Edad:	_____
Cargo:	_____

Educación:	Nivel educativo	Básico	Formación Profesional	Técnico Medio	Formación Postgrado	Master	
		Medio		Licenciatura		Doctorado	
		Secundario					
Capacitaciones:							
Idiomas:							
Experiencia:	<i>Experiencia general:</i>			<i>Experiencia específica:</i>			
Habilidades:	Técnica		Interpersonales		Toma de decisiones y solución de problemas		
Cualidades Personales:	Espíritu de equipo		Colaborador		Respetuoso		
	Buen carácter		Responsable		Trabajador		
	Inconformista		Otros:				
Tipo de liderazgo:							

Fecha:	_____
Departamento:	_____
Responsables:	_____

	PROCEDIMIENTO: SELECCIÓN DE PERSONAL	Ficha 8.3
	TABLA DE EVALUACIÓN DE INDICADORES CUALITATIVOS	

DATOS PERSONALES:	
Nombre:	
Cargo:	
Nivel de mando:	
Seleccionador:	

Escala de importancia	
Muy importante	4
Importante	3
Poco importante	2
Nada importante	1
Irrelevante	0

Criterios	PARTICIPANTE		
	SI	+ / -	NO

NIVEL DE IMPORTANCIA		
Nivel Gerencial	Nivel Medio	Nivel productivo

Conocimiento			
Industria de la construcción			
Finanzas			
Legales			
Construcción			
TIC's			
Programas			
Administrativos			

2	4	4
4	2	0
4	2	0
0	3	4
4	4	2
0	4	0
4	3	2

Capacidades			
Liderazgo			
Persuasión			
Negociación			
Tomar riesgos			
Toma de decisiones			
Organización			
Innovación			
Autonomía			
Solución de problemas			

4	4	4
3	3	2
4	2	0
4	3	0
4	4	4
4	3	2
4	4	4
4	4	4
4	4	4

Cualidades personales			
Gusto por el trabajo			
Espíritu competitivo			
Autoridad natural			
Toma de iniciativa			
Facilidad de habla			
Equilibrio personal			
Asertividad			
Independencia			
Cooperación			
Confianza			
Compromiso			

4	4	4
0	4	4
4	3	2
4	4	2
4	4	2
4	4	4
4	4	4
4	4	4
4	4	4
4	4	4

Habilidades sociales			
Trabajo en equipo			
Tolerancia			
Sensibilidad a opiniones			
Capacidad de escucha			
Adaptación a nuevos retos			
Comunicación			

3	4	4
4	4	4
0	4	4
4	4	4
4	4	4
4	3	2

Incentivación			
Monetaria			
No monetaria			

2	4	4
4	3	1



	PROCEDIMIENTO: SELECCI3N DE PERSONAL	Doc. 8.1
	CARTA DE RECLUTAMIENTO	

La Paz, Mes D/M/A

Señor (a):

Nombre del seleccionado

Presente:

En nombre de *Nombre de la empresa*, queremos agradecerle su tiempo, interés y participación en el proceso de selección de miembros para ser parte de nuestro equipo de alto rendimiento en nuestra etapa de implantación de prueba piloto.


Para este nuevo proyecto de la empresa usted cumple con todas las cualidades personales y laborales por lo que nos complace anunciarle que ha sido elegido para ser parte de este nuevo emprendimiento de la empresa.

Un saludo cordial.

Firma *Supervisor del EAR*

Firma de *Comité del EAR*

Firma *Gerente General*

PR-09-15	MODELO DE GESTIÓN DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO	
Pag. 1/2	PROCEDIMIENTO: CAPACITACIÓN DEL EQUIPO	
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:		
<p>Asegurar que los miembros seleccionados para el EAR sean lo suficientemente competentes, formados, capacitados y consientes sobre sus objetivos y tareas a realizar, para que el equipo como conjunto tenga éxito.</p>		
Objetivos específicos:		
<p>Informar y capacitar a todos los miembros sobre los objetivos y beneficios del trabajo en equipo y de lo que significa ser parte de un equipo de alto rendimiento.</p>		
<p>Motivar a los empleados.</p>		
<p>Modificar el comportamiento y mentalidad individualista de los miembros.</p>		
<p>Fomentar el cooperativismo, cohesión, y compromiso tanto con la empresa, como con sus compañeros.</p>		
<p>Hacer un seguimiento continuo sobre el logro del entrenamiento y capacitación a cada miembros del equipo.</p>		
ALCANCE DEL PROCEDIMIENTO:		
<p>Este procedimiento de capacitación, entrenamiento y formación debe ser aplicado a todos los miembros seleccionados para la conformación de equipos de alto rendimiento.</p>		
ACTIVIDADES QUE FORMAN EL PROCEDIMIENTO:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. El comité y el supervisor del equipo deben determinar mediante una recopilación de datos, con la ayuda de la ficha 8.2 y tabla 8.3 del procedimiento de selección, cuales son las deficiencias de habilidades, conocimientos, experiencia y educación de cada miembros seleccionado, para poner énfasis en la capacitación y entrenamiento del mismo. Esta información será delimitada con ayuda de la Ficha 9.1. Se rellenara la matriz que esta en la <i>ficha 9.1</i> con información de las fichas ya antes mencionadas. Los resultados de la matriz deberán ser expresados y anotados en las observaciones de la parte de abajo de la ficha en % para su mayor entendimiento. 2. El comité de implantación del EAR debe identificar las necesidades de capacitación y entrenamiento de los miembros seleccionados sobre el tema de equipos de alto rendimiento y debe elaborar una planificación de actividades formativas que cubran las necesidades de los miembros. (<i>Ficha 9.2</i>) 3. Realizar una búsqueda de fuentes de formación, capacitación y entrenamiento para cubrir con las necesidades formativas de los miembros del equipo. Cuando sea posible y no se encuentra ninguna buena alternativa de capacitadores externos, las actividades, capacitaciones y entrenamientos pueden ser impartidas por el mismo personal de la empresa siempre y cuando este cuente con el nivel suficiente para ello. 4. Informar sobre la planificación de las capacitaciones y formación a los implicados en el mismo, en este caso los miembros del equipo. 5. Ejecutar el plan de capacitación y formación. Cuando las actividades de formación sean realizadas el responsable de la capacitación debe contar con un documento, que permita evaluar la eficacia de las capacitaciones y los resultados obtenidos. Lo que se busca no es evaluar a cada miembro, sino ver los resultados generales obtenidos en relación a los esperados. (<i>Ficha 9.3</i>). <i>En el caso que los resultados obtenidos no sean los esperados se debe pensar en un plan de mejora o una ayuda de expertos.</i> 6. El comité y el supervisor del equipo deben mantener actualizadas sus fichas de capacitación y formación de cada miembro, para ir identificando nuevas necesidades en lo que va evolucionando el EAR. 7. Es recomendable preparar un informe anual sobre los resultados evaluados a lo largo de este periodo, con una comparación de lo que se esperaba al principio, las mejoras que se realizaron (si corresponde), los resultados logrados y recomendaciones para implantaciones futuras. 8. Para captar la atención y la importancia de los miembros del equipo al finalizar cada modulo o capacitación se les dará un certificado o reconocimiento de asistencia. 		



PR-09-15 Pag. 2/2	MODELO DE GESTIÓN DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO		
	PROCEDIMIENTO: CAPACITACIÓN DEL EQUIPO		
RESPONSABLES DEL PROCEDIMIENTO:			
Comité de implantación, Supervisor - Líder del equipo, Capacitadores externos e internos, departamento de recursos humanos (<i>Si corresponde</i>).			
ENTRADAS DEL PROCEDIMIENTO:		SALIDAS DEL PROCEDIMIENTO:	
Personal con criterios y debilidades diferentes Plan de Capacitación Evaluación Continua		Equipo altamente capacitado	
RECURSOS Y NECESIDADES:			
Tiempo del personal Dinero para capacitaciones y entrenamientos internos o externos Salas de capacitación Fichas de información del procedimiento de selección			
DOCUMENTOS APLICABLES:			
Ficha 9.1 Ficha de recolección de requisitos y necesidades Ficha 9.2 Plan de capacitación Ficha 9.3 Ficha Individual de Evaluación "Capacitación y Formación"			
CONSEJOS:			
Todas las capacitaciones deben ser dirigidas a todos los miembros en general Se aconseja realizar convivencias lúdicas para fomentar la cohesión del equipo Llevar una lista de asistencia para ver el cumplimiento y responsabilidad de los miembros La evaluación de los miembros deben ser individual como colectiva			
INDICADORES:			
Números de fallos sobre la eficiencia de la capacitación Numero de actividades de capacitación realizadas satisfactoriamente			

Anexos del Procedimiento Capacitación del Equipo

		PROCEDIMIENTO: CAPACITACIÓN DEL EQUIPO								Ficha 9.1
		FICHA DE RECOLECCIÓN DE REQUISITOS Y NECESIDADES								Pag 1/2
MATRIZ HABILIDADES / MIEMBROS										
HABILIDADES / MIEMBROS	Miembro 1	Miembro 2	Miembro 3	Miembro 4	Miembro 5	Miembro 6	Miembro 7	Miembro 8	Miembro 9	
Estudios										
Nivel Educativo										
Nivel Profesional										
Nivel Postgrado										
Conocimiento										
Industria de la construcción										
Finanzas										
Legales										
TIC's										
Programas										
Administrativos										
Capacidades										
Liderazgo										
Negociación										
Tomar riesgos										
Toma de decisiones										
Organización										
Innovación										
Autonomía										
Solución de problemas										
Cualidades personales										
Gusto por el trabajo										
Espíritu competitivo										
Autoridad natural										
Toma de iniciativa										
Facilidad de habla										
Asertividad										
Independencia										
Cooperación										
Confianza										
Compromiso										
Habilidades sociales										
Trabajo en equipo										
Tolerancia										
Sensibilidad a opiniones										
Capacidad de escucha										
Adaptación a nuevos retos										
Comunicación										




	PROCEDIMIENTO: CAPACITACIÓN DEL EQUIPO	Ficha 9.1
	FICHA DE RECOLECCIÓN DE REQUISITOS Y NECESIDADES	<i>Pag 2/2</i>

Incentivos								
Monetario								
No monetario								

Observaciones:			
Necesidades		Situación Actual (Optima, Precisa formación, Precisa otros recursos.	Porcentaje de deficiencia
Inmediatas	En espera		

Fecha:	_____
Responsables:	_____

	PROCEDIMIENTO: CAPACITACIÓN DEL EQUIPO	Ficha 9.2
	PLAN DE CAPACITACIÓN	

PERIODO DE FORMACIÓN						
DESDE:			HASTA:			
ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO AL EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO	OBSERVACIONES:					
	FORMA DE EVALUACIÓN:					
	OBJETIVO:					
	FORMADOR:					
	DURACIÓN:					
	FECHA:					
	FORMACIÓN:					
	DIRIGIDO A:					

Fecha:	_____
Elaborado por:	_____
Revisado por:	_____



PROCEDIMIENTO: CAPACITACIÓN DEL EQUIPO

Ficha
9.3

FICHA DE EVALUACIÓN "CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN"


DATOS PERSONALES:


Nombre: _____

Cargo: _____

Nivel de mando: _____

FORMACIÓN	OBJETIVO DE LA FORMACIÓN	FORMADOR	LUGAR DE CAPACITACIÓN	FECHA	DURACIÓN	APROVECHAMIENTO	
						SATISFACTORIO	NO SATISFACTORIO

PR-10-15	MODELO DE GESTIÓN DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO	
Pag. 1/3	PROCEDIMIENTO: ESTRUCTURA DEL EAR	
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:		
<p>El objetivo de este procedimiento es establecer la base de trabajo para el equipo, partiendo de las normas que deben seguir, dejando claras los objetivos y metas, las funciones a desarrollar y las responsabilidades que tienen como equipo.</p>		
Objetivos específicos:		
<p>Establecer normas básicas del equipo.</p>		
<p>Delimitar los objetivos y metas del equipo a corto, mediano y largo plazo.</p>		
<p>Designar funciones.</p>		
<p>Dar a conocer sus responsabilidades tanto individuales como de equipo.</p>		
<p>Delegar roles.</p>		
ALCANCE DEL PROCEDIMIENTO:		
<p>A partir de las ideas y conceptos generales que brinden los miembros del equipo, obtener una estructura que se pueda adaptar a las diferentes necesidades de la empresa y del equipo.</p>		
ACTIVIDADES QUE FORMAN EL PROCEDIMIENTO:		
<p>0. Convocar a una reunión con el equipo, en el que formaran parte el comité de implantación, el supervisor - líder del equipo y el equipo completo. Esta reunión tendrá como objetivo: aclarar los objetivos del equipo para la empresa así como definir las metas, crear normas a las que se deberá acoplar el equipo, delegar funciones y responsabilidades tanto individuales como en conjunto, y sobre todo servirá para que los miembros sean presentados a sus compañeros y puedan establecer lazos de confianza. Esta reunión será convocada partiendo del método de convocación establecido en el procedimiento PR-13-15.</p>		
13.1 Creación de normas		
<p>Objetivo: Desarrollar normas básicas de conducta y trabajo que brinde al equipo orden en su convivencia diaria. En esta creación de normas deben participar los miembros del equipo para lograr así un compromiso al cumplimiento de la misma.</p>		
<p>1. Se realizará una lluvia de ideas acerca de las normas que se deben cumplir como equipo, y las cuales ayudaran con el orden del mismo, seguido de un debate de todos los presentes para seleccionar las mas importantes. Estas normas deben abarcar todos los puntos como puntualidad, formas de trabajar, compromiso, reuniones, faltas, entre otros.</p>		
<p>2. Al tener una lista seleccionada de normas, se procederá a la anotación de las mismas en un acta, la cual debe ir firmada por todos los presentes, generando así un compromiso al cumplimiento y aceptación de la misma. (Documento 10.1)</p>		
<p>3. Una copia de estas normas deberá ser entregada a cada uno de los miembros y pegado en la sala de reuniones o el lugar designado para el equipo, y el documento original firmado deberá ser registrados y guardado.</p>		
<p>4. Se debe dejar claro en esta etapa de la reunión que las normas ya registradas deben ser cumplidas, porque en caso contrario habrá una penalización por incumplimiento. Estas penalizaciones pueden ser acordadas ahí mismo con el equipo o impuestas por el comité implantador.</p>		
<p><i>Nota: Este código de conducta podrá ser modificado dependiendo de las necesidades y aceptación de los miembros del equipo y el comité.</i></p>		

PR-10-15	MODELO DE GESTIÓN DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO	
Pag. 2/3	PROCEDIMIENTO: ESTRUCTURA DEL EAR	
13.2 Delimitación de objetivos y metas		
<p>Objetivo: Dar a conocer la misión general del equipo y establecer nuevos objetivos específicos y metas para alcanzarlos, consiguiendo así una aceptación y compromiso de parte de los miembros.</p>		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Después de haber establecido las normas del equipo, se procederá a informar sobre el objetivo general que tendrá el equipo, que en la mayoría de los casos ira con la mano con la mejora que requiere la empresa. Este objetivo general esta plasmado en el procedimiento 1 de este manual. 2. Ahora que el equipo ya sabe cual es la misión principal, se debe realizar una lluvia de ideas en la cual de acuerdo a sus puestos de trabajo, experiencia y conocimientos darán opciones sobre como llegar a ese objetivo final. 3. Partiendo de las ideas individuales de los miembros, se generarán los objetivos específicos los cuales deben ser cuantificables y medibles a corto, mediano y largo plazo. Con estos objetivos delimitados se establecerán metas (hitos) los cuales brindaran al equipo una perspectiva de la evolución de eficiencia de su trabajo. 4. Estos objetivos deben ir documentados delimitando el principio y final tentativo de cada uno de ellos, para que el equipo pueda cumplir el objetivo final a tiempo. Es importante otorgar una copia del documento a cada uno de los miembros del equipo. 		
13.2 Designación de roles, funciones y responsabilidades		
<p>Objetivo: Asignar a cada miembro del equipo un rol en base a sus habilidades y conocimientos. Cada rol tendrá delimitadas funciones y responsabilidades que se deberán cumplir.</p>		
<ol style="list-style-type: none"> 1. El comité y el supervisor debe conocer todas las competencias actuales que desarrollan los diferentes miembros del equipo y realizar un esquema sobre los roles necesarios para el mismo, junto con sus funciones y responsabilidades. <i>(Ficha 10.2)</i> 2. Después del estudio que realizo el comité, se asignara a cada persona el rol mas apropiado según sus habilidades, teniendo en cuenta las necesidades del equipo. El comité se debe asegurar que todos los roles necesarios para el equipo estén cubiertos. 3. Terminada la designación de roles y la aceptación del equipo se debe acordar un periodo de rotación de funciones. Este tiempo de rotación puede varias de 1 a 6 meses esto dependerá directamente del monitoreo del rendimiento del equipo. Para comenzar podría ser una rotación de cada 2 a 3 meses. 4. Al finalizar con esta asignación, se comentara al equipo sobre las expectativas y confianza que tiene la empresa en ellos, se les aclarara dudas si existen. 		
13.2 Fundación del equipo		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mediante un debate el equipo definirá el nombre que los representara, esto ayudara a que el equipo sienta pertenecía al mismo y que cada uno de los miembros se sientan parte del equipo. 2. Finalizada la reunión se debe realizar la fundación del equipo, donde cada miembros del equipo y personas involucradas en el mismos firmaran la acta de constitución del equipo. Este documento debe incluir la información requerida para la identificación del equipo, datos de los integrantes, roles, su puesto de trabajo dentro de sus responsabilidades, el área en la que pertenece el equipo entre otros. <i>(Documento 10.2)</i> <p><i>Nota: La designación de funciones en la primera etapa se basa en el conocimiento del personal que maneja el comité de implantación. Estos roles establecidos, irán rotando a todos los miembros para fomentar el desarrollo de todo el equipo.</i></p> <p><i>Al principio de la implantación del modelo nadie ve con claridad la función que ejerce cada miembro del equipo, pero poco a poco se ira viendo que existen personas que tienen un tipo de habilidad o personalidad mas sobresaliente que otro. Esto ayudara a la sinergia del equipo, que todos se vayan conociendo y que vayan ayudándose según las necesidades que se van presentando.</i></p>		
RESPONSABLES DEL PROCEDIMIENTO:		
COMITÉ DE IMPLANTACIÓN, SUPERVISOR Y EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO		



PR-10-15 <i>Pag. 3/3</i>	MODELO DE GESTIÓN DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO		
	PROCEDIMIENTO: ESTRUCTURA DEL EAR		
ENTRADAS DEL PROCEDIMIENTO:		SALIDAS DEL PROCEDIMIENTO:	
Ideas para llegar al objetivo Normas para tener un buen equipo Misión Clara Listado de roles definidos		Equipo de alto rendimiento bien estructurado, con sus normas, objetivos y funciones claras.	
RECURSOS Y NECESIDADES:			
Tiempo del personal Sala de reuniones Ficha de PROCEDIMIENTO de comunicación			
DOCUMENTOS APLICABLES:			
Documento 10.1 Normas y conducta Ficha 10.1 Objetivos y metas Ficha 10.2 Asignación de funciones Documento 10.2 Resolución de roles, funciones y responsabilidades			
CONSEJOS:			
Las normas en ningún caso deben ser ordenes de como se debe trabajar sino un código de como trabajar mejor. Las normas no debe ser un lista extensa sino las necesarias para llevar al equipo por buen camino. La participación de los miembros del equipo en esta etapa genera un mayor compromiso, cohesión, responsabilidad y autonomía del equipo. Los objetivos deben ser motivadores y un desafío para el equipo Los miembros del equipo deben conocer el tiempo pensado que se tiene para cosechar éxitos de este proyecto.			
INDICADORES:			
Falta de entendimiento sobre los objetivos comunes e individuales Falta de entendimiento sobre funciones asignadas Incumplimiento de normas			



Anexos del Procedimiento Estructura del EAR

	PROCEDIMIENTO: ESTRUCTURA DEL EAR	Doc. 10.1
	NORMAS Y CONDUCTA	

Departamento:	
Equipo:	
Fecha:	

LISTA DE NORMAS DEL EAR
<ol style="list-style-type: none"> 1. Decisión por voto de todos los miembros 2. Escuchar a los demás 3. Puntualidad al trabajo y a las reuniones 4. Realizar siempre una acta de cada reunión (Realizada por el secretario en turno) 5. Presentarse preparados a las reuniones 6. Participación de todos los miembros del equipo 7. Cooperativismo 8. Respeto a todos 9. Sinceridad 10. Ayudar a la solución de conflictos y toma de decisiones 11.

Nombre y Apellido	Firma

Nota:
 CON FECHA 27/10/2017 EN LA CIUDAD DE LA PAZ, BOLIVIA QUEDA NORMALIZADO EL CODIGO DE CONDUCTA DEL EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO, SIENDO ESTE DESARROLLADO Y ACEPTADO POR EL MISMO EQUIPO. LA FALTA DE ESTAS NORMAS SERAN PENALIZADAS.



PROCEDIMIENTO: ESTRUCTURA DEL EAR

Ficha 10.1

OBJETIVOS Y METAS

Misión del equipo:

En este cuadro se anotara el objetivo general del equipo, el cual servirá de base para razonar sobre los objetivos específicos y metas necesarias para cumplir con este.


Objetivos específicos	Metas		
	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
	<i>Duración Aprox:</i>	<i>Duración Aprox:</i>	<i>Duración Aprox:</i>
	<i>Duración Aprox:</i>	<i>Duración Aprox:</i>	<i>Duración Aprox:</i>
	<i>Duración Aprox:</i>	<i>Duración Aprox:</i>	<i>Duración Aprox:</i>
	<i>Duración Aprox:</i>	<i>Duración Aprox:</i>	<i>Duración Aprox:</i>

Observaciones:

Fecha:

Elaborado por:

Revisado por:


	PROCEDIMIENTO: ESTRUCTURA DEL EAR	Ficha 10.2
	ASIGNACION DE FUNCIONES	

Departamento:	
Equipo:	

ROL	FUNCION	RESPONSABILIDADES
LIDER	<i>Coordinar las actividades del EAR, incentivando su integración, compromiso, responsabilidad y participación para obtener los resultados y la mejora continua</i>	<i>Monitorar asistencias, permisos y vacaciones de los miembros del equipo.</i>
		<i>Asignar tareas dentro del equipo y verificar su ejecución.</i>
		<i>Gestionar solución a problemas y/ o necesidades del equipo con el supervisor.</i>
		<i>Dirigir las reuniones de trabajo</i>
		<i>Promover el desarrollo del equipo y asegurar un buen ambiente de trabajo</i>
MIEMBRO 1	<i>Proporcionar los recursos y facilitar los procesos requeridos para lograr el desarrollo continuo de los EAR y el logro de sus Metas</i>	<i>Presentar al líder del equipo necesidades y posibles soluciones</i>
		<i>Mantener al equipo informado de los resultados diarios y el avance de las implementadas en su área de trabajo</i>
		<i>Cumplir con a las tareas asignadas</i>
		<i>Cumplir con las normas</i>
		<i>Sugerir mejoras de procesos</i>
MIEMBRO 2		
MIEMBRO ...		
EAR	<i>Aquí se anotaran las funciones comunes de que todos deben cumplir</i>	<i>Aquí se anotaran las responsabilidades comunes del equipo de alto rendimiento.</i>

Nota: Estas funciones y responsabilidades son generales y comunes, dependiendo de la empresa que implante este modelo se quitaran o aumentaran funciones y responsabilidades.

Fecha:	
Elaborado por:	
Revisado por:	

	PROCEDIMIENTO: ESTRUCTURA DEL EAR	Doc. 10.2
	ACTA DE CONFORMACIÓN DEL EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO	


Departamento:	
Equipo:	
Modelo:	Implantación de equipos de alto rendimiento EAR

		Firma
Gerente general:		
Comisión de implantación:	1.	
	2.	
	3.	
	4.	
	...	
Líder - Supervisor:		

Roles	Nombre del encargado	Cargo actual	Firma
Líder			
Secretario			
Administrativo			
Financiero			
Técnico estructural			
Técnico arquitectónico			
Productividad			
Calidad			
.....			
Otros			

Nota:


CON FECHA 27/10/2017 EN LA CIUDAD DE LA PAZ, BOLIVIA QUEDA FORMADO EL EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO, SIENDO UNA PRUEBA PILOTO PARA EL DESARROLLO Y CRECIMIENTO DE LOS MIEMBROS SELECCIONADOS Y LA EMPRESA CONSTRUCTORA "NOMBRE DE LA EMPRESA"

PR-11-15	MODELO DE GESTIÓN DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO	
Pag. 1/2	PROCEDIMIENTO: GESTIÓN DE TOMA DE DECISIONES	
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:		
Elegir la mejor solución a un problema, que pueda ocurrir dentro del equipo o a sus miembros, donde todos aporten sus ideas y puntos de vista, logrando así una diversidad de opiniones.		
ALCANCE DEL PROCEDIMIENTO:		
A partir de un problema y con el uso del debate, obtener la mejor solución a la cual el equipo de alto rendimiento pueda llegar.		
ACTIVIDADES QUE FORMAN EL PROCEDIMIENTO:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Lo primero que se debe lograr para tener un equipo de alto rendimiento que tome buenas decisiones es que deben trabajar en base a etapas, mismas que se explican en los siguientes puntos. <i>(Ver Documento 11.1)</i> 2. El equipo para comenzar a tomar buenas decisiones debe reunir a las personas indicadas para crear un debate sincero y abierto, en este caso los miembros serán los que brinden diferentes puntos de vista dentro del debate (Dentro de esta reunión pueden ser invitados el comité y el supervisor si el equipo lo siente necesario). Al momento de convocar una reunión de toma de decisión, se debe elegir el lugar y la hora; para que lo participantes se sientan a gusto y libres de opinar. 3. Dentro de la reunión se debe evitar dar cosas por supuestas, ni se deben apoyar solo en datos pasados o de opiniones, se debe hacer una recopilación de información y análisis sobre el problema o tema, el cual generará una toma de decisión. 4. Al comienzo de la reunión de toma de decisión, como en una reunión normal se deben plantear los objetivos claros al principio de la misma; estos objetivos deberán ser enviados en una orden del día para que el equipo sepa los puntos a tratar y pueda conocer la información recabada. Si este se trata de un problema, podrán analizar cuales fueron las causas que lo generaron y los posibles puntos a tratar en la reunión. 5. Como siguiente etapa dentro de la reunión, el equipo lanzara alternativas con ayuda de una lluvia de ideas para dar respuestas a problemas o necesidades del equipo. El equipo se debe sentir libre de proponer alternativas e ideas. Una vez dentro de la reunión, el que dirija la misma debe motivar al equipo a hablar y saber que su opinión valdrá la pena. 6. Ahora después de contar con una lista de alternativas se debe evaluar las ideas aportadas. El equipo evaluara factibilidad, costes, beneficios, recursos, viabilidad entre otros, los cuales deben ir relacionados con el objetivo propuesto al principio de la reunión. Para esto se aconseja el uso de matriz de priorización <i>(Ver ficha 11.1)</i>. 7. Después del análisis con la matriz de priorización o mediante el sistema que conozca mas el equipo, se debe elegir la mejor alternativa. Tras la evaluación se recomienda quedarse como mucho con 3 alternativas, las cuales nuevamente será evaluadas con pros y contras por los miembros del equipo. La ultima decisión debe ser tomada por mayoría de votos, consenso, decisión del líder, etc. esto se debe decidir al principio de la reunión. 8. Tomada la decisión, se procede a comunicar la misma a la empresa, comité o supervisor dependiendo de la importancia que tenga para estos. 9. Finalmente se pone en practica la decisión. Se aconseja que esta decisión sea revisada periódicamente, para ver si fue la mejor o si se necesita incluir medidas correctoras. <p><i>Nota: Es importante mencionar que este manual es una ayuda base pero la decisión como evaluar la mejor alternativa o como realizar la lista de alternativas del equipo será decisión del equipo en si.</i></p> <p><i>Antes de convocar una reunión se debe enviar a los miembros participantes la información recabada sobre el problema existente y el objetivo que tendrá esta reunión, esto es para que el equipo venga preparado para comentar y dar ideas.</i></p>		



PR-11-15 Pag. 2/2	MODELO DE GESTIÓN DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO	
	PROCEDIMIENTO: GESTIÓN DE TOMA DE DECISIONES	
RESPONSABLES DEL PROCEDIMIENTO:		
MIEMBROS DEL EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO		
ENTRADAS DEL PROCEDIMIENTO:		SALIDAS DEL PROCEDIMIENTO:
Problemas dentro del equipo Inquietudes Necesidades de mejora		MEJOR SOLUCIÓN ELEGIDA AL PROBLEMA
RECURSOS Y NECESIDADES:		
Sala de reuniones Tiempo del equipo Información sobre el problema a tratar		
DOCUMENTOS APLICABLES:		
Documento 11.1 Reunión Toma de decisión Ficha 11.1 Matriz de priorización		
INDICADORES:		
Índices de una mala elección de alternativa Búsqueda de Procedimientos de mejora para la alternativa elegida		

Anexos del Procedimiento Plan de Comunicación

	PROCEDIMIENTO: PLAN DE COMUNICACIÓN	Doc. 11.1
REUNION TOMA DE DESICIONES (ETAPAS)		
Nombre del equipo:	<input style="width: 100%;" type="text"/>	
Fecha y hora:	<input style="width: 100%;" type="text"/>	
Secretario:	<input style="width: 100%;" type="text"/>	
Tema de toma de decisión:	<input style="width: 100%;" type="text"/>	
Miembros presentes:		
	1. 2. 3. 4. 5. ...	
1. INFORMACION RELEVANTE		
<i>Esta información debe ser recabada por el líder del equipo y su secretario, y debe comenzar la reunión ya con la información relevante. Información ya existente en este documento.</i>		
2. CLASIFICACION DE INFORMACION		
<i>Esta información debe ser recabada por el líder del equipo y su secretario y debe comenzar la reunión ya con información. Información ya existente en este documento.</i>		
3. FORMULACION DE ALTERNATIVAS (METODO LLUVIA DE IDEAS)		
	1. 2. 3. 4. 5.	6. 7. 8. ...
4. EVALUACION DE ALTERNATIVAS		
<i>VER FICHA 11.1 (Matriz de priorización)</i>		
5. ALTERNATIVAS ELEGIDAS (3 COMO MAXIMO)		
<i>Alternativa 1:</i>		
<i>Alternativa 2:</i>		
<i>Alternativa 3:</i>		
6. ALTERNATIVA FINAL		

	PROCEDIMIENTO: PLAN DE COMUNICACIÓN	Ficha 11.1
	MATRIZ DE PRIORIZACIÓN	

OBJETIVO	<i>Este será el objetivo que se dará el equipo al cual quieren llegar con la toma de decisión, este objetivo puede ser solucionar algún problema, mejorar algún proceso entre otros.</i>
-----------------	--

CRITERIOS DE VALORACIÓN	VALOR A LOS CRITERIOS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Estor criterios serán los que respondan la pregunta: que es importante para el equipo que se cumpla? La respuesta puede estar en función a lo que necesite el equipo, la empresa, el comité, el trabajo que se realiza entre otros. (Ejemplo de criterios: reducción de costos de procesos, eliminación e problemas, satisfacción del equipo, etc.) 2. 3. 4. 5. ... 	<p><i>Ahora es hora de dar un valor de calificación a cada criterios esto dependerá directamente de la importancia que tiene cada uno para la resolución el objetivo, es recomendable seleccionar de 4 a 6 criterios y darles un valor del 1 al 6 partiendo el 6 como el más importante y el uno el menos importante.</i></p>


3. ALTERNATIVAS	
1.	6.
2.	7.
3.	8.
4.	...
5.	


Alternativas	Criterios de Valoración	Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3	Criterio 4	Total
	Valor asignado	4	2	5	3	
Alternativa 1						
Alternativa 2						
Alternativa 3						
Alternativa 4						
Alternativa 5						

Escala de calificación:


Muy importante	5	4	3	2	1	Nada importante
----------------	---	---	---	---	---	-----------------

*Esta escala de calificación servirá para dar un valor según la importancia de la relación alternativa criterio (Ejemplo si damos un 5 a de puntaje y el valor asignado a nuestro criterio es 4 multiplicaremos este valor 5*4=20 y este será nuestro valor que se sumara al total). La casillas con el total mayor serán las 3 alternativas elegidas*


PR-12-15	MODELO DE GESTIÓN DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO	
Pag. 1/2	PROCEDIMIENTOS: PLAN DE INCENTIVOS	
		
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:		
<p>Generar un plan de incentivos para conseguir una mayor satisfacción y motivación dentro del equipo, elevando así su productividad y rendimiento. Por otro lado, lo que se pretende conseguir es que el equipo se sienta valorado por su trabajo, tanto individual como grupal; y que reciban un reconocimiento por este, ya sea físico o simbólico.</p>		
ALCANCE DEL PROCEDIMIENTO:		
<p>Mantener motivado y valorado a todos los miembros del equipo, en base a incentivos y estrategias motivacionales.</p>		
ACTIVIDADES QUE FORMAN EL PROCEDIMIENTO:		
<p>El comité de implantación, junto con la alta dirección y el supervisor del equipo deberán fomentar el trabajo valorado, donde los miembros del equipo sientan que cada acción que hacen es reconocida por la empresa. La motivación es vital para la evolución de un EAR; esta va de la mano con la cohesión y compromiso del equipo, es por eso que se deben implantar varias estrategias para conseguir satisfacción en los empleados y así conseguir una mayor productividad, imaginación y calidad.</p>		
2.1 Estrategias de motivación		
<ol style="list-style-type: none"> 1. El supervisor del equipo, con ayuda del líder interno del equipo, deben realizar mesas de trabajo, las cuales pueden ser realizadas una vez al mes y seguirán el modelo de una reunión. Se debe unir a todo el equipo en una mesa redonda, donde el monitor de la reunión abrirá esta mesa con una pequeña charla de los temas a tratar, incentivara a la opinión libre, y fomentara a que den ideas sobre temas concretos de importancia, tanto para la empresa, como para el equipo o sobre temas de importancia individual. 2. Después se procede a la lluvia de ideas que puede ser de carácter hablado, donde el secretario va anotando los mas relevantes o cada uno de los miembros puede ir anotando en un papel sus ideas y leerlas después para comentarlas. 3. Al tener una lista de las ideas ya sea personal o grupal, el monitor de la reunión procederá con la ronda de opiniones y confrontaciones, con el objetivo de generar un enfrentamiento sano de donde saldrán ideas innovadoras, soluciones, consejos, metas nuevas y medios para alcanzar estos. Este tipo de estrategia de motivación, aparte de unir al equipo e incentivar la opinión libre, ayudara a la sociabilización y a la autonomía del equipo; debido a que los miembros sentirán que ellos van creando su nueva forma de trabajo en base de ideas comunes y métodos de mejora. 4. El comité de implantación, junto con la alta gerencia fomentara la realización de eventos lúdicos y motivacionales los cuales deberán ser ideados y gestionados por el mismo equipo y apoyados por la empresa. Este tipo de incentivos se realizan con el fin de incrementar la sociabilización, fomentar la competitividad y aumentar sus habilidades y conocimientos del equipo. Estas actividades de pueden ser eventos al aire libre o en la misma oficina, como un simple juego de mesa o juegos en equipo que ayude a su cohesión, entre otros. El equipo de alto rendimiento desde el inicio debe sentirse motivado a tener ideas como la de realizar un evento fuera del trabajo, mismas que deberán ser apoyado por la empresa. 		
2.2 Incentivos		
<p>El comité y la alta gerencia deben hacer un estudio económico de cuanto puede invertir la empresa para los incentivos; si esta inversión es baja se puede usar incentivos no monetarios por lo contrario si la empresa cuenta con recursos se aconseja dar incentivos tanto monetarios como simbólicos. Los incentivos deben ser proporcionales a las metas conseguidas y por igual a todos los miembros del equipo. Al comenzar a realizar un plan de incentivos es aconsejable generar criterios, los cuales ayudaran a saber cuando se dará la recompensación. Estos criterios pueden ser por cumplimiento de metas, por fácil resolución de conflictos, por muestra de autonomía, por finalización de trabajo, por evolución como equipo entre otros. (Estos deben ser evaluados por cada empresa según su beneficio y punto de vista).</p>		


PR-12-15	MODELO DE GESTIÓN DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO		
Pag. 2/2	PROCEDIMIENTOS: PLAN DE INCENTIVOS		
<p>Incentivos económicos: Con estos incentivos se pretende mejorar la motivación de los miembros del equipo.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Los miembros del equipo reciben un porcentaje % (definido por la empresa) del sueldo que ganan; esto ira directamente relacionado con su sueldo, todo el equipo contara con un porcentaje % pero no será la misma cantidad monetarias. 2) Incentivo por trabajo individual, el empleado que sobre salga del equipo aparte del % aumentado como equipo, tendrá un 10% mas por su rendimiento. (Aunque este incentivo va fuera del modelo de incentivos a emplear dentro de un equipo, en muchos casos puede ser una motivación para los demás compañeros vean que ellos también pueden conseguir este bono extra) 3) Bono de gratificación al equipo, el cual puede ser un monto fijo para todos los miembros esto al finalizar un objetivo con satisfacción o por mejoras de productividad. <p>Incentivos simbólico: Con estos incentivos se busca motivar al equipo por premios que no se materializan en dinero, sino que dan una ayuda para el desarrollo personal, condiciones laborales, bienestar familiar e individual.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Dar un día libre a los miembros en su cumpleaños o cualquier día que elija. 2) Brindar la confianza de poder pedir permiso si tiene problemas justificados. 3) Realizar confraternizaciones o comidas con sus familias para que se conozcan. 4) Pagar clases de capacitación en nuevos temas emergentes en el mundo. <p>Estos incentivos son propuestas, las cuales puede hacer uso la empresa; como se dijo en puntos anteriores, estos incentivos van de la mano con la economía de la empresa y es decisión de la misma el uso de ellos, pero es importante que aun que sea muy pequeñas siempre haya algún tipo de incentivo. (Ver ficha 12.1 ejemplos de incentivos).</p> <p><i>Nota: Es importante mencionar que, dependiendo del nivel de mando donde se encuentre el equipo, los incentivos se deben adaptar mas a diferentes necesidades.</i></p>			
RESPONSABLES DEL PROCEDIMIENTO:			
Comité de implantación y Alta gerencia			
ENTRADAS DEL PROCEDIMIENTO:		SALIDAS DEL PROCEDIMIENTO:	
<p>Incentivos monetarios Incentivos simbólicos Valoración de la alta dirección Estrategias motivacionales</p>		<p>Equipo altamente motivado y valorado</p>	
RECURSOS Y NECESIDADES:			
<p>Dinero para incentivos Sala de juntas Capacitaciones</p>			
DOCUMENTOS APLICABLES:			
Ficha 12.1 Matriz de incentivos según nivel de mando			
INDICADORES:			
<p>Personal poco motivado e insatisfecho Baja de productividad y rendimiento</p>			


Anexos del Procedimiento Plan de Incentivos

		PROCEDIMIENTO: PLAN DE INCENTIVOS			Ficha 12.1
		MATRIZ DE INCENTIVOS SEGÚN NIVEL DE MANDO			
VALORACIÓN		NIVEL GERENCIAL	NIVEL MEDIO	NIVEL PRODUCTIVO	
***	Muy importante				
**	Importante				
*	Poco importante				
INCENTIVOS					
ECONÓMICOS					
Regalar unas vacaciones todo pagado con su pareja		***	**	*	
Posibilidad de llegar a ser accionista minoritarios de la empresa		***	***	*	
Otorgar un 30 % mas de un sueldo mensual el mes que entran al colegio los niños como ayuda de gastos		**	***	***	
Pagar horas extras, (Pudiendo trabajar sábados y domingos)		*	**	***	
Planes de prestamos		*	**	***	
Bonos por metas cumplidas		**	***	***	
SIMBÓLICOS					
Ofrecer un plan de carrera (Donde pueden ir subiendo de puestos según su experiencia)		**	***	**	
Dar un día libre del año (El empleado puede escoger el día)		*	**	***	
Cartas de reconocimiento por su rendimiento laboral		**	***	*	
Dar permisos de salida temprana para los empleados que estén estudiando		*	***	***	
Pagar cursos de capacitación		*	***	**	
Dar refrigerio 3 veces por semana		*	*	***	
Dar un canastos o regalo para su cumpleaños, méritos por puntualidad cumplimiento de meta.		*	**	***	
Seguro de salud		*	**	***	
Poder dentro de la empresa		***	**	*	
Reconocimientos públicos		***	**	**	
Reuniones extracurriculares con todo pagado		*	**	***	




PR-13-15	MODELO DE GESTIÓN DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO	
Pag. 1/3	PROCEDIMIENTO: PLAN DE COMUNICACIÓN	
		
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:		
<p>Generar un plan de comunicación para que los miembros del equipo estén altamente comunicados entre ellos y puedan mantener informados a la empresa a cerca de sus asuntos y decisiones.</p>		
Objetivos específicos:		
<p>Definir un canal de comunicación, dependiendo del nivel de mando en el cual se encuentra el equipo y el tipo de información que se quiere dar.</p>		
<p>Establecer un procedimiento de reuniones.</p>		
<p>Determinar la forma correcta para dar una retroalimentación ya sea dentro del equipo o la empresa.</p>		
ALCANCE DEL PROCEDIMIENTO:		
<p>Conseguir que exista diferentes métodos con los cuales los miembros del equipo junto con la empresa puedan expresarse.</p>		
ACTIVIDADES QUE FORMAN EL PROCEDIMIENTO:		
17.1 Canales de comunicación		
<p>0. La comunicación debe ser clara, completa y oportuna, logrando que todas las partes interesadas la reciban y entiendan.</p>		
<p>1. Para garantizar una buena comunicación dentro y fuera del equipo se creará una sistemática de documentación escrita, la cual evitara la perdida de información, el seguimiento del comunicado e identificar el emisor del mismo.</p>		
<p>2. El remitente del comunicado dependiendo del tipo de información que necesita enviar usara correo electrónico, tableros de publicados, grupo de WhatsApp, intranet (si la empresa cuenta con uno) todos estos canales de información deben poder ser rastreados y así evitan dar información boca a boca, para así obtener pruebas escritas de la recepción de la información.</p>		
<p>3. Si el comunicado es de forma individual se enviara al remitente con copia de recepción, por lo contrario si es de forma grupal se podrá enviar un correo colectivo, o este pueden ser publicado en los tableros, o enviados por un grupo de WhatsApp del equipo o de la empresa (en este caso si no es un documento formal).</p>		
<p>4. Se establecerán 2 tipos de comunicados los oficiales y los internos:</p>		
<p>Comunicados oficiales: estos comunicados sirven para informar a terceros sobre el funcionamiento, problemas, procesos o temas que se consideren de carácter importantes dentro del equipo. Este documento debe ser enviado por correo o carta la cual vaya sellada y firmada por el representante del equipo y tenga fecha de recepción para asegurar que llego al receptor. Estos son los documentos que se enviara a la alta gerencia, a la dirección, a los departamentos externos entre otros.</p>		
<p>Comunicados internos: estos comunicados servirán para transmitir información dentro del equipo, por ejemplo algún problema interno entre los miembros, cambios o mejoras dentro del equipo entre otros. Esta información podrá ser enviada por grupo de WhatsApp creado por el equipo en el caso que se necesite que la información llegue y sea leída inmediatamente. Por otro lado, también puede ser enviada vía correo electrónico con seguimiento de recepción, o puede ser publicada en el tablero de publicaciones en el área designada para el equipo (Esta ultima forma de comunicación es la mas adecuada para el nivel productivo, debido a que en muy pocos casos los obreros cuentan con celulares de alta tecnología o con un correo electrónico). Es importante comentar, que dentro del equipo puede existir información formal e informal. La formal podrán ser datos de resultados, procedimientos de trabajo, entre otros; los cuales se aconseja sean enviados mediante correo electrónico con firma y fecha, o mediante un informe o carta. Por lo contrario, si el comunicado es informal podrá ser enviado por WhatsApp que hoy en día es la vía mas rápida de comunicación y la cual permite realizar un seguimiento de leído y enviado.</p>		

PR-13-15	MODELO DE GESTIÓN DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO	
Pag. 2/3	PROCEDIMIENTO: PLAN DE COMUNICACIÓN	
17.2 Reuniones		
<p>1. El equipo antes de convocar a una reunión debe tener claro los temas que se comunicaran y hablaran. Es aconsejable que el equipo se reúna de 60 a 120 minutos a la semana, y participen todos los miembros.</p> <p>2. Se deben plantear los objetivos de la reunión, determinar quienes estarán presentes y el tiempo que se necesitara aproximadamente.</p> <p>3. Las reuniones diarias del equipo es aconsejable que se realicen a primera hora de la mañana y que sean cortas para aprovechar el día laboral. Estas reuniones servirán principalmente para que se hable del plan de trabajo diario y las dudas que se tienen. Es importante que todo el equipo este presente y participe activamente en la reunión (Estas reuniones no es necesario que sean planeadas).</p> <p>4. En las reuniones semanales se tomara un tiempo mayor al de las reuniones diarias. En estas se deben hablar temas sobre la productividad, los problemas y conflictos a lo largo de la semana, y también servirá para dar una retroalimentación al equipo en general e individual. Por otro lado, estas reuniones también ayudaran a crear una cultura de equipo y a desarrollar habilidades y responsabilidades a los miembros con nuevas funciones. Estas reuniones se deben realizar en lo posible al comienzo de la semanas o al final de la semana.</p> <p>5. Es aconsejable que las reuniones se realicen en una mesa redonda, debido a que estas generan un efecto de igualdad y dan mayor confianza al los presentes a comentar y dar sus opiniones. La reunión será llevada por el líder del equipo.</p> <p>6. Antes de cada reunión se debe realizar la orden del día, en la cual irán plasmados los puntos a tratar. Esta debe ser preparada y distribuida a todos los integrantes antes de la reunión (Para las reuniones diarias no es necesaria la orden del día, pero si se aconseja ir anotando los puntos mas sobresalientes para comentarlos en la reunión semanal).</p> <p>El responsable de realizar la orden del día será el líder del equipo, el supervisor podrá ayudar si existe falta de tiempo según su disponibilidad, ver documento 13.1 para la elaboración.</p> <p>7. Es importante que antes de comenzar cada reunión se delegue a un secretario, el cual anotara los puntos mas importantes. Por otro lado, también se debe delegar a un cronometrador que será el que ayudara a administrar el tiempo de la reunión (Estos roles debe ir rotante en cada reunión).</p> <p>La información recabada y anotada por el secretario ayudara a la realización del informe de reunión. Este es el documento que se enviara al comité de implantación, donde podrán observar la evolución del equipo respecto a su buen manejo de reuniones y canales de comunicación, aparte de los temas laborales. Si existe información confidencial hablada en la reunión esta será incluida o no dependiendo de una votación de los miembros. (Ver documento 13.2)</p> <p>8. Al finalizar la reunión se debe realizar una evaluación en la cual deben opinar todos y dar su punto de vista. Por otro lado, se debe redactar la orden del día de la próxima reunión, con temas que surgieron y quedaron inconclusos.</p> <p><i>Nota: En la primera reunión como equipo se deben establecer paramento generales como la planificación tentativa de días de reuniones, normas de puntualidad, pedir que exista interacción con los miembros, definir un lugar de tentativo de reuniones, entre otros.</i></p>		
17.2 Retroalimentación		
<p>1. Para un mayor rendimiento del equipo se debe mantener la comunicación activa que favorece al crecimiento personal. En este caso hablamos de la retroalimentación que es la opinión del emisor al receptor y viceversa después de haber recibido el mensaje.</p> <p>2. En este apartado no se dirá quien da retroalimentación a quien, debido que dentro de un equipo de alto rendimiento debe haber este tipo de comunicación entre todos los miembros. Ejemplo: el supervisor y el equipo, el equipo y el comité, el supervisor y el comité, entre otros.</p> <p>Se establecerán criterios que servirán de base para dar y recibir una buena retroalimentación:</p> <p>a) El receptor del feedback debe tener la habilidad de escucha para poder devolver una opinión, esta debe ser aceptada sea buena o mala. Generalmente se debe intentar que el feedback sea constructivo para la otra persona.</p>		

PR-13-15 <i>Pag. 3/3</i>	MODELO DE GESTIÓN DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO		
	PROCEDIMIENTO: PLAN DE COMUNICACIÓN		
<p>b) Se debe centrar la atención en quien habla y en lo que dice evitando distraerse o interrumpir, manteniendo tranquilidad y concentrándose en lo bueno que se puede conseguir de esa opinión. Por otro lado se debe mostrar interés mediante contacto visual y transmitir al que esta hablando que se acepta su punto de vista.</p> <p>c) El equipo debe mejorar el comportamiento verbal y no verbal, evitando transmitir expresiones inapropiadas, derivadas del exceso de confianza, del tono de voz, gestor fuera de lugar, entre otros aspectos. Este feedback bloqueará la comunicación y ocasionará una posición defensivas por parte del receptor, es por esto que se debe demostrar flexibilidad y adaptarnos a la situación.</p> <p>Es importante que entre los miembros del equipo se den feedback mutuamente sobre el trabajo realizado. Estos feedback ayudan a que el equipo se integren y vayan aprendiendo de los demás, es por eso que se debe incentivar su uso. En este caso el supervisor debe comenzar dando el ejemplo e implementar esta técnica dentro del equipo. La retroalimentación debido a que esto ayudara a la autocritica, autoconocimiento, señalara áreas de mejora y rendimiento, verán oportunidad, se motivaran, se apoyaran, etc.</p> <p><i>Nota: Dentro de la capacitación progresiva se aconseja realizar actividades en la cual se pueda fomentar el feedback dentro del equipo.</i></p>			
RESPONSABLES DEL PROCEDIMIENTO:			
Equipo de alto rendimiento y Supervisor del equipo			
ENTRADAS DEL PROCEDIMIENTO:		SALIDAS DEL PROCEDIMIENTO:	
Información a que se quiere dar Reuniones diarias y semanales		Información clara Equipo informado	
RECURSOS Y NECESIDADES:			
Correo electrónico Intranet si corresponde Sala de reuniones Tableros de anuncios Teléfonos móviles personales o de la empresa			
DOCUMENTOS APLICABLES:			
Documento 13.1 Orden del día (Reuniones) Documento 13.2 Informe de reunión			
CONSEJOS:			
Se aconseja que el equipo en su procedimiento de estructuración realice un cronograma tentativo de reuniones para saber la hora y fecha que deberán asistir.			
INDICADORES:			
Numero de información no entregada clara de entregada Mal entendimiento de información Falta de comunicación de información generada			

Anexos del Procedimiento Plan de Comunicación

	PROCEDIMIENTO: PLAN DE COMUNICACIÓN	Doc. 13.1
ORDEN DEL DIA (REUNION)		
Nombre del Equipo:		
Fecha:		
Secretario:		
Cronometrador:		
		Duración aproximada
Revisión del informe de la anterior reunión		7 min
Revisión de la orden del día		5 min
PUNTOS A TRATAR		
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
...		
Preparación de la orden del día de la próxima semana		8 min
Evaluación de la reunión		5 min
Observaciones:		



PROCEDIMIENTO: PLAN DE COMUNICACIÓN

INFORME DE REUNIÓN

Doc.
13.2

Nombre del equipo:			
Fecha y hora:		No de reunión:	
Secretario:			
Cronometrador:			
Temas con mayor relevancia:			

Miembros presentes:

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
...	

1. REVISIÓN DEL INFORME ANTERIOR

El equipo comenzó la reunión a las 8:00, sin la revisión el informe de la anterior reunión, todos aprobaron este informe.

2. IDENTIFICACIÓN DE MEJORAS (*Ejemplo*)

3. TEMAS NUEVOS A COMENTAR (Participación de los miembros del equipo)

4.

5. ORDEN DEL DIA PARA LA PRÓXIMA SEMANA


Continuaremos con la identificación de mejoras planteadas el día de hoy


6. EVALUACIÓN

Positiva a pesar de haber comenzado 10 minutos tarde, la reunión fue muy productiva y participativa


Firma del líder del equipo

Firma del secretario

<p>PR-14-15</p> <p>Pag. 1/2</p>	<p>MODELO DE GESTIÓN DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO</p> <p>PROCEDIMIENTO: SEGUIMIENTO Y CONTROL</p>	
<p>OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:</p>		
<p>Establecer un procedimiento para controlar y medir periódicamente el rendimiento de los equipos implantados en la empresa, en el cual el personal será de gran ayuda para detectar incidencias o problemas y buscar acciones de mejora correctiva para los mismos.</p>		
<p>ALCANCE DEL PROCEDIMIENTO:</p>		
<p>En función a indicadores cualitativos y cuantitativos controlar el equipo, generando un informe sobre su evolución, incidencias y acciones de mejora establecidos.</p>		
<p>ACTIVIDADES QUE FORMAN EL PROCEDIMIENTO:</p>		
<p>Reunión de seguimiento</p>		
<p>El comité junto con el supervisor deben evaluar con regularidad el rendimiento y trabajo del equipo. Se recomienda realizar una reunión de seguimiento, con el fin de detectar posibles incidencias y tomar medidas de mejora a tiempo, al igual que ayuda a observar el rendimiento del equipo a lo largo del proceso. Este seguimiento debe ser llevado de la siguiente forma: El evaluador estudia las funciones asignadas a cada miembro y evalúa su trabajo individual, elaborando de esta manera un feedback para el individuo. Este feedback debe ser publico para todo el equipo, debido que el trabajo de cada miembros influye en el trabajo grupal entonces esta será una forma de motivación para los demás. Si una de las tareas asignadas no fue cumplida por uno de los miembros, no es necesario una llamada de atención publica, mejor es llamar a una breve charla con la persona y recomendar su mejora para la siguiente reunión. Es muy común que si el rendimiento del equipo en esta reunión va mal se pongan las pilas con las recomendaciones e incrementen el mismo. Esta reunión puede ser llevada a cabo mensualmente junto con el seguimiento cualitativo, o según necesidad de los evaluadores.</p>		
<p>Indicadores de evaluación</p>		
<p>Objetivo: Los indicadores de rendimiento son los criterios que servirán para dar seguimiento y control del cumplimiento de los objetivos y metas.</p>		
<ol style="list-style-type: none"> 1. El comité de implantación ya capacitado con herramientas de control de gestión y evaluación de rendimiento, debe tener una reunión con el supervisor del equipo para analizar los objetivo y metas del equipo y así generar los indicadores (cuantitativos) que les determinaran el rendimiento, eficiencia y eficacia del equipo y los indicadores (cualitativos) que permitirán observar la evolución y cohesión de equipo. 2. Se elaborara una lista de indicadores para evaluar al equipo y ver su evolución como tal. Estos indicadores serán de seguimiento mensual, y lanzaran datos sobre la cohesión, conocimientos de roles, metas, involucramiento del equipo entre otros. Estos datos no medibles serán evaluados por un delegado del comité con ayuda del supervisor del equipo. <i>(Ver Doc. 14.1)</i> 3. Como segunda fase del seguimiento, se realizara una lista de indicadores de rendimiento que ayudaran a controlar la productividad del equipo, estos indicadores son los que ayudaran a llegar al objetivo final impuesto por la empresa; deben ser medidos y analizados comparando el resultado obtenido hasta el momento y lo el resultado esperado, obteniendo de esta manera un porcentaje % de cumplimiento de metas. Este seguimiento se realizara dependiendo de la holgura del indicador, puede ser mensual, trimestral o hasta anual, y será realizada por el supervisor y un delegado del comité. Esto ayudara a la redacción del informe de evaluación sobre la producción que al final del proceso de implantación tendrá el equipo. <i>(Ver Doc. 14.2)</i> 		

PR-14-15	MODELO DE GESTIÓN DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO	
Pag. 2/2	PROCEDIMIENTO: SEGUIMIENTO Y CONTROL	
		
Incidencias y acciones de mejora continua		
<p>Las incidencias son problemas encontrados a lo largo del seguimiento o del día a día dentro del equipo. Las acciones de mejora son el análisis de incidencias en el cual se buscan soluciones que eviten que estas vuelvan a suceder en el futuro. Estas incidencias y acciones de mejora pueden ser obtenidas en base al personal y todos los involucrados en el proceso.</p>		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Los miembros del equipo, el comité o el supervisor deben estar pendientes a todos los problemas que pueden causar la disminución del rendimiento o la falta de evolución del equipo. Estos problemas serán las incidencias, las cuales después de su detección deben ser registradas en una ficha y proponer una acción de mejora correctiva, asignando responsables y plazos del mismo. <i>(Ver Doc.14.3)</i> 2. Los evaluadores deben analizar las incidencias registradas, y estudiar las sugerencias de mejora del personal. 3. Analizadas las acciones de mejoras propuestas se debe esperar para su aprobación, esta puede estar a cargo del comité de implantación o de la alta dirección. Una vez aprobada se pone en marcha y se hace un seguimiento sobre su resultado. 		
<p><i>Nota: Se aconseja que los seguimientos junto con sus incidencias y mejoras vayan siendo anotados para facilitar la redacción del informe final de evaluación.</i></p>		
<p><i>Un buen indicador debe ser una medida para llegar al objetivo general, estos pueden ser cualitativos o cuantitativos y no deben ser manipulables.</i></p>		
RESPONSABLES DEL PROCEDIMIENTO:		
Equipo de alto rendimiento , Comité de implantación y Supervisor		
ENTRADAS DEL PROCEDIMIENTO:		SALIDAS DEL PROCEDIMIENTO:
Indicadores aprobados Información de seguimiento y control		Propuesta de acciones de mejora Informe final de control y seguimiento
RECURSOS Y NECESIDADES:		
Tiempo de los evaluadores Sala de reunión Documentación de seguimientos y controles anteriores		
DOCUMENTOS APLICABLES:		
Doc. 14.1 Seguimiento y control con indicadores cualitativos (Evolución del equipo) Doc. 14.2 Seguimiento y control con indicadores de rendimiento Doc. 14.3 Hoja de incidencias y propuestas de mejoras		
INDICADORES:		
Mal seguimiento de la evolución y rendimiento del equipo. Falta de interés al momento de detectar indicadores o proponer mejoras.		

Anexos del Procedimiento Seguimiento y Control del EAR

PROCEDIMIENTO: SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL EAR		SEGUIMIENTO Y CONTROL CON INDICADORES CUALITATIVOS (EVOLUCIÓN DEL EQUIPO)			Doc. 14.1
					
Fecha:					
Equipo:					
Departamento:					
Nombre del Evaluador:					
No	INDICADORES	SI	EN PROCESO	NO	OBSERVACIONES
1	El equipo ha propuesto ideas innovadoras				
2	El equipo ha implementado ideas de mejora				
3	El equipo tiene claro su objetivo grupal e individual				
4	Cada miembro conoce sus roles				
5	Existe intercambio de roles entre los miembros				
6	Cada miembro conoce las metas de sus funciones				
7	Se lleva un registro diario de trabajo				
8	Se realizan reuniones de seguimiento y registro				
9	Se cumplen las fechas de reuniones establecidas				
10	Asisten todos los miembros a las reuniones				
11	Existe acta de reuniones con información de temas hablados				
12	El equipo tiene autoridad para tomar decisiones				
13	El equipo tiene claras las tareas a realizar este periodo				
14	El guía participa en el equipo, pero deja al líder interno ser el responsable.				
15	Existe autonomía en el equipo				
16	Participan todos los miembros de las capacitaciones				
17	El equipo ha cumplido con sus metas propuesta para este mes				
18	Se ve cohesión en el equipo				
19	Los miembros confían unos en otros; la comunicación es abierta y sin barrera				
20	Los miembros se escucha unos a los otros tomando en cuenta sus opiniones				
21	Las metas del equipo estas conectadas directamente con las de la empresa				
22	Los miembros del equipo aprenden unos de otros				
23	El equipo estimula y reconoce el rendimiento individual y en conjunto				
24	...				
Recomendaciones:					
<hr style="width: 100%;"/> Firma del supervisor del equipo			<hr style="width: 100%;"/> Firma del Delegado del comité		



	PROCEDIMIENTO: SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL EAR	Doc. 14.2
	INDICADORES DE RENDIMIENTO	

Proceso:	<i>Gestión de equipos de alto rendimiento</i>
Trimestre/Año:	
Evaluable:	

No	INDICADORES DE RENDIMIENTO		RESULTADO			PERIODICIDAD
	INDICADOR	EVALUACIÓN	ESPERADO	OBTENIDO	%	
1	<i>Descripción de indicador. (Eje: Propuestas realizadas)</i>	<i>Resultados alcanzados / Resultados esperados</i>	<i>Resultado esperado</i>	<i>Resultado obtenido</i>	<i>Porcentaje de realización</i>	<i>Periodicidad en el cual se realizara la evaluación. (Ej.: Mensual)</i>
		<i>Propuestas realizadas/ Propuestas esperadas</i>	10	7	70%	
2						
3						
4						
5						
...						

Resultado de la evaluación	
Cumple <input type="checkbox"/>	No cumple <input type="checkbox"/>
<i>Cumple si el porcentaje de rendimiento es mayor al 60%</i>	

Observaciones:


Firma del supervisor del equipo

Firma del Delegado del comité



	PROCEDIMIENTO: SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL EAR			Doc. 14.3	
	HOJA DE INCIDENCIAS Y PROPUESTAS DE MEJORAS				
Equipo: <input type="text"/>					
Descripción de la incidencias			Detectado por:		
			Firma:		
			Fecha:		
Acción de mejora			Aprobada por:		
			Firma:		
			Fecha:		
Responsable:	<input type="text"/>	Inicio:	<input type="text"/>	Fin:	<input type="text"/>
Fecha de aplicación:	<input type="text"/>				
Realizada por:	<input type="text"/>				
Resultado y Observaciones:					
<input type="text"/>					

PR-15-15	MODELO DE GESTIÓN DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO	
Pag. 1/2	PROCEDIMIENTO: EVALUACIÓN FINAL	
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:		
<p>Generar en función del seguimiento que se dio a lo largo de la implantación, una evaluación final tanto individual en base a comportamientos y forma de trabajar, como en conjunto a partir de los objetivos y metas alcanzadas para llegar al objetivo final.</p>		
ALCANCE DEL PROCEDIMIENTO:		
<p>Realizar una evaluación objetiva y cualitativa a partir de la información registrada en todo el proceso de implantación.</p>		
ACTIVIDADES QUE FORMAN EL PROCEDIMIENTO:		
Evaluación 360°		
<p>Objetivo: La evaluación 360° es una herramienta que fomenta la retroalimentación basada en opiniones de diferentes fuentes (jefes, supervisores, compañeros y hasta uno mismo). Esta evaluación permite ver el rendimiento, habilidades, comportamientos y trato con los demás.</p> <p>En esta implantación el objetivo de esta evaluación será observar si los miembros seleccionados fueron la mejor elección para la conformación del grupo y si existe una evolución personal. Basándose en esta evaluación se podrá obtener criterios para poder mejorar el rendimiento y efectividad en el trabajo de los evaluados y tomar acciones de mejora para que el equipo trabaje a mejor ritmo.</p>		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Esta evaluación será realizada por el comité de implantación, con el objetivo de ver la evolución del equipo en el periodo base de implantación (periodo delimitado por la alta dirección en la toma de acuerdo de implantación). Las encuestas (<i>Ver doc. 15.1</i>) deben ser realizadas como máximo a 6 personas, mismos que deben estar relacionados con el trabajo del evaluado teniendo un contacto directo o por lo menos conocimiento de su trabajo. 2. Esta evaluación esta realizada a todos los miembros del equipo y al supervisor del mismo, con el fin de ver como se adaptaron personalmente al modelo y a su entorno de trabajo. Se debe realizar esta evaluación antes de la evaluación final como equipo. 3. Los elegidos para llenar la encuesta deben ser lo mas sinceros posible para poder tener datos realistas. Esta encuesta de igual manera, debe ser realizada a los mismos evaluados para conocer lo que opinan de sus propias características y formas de trabajo. 4. La hoja de resumen de evaluación tiene carácter de acta que ira anexado al informe final de rendimiento del equipo. Se aconseja que también vaya anexado al archivo personal de cada miembro. 5. Terminada la evaluación el delegado del comité de implantación convocará a una reunión con cada uno de los miembros evaluados, con el fin de comunicarle su rendimiento individual y la apreciación de su conducta por parte de la empresa, generando de esta forma una retroalimentación constructiva para el mismo. 		
Evaluación del equipo en base al objetivo general:		
<p>Objetivo: El objetivo principal de esta evaluación es determinar si los objetivos, metas e impacto descritos al comienzo de la implantación por la alta gerencia fueron alcanzados.</p>		
<ol style="list-style-type: none"> 1. El comité de implantación al finalizar el proceso de implantación, viendo a un equipo en su etapa de madurez y llegando al final de tiempo delimitado para esta implantación, debe comenzar con la evaluación final. Para esta debe realizar una recopilación de información generada a lo largo del proceso, como las fichas de monitoreo y seguimiento, evaluaciones individuales, fichas de las capacitaciones y todo documento o información extra. 		

PR-15-15	MODELO DE GESTIÓN DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO		
	PROCEDIMIENTO: EVALUACIÓN FINAL		
Pag. 2/2			
<p>2. Habiéndose recolectados todos los documentos de información de control del equipo, el comité deberá realizar un análisis profundo de las virtudes y deficiencias que se presentaron en el equipo de alto rendimiento. Es muy importante que el análisis este dirigido a encontrar el eslabón mas débil dentro de todo el proceso de implementación del equipo, de tal manera que pueda mejorar este aspecto en futuros equipo; así también como poder valorar algún cambio que se pueda realizar dentro del equipo ya en su etapa de madurez. Para realizar un análisis de manera objetiva se debe comparar el objetivo que tuvo en sus inicios el equipo de alto rendimiento con los resultados obtenidos al finalizar el proceso, realizándose tablas comparativas a través del tiempo.</p> <p>3. Una vez finalizado el análisis realizado por el comité, este debe convocar una reunión final de evaluación para comentar al equipo sobre el análisis de rendimiento, sobre sus metas y objetivos alcanzados o no alzados. Esta reunión servirá para dar conocimiento al equipo sobre el trabajo final conseguido y será una motivación hacia mejoras en el futuro.</p> <p>4. Como paso final ya de este procedimiento el comité debe realizar el informe final de la implantación, para que la alta dirección vea la evolución final de este proceso, plasmando en el mismo una comparación de las unidades funcionales medibles planteadas al principio y el resultado obtenido. Estas unidades funcionales medibles serán el objetivo general, los objetivos específicos y los resultados esperados. (Ver Doc. 15.2)</p>			
RESPONSABLES DEL PROCEDIMIENTO:			
Comité de implantación			
ENTRADAS DEL PROCEDIMIENTO:		SALIDAS DEL PROCEDIMIENTO:	
<p>Equipo en etapa de madurez Evaluación 360° Análisis de información Informe final de rendimiento</p>		<p>Índice de rendimiento obtenido con un equipo de alto rendimiento</p>	
RECURSOS Y NECESIDADES:			
<p>Tiempo de los miembros del equipo Sala de reuniones Documentos de seguimiento, información, supervisión, etc.</p>			
DOCUMENTOS APLICABLES:			
<p>Doc. 15.1 Evaluación 360° Doc. 15.2 Informe final de evaluación de EAR</p>			
INDICADORES:			
No corresponde			



Anexos del Procedimiento evaluación final del EAR

PROCEDIMIENTO: EVALUACION FINAL		Doc. 15.1
EVALUACION 360°		Pag. 1/2
Nombre del Evaluado:		
Nombre del Evaluador:		
Fecha:		
Nivel de mando:	Jefe "Alta dirección"	Supervisor
		Compañero/Propio
De acuerdo a la escala de valoración 1 a 5 siendo 1 el mas bajo y 5 el mas alto, asignar en el cuadro a la derecha de cada grupo la opción que se adecue mas el evaluado.		
COMUNICACIÓN		
5	Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.	
4	Se comunica permanentemente, de forma clara y objetiva, en ambos sentidos pero no con todos.	
3	Se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha.	
2	Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha.	
1	Comunicación prácticamente nula y es difícil de entender, además de no escuchar.	
LIDERAZO		
5	Ha logrado GRAN influencia en su equipo, la gente sabe a donde va, y como hacerlo. Tienen gran seguridad.	
4	Ha logrado cierta influencia en su equipo, la gente sabe a donde va, y como hacerlo. Tiene seguridad.	
3	Tiene el respeto de la mayoría, ha sabido dirigirlos sin problemas y sienten confianza, más no plena seguridad.	
2	Poca gente le tiene confianza, no ha sabido dirigir a su equipo con seguridad, hay dudas de lo que quiere.	
1	Nula confianza y seguridad hacia él por parte de su equipo, graves deficiencias de dirección.	
MOTIVACION		
5	Su forma de ser y de comunicarse mantienen permanentemente muy motivado a su todo su equipo de trabajo.	
4	Ha sabido mantener elevada y constante la motivación de su equipo, pero en ocasiones no en todos.	
3	Hay motivación, aunque no es en todos y no siempre.	
2	Poca gente esta motivada y de vez en cuando, hay pasividad y actitud negativa en la gente.	
1	Su equipo de trabajo se ve sumamente desmotivado hacia su trabajo.	
CAPACITACION Y DESARROLLO		
5	Excelente capacitación y aprendizaje en su departamento, anticipándose inclusive a necesidades futuras.	
4	Buen nivel de capacitación y aprendizaje, aunque en ocasiones falta hacerlo mejor y más frecuentemente.	
3	Hace falta un poco de capacitación y aprendizaje, sobre todo en algunas personas de su equipo.	
2	Parece que a muy pocos son a los que se preocupa por capacitar y adiestrar.	
1	Hay deficiencias serias en capacitación y aprendizaje en todo su equipo de trabajo.	
ACTITUD Y COLABORACION		
5	En él y todo su equipo de trabajo se aprecia una actitud excepcional permanente de colaboración y de unión.	
4	Su equipo de trabajo y él, se ven con buena actitud y colaboración todos los días.	
3	Hay buena colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo, aunque no se ve diario así.	
2	En ocasiones se aprecia falta de colaboración entre algunos miembros de su equipo y en él mismo.	
1	Deficiencias notables y permanentes en cuanto a colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo.	
SOLUCION DE PROBLEMAS		
5	Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.	
4	Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan.	
3	Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan.	
2	Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.	
1	La mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear y generalmente cuando ya es tarde.	
AMBIENTE DE TRABAJO		
5	En todo su equipo de trabajo se aprecia un ambiente de trabajo extraordinario y esto es así permanentemente.	
4	Hay buen ambiente de trabajo y es constante, todo el mundo parece estar contento.	
3	La gente trabaja a gusto, dentro de un ambiente de trabajo tranquilo, seguro y confiable.	
2	Hay ocasiones y personas que debido a diversas situaciones han provocado mal ambiente de trabajo.	
1	El ambiente de trabajo en su equipo de trabajo es deplorable, se nota molestia y conflictos constantes.	
HABILIDAD PERSONAL		
5	Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales.	
4	Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.	
3	En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.	
2	Ha habido varias ocasiones en que su falta de conocimientos, habilidad o experiencia le ha provocado problemas.	
1	Denota grandes deficiencias personales para llevar a cabo su trabajo.	

	PROCEDIMIENTO: EVALUACION FINAL	Anexo 1
	RESUMEN DE LA EVALUACION DE 360°	<i>Pag. 2/2</i>

Nombre del Evaluado:	
Puesto de Trabajo	
Fecha de Evaluación	

	JEFE "ALTA DIRECCION"	SUPERVISOR	COMPAÑERO/ PROPIO	PROMEDIO
COMUNICACIÓN				0,00
LIDERAZGO				0,00
MOTIVACION				0,00
CAPACITACION Y DESARROLLO				0,00
ACTITUD Y COLABORACION				0,00
SOLUCION DE PROBLEMAS				0,00
AMBIENTE DE TRABAJO				0,00
HABILIDAD PERSONALES				0,00
TOTAL	0	0	0	0,00



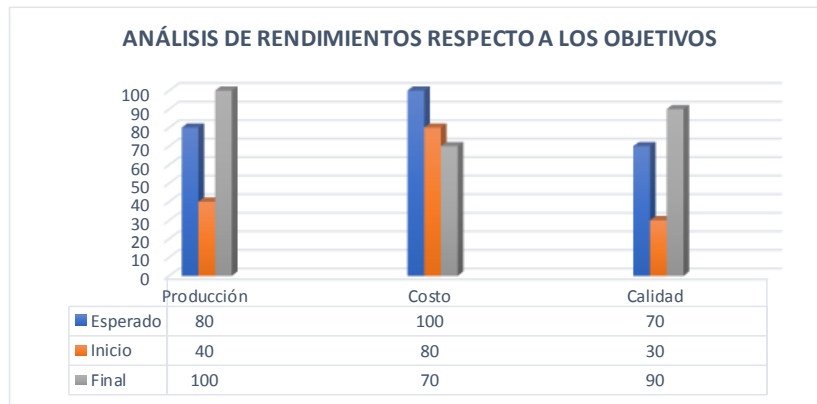
Observaciones:

Firma del Evaluador

	PROCEDIMIENTO: EVALUACIÓN FINAL	Doc. 15.2
	INFORME FINAL DE EVALUACIÓN DEL EAR	

Fecha:	INFORME FINAL DE IMPLANTACIÓN ALTA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA "Nombre "
Tipo de informe:	
Dirigido a:	

OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS	UNIDAD FUNCIONAL DE EVALUACIÓN	RESULTADO ESPERADO	INICIO	FINAL	%
<i>Productividad (Objetivo general) Objetivos específicos</i>	<i>Ej.: Incremento de numero de licitaciones adjudicadas, Toneladas de cemento producidas al mes, horas de hombre por tonelada producida, etc.</i>	80	100	70	150%
<i>Costes (Objetivo general) Objetivos específicos</i>	<i>Ej.: Ahorro económico por metro cuadrado, mayor utilidad en el departamento de obras civiles, etc.</i>	40	80	30	125%
<i>Calidad (Objetivo general) Objetivos específicos</i>	<i>Ej.: Tiempo de ejecución, entrega a tiempo de obras, tiempo productivo en obra etc.</i>	100	70	90,00	67%



Observaciones:


En este apartado se hará un análisis por escrito del proceso y sus resultados respecto a los objetivos planteados por la alta dirección y aparte como un complemento se comentara la evolución del equipo en su etapa de madurez (cohesión, confianza, motivación, rendimiento, etc.)


Director del Comité de implantación



6.5 PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS

PR-01-1	MODELO DE GESTIÓN DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO			
	PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS			
Pag. 1/3				
<p>Esta tabla muestra los procedimientos generales similares usados en la implantación en los diferentes niveles de mando, a su vez se muestran unos números con rojo que representan los procedimientos que necesitan especificaciones, según su nivel de mando el cual esta detallado al finalizar la tabla.</p>				
N°	PROCEDIMIENTOS	NIVEL DE MANDO		
		Alto Dirección	Medio	Productivo
1	Razón de la empresa			
2	Toma de acuerdo de la implantación del modelo			
3	Capacitación a la alta gerencia			
4	Designación del comité de implantación EAR			
5	Selección área piloto			1
6	Designación del supervisor del EAR			2
7	Tamaño del equipo			
8	Selección de personal			
9	Capacitación del equipo			
10	Estructura del EAR			
11	Gestión de toma de decisiones			3
12	Plan de incentivos	4	5	6
13	Plan de comunicación			7
14	Seguimiento y control			
15	Evaluación final			

PR-01-1 <i>Pag. 2/3</i>	MODELO DE GESTIÓN DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO	
	PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS	
NIVEL: ALTA DIRECCIÓN		
Procedimiento 12: Plan de Incentivos		
<p>4. Los alto directivos se sienten más incentivados por la autorrealización, el logro, el poder y buenas condiciones laborables. (<i>Ver matriz de incentivos del manual PR-12-15</i>)</p>		
NIVEL: MEDIO		
Procedimiento 12: Plan de Incentivos		
<p>5. Los niveles medios se sienten mas motivados con ofrecerles condiciones laborales estables, capacitaciones, superación, grado de importancia dentro de la toma de decisiones, etc. (<i>Ver matriz de incentivos del manual PR-12-15</i>) <i>Para el proceso de selección de área piloto se aconseja comenzar por este nivel de mando.</i></p>		
NIVEL: PRODUCTIVO		
Procedimiento 5: Selección área piloto		
<p>1. Seleccionar una área piloto puede sonar complicado porque será el conejillo de indias para la empresa y la guía de como se deben hacer las cosas. Este nivel de mando (productivo) al ser un nivel con empleados donde existe muchas veces falta de estudios, habla y quizás entendimiento no es aconsejable seleccionar este nivel como punto de partida para el modelo, debido que podrá traer muchos problemas en su evolución y productividad; es preferible implantarlo como se dijo en el punto anterior en el nivel medio y al tener experiencia necesaria pensar en implantarlo en el nivel productivo.</p>		
Procedimiento 6: Designación del supervisor del EAR		
<p>2. El supervisor - líder en este nivel de mando aparte de un facilitador debe estar involucrado en la dirección, guía, toma de decisiones y planificación del equipo, debido que por la idiosincrasia de la gente en este nivel puede resultar complicado implantar algo nuevo, y pueden perder el rumbo con facilidad. Esto no quiere decir que este supervisor sea un jefe, por lo contrario debe ser un capacitador diario para que su equipo vaya poco a poco aprendiendo a trabajar con autonomía y en conjunto, pensando siempre en el trabajo de su compañero y en el de él.</p>		
Procedimiento 11: Gestión de toma de decisiones		
<p>3. En este nivel de mando el supervisor debe llevar la dirección del equipo en la toma de decisiones, haciendo participar a cada uno pero dirigiendo y enseñando al equipo, para que esta vaya bien encaminado y que al finalizar el desarrollo del equipo los miembros se sientan capacitados para tomar una decisión en conjunto, escuchando y hablando con tranquilidad.</p>		

PR-01-1	MODELO DE GESTIÓN DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO	
	PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS	
Pag. 3/3		
Procedimiento 12: Plan de Incentivos		
<p>6. Los niveles productivos se sienten mas incentivados al ofrecerles un trabajo estable, cuidar su salud, los incentivos monetarios son de suma importancia, sentirse importantes en su trabajo, tratarlos bien, hacer actividades lúdicas, etc. (Ver matriz de incentivos del manual PR-12-15)</p>		
Procedimiento 13: Plan de Comunicación		
<p>7. La comunicación en este nivel de mando debe ser directamente en el tablero de comunicaciones situado en el área de reuniones o juntas de la obra, en un lugar que ellos puedan leer todos los días. Si se tiene un equipo conformado por personas que tienen móviles de ultima tecnología y cuentan con la aplicación WhatsApp es aconsejable crear también un grupo de información directa pero este solo si todo el equipo cuenta con este instrumento.</p> <p><i>Reuniones diarias:</i> el supervisor debe estar presente para asegurarse que todos hayan entendido lo hablado, y que la reunión se lleve con orden, es importante que todo el equipo este presente. En esta reunión el monitor de la misma será el líder del equipo.</p> <p><i>Reuniones semanales o mensuales:</i> de igual manera el supervisor debe estar presente pero en este caso como ayuda al monitor y como secretario. Las ordenes del día y actas de reunión serán elaboradas por el supervisor y puesta en el tablero de comunicados para el fácil acceso del equipo.</p> <p>La retroalimentación es muy importante como se dijo con anterioridad, es por eso que en este nivel de mando deben existir capacitaciones continuas, para que el equipo aprenda a comentar lo que creen, a aconsejar, opinar, hablar y escuchar opiniones; esto debe suceder debido a que muchos empleados en este nivel de mando no opinan y no saben realizar ni recibir una buena retroalimentación, hasta se podría decir que no lo ven bueno porque creen que es una falta de respeto a su trabajo.</p>		



CAPITULO 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



7.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- En base al estudio previo realizado sobre el marco teórico de equipos de alto rendimiento se obtuvo los datos e información necesaria para realizar un modelo de implantación enfocado a empresas constructoras bolivianas.
- Se observó que el sector de la construcción en Bolivia debe abrir su mente a nuevos procesos y tendencias mundiales, para permanecer en su sector como una empresa competitiva y vanguardista. Este cambio debe comenzar desde la alta dirección hasta el ayudante de obra.
- Este trabajo brinda a las empresas constructoras bolivianas un panorama de los beneficios de implantar equipos de alto rendimiento que puede contribuir al mejoramiento de calidad, coste y tiempo de trabajo, debido que se vio la falta de bibliografía y modelos que hayan sido utilizados en Bolivia.
- En base a las encuestas realizadas se observó que la mayoría de los encuestados no tienen conocimiento sobre equipos de alto rendimiento dentro de la construcción, y que su forma de trabajar actualmente es la forma tradicional y antigua, donde el individualismo prima ante la cooperación. Por otro lado, también se pudo ver, que los incentivos que se brindan dentro de las empresas son de tipo individual, lo cual reduce la motivación de trabajar en equipo para conseguir un incentivo grupal donde todos salgan beneficiados del mismo. De igual manera, el liderazgo continúa siendo el antiguo donde el jefe manda y los empleados obedecen, por lo tanto, no se brinda una autonomía a los empleados.
- En base a la información recabada se observó que la mayor parte de las empresas constructoras en Bolivia, se encuentran dentro del tipo Pymes es por ello que este trabajo fue realizado para este tipo de empresas en la cual la amplitud de la empresa es relativamente pequeña y muchas veces los encargados son dueños o familiares.
- Se realizó un manual de procedimientos para la creación de equipos de alto rendimiento tomando en cuenta las diferentes características y procedimientos que se deben realizar para la implantación del proceso en una empresa constructora mediana o pequeña, de

tal manera que cualquier empresa al leer el modelo práctico pueda realizar de forma autónoma su propia implantación, si no cuenta con los recursos necesarios para contratar una ayuda externa guía.

El manual cuenta con 15 procedimientos, mismos que engloban desde la razón del problema hasta la evaluación final después de la implantación; para cada procedimiento se realizó una ficha detallada con los objetivos, pasos a seguir y personal involucrado.

- Se puede concluir que el momento apropiado para crear equipos de alto rendimiento dentro de una empresa, es cuando el funcionamiento tradicional utilizado entre los trabajadores no permite lograr las metas esperadas por la empresa; cuando los encargados de llevar un conjunto de personas no sabe liderar y no sabe cómo desarrollar las conductas apropiadas entre su personal; cuando el ambiente laboral no es el óptimo para generar un buen clima de compañerismo; y cuando se necesita formar nuevos equipos para tareas específicas que un grupo tradicional no puede lograr. Para tomar dar un frente exitoso a este cambio de mentalidad dentro de la empresa se necesita gente arriesgada y comprometida.
- Como conclusión final de este trabajo de master, se creó y desarrolló un modelo de equipos de alto rendimiento, que podrá ser implantado en empresas bolivianas según sus necesidades, de manera de incrementar su productividad y calidad de trabajo consiguiendo así ser más competitivas en su sector y tener un equipo de alto rendimiento capacitado y totalmente motivado hacia su trabajo, en las diferentes escalas de mando productiva.

7.2 RECOMENDACIONES

- Es importante que desde el inicio del nuevo plan de implantación dentro de la empresa los encargados fomenten una cultura de compañerismo y de resultados colectivos.
- La capacitación debe ser un punto importante dentro de los equipos y las empresas que comenzaron con este reto de mejora deben invertir tiempo, dinero y conocimientos para que este plan funcione.



7.3 LÍNEAS FUTURAS

- Emplear este modelo de implantación de equipos de alto rendimiento dentro de una mediana o pequeña empresa para verificar su rendimiento y su funcionamiento óptimo.
- Adaptar este modelo brindado a diferentes países en desarrollo, los cuales cuentan con poco o nada de conocimiento sobre equipos de alto rendimiento.



CAPITULO 8. BIBLIOGRAFIA



8.1 BIBLIOGRAFIA

Blanchard, K. (2009). "Liderazgo al m1s alto nivel"

Katzenbach, J. R. y Smith, D. K. (1993). "Sabidur1a de los equipos"

Robbins, S. (2009). "Comportamiento organizacional".

Winter R. (2000). "Manual de trabajo en equipo"

Yeatts, D.E., & Hyten C. (1998). "High- performing self-managed work teams; A comparison of theory to practice".

Steiner, I.D. (1972). "Group processes and productivity".

Kur, E. (1996). "The faces model of high performing team development".

Chaparro, F. (2016). "Equipos de alto rendimiento"

Hackman, J. R, (2002) "Leading teams: Setting the stage for great performance".

Fontecha, E (2013). Factores de 1xito de los equipos de alto rendimiento en las empresas

Gibson, Christina B., & Cohen, Susan G. "Virtual Teams That Work: Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness"

Thompson, L. (2007). "Making the team: A guide for managers".

MacKenzie, D.G. (1979). "Small-Group Process Skills: Necessary for Effective Meetings".

Johnson, D. W. y Johnson, F.P, (2003) "Joining together: Group theory and group skills"

Balderas, L. R (2016), "Aplicaci3n de Metodolog1as de Formaci3n de Equipos de Alto Rendimiento como Base del Desarrollo del Personal Operativo y sus Beneficios en la Operaci3n de la Planta Tisamatic S. de R. L. de C. V"

Stevens, M., Champion, M, (1994) "The knowledge skills and ability requirements for teamwork: Implications for human resource management".

Hern1ndez y Hern1ndez "La motivaci3n y el trabajo en equipo"



Belbin, (1993), "Roles de equipo en el trabajo"

Pulko T. (2009), "Challenges of inexperienced, self-directed work teams on their way to the high performance"

Rodríguez D., (2001). "Gesti3n Organizacional".

West A. M, (2004), "Effective teamwork"

Lencioni, F. (2002), "Las 5 disfunciones de un Equipo".

Levi D, (2001). "Group dynamics for teams".

Niebla J. C (2007) "Equipos de alto desempe1o en las organizaciones medianas"

Kinslaw, D, (1991) "Developing superior teams".