

*IMPACTO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN
LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
DE LA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN DE ENERGÍA DE LAS
EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN E.S.P.*

CÉSAR AUGUSTO ROLDÁN JARAMILLO

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
MEDELLÍN
2003

**IMPACTO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO
EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
DE LA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN DE ENERGÍA DE LAS
EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN E.S.P.**

CÉSAR AUGUSTO ROLDÁN JARAMILLO

Tesis presentada como requisito
para optar al título de:

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN

Psicólogo Henry Ospina Jiménez
Asesor Metodológico

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
MEDELLÍN
2003**

A mi esposa Margarita María y nuestra dulce hija Susana quienes han sido apoyo y motivación permanente para alcanzar este objetivo.

A mis padres Jaime y Matilde para quienes mis agradecimientos nunca serán suficientes, ni compensarán la generosidad que han tenido conmigo y con cada uno de sus hijos. Es indescriptible lo que han hecho por nosotros.

AGRADECIMIENTOS

El autor expresa su más sincero agradecimiento:

A Empresas Públicas de Medellín ESP, como institución insigne de lo que puede hacerse como gestión pública con un gran sello de compromiso, calidad y un inmenso valor empresarial.

A Enrique Paz Solano de PERINI Consulting por su orientación, disposición y valiosos aportes.

A Henry Ospina Jiménez por su colaboración y dedicación a este proyecto.

A mis compañeros de labor y estudio.

A mis amigos y familiares por su apoyo y constante interés sobre los resultados de este trabajo.

CONTENIDO

	página
RESUMEN	12
ABSTRACT	14
INTRODUCCIÓN	16
1 DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
1.1 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	23
1.2 VARIABLES	23
2 OBJETIVOS	24
2.1 OBJETIVO GENERAL	24
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	25
3 JUSTIFICACIÓN	25
4 MARCO DE REFERENCIA	27
4.1 ANTECEDENTES DEL OBJETO DE ESTUDIO	31
4.2 MARCO TEÓRICO	32
4.2.1 Teorías administrativas y aspectos relevantes	33
4.2.1.1 Frederick Winslow Taylor (1856 – 1917), Frank Bunker Gilbreth (1868 – 1924) y Lilian Moller Gilbreth	35
4.2.1.2 Henry Laurence Gantt (1861 – 1915)	37
4.2.1.3 Walter Dill Scott Hugo Munstengerg (1863 – 1916)	37
4.2.1.4 Henry Fayol (1841 – 1925)	38
4.2.1.5 Elton Mayo (1880 – 1949)	39
4.2.1.6 Max Weber (1864 – 1920)	39
4.2.1.7 La escuela del enfoque de sistemas	40
4.2.1.8 La escuela neoclásica (Administración empírica o <i>Management</i>)	41
4.2.2 Equipos de trabajo	43
4.2.2.1 ¿Qué es realmente un equipo de trabajo?	44
4.2.2.2 ¿Qué no es un equipo de trabajo?	46
4.2.3 Modelo equipos de trabajo de KATZENBACH	46
4.2.3.1 Curva de desempeño del equipo – Modelo KATZENBACH	48
4.2.3.1.1 Grupo de trabajo	50
4.2.3.1.2 Seudoequipo	50

4.2.3.1.3	Equipo potencial	51
4.2.3.1.4	Verdadero equipo	51
4.2.3.1.5	Equipo de alto desempeño	52
4.2.3.2	Requerimientos para lograr resultados de desempeño importantes...	54
4.2.3.3	Propuestas de KATZENBACH para desarrollar el desempeño de los equipos	57
4.2.4	Curva de desarrollo de los equipos – Modelo de TUCKMAN, Bruce W.....	62
4.2.4.1	Formación	64
4.2.4.2	Crisis o Empuje	65
4.2.4.3	Normatividad u Organización.....	67
4.2.4.4	Desempeño	68
4.2.4.5	Terminación o Suspensión	70
4.2.5	Roles en un equipo de BELBIN, Meredith	71
4.2.5.1	Motivador o trabajador de equipo (<i>Team worker</i>)	73
4.2.5.2	Formador o pragmático (<i>Sharper</i>).....	74
4.2.5.3	Vendedor o investigador de recursos (<i>Resource investigator</i>)	75
4.2.5.4	Planta o generador de ideas (<i>Plant</i>)	76
4.2.5.5	Monitor o evaluador (<i>Monitor-Evaluator</i>).....	77
4.2.5.6	Implantador o implementador (<i>Company worker</i>).....	78
4.2.5.7	Coordinador (<i>Chairman</i>)	79
4.2.5.8	Planificador o Completador-Finalizador (<i>Completer-Finisher</i>)	80
4.2.6	Tipos de equipos que tratan diferentes aspectos del negocio	82
4.2.7	Ventajas de los equipos de trabajo	83
5	MODELO EQUIPOS EN EEPPEM ESP	85
5.1	DIMENSIONES	85
5.1.1	Dimensión Infraestructura	86
5.1.2	Dimensión Dirección	87
5.1.3	Dimensión Responsabilidad	87
5.1.4	Dimensión Destrezas	88
5.1.5	Dimensión Cultura	89
5.2	ELEMENTOS DE CADA DIMENSIÓN.....	90
5.2.1	Elementos claves de la dimensión Infraestructura.....	91
5.2.2	Elementos claves de la dimensión Dirección	91
5.2.3	Elementos claves de la dimensión Responsabilidad	92
5.2.4	Elementos claves de la dimensión Destrezas.....	93
5.2.5	Elementos claves de la dimensión Cultura	94
5.3	MARCO LEGAL	96
5.3.1	Regulación - Colombia con nuevo entorno y retos	96
5.3.1.1	Leyes 142 y 143 de julio 11 de 1994	96
5.3.1.2	Aspectos generales de la ley 142 de julio 11 de 1994	98
5.3.1.3	Aspectos generales de la ley 143 de julio 11 de 1994	100

5.3.2	Objetivos de la ley eléctrica	100
6	TRABAJO DE CAMPO EN EEPPEM ESP GERENCIA	
	DISTRIBUCIÓN ENERGÍA	103
6.1	EVOLUCIÓN DE LA ESTRUCTURA DE EEPPEM ESP	103
6.2	MEDICIÓN DEL GRADO DE DESEMPEÑO DE LOS EQUIPOS.....	122
6.2.1	Criterios de selección de equipos	122
6.2.2	Prueba piloto.....	125
6.2.3	Muestra y método	125
6.2.4	Resultados	128
7	OBSERVACIONES POR DIMENSIÓN	132
7.1	RESPONSABILIDAD	132
7.2	DESTREZAS	134
7.3	INFRAESTRUCTURA.....	137
7.4	CULTURA.....	138
7.5	DIRECCIÓN.....	141
7.6	OTRAS OBSERVACIONES.....	145
8	CONCLUSIONES	146
9	RECOMENDACIONES	150
	BIBLIOGRAFÍA.....	154

LISTA DE TABLAS

página

Tabla 1. Escuelas y algunos autores representativos.....	42
Tabla 2 ¿Hay equipo?.....	62
Tabla 3. Evolución de la desregularización en Colombia.....	101
Tabla 4. Asociación de dimensiones vs. Estados de Equipos	129

LISTA DE FIGURAS

página

Figura 1. Estructura de EEPPM ESP	20
Figura 2. Organigrama de la UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO	
Distribución Energía (A febrero 2.003).....	33
Figura 3. Elementos básicos del equipo	47
Figura 4. Curva de desempeño del equipo de KATZENBACH & SMITH.....	49
Figura 5. Curva de desarrollo del equipo de TUCKMAN, Bruce W.....	63
Figura 6. Modelo de roles por BELBIN, Meredith.....	72
Figura 7. Tipos de equipos que tratan diferentes aspectos del negocio	82
Figura 8. Dimensiones de los equipos en EEPPM ESP	86
Figura 9. Variables asociadas a cada dimensión de equipos en EEPPM ESP ..	90
Figura 10. Equipos seleccionados UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO	
Distribución Energía.....	124
Figura 11. Composición por género.....	126
Figura 12. Composición por escolaridad.....	127
Figura 13. Ubicación de los equipos en el Modelo de Katzenbach y Smith	131
Figura 14. Número 87	133
Figura 15. Número 43	133
Figura 16. Número 88	134
Figura 17. Número 62	135
Figura 18. Número 44	135
Figura 19. Número 81	136
Figura 20. Número 17	136
Figura 21. Número 27	137

Figura 22. Número 51	138
Figura 23. Número 28	139
Figura 24. Número 10	140
Figura 25. Número 64	140
Figura 26. Número 74	141
Figura 27. Número 49	142
Figura 28. Número 58	142
Figura 29. Número 76	143
Figura 30. Número 21	144
Figura 31. Número 12	144

LISTA DE ANEXOS

página

Anexo A – Instrumento de diagnóstico para equipos de trabajo EEPPM.....	162
Anexo B – Hoja de respuestas.....	169

RESUMEN

Sin duda alguna en los últimos años, los equipos de trabajo informales han irrumpido en el esquema organizacional de la mayoría de empresas como una solución a sus necesidades de agilidad y flexibilidad organizacional que responda a un entorno cada vez más dinámico y menos predecible.

Pero llevar a toda una organización a enfocar su trabajo mediante esta estrategia no es asunto de dictar unas disposiciones y conformar los equipos esperando que los resultados se logren de la noche a la mañana.

La conformación de los equipos, requiere de toda una definición conceptual de los mismos, identificar claramente sus propósitos, su composición, su misión dentro de la organización y que garanticen efectivamente que agregan valor al negocio. En las Empresas Públicas de Medellín ESP, dicha estrategia inició en el año 1.998.

Luego de un profundo proceso de revisión interno acompañado por los consultores internacionales PriceWaterhouse y McKinsey; se llevó a cabo una reestructuración interna que propuso manejar una estructura más plana en la organización, la reformó internamente y redireccionó el negocio con una visión más comercial, ágil y flexible. Ello implicó una serie de redefiniciones en cuanto al pensamiento estratégico; enfoque del negocio; a la estructura y a la visión y misión de la empresa como corporación.

Seis años después se hace necesario revisar que grado de desarrollo han adquirido los equipos; identificar fortalezas y debilidades en su funcionamiento y

establecer algunos mecanismos de acompañamiento que permitan obtener de éstos sus mejores resultados.

Para revisar el desempeño de equipos o etapas de desarrollo de los mismos, se analizaron los modelos de Jhon KATZENBACH y Douglas SMITH, el modelo de Bruce W. TUCKMAN y el modelo de roles de Meredith BELBIN. Finalmente se determinó utilizar el modelo KATZENBACH para ubicar el grado de desempeño de algunos equipos del negocio de Distribución Energía de las EEPPEM ESP.

Para la ubicación de los equipos en general se llevó a cabo un proceso de homologación de los conceptos de KATZENBACH y SMITH con los elementos propios de la definición de equipos de EEPPEM ESP en cuanto a sus dimensiones y variables. Para ello, se llevó a cabo una encuesta, se cruzaron estos dos “modelos”, se hizo una identificación de cada dimensión y se definió en que estado se encontraba cada equipo encuestado. Las conclusiones se hicieron términos generales y no particulares por efectos de confidencialidad de la información.

La ubicación general de los equipos encuestados según el modelo, fue de Equipos Potenciales, con algunas dimensiones en el estado de Equipos Verdaderos.

Toda la información obtenida, permitirá mediante un análisis propio de cada equipo identificar aquellos aspectos en la composición particular del equipo, bien sea a nivel de dimensión o variables que deben ser reforzados o intervenidos para garantizar un mejor desempeño del equipo.

Otro aspecto que se abordó fue hacer un recorrido histórico por la evolución de la estructura de EEPPEM ESP. Resaltando algunos hitos o cambios importantes que demuestran la respuesta de la organización ante los cambios del entorno.

ABSTRACT

Without any doubt in the last years, informal teams of work have become part of the organizational scheme of the majority of companies, as a solution to their necessities of organizational agility and flexibility that respond to an environment more and more dynamic and less predictable each time.

But to be able to take the organization to focus their work on this strategy is not a matter of dictating some dispositions and conforming the teams hoping that the results will happen overnight.

Teams conformation requires a complete conceptual definition of them, clearly identifying their purpose, their composition, their mission inside the organization and they should effectively guarantee their value to the business. At Empresas Públicas de Medellín E.S.P., this strategy began in the year 1.998.

After a deep process of internal revision accompanied by the international consultants Price Waterhouse and McKinsey; an internal rearrangement was carried out that flattened the organization, reformed the company internally and gave the business a more commercial, airy and flexible vision. That mean a series of redefinitions in term of the focus of the business, the structure and the vision and mission of the company as a corporation.

Six years later it became necessary to check the degree of development that the teams had acquired; identifying strengths and weakness in their operations and establishing some mechanisms of accompaniment that allow them to get better results.

In order to check the development or stages of the teams, we analysed John KATZENBACH and Douglas SMITH's Model, Bruce W. TUCKMAN's Model and Meredith BELBIN's roles model. Finally, it was decided to use KATZENBACH's Model in order to know the degree of acting that some teams of the SBU Energy Distribution of Empresas Públicas de Medellín E.S.P had.

To be able to correctly point out the teams in general, a process of homologation of the KATZENBACH and SMITH's processes with the elements of the definition of teams that the company follows was carried out that had to do with the dimensions and variables of the teams. In that order we make a survey, we crossed up both models, we identified each dimension and we defined. The conclusions became in general terms and not on particular matters in order to keep confidentiality.

The general location of the teams that were studied according to the model, was of Potential Teams, with some dimensions in the state of True Teams.

The information obtained will allow us, through a single analysis of each team, identify those aspects in the particular composition of the team at the level of dimensions or variables, that should be reinforced or intervened in order to guaranty a better team performance.

Another aspect that was taken into consideration was a historic walk through the evolution of EEPPM E.S.P. structure pointing out some important changes that have taken place in the organization due to changes in the environment.

INTRODUCCIÓN

Mucho se ha hablado y escrito sobre la flexibilidad y competitividad que le brinda a toda organización una estructura dinámica y poco jerárquica. Un elemento importante en dicha forma de organización son las estructuras basadas en equipos de trabajo donde varias personas complementan sus capacidades para apoyar diversos procesos de la organización a la cual pertenecen. En Empresas Públicas de Medellín, (en adelante utilizaremos la sigla EEPPM ESP cada vez que nos refiramos a las empresas públicas que prestan servicios al Valle de Aburrá; es decir Medellín y sus 10 municipios aledaños) se optó hace algún tiempo por una organización basada en el desempeño por competencias y estructurada por equipos de trabajo flexibles y multifuncionales como base de su esquema organizativo.

El proceso de cambio, fue acompañado por un consultor internacional; PriceWaterhouse Coopers (en adelante se utilizará la sigla PWC).

El consultor dejó planteado un esquema general de organización, documentación sobre mejores prácticas en empresas de clase mundial, marcos teóricos y prácticos de ejecución, entre otros y cronogramas de implantación a los cuales EEPPM ESP les ha hecho seguimiento; pero la efectividad de los mismos depende en gran parte del apoyo gerencial que se les brinden a las recomendaciones y a las acciones que se tomen cuando se identifiquen desviaciones o debilidades en dicho proceso de implantación.

En el caso particular de la Gerencia de Distribución Energía, el proceso de gestión del desempeño y acompañamiento a los equipos ha sido permanente de acuerdo

con el Modelo de Gestión Humana desarrollado por PWC para EEPPM ESP. Es así como se han seguido las políticas corporativas en la mayoría de sus aspectos y se han desarrollado esfuerzos propios del negocio por sacar adelante el nuevo esquema adoptado.

Esperamos, desarrollar a través de todo el proyecto los diferentes aspectos que permitan sacar el máximo provecho de la estructura actual, potenciar al máximo posible las fortalezas del esquema planteado, atender las debilidades o falencias que se estén presentando y ejecutar desde el Área de Gestión Organizacional Distribución Energía un apoyo definitivo a la función dentro de la Gerencia: “Planear y coordinar el desarrollo de la organización en los aspectos de procesos y estructura, talento y evaluación de la gestión, para garantizar la permanente adaptación de la Unidad Estratégica de Negocios a sus estrategias específicas y cambios del entorno”¹

Como ejercicio de la función del área, se pretende acompañar a los equipos de la unidad estratégica de negocio, identificar los diversos aspectos tanto teóricos como prácticos de su gestión, analizar el Modelo de Gestión Humana dentro del cual estamos operando, revisar algunos planteamientos que tengan relación con todos estos asuntos y obtener respuestas a algunas inquietudes que plantearemos durante el desarrollo del proyecto. Todo este proceso de acompañamiento, apoyo e intervención, será una etapa siguiente a la culminación del presente trabajo.

¹ Descripción de funciones aprobadas en el acto administrativo de EEPPM ESP Decreto 114 de 1998.

1 DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Tal como hemos aproximado al papel que juega EEPPM ESP en el sector de la prestación de servicios públicos, es necesario definir un poco qué es esta organización como empresa, su alcance y qué servicios presta.

EEPPM ESP es una entidad dedicada a la prestación de los servicios públicos domiciliarios en la ciudad de Medellín y su área metropolitana. Los servicios prestados son: energía eléctrica; acueducto y alcantarillado; gas natural domiciliario; telefonía pública básica conmutada; telecomunicaciones y televisión por cable.

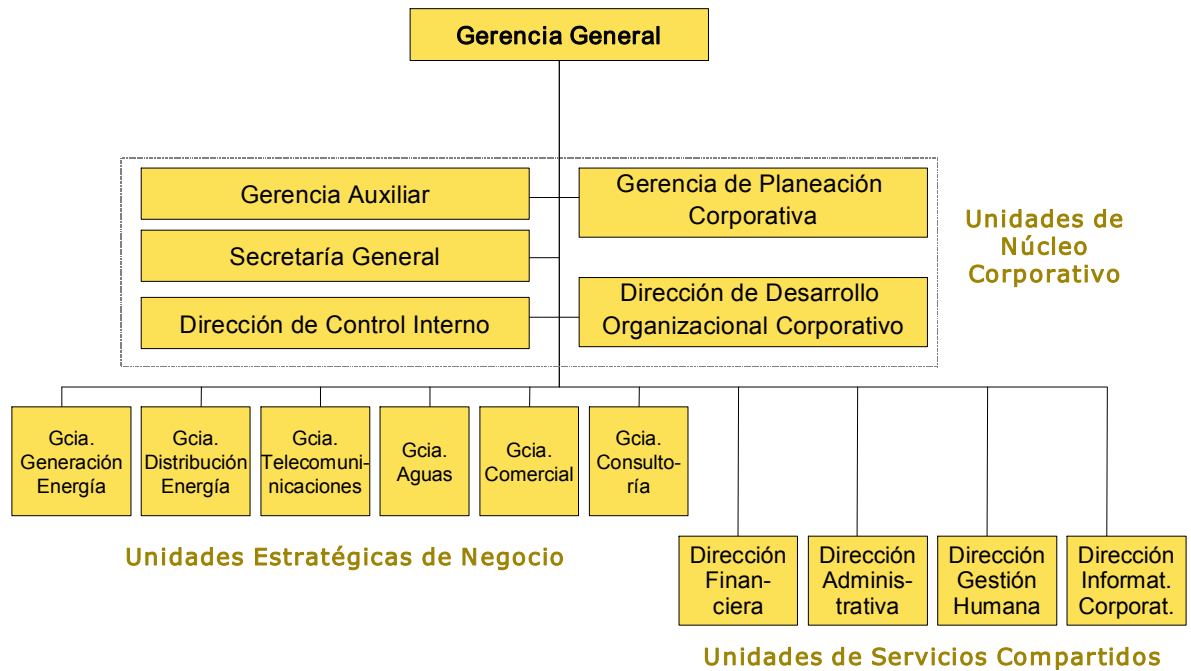
Actualmente tiene aproximadamente un millón (1.000.000) de suscriptores que son tratados por todo el personal de la organización como clientes. Su planta de personal se compone de 6.300 empleados directos y genera mas de 10.000 empleos indirectos. Es una entidad del orden municipal, manejada como un ente independiente del Municipio de Medellín.

Dado un proceso de transformación interna contratado con PWC iniciado el año 1996, se dio un cambio total de su estructura, se redireccionó estratégicamente toda la organización y se enfocaron los diversos negocios con una visión hacia el cliente y no hacia el producto como se venía haciendo antes de dicho proceso. El objetivo primordial ha sido llevar a EEPPM ESP a alcanzar un nivel de empresa de clase mundial.

Con todos los cambios que se han dado en el entorno, EEPPM se enfrentó a la necesidad de replantear completamente su visión con el propósito de descentralizar la toma de decisiones hacia sus unidades de negocio.

Uno de los cambios importantes y fundamentales que se dio pretende darle a la organización una mayor flexibilidad, agilidad y autonomía para cada uno de los negocios de EEPPM ESP (Energía, Gas, Agua, Telecomunicaciones, Consultoría y Comercial), mediante el aplanamiento de la organización. Así se pasó de tener cinco niveles jerárquicos a tres niveles, a los cuales se les ha denominado niveles de la estructura o estructura formal de la organización. Con base en la pirámide organizacional se crearon equipos de trabajo, los cuales no forman parte de esta estructura y se manejan como “estructura informal” (es decir, no pertenecen al organigrama como un cuadro de mando, pero si forman parte de la estructura de toda la organización; al decir pertenece a la estructura, en EEPPM ESP se entiende como si hace parte del organigrama); y es parte de esta gestión de los equipos lo que se pretende analizar con la presente investigación; buscando entre otros identificar su grado de desarrollo, su ubicación en la curva de desempeño y fortalezas y debilidades que se presenten en su interior..

Figura 1. Estructura de EEPPM ESP.



Con cambios de gran impacto organizacional, se ha pretendido entregarle a la organización una forma para organizarse en función de los resultados o del cliente; podemos afirmar que hasta ese momento era una empresa centrada en el producto y no en estas nuevas realidades; la situación había cambiado: si bien se tenía, (y se tiene, hoy en día) muy buenos productos, faltaba ese giro completo hacia el cliente y los resultados.

En el capítulo 6, se hace un recorrido gráfico por la evolución estructural de EEPPM ESP apareciendo allí los años en los que se presentaron modificaciones o cambio importantes en la estructura. Aparecen únicamente los tres primeros niveles organizacionales, los cuales hasta 1.998 fueron Gerencias, Divisiones y Departamentos. Se excluyen las secciones, oficinas o coordinaciones. Si bien podemos percibir gráficamente la evolución de la estructura organizacional de

EEPPM, se sale de nuestro alcance el propósito de comparar cambio a cambio para ubicar elementos que brinden flexibilidad, agilidad y autonomía con el aplanamiento que se ha logrado desde 1.998.

Con todo el andamiaje conceptual y soportados en diferentes estudios de *benchmarking* y mejores prácticas, se dio entonces la reestructuración de EEPPM ESP que trajo como resultados el cumplimiento de las premisas anteriores en cuanto al aplanamiento de la organización; la mayor autonomía de los negocios; y la creación de los equipos de trabajo (ya no llamados células como fue el enfoque inicial).

En la Unidad Estratégica de Negocios de Distribución Energía (así como en las otras cinco unidades estratégicas de negocios) éstos equipos varían en su tamaño, conformación y organización, dependiendo de múltiples factores. Sin embargo una vez reformada toda la estructura, el consultor dejó una documentación muy completa en cuanto a la forma de gestionar estos equipos de trabajo, su control y gobierno.

Muchos aspectos de esta gestión no se han dado, o han sido medianamente implantados, razón por la cual proponemos hacer una revisión a fondo y encontrar diferentes elementos que permitan determinar los reales alcances y consecuencias de esta decisión. Entre otros aspectos, abordaremos temas como: Gestión del desempeño dentro de cada equipo, roles y funciones de los equipos; conformación y dimensionamiento de los equipos; políticas de coordinación y seguimiento a los equipos; incremento del autocontrol de los equipos; ejecución de procesos completos al interior de los equipos; etc.

Un equipo no es sólo un grupo, o una fuerza de tareas o comité; o algo fácil de implantar con efectividad; tampoco es la respuesta para todos los problemas; ni

mucho menos un simple ejercicio de capacitación y comunicación; ni otra forma de nombrar los mismos cajones del organigrama. Entonces: ¿Para qué se usan los equipos de trabajo?

Una respuesta válida es: Para dar FLEXIBILIDAD a la estructura en la base; para lograr SINERGIA de las experiencias, conocimientos y habilidades de las personas en equipos que operen procesos de negocio que mejoren la PRODUCTIVIDAD, podría ser otra respuesta igualmente válida. Para promover la adquisición del CONOCIMIENTO por la combinación de múltiples disciplinas; o para favorecer la INNOVACIÓN y el COMPROMISO a partir del intercambio de opiniones entre los diferentes miembros del equipo y la creación de un ambiente creativo y para facilitar la claridad en la responsabilidad por resultados y en el empoderamiento de las personas a través de la asignación de objetivos y metas de desempeño. Pero integrando todas las anteriores y si se dan; entonces estaremos garantizando las bondades de acudir a los equipos de trabajo como mecanismo de organización de una empresa.

Los equipos se pueden crear y actualizar de manera dinámica a medida que la estructura logra ajustarse. Permiten, además, compartir la responsabilidad por el resultado entre los miembros, mientras se madura en el empoderamiento, manejando las implicaciones que tiene la responsabilidad en las unidades administrativas.

Los equipos permiten complementar las habilidades, conocimientos y experiencias de los miembros mientras se adquieren otras, rotando funciones y formando la base de la organización. Los equipos son el instrumento a través del cual EEPPEM ESP otorga la flexibilidad de la estructura para orientarla hacia los proyectos y los procesos.

1.1 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Algunos aspectos que abordaremos están planteados en las siguientes preguntas de la investigación a llevar a cabo:

- ✓ ¿Qué es, cómo operan y para qué se usan los equipos de trabajo en EEPPM ESP?
- ✓ ¿Existe en EEPPM ESP un modelo o marco conceptual sobre los equipos de trabajo?
- ✓ ¿Han alcanzado los equipos de trabajo un grado de desempeño que permita validar su utilidad en el nuevo esquema estructural de la unidad estratégica de negocios Distribución Energía?
- ✓ ¿Hemos obtenido los cargos o puestos de trabajo polivalentes, multifuncionales o multihabilidades para trabajar con los equipos definidos?

1.2 VARIABLES

Algunas de las variables que debemos tener en cuenta durante el proceso de investigación son:

- ✓ Equipos de trabajo
- ✓ Dimensión o tamaño de los equipos de trabajo
- ✓ Complejidad de las funciones del equipo
- ✓ Tipo de equipo (Inicialmente se definieron tres tipos por PWC: Equipos de proyectos; de alta complejidad y de baja complejidad)

- ✓ Rol del equipo
- ✓ Composición interna del equipo (perfiles de los miembros)
- ✓ Competencias (existen varias clasificaciones, según diversos autores y organizaciones)
- ✓ Coordinación de un equipo.
- ✓ Rotación de la coordinación del equipo
- ✓ Delegación
- ✓ Polivalencia y polifuncionalidad
- ✓ Gestión y medidas de desempeño
- ✓ Niveles de jerarquía

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar el grado de desempeño de los equipos de trabajo en la unidad estratégica de negocios Distribución Energía de EEPPM ESP, como estructura informal de la misma, mediante la búsqueda de los diversos elementos que intervienen en su propia gestión e identificar aquellos aspectos que le brindan una ventaja comparativa frente a otros esquemas de organización, para determinar el apoyo que requieren para alcanzar su máximo desempeño y efectividad.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las fortalezas y debilidades en los procesos de gestión al interior de los equipos de trabajo de la unidad estratégica de negocios Distribución Energía en EEPPM ESP, y poder así brindar retroalimentación a sus coordinadores y a los miembros de cada equipo examinado.
- Estudiar algunos modelos desarrollo de equipos y aplicarlos al modelo existente en EEPPM ESP.
- Identificar el estado de desempeño de algunos equipos de la unidad estratégica de negocios Distribución Energía.
- Efectuar un levantamiento histórico de la estructura anterior de EEPPM ESP, para ubicar los elementos que brindan la flexibilidad, agilidad y autonomía que se propuso con el aplanamiento de la misma, mediante el análisis de los organigramas existentes antes de la transformación interna y la estructura actual ya reformada.

3 JUSTIFICACIÓN

Se hace necesario este proceso de investigación para definir hacia donde debe apuntar la gestión y el desarrollo de los equipos como facilitadores de la operación y funcionamiento de la unidad estratégica de negocios Distribución Energía. Es necesario conocer si la forma como se están llevando a cabo algunos procesos de

apoyo a los equipos, permite en éstos, una mayor agilidad, flexibilidad y autonomía, tal como lo propuso el proceso de transformación interna.

La gestión de los equipos de trabajo ha presentado algunas situaciones (enunciadas por sus mismos miembros, por funcionarios de la estructura y por las mismas áreas de gestión humana, inclusive) que ameritan llevar a cabo esta investigación de una forma detallada por fuera de los conceptos simplistas del día a día o de supuestos circunstanciales, para permitir obtener así elementos claros y robustos para tomar decisiones en cuanto al modelo, administración y dinámica propia de los mismos.

El proceso de investigación atañe en particular a los equipos de trabajo dentro de la unidad estratégica de negocios Distribución Energía de EEPPM ESP, es así como describiremos estos equipos de trabajo y cómo están operando dentro de las diferentes áreas o negocios (Transmisión y Distribución de Energía Eléctrica; Distribución de gases combustibles; Alumbrado Público y servicios del Portafolio).

La operatividad de los equipos no ha sido la misma, ya que por cuestiones de distribución de cargas laborales o por el tipo de labores desempeñadas, existen equipos con elevado número de miembros, lo que desfigura la concepción de equipo como tal. Así mismo, ya hemos anotado que se ha tenido que diferenciar los equipos recurriendo a características de los mismos; es así como existen equipos administrativos y equipos operativos, aunque últimamente se ha popularizado la opción de equipos mixtos. Hay otro factor importante y debemos mencionarlo: la formación o el grado de escolaridad de los diferentes miembros de cada equipo; encontramos desde equipos de sólo profesionales con especializaciones, hasta equipos muy operativos con bachilleres y un técnico o tecnólogo como coordinador.

El análisis global del impacto de los equipos en la unidad estratégica de negocios Distribución Energía se verá apoyado por otro trabajo de investigación que se espera desarrollar pero desde la perspectiva de la Dirección de Gestión Humana, quien es la responsable por definir los lineamientos y marco estratégico de la Gestión del Recurso Humano en las EEPPM ESP.

4 MARCO DE REFERENCIA

Tal como se expuso en la Introducción, en el manejo y gestión del recurso humano mediante equipos de trabajo es mucha la teoría que se ha escrito y la cual puede ser revisada, criticada y aplicada en caso de ser verificada su efectividad. Durante todo el proceso de investigación, focalizaremos nuestras fuentes de información hacia diversos autores o instituciones los cuales mencionaremos a continuación.

Dentro de los criterios para responder a nuevas necesidades organizacionales, se identificó, entre otros: la necesidad de eliminar las barreras geográficas, organizacionales y físicas que existen entre las personas, áreas y equipos. Había que enfocar esfuerzo en la integración y la comunicación de todos los estamentos de la organización. Se hacía vital entonces intentar reunir o centralizar todos los recursos de un proceso en una sola ubicación; es decir, no funcionar dispersos, para así poder eliminar los movimientos y transportes en todos los aspectos que en lugar de generar valor lo destruyan. Si bien, dado el gran cubrimiento geográfico que tiene la empresa, era descabellado pensar en una centralización geográfica total, había que manejar y coordinar los recursos geográficos dispersos como si estuvieran en una sola ubicación.

La recomendación de los consultores en cuanto a lo que debía hacer EEPPM ESP (quienes estuvieron en todo momento acompañados por un gran equipo de profesionales de EEPPM ESP), fue crear células de trabajo, que luego evolucionarían al concepto de equipos de trabajo; la pregunta era entonces, ¿En qué consistían esas células de trabajo? Los conceptos básicamente eran: grupos de trabajo físicamente juntos; todas las personas en ellos manejan y ejecutan todas las actividades y operaciones de la célula; las personas ejecutan de principio a fin todo el proceso; los clientes (ya sean internos o externos) ahora interactúan con un solo trabajador de principio a fin; las personas se convierten entonces en trabajadores multifuncionales.

Una de las ventajas que se esgrimieron para plantear este nuevo esquema de trabajo era el hecho de balancear las cargas de trabajo; mejorar el control visual del trabajo (cada uno controla o ve su propio trabajo de principio a fin); el cliente se relaciona con una sola persona y se reducen o eliminan los cuellos de botella

Surgieron entonces preguntas como ¿Es ésta la solución ideal?, ¿Siempre se puede aplicar?, el enfoque inicial (y el cual se mantuvo) fue entonces diseñar cargos o puestos de trabajo polivalentes, multifuncionales o multihabilidades para trabajar en células de trabajo

Con las premisas anteriores se trabajó entonces en unos criterios para el diseño de la nueva estructura de EEPPM ESP.

Ya mencionábamos al inicio, el aplanamiento de la organización como resultado que saltaba a primera vista, pero también se consideró entregarle a la organización una mayor agilidad en la toma de decisiones; reenfocar el trabajo basado en el empoderamiento y, como consecuencia de ese aplanamiento, disminuir el número de niveles jerárquicos.

El objetivo planteado fue tener una ORGANIZACIÓN FOCALIZADA EN EL CLIENTE²

La nueva organización de EEPPM ESP refleja entonces un compromiso y balance entre los conceptos que requiere la nueva visión en las áreas de integración y empaquetamiento, y los requerimientos de autonomía de las unidades estratégicas de negocio necesarios para hacer frente a los nuevos retos del mercado.

El empaquetamiento cumple la función de permitirle a EEPPM ESP desarrollar propuestas de valor superiores a las de sus competidores, y la integración le da a EEPPM ESP una posición de costos superior a la de sus potenciales competidores.

Como consultor, PWC dejó una gran fuente de información, la cual es básica en el proceso de investigación que hemos planteado. No podemos partir solo de supuestos por obvios que parezcan, tal como lo plantean KATZENBACH y SMITH en su libro La Sabiduría de los equipos³:

Hallazgos de sentido común: Un reto de desempeño estricto tiende a crear un equipo; con frecuencia se pasa por alto la aplicación disciplinada de los “fundamentos de equipo”; en todas las áreas de la organización existen oportunidades de desempeño; los equipos en las altas esferas son más difíciles; la mayoría de las organizaciones prefieren, de un modo intrínseco, la responsabilidad individual más que la del grupo (equipo).

² Documento Interno de PWC y EEPPM, Proceso de Transformación Interna, 1997

³ KATZENBACH, Jon & SMITH, Douglas. La sabiduría de los equipos, CECSA, 1995

Hallazgos contrarios al sentido común: Las compañías con estándares de desempeño fuertes generan más “equipos reales” que las compañías que fomentan los equipos per se; los equipos de alto desempeño son en extremo raros; la jerarquía y los equipos se llevan tan bien como los equipos y el desempeño; los equipos integran en forma natural el desempeño y el aprendizaje; los equipos son la unidad principal de desempeño para un número cada vez mayor de organizaciones.⁴

Importante referencia es la obra de BELBIN, Meredith, a quien se ha descrito como el decano de la teoría del trabajo en equipo. Estudió a los clásicos y psicología en la Universidad de Cambridge antes de trabajar como investigador en la Facultad de Aeronáutica Cranfield. Trabajó en París para la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico y en varias empresas manufactureras”⁵ Al respecto afirma HAMEL, Gary sobre su obra: “Las compañías con excelente actuación cada vez creen con mas convencimiento de que los equipos, en lugar de las unidades de negocio o los individuos, son los elementos esenciales de una organización con éxito. BELBIN, Meredith merece reconocimiento por ayudar a comprender cuáles son los elementos esenciales de los equipos con éxito.”⁶

4 En el prólogo de su libro, los autores exponen estos planteamientos como resultado de sus investigaciones en una gran cantidad de historias reales de equipos. Insisten en que se basan en historias de equipos, no de organizaciones completas. KATZENBACH, Jon y SMITH, Douglas. La sabiduría de los equipos, Págs. xv – xvii, CECSA, 1995

5 HAMEL, Gary y CRANIER, Stuart, Los 50 mejores libros de Management, Portafolio, Fascículo Nro. 11 Pág. 90, 2001.

6 Idem, pag. 89, 2001.

4.1 ANTECEDENTES

La electricidad como cualquier otro producto o servicio se ha convertido en un bien primario de la economía mundial, por tanto su mercadeo obedece a las reglas de la libre competencia, en el cual participan los generadores que producen la energía, los transportadores que desplazan el producto de un lugar a otro, los distribuidores que entregan el producto a su destino final, los comercializadores que mercadean el producto y los consumidores que pagan por un producto continuo y de buena calidad; la mayoría de ellos, por no decir todos, basan su permanencia en el tener toda una infraestructura administrativa y organizacional basada en un excelente desempeño. Dentro de este marco de participación de los diferentes agentes se ha fomentado la competitividad en la prestación del servicio de energía eléctrica, lo que ha obligado a tener un producto eficiente que se refleja en la reducción de los precios al consumidor y en la mejora de la gestión empresarial de las empresas de servicios públicos. En el ámbito interno, las empresas deberán demostrar su eficiencia basadas en un alto desempeño y en unos muy buenos índices de atención y soporte a los clientes.⁷

Lo estratégico en la privatización, competitividad y sobrevivencia de las empresas serán las normas o reglamentos de regulación y la competitividad basada en su desempeño organizacional. Sólo aquellas empresas que demuestren un alto desempeño basado en su competitividad e importancia en los ámbitos de Latinoamérica y mundial podrán garantizar de alguna manera su permanencia o

7 LÓPEZ, G., Jairo H., "Curso Reglamento de Distribución de Energía Eléctrica", Facultad de Ingeniería, Dpto. de Ingeniería Eléctrica, Universidad de Antioquia, 2001.

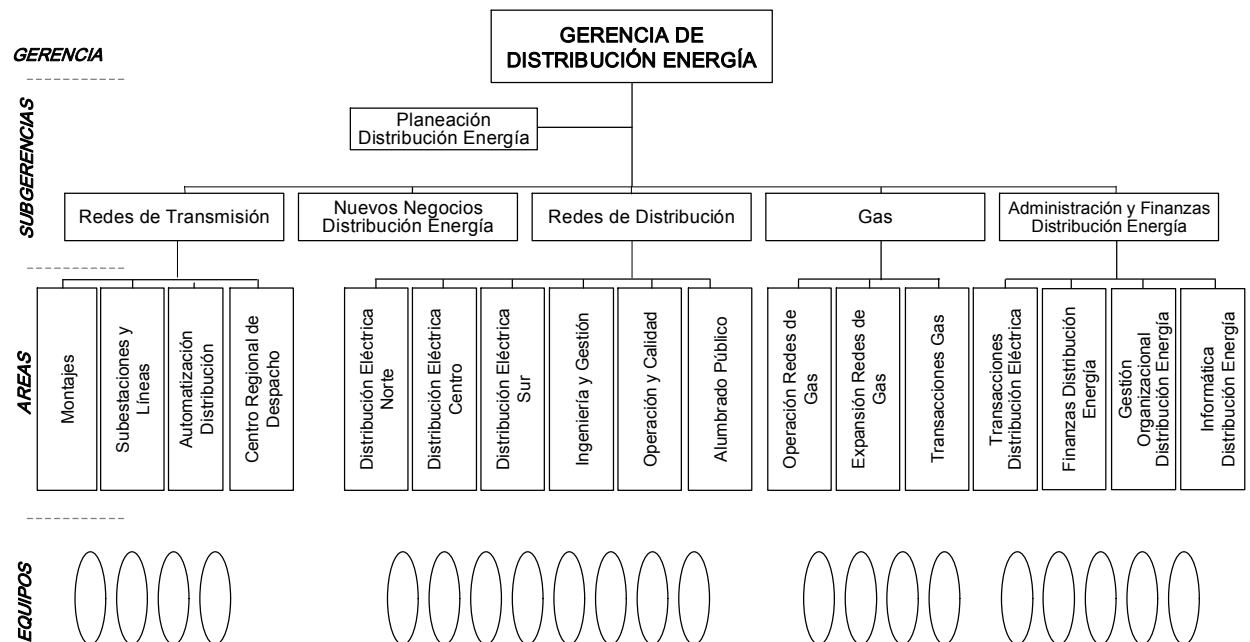
un menor impacto por la entrada de nuevos jugadores al sector de los servicios públicos domiciliarios.

Analizamos primero algunos antecedentes del proceso que ha venido viviendo el sector de los servicios públicos domiciliarios, para poder ubicarnos en cuanto a las razones por las cuales los cambios organizacionales y la flexibilidad y agilidad de las empresas de servicios públicos (sin importar si son del orden privado o público) se están dando y en particular como ha sido éste en EEPPM ESP. El gran motor de estos cambios ha sido la desregulación por parte del gobierno. Analicemos, grosso modo, estos antecedentes.

4.2 MARCO TEÓRICO

Nos moveremos en el esquema actual de la gerencia de Distribución Energía, es decir, sus tres niveles jerárquicos (Gerencia, Subgerencias y Áreas; y lógicamente los equipos, que no forman parte de esta estructura formal).

Figura 2. Organigrama de la unidad estratégica de negocios Distribución Energía (A febrero 2.003)



Con esto daremos alcance a la estructura actual y posibilitaremos encontrar factores que incidan fuertemente en el desarrollo de estos equipos en todas sus dimensiones.

4.2.1 Teorías administrativas y aspectos relevantes

Aunque los procesos administrativos, son tan viejos como la historia misma, la administración científica tal como la conocemos es un fenómeno básicamente desarrollado en el siglo XX. También, como en otros campos, la práctica se le ha adelantado a la teoría misma. Esto es aún verdadero en el campo de la administración, contrario a la situación de algunas de las ciencias puras. Un

gigante de la humanidad, como Albert EINSTEIN, formula una teoría, la cual es probada décadas después por intensas investigaciones y experimentaciones. Mas no es así en el campo de la administración.

Al fin del siglo XIX hasta el principio de este siglo, el pensamiento sobre las organizaciones fue dominado por el movimiento del *Management* Científico, caracterizado por el trabajo de TAYLOR, FAYOL, etc. Dichos autores clásicos se contentaron con una concepción de la motivación en la que ésta quedaba reducida a la mínima expresión. Se inspiraron, en efecto, en el principio de hedonismo, tan atractivo por los economistas liberales, según el cual los hombres trataban de obtener el máximo placer a cambio de un mínimo esfuerzo.

Aplicando al mundo de trabajo, este principio llegó a una concepción de la naturaleza humana que puede resumirse como "que los hombres sienten repugnancia por el trabajo, por el esfuerzo y la responsabilidad que implica." Si trabajan, es para obtener un salario (incitaciones económicas) que les permita satisfacer ciertas necesidades al margen de trabajo. Como son pasivos y carecen de interés por su trabajo, los hombres deben ser dirigidos y requieren un estricto control de su comportamiento. Por tanto, es una motivación económica la que empuja a los hombres a trabajar.

Hacia el año 1925, surge la escuela de Relaciones Humanas trayendo consigo un nuevo lenguaje en la administración: motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, etc. Ya no solo se habla de autoridad, jerarquía, o racionalización de trabajo. Esta escuela puso relieve que los hombres en situación de trabajo no se encuentran aislados los unos de los otros, sino que están unidos entre sí por relaciones, particularmente en los marcos de los grupos.

Desde este punto de vista, los hombres tienen necesidades sociales que tratan de satisfacer en el mismo lugar donde trabajan. Como obtienen satisfacciones por el hecho de pertenecer a los grupos, los hombres son sensibles a las incitaciones, normas, consignas, etc. que provienen de dichos grupos. Estas incitaciones dan origen a poderosas fuerzas motivacionales capaces de relegar a un segundo plano las incitaciones económicas. De esta forma se pasa del concepto del *homo economicus* (Escuela Clásica) al de *homo socialis* (Escuela de RRHH). La idea central de esta escuela es la resolución de problemas de funcionamiento de la organización a partir de la mejora de la RRHH (la relación de subordinación entre otras) y la utilización de grupos para movilizar las energías y canalizar los comportamientos en la dirección deseada.

Diversas circunstancias históricas como la evolución del trabajo, la sindicalización, etc. contribuyeron a hacer cada vez más problemático el control de lo que sería la parte social de las organizaciones, por esto se ha desarrollado una psicología social que está centralizada principalmente en lo que hace a la motivación y al liderazgo.⁸

Veamos algunos autores con sus planteamientos a través de la historia.

4.2.1.1 Frederick Winslow Taylor (1856 – 1917), Frank Bunker Gilbreth (1868 – 1924) y Lilian Moller Gilbreth

Sin lugar a dudas, la persona que más ha influido e impactado las prácticas de la administración hasta el día de hoy ha sido TAYLOR, F. W. Considerado el padre de la Escuela de la Administración Científica. Dentro de los aspectos más

⁸ Consulta en línea <http://www.monografias.com/trabajos10/tequip/tequip.shtml> efectiva el 15/05/2003

relevantes de su teoría, figuran: a) Estudio de cada elemento del trabajo individual, b) Capacitar y entrenar al trabajador, c) Que el trabajo se desarrolle de acuerdo con los principios científicos, d) División de tareas y responsabilidades entre empleados y administración, e) Estandarización de operaciones, f) Promover los logros individuales a partir de incentivos por su trabajo, g) Selección de trabajadores de acuerdo con la tarea, h) Promover la especialización en la tarea y i) Mayor énfasis en la capacidad física que en la mental. TAYLOR no fue el creador de muchas de sus ideas, pero fue un pragmático con la habilidad de sintetizar el trabajo de los demás y promoverlo efectivamente a una audiencia que estaba lista y disponible para encontrar nuevas o mejores formas de incrementar la productividad⁹. En sus propias palabras explicó:

“El dictador de la vieja guardia ya no existe bajo la administración científica. El hombre a la cabeza de los negocios bajo la Administración Científica está gobernado por leyes y reglas que han sido desarrolladas a través de cientos de experimentos en tanto que la fuerza de trabajo, y los estándares desarrollados sean equitativos.”

Frank y Lilian GILBRETH fueron socios de TAYLOR, F. W. Los GILBRETH, a diferencia de TAYLOR, tenían mucha experiencia en la industria sindicalizada, lo que presumiblemente les limitaba su entusiasmo básicamente a la medición de tareas (*timing jobs*). También se consideran dentro de la Escuela de la Administración Científica. Siempre estuvieron interesados en estudiar los métodos de estandarización. De sus múltiples estudios, desarrollaron las leyes del movimiento humano que evolucionaron a los principios de movimiento de la

⁹ Consulta en línea WWW.ACCEL-TEAM.COM. En línea. http://www.accel-team.com/scientific/scientific_02.html efectiva el 03/02/2003

economía. Fueron ellos quienes acuñaron el término de “estudios de movimiento” para cubrir sus campos de investigación y diferenciarse de aquellos que tenían que ver con “estudios de tiempos”.

4.2.1.2 Henry Laurence Gantt (1861 – 1915)

Es uno de los más grandes y reconocidos pioneros en los primeros días de la administración científica. Trabajó con TAYLOR, F. W. en los EE.UU. y será recordado por sus influencias en la humanización de la administración, enfatizando en las condiciones que tenían efectos favorables sobre los trabajadores.¹⁰ Dentro de los aspectos de mayor importancia de este autor, están: a) Humanismo en el trato y pago a los empleados, b) La gráfica de GANTT, c) Enseñanza y adiestramiento de los empleados y d) El servicio como objetivo

4.2.1.3 Walter Dill Scott Hugo Munstenerg (1863 – 1916)

Este autor se destacó por la creación de la psicología industrial o psicología aplicada a la industria lo que implicó entre otros, sistemas de pruebas y medidas de las diferencias psicológicas individuales entre los empleados; aplicación de pruebas para la selección de personal y análisis de los motivos de los trabajadores poniendo énfasis sobre el valor de incentivos no económicos.

10 WWW.ACCEL-TEAM.COM. En línea. http://www.accel-team.com/scientific/scientific_04.html. Consulta 03/02/2003

4.2.1.4 Henry Fayol (1841 – 1925)

Este autor, administrador francés, conocido por ser el precursor de la administración moderna, se puede decir que uno de los autores más seguidos en la administración. Fue quien impulsó la aproximación universalista al estudio de las organizaciones. Promulgó la organización como cuerpo social señalando 10 principios¹¹: División del trabajo; Autoridad; Disciplina; Unidad de mando; Unidad de dirección; Subordinación de los intereses individuales a los generales; La remuneración; la retribución justa de los servicios; La centralización; el grado de consolidación de las funciones administrativas; Cadena de mando (línea de autoridad); El orden; todos los materiales y las personas deben ocupar un lugar asignado; La equidad o igualdad del trato (no necesariamente idéntico); Estabilidad del personal o escasa rotación de personal; La iniciativa, es decir concebir un plan y conseguir su éxito y por último el *Esprit de corps* o Espíritu de grupo: el espíritu de grupo hace relación a que la unión hace la fuerza.

Clasificó las actividades de las empresas en seis categorías: 1) Técnica. (Producción); 2) Comercial. (Compra, venta e intercambio); 3) Financiera. (obtención y utilización del capital); 4) De seguridad. (Protección de las personas y la propiedad); 5) De contabilidad. (Incluyendo estadísticas); 6) De administración. (Planeación, organización, dirección y control).

Lo anterior, contribuyó para que las empresas organizaran sus áreas o departamentos por actividades afines y trascendentes para lograr los objetivos de la organización.

11 GORDON, Judith R., Comportamiento Organizacional, Quinta Edición, Prentice Pag. 9.

4.2.1.5 Elton Mayo (1880 – 1949)

Se destaca por ser el precursor de la Escuela del Comportamiento Humano. Como aportes se destacan:

- La empresa es una entidad social conformada por múltiples grupos informales y espontáneos.
- El interés no sólo es económico sino también esta sujeto a las relaciones sociales.
- Mientras que la administración científica afirmaba que la productividad estaba asociada a la remuneración, MAYO demostró que son los factores sociales y psicológicos los más importantes para la productividad en el trabajo.
- La alta o baja productividad es función de las presiones y cohesión de grupo de trabajo. El grupo de trabajo informal, es una unidad de vital importancia por que influye en las actitudes hacia el trabajo y por lo tanto en la productividad.
- El ser humano es un ser social, por lo cual la productividad no es un problema de métodos, sino del espíritu de colaboración, de un clima de confianza y de la interacción humana constructiva.

4.2.1.6 Max Weber (1864 – 1920)

Padre de la escuela estructuralista o burocrática; sociólogo alemán, afirmó: “La organización empresarial se debe basar fundamentalmente en una variable: la autoridad”. “Una fábrica es una industria de taller con trabajadores libres y un

capital fijo”. Lo anterior permite afirmar que para WEBER la burocracia es el orden, por lo tanto llamaba así a los trámites innecesarios y al exceso de personal en las organizaciones. Así, el grado de burocratización de una organización se puede determinar con base en las seis dimensiones siguientes:

1. División del trabajo basado en la especialización funcional.
2. Jerarquía de autoridad perfectamente definida.
3. Sistema de reglas que especifican las responsabilidades de cada puesto de trabajo.
4. Un sistema de procedimientos para controlar las situaciones de trabajo.
5. La Impersonalidad en las en las relaciones interpersonales.
6. La promoción y selección de los empleados con base en su competencia técnica.

4.2.1.7 La escuela del enfoque de sistemas

El principal aporte es comprender la visión de conjunto de la realidad y las interdependencias entre las partes constitutivas de un sistema. El sistema es un conjunto formado por partes, que forman un todo coherente, o unidad, desarrolla un marco sistemático para la descripción del mundo empírico.

- Resulta importante la relación entre la organización y el medio ambiente en el sentido que este intercambio, provee información al sistema que le indica como puede mantener o mejorar su desempeño.
- Los desarrollos de este enfoque conllevan a integrar elementos de la cibernética de primer y segundo orden desde las cuales resulta importante comprender la movilidad de las organizaciones en términos

de las pautas desde las que resuelve sus tareas e influye en el ambiente.

4.2.1.8 La escuela neoclásica (Administración empírica o *Management*)

Esta escuela postula que las tareas administrativas deben ser ejecutadas y consideradas en la forma sugerida por el uso reciente de la costumbre o la tradición. De ella, DRUCKER, Peter F., se caracteriza por hacer énfasis en: Orientación hacia la innovación, la competitividad, y la necesidad de las organizaciones de alcanzar sus objetivos y estrategias. Sus elementos centrales son:

1. Máxima importancia de objetivos y resultados.
2. Redescubrimiento de los clásicos para adaptar sus ideas a las contingencias actuales.
3. Elaboración de un enfoque pragmático y desarrollo de instrumentos aplicables al área administrativa.
4. Integración de las aportaciones más relevantes de todas las tendencias administrativas

Aunque existe una dificultad en relacionar o clasificar la evolución de las teorías administrativas en “*escuelas*” (escuelas y ramas), a continuación se presenta un cuadro elaborado por IBISATE, Francisco ¹²

¹² Revista Alta Dirección Año XXXVII Nro. 221 2.002 Enero Febrero, pag.11

Tabla 1. Escuelas y algunos autores representativos

<i>Escuela Rama</i>	<i>“Escuelas” – Ramas</i>	<i>Algunos autores - protagonistas</i>
E	Clásica:	
	• Administración Científica	Taylor
	• Proceso Administrativo	Fayol – Weber
R	Consultoría (Difusora de ideas, teorías, prácticas)	Gilbreth – Urwick
E	Relaciones Humanas	Mayo – Mintzberg – Follet
E	Behaviorista-conductista	McGregor – Maslow – Herbert – Simon – Argyris
R	Experiencias empíricas	Chaunler – Sloan
R	Ciencias de la conducta	Barnard – Levin
R	Control Estadístico del proceso	Shewhart
E	Métodos matemáticos aplicados a la decisión	Ackoff
E	Gestión Estratégica	Chandler – Ansoff – Steiner – Mintzberg – Porter – Omaha – Pümpim

E Escuela; R Rama.

<i>Escuela Rama</i>	<i>“Escuelas” – Ramas</i>	<i>Algunos autores - protagonistas</i>
E	Escuela neoclásica (Administración empírica o <i>Management</i>)	Drucker – Handy – Peters – Gelinier – Koontz – O’Downell – Dale
E	Desarrollo Organizacional	Venís – Blake – Schein – Moss Kanter
E	Estructuralista	Elzioni – Mayntz
E	De sistemas o de enfoque sistémico	Bertalanffy – Mélése – Churchman

E Escuela; R Rama.

“... en un análisis más intuitivo que científico, se ha ido pasando de lo “duro” de la gestión (la producción, el dinero...) a lo “blando” (los clientes, las personas...) en un proceso.” ¹³

4.2.2 Equipos de trabajo

Muchos de nosotros podemos declarar en nuestro interior, lo fastidioso que es trabajar con otros. Lo maravilloso que sería poder trabajar solos, sin que nos molestaran, sin necesidad de convencer, sin la exigencia de ponernos en el lugar

¹³ Revista Alta Dirección Año XXXVII Nro. 221 2.002 Enero Febrero, pag.10

de otros, sin poner cara de “te estoy escuchando” o “que interesante lo que tú dices”, sin sentir que damos examen a cada rato, evitando interminables y repetitivas reuniones que culminan con un “bueno, ¿Quedamos así?” en las que nadie recuerda 30 minutos después en qué quedamos, sin tener que negociar a cada minuto. En fin... mala noticia: es imposible, estamos condenados en las organizaciones de hoy al trabajo de alta interacción humana. Más aún: nuestras organizaciones hoy son el resultado mismo de la interacción humana.¹⁴

Las nuevas necesidades organizativas exigen de nuestras empresas:

- Integración
- Especialización
- Estructuras flexibles
- Organización de los saberes

4.2.2.1 ¿Qué es realmente un equipo de trabajo?

Veamos algunas descripciones de lo que es un equipo de trabajo. Estas descripciones han sido planteadas por diversos autores. Mas adelante llegaremos a la definición que tiene adoptada EEPPM ESP en cuanto a la descripción de equipo de trabajo.

Un equipo de trabajo es para KATZENBACH y SMITH “...un numero pequeño de personas con habilidades complementarias que están comprometidos con un propósito común, con metas de desempeño, y método, y con una propuesta por las que se consideran mutuamente responsables.”¹⁵

14 Consulta en línea <http://www.mym.co.cl/menu/cursos/trabajo.html> efectiva el 03/02/2003

15 Katzenbach, Jon y Smith Douglas. La sabiduría de los equipos, pagina nro. 39, CECSA, 1995

Para CORTESE, Abel: “Los equipos deben aprender a explotar el potencial de muchas mentes para ser más inteligentes que una mente sola. Tal sentimiento puede formularse con una frase como: ‘Ninguno de nosotros es más inteligente que todos nosotros’. Y el espíritu del equipo al enfrentar cada cuestión o desafío es: ‘Todos nosotros contra el problema, y no los unos contra los otros’. La relación de un verdadero equipo es una relación completa. Y una relación completa requiere un pacto... una relación de pacto descansa sobre un compromiso compartido con ideas, problemas, valores, metas y procesos de administración... Los pactos reflejan unidad, gracia y equilibrio”.¹⁶

Para SENGE, Peter M.: “Aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean. El aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje de las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo. Aquí es donde “la llanta muerde el camino”: si los equipos no aprenden, la organización no puede aprender”.¹⁷

Para PWC: “Una forma intencional de organizar el trabajo para el desempeño capaz de producir un resultado de grupo que es mayor que la suma de las contribuciones de los miembros individuales. Usualmente un equipo debe estar compuesto de cinco a nueve personas para la máxima efectividad”.

Atendiendo a los anteriores planteamientos, un EQUIPO DE TRABAJO es una determinada manera de organizar el trabajo para lograr ciertos objetivos de

¹⁶ CORTESE, Abel, Consulta en línea http://www.sht.com.ar/archivo/Management/en_equipo.htm efectiva el consulta en línea el 28/01/2003

¹⁷ SENGE, Peter m. La quinta disciplina. Editorial GRANICA 1998, pags. 19 y 20

desempeño, y que se materializa en un conjunto de personas comprometidas con esos objetivos, con un claro enfoque de trabajo, siendo mutua y solidariamente responsables por el cumplimiento de dichos objetivos, en aras de brindar una respuesta adecuada y oportuna a las necesidades de los clientes. Más adelante trabajaremos con la descripción aceptada por EEPPEM ESP.

4.2.2.2 ¿Qué no es un equipo de trabajo?

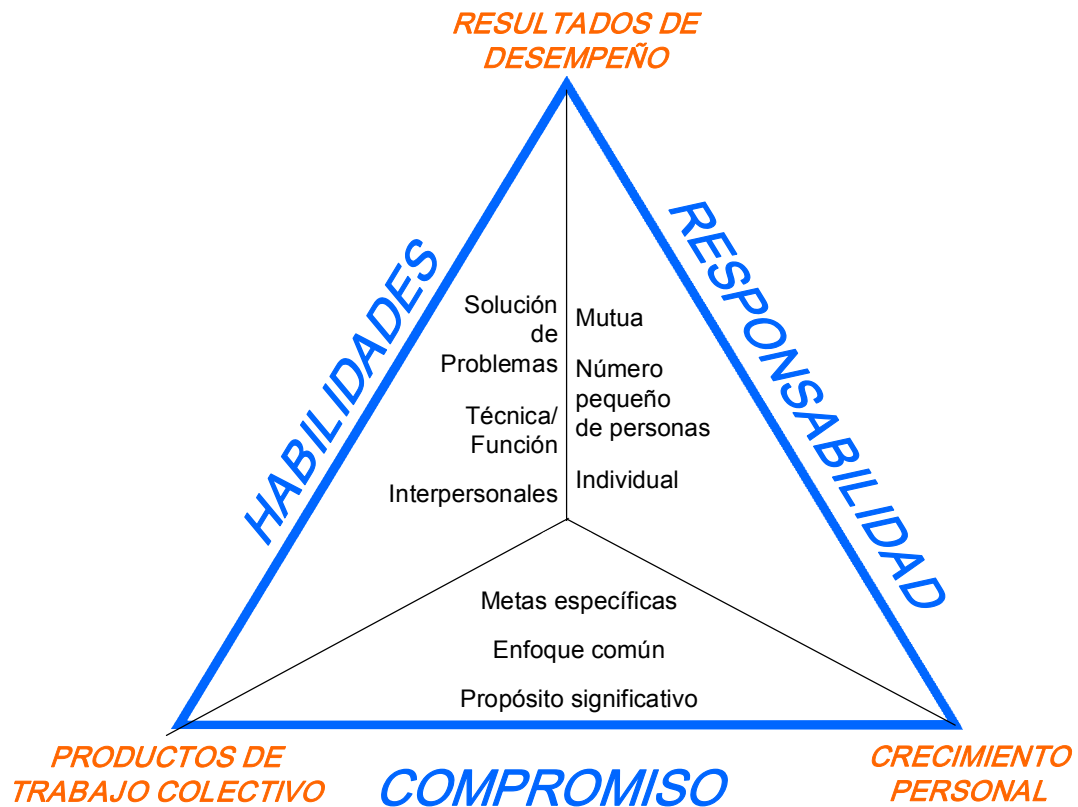
Un equipo no es:

- Sólo un grupo, fuerza de trabajo o comité
- Una solución facilista a un problema del negocio
- Simplemente un ejercicio de entrenamiento y comunicación
- Algo fácil de implantar con efectividad es decir, fácil de implementar efectivamente
- La respuesta a todo problema de negocios
- Un ejercicio de capacitación y comunicación o un ensayo de una nueva estructura.

4.2.3 Modelo equipos de trabajo de KATZENBACH

Al definir el modelo de equipos como “Modelo KATZENBACH”, somos injustos con el coautor de la obra SMITH, Douglas. Sin embargo, el modelo se hizo conocido mundialmente con el apellido del primero únicamente. Procedamos a describir los planteamientos de los autores en cuanto a la construcción de un modelo de equipos.

Figura 3. Elementos básicos del equipo



Los equipos superan el desempeño individual o el de los grupos organizacionales mayores, en particular, cuando el desempeño exige múltiples habilidades, criterios y experiencias. La mayoría de las personas reconocen la capacidad de los equipos; la mayoría tiene el sentido común para hacerlos funcionar. No obstante, gran parte de ellos pasan por alto las oportunidades que brindan.

La confusión sobre lo que hace operar a los equipos explica solo parte de ese patrón de oportunidades desperdiciadas. Otro tanto se explica por la resistencia natural a ir mas allá de los papeles y la responsabilidad individual. No es fácil aceptar la responsabilidad por el desempeño de otros, ni dejar que ellos asuman la responsabilidad por nosotros. Los vértices del triángulo señalan lo que ofrecen

los equipos; los lados y el centro describen los elementos de la disciplina para hacer que esto ocurra.¹⁸

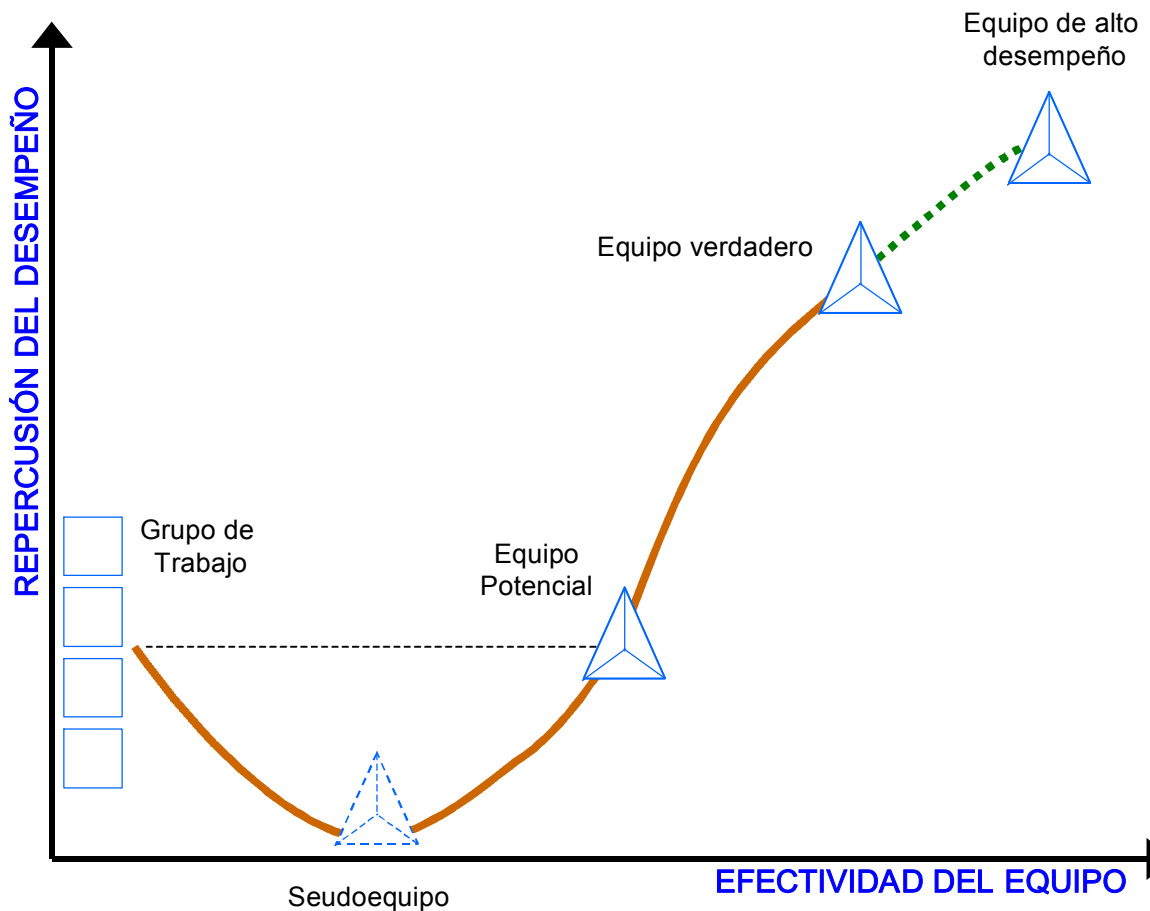
La mejor forma de comprender a los equipos es observándolos. Sus historias revelan sus logros, habilidades, emociones y compromiso mejor que cualquier comentario abstracto o presentación lógica.

4.2.3.1 Curva de desempeño del equipo – Modelo KATZENBACH

La curva de desempeño del equipo, muestra como, la forma en la que se desempeña cualquier grupo pequeño depende de la propuesta básica que siga y de la efectividad para ponerla en práctica. A diferencia de los equipos, los grupos de trabajo dependen de la suma de los mejores individuos para su desempeño. No buscan productos de trabajo colectivo que requieran un esfuerzo conjunto. Al seleccionar la vía del equipo en lugar del grupo de trabajo, las personas se comprometen a correr riesgos de conflicto, de productos de trabajo conjunto y de acción colectiva necesarios para crear un propósito común, un conjunto de metas, una propuesta y una responsabilidad mutua. Aquellos que se llaman así mismos equipos, pero que no corren estos riesgos son, cuando mucho, seudoequipos.

¹⁸ KATZENBACH, Jon & SMITH, Douglas. La sabiduría de los equipos, Prólogo, CECSA, 1995

Figura 4. Curva de desempeño del equipo de KATZENBACH & SMITH



Los equipos potenciales que corren riesgos para ascender en la curva, inevitablemente se enfrentan a obstáculos. Algunos los superan; otros se atoran; sin embargo, lo peor que puede hacer un equipo atorado es abandonar la disciplina de los factores básicos de equipo que describimos por medio del triángulo en la figura anterior. El desempeño, no la creación del equipo, puede salvar a los equipos potenciales o seudoequipos, sin importar que tan atorados se encuentren.

Todos los equipos llegan a un final. No obstante, los finales no significan que deba sacrificar el desempeño continuo. La entrega de recomendaciones a otros, la llegada de nuevos miembros, la partida de otros antiguos y los cambios en los coordinadores –si se contemplan como transiciones que requieren de la renovación de los aspectos básicos- permitirán a la mayoría de los equipos aprovechar aún mas el potencial de desempeño, tanto si el equipo llega o no a su fin.

4.2.3.1.1 Grupo de trabajo

Conjunto de personas para el cual no hay una necesidad de desempeño adicional importante u oportunidad que requeriría que se convirtiera en un equipo. Los miembros interactúan principalmente para compartir información, mejores prácticas o perspectivas y para tomar decisiones para ayudar a cada miembro a desempeñarse dentro de su área de responsabilidad. Mas allá de eso, no existe un autentico propósito común de grupo pequeño, metas de desempeño adicionales, o productos del trabajo conjuntos que requieran de una propuesta de equipo o de responsabilidad mutua.

4.2.3.1.2 Seudoequipo

Grupo para el cual podría existir una necesidad u oportunidad de desempeño adicional importante, pero que no se ha centrado en el desempeño colectivo ni tampoco ha intentado hacerlo. No tiene interés en desarrollar un propósito común o un conjunto de metas de desempeño, aunque suele llamarse a sí mismo equipo.

Los seudoequipos son los más débiles de todos los grupos en términos de repercusión del desempeño. Casi siempre contribuyen menos a las necesidades de desempeño de la compañía que los grupos de trabajo, debido a que sus interacciones disminuyen el desempeño individual de cada uno de los miembros del mismo, sin producir ningún beneficio conjunto. En los seudoequipos la suma total es inferior al potencial de las partes individuales; es decir, no se presenta la característica sistémica de la sinergia.

4.2.3.1.3 Equipo potencial

Conjunto para el que existe una necesidad de desempeño adicional importante y que realmente intenta mejorar su repercusión de desempeño. Sin embargo, por lo general requiere mas claridad de propósitos, metas, o productos de trabajo y más disciplina para elaborar una propuesta común. Aun no ha determinado la responsabilidad colectiva. En las organizaciones abundan equipos potenciales. Como lo muestra la curva de desempeño del equipo, cuando una propuesta tiene sentido, la repercusión sobre el desempeño puede ser significativa. La ventaja de desempeño mas pronunciada se encuentra entre el equipo potencial y el verdadero equipo, pero vale la pena buscar cualquier movimiento ascendente en la pendiente.

4.2.3.1.4 Verdadero equipo

Un verdadero equipo cumple con la definición que KATZENBACH y SMITH dan de equipo y la cual ya fue mencionada anteriormente. "...Un numero pequeño de personas con habilidades complementarias que están comprometidos con un

propósito común, con metas de desempeño, y método, y con una propuesta por las que se consideran mutuamente responsables”. Los verdaderos equipos constituyen una unidad básica de desempeño.

El verdadero equipo sigue una disciplina muy simple pero inflexible. Esa disciplina exige que sus miembros trabajen juntos para agregar valor, y así alcanzar el rendimiento esperado. “Como el liderazgo es rotativo, el cambio de roles que eso garantiza otorga al equipo mas capacidad conjunta y, por ende, le permite lograr un mejor desempeño”.¹⁹

4.2.3.1.5 Equipo de alto desempeño

Un equipo de alto desempeño puede describirse como el grupo que cumple todas las condiciones del estado anterior (verdadero equipo) y reúne a miembros que también están profundamente comprometidos con el crecimiento y éxito personal mutuo. Por lo general este compromiso trasciende al equipo. El equipo de alto desempeño supera en rendimiento en forma importante a todos los equipos parecidos y rebasa en desempeño todas las expectativas razonables de sus integrantes. Es un instrumento poderoso y un modelo excelente para todos los equipos verdaderos y potenciales de cualquier organización.

La curva de desempeño de los equipos, muestra relaciones y opciones importantes entre las cinco etapas o estadios de un equipo. Primero señala que los grupos de trabajo tienen un amplio rango de resultados de desempeño potenciales e indica que esta opción sigue siendo sensata en muchas situaciones. También muestra que, para gran parte de los grupos, la mayor ganancia de

¹⁹ Revista Gestión, Volumen 2 Nro. 4 julio-agosto 1999 página 56

desempeño ocurre entre el equipo potencial y el equipo verdadero y que la posible repercusión en el desempeño para el equipo verdadero es mucho más alta que para el grupo de trabajo. La línea punteada entre el equipo verdadero y el equipo de alto desempeño señala el compromiso personal excepcional que se requiere para este último. Finalmente, la línea punteada que une al grupo de trabajo y al equipo potencial simboliza el salto de fe que implica hacer esa selección. Por debajo de esa línea se encuentran los riesgos y desilusiones del desempeño del seudoequipo, los que hay que evitar a toda costa puesto que su repercusión es la mas baja. Además, resulta muy difícil superar la dinámica del seudoequipo.

Una referencia muy útil, puede ser el repaso que de un equipo ofrece KATZENBACH en su libro “Equipos de Alta Gerencia”.²⁰

Un grupo pequeño: Como tiene que trabajar juntos en productos de trabajo colectivo, es difícil para mas de 20 ó 30 personas funcionar realmente como equipo a cualquier nivel. El tamaño óptimo para asegurar rendimiento de equipo parece ser menos de 10; agrupaciones más numerosas pueden tener éxito, pero sería más aconsejable que trabajaran en sub unidades.

Destrezas complementarias: La clave del rendimiento extra que logra un equipo real proviene de la combinación de destrezas que poseen muchas personas distintas y que no se dan en un solo individuo. Hay tres categorías de destrezas y todas tiene que estar en equilibrio con relación al propósito y metas del equipo; pericia técnica o funcional; capacidad de resolver problemas y tomar decisiones; y destrezas interpersonales.

20 KATZENBACH, Jon R., Equipos de Alta Gerencia, Grupo Editorial Norma, Págs. 277 - 278

Propósito y metas comunes: Un nivel común de dedicación a un propósito significativo y una serie de metas es absolutamente indispensable para motivar y animar a un equipo. Sin esta clara dirección y manera de medir el progreso, faltan el impulso y la energía colectiva necesarios para alcanzar niveles extra de rendimiento.

Compromiso con una manera común de proceder: Todo equipo tiene que idear un método de trabajo que le permita capitalizar las destrezas únicas de sus diversos miembros. Dicho método debe tener en cuenta no sólo la combinación de tales destrezas sino también la disponibilidad de cada miembro y sus respectivas restricciones. De otro modo no es posible obtener el producto de trabajo colectivo que constituye el rendimiento extra.

Responsabilidad mutua: un grupo no puede funcionar como un equipo real mientras no se pueda responsabilizar por sí mismo por alcanzar sus objetivos de rendimiento. Esta actitud se expresa mejor diciendo “nosotros asumimos la responsabilidad” diciendo “nuestro jefe o líder nos hace responsables”.

4.2.3.2 Requerimientos para lograr resultados de desempeño importantes.

Temas e identidad: Inevitablemente los equipos se agrupan en torno a temas comunes que imparten significado sobre su propósito e identidad básicos. Al igual que un lenguaje especial, o palabras codificadas, los temas del equipo reflejan formas abreviadas para comunicar lo que es importante y por qué lo es. Sin embargo, este significado tan profundamente compartido, no se puede fabricar.

Nivel de entusiasmo y energía: Los equipos trabajan intensamente y con entusiasmo. También se divierten intensamente y con entusiasmo. Nadie tiene que pedirles que trabajen tiempo extra; sólo lo hacen. Nadie tiene que recordarles no delegar responsabilidades en otros; simplemente realizan su trabajo ellos mismos. Para aquellos ajenos al grupo; los niveles de energía y entusiasmo dentro de los equipos son inconfundibles e incluso seductores. Al entrar al espacio del equipo, instantáneamente se percibe esta diferencia. Sin embargo, la energía y el entusiasmo que caracterizan a un equipo no se pueden ordenar desde arriba, tiene que provenir de la interacción entre los miembros.

Historias impulsadas por los acontecimientos: Conforme evolucionan los equipos, con frecuencia sus relatos se enriquecen por una serie de acontecimientos a menudo no planeados y en ocasiones fracasos que impulsan su desempeño.

Compromiso personal: El compromiso mutuo personal de los integrantes del equipo con el crecimiento y el éxito de los demás, es lo que distingue a un equipo de alto desempeño. Cuando existe este compromiso, siempre se enriquece el propósito de equipo, se ensanchan sus aspiraciones de desempeño y se refuerza su propuesta de trabajar unidos. Sin embargo, de nuevo, este signo vital existe o no existe. No se puede ordenar a las personas que se interesen en las demás.

Resultados del desempeño: En el análisis final, el desempeño es al mismo tiempo la causa y el efecto de los equipos. El desempeño de los verdaderos equipos casi siempre rebasa al de aquellos en situaciones similares y con retos similares que actúan en forma individual. Los equipos de alto desempeño, además de lo anterior, superaron todas las expectativas razonables para el grupo, incluyendo la de los propios integrantes del equipo. De hecho, lo que importa es que existan resultados de desempeño específicos, tangibles. Los grupos no se

apoyan en objetivos de desempeño específicos ni en productos de trabajo colectivo para desarrollarlos, no pueden convertirse en equipos. Si se desea saber si un grupo en particular es un verdadero equipo, lo primero es observar los resultados de su desempeño.

Dos grupos de signos vitales señalan si un conjunto específico de personas es un equipo real.

El primer grupo de signos incluye los elementos en la definición de un equipo – los aspectos básicos del equipo-. Cuando falta alguno de ellos, o no es completamente correcto, el grupo puede y debe enfrentarlo directamente y enmendarlo. El segundo grupo de signos vitales –temas e identidad, energía y entusiasmo, historia generadas por acontecimientos, compromisos personales, y resultados de desempeño- incluye indicadores igualmente poderosos para determinar si un grupo en particular es equipo o no. Sin embargo, con la excepción de los resultados de desempeño, por lo general los grupos no pueden avanzar contra esos indicadores, a pesar de su desempeño. El significado importante en los temas de los equipos no se produce necesariamente de la creación de un logotipo; la energía o el entusiasmo que caracterizan a un equipo y el nivel de compromiso personal en los equipos de alto desempeño no se pueden ordenar mediante decreto. Si al revisar los grupos de signos vitales se deduce que un grupo no es un equipo, puede haber razones para intentar mejorar el desempeño como grupo de trabajo en lugar de como equipo. La ventaja potencial ascendente en desempeño quizás no valga la pena, o tal vez no esté listo para dar el salto de grupo de trabajo a equipo. La evaluación cuidadosa de estos compromisos puede evitar decisiones prematuras en un sentido u otros. De todas formas, lo importante es considerar cuidadosamente ambas opciones y después seguir en forma disciplinada la elección.

4.2.3.3 Propuestas de KATZENBACH para desarrollar el desempeño de los equipos

Definir premura y dirección: Es necesario que todos los integrantes del equipo estén convencidos que los objetivos del equipo son apremiantes y que valen la pena. Ciertamente, mientras más urgente y significativa sea la lógica, existe una mayor posibilidad de que surja un verdadero equipo. Los mejores ejemplos en que se expresan las metas y propósitos de los equipos son lo suficientemente claros para señalar las expectativas de desempeño, y también son flexibles para permitir que éstos determinen su propósito, metas y propuestas propios. Sin embargo, esto no siempre es tan fácil como parece.

Seleccionar a los miembros sobre la base de habilidades y potencial de habilidades, no por personalidad: Los equipos necesitan contar con las habilidades complementarias que se requieren para hacer su trabajo. Son importantes tres categorías de habilidades:

- Técnicas y funcionales
- Solución de problemas y las
- Interpersonales

El tema básico para los equipos potenciales es lograr el equilibrio correcto entre los integrantes que ya poseen los niveles de habilidades necesarias y el desarrollo de los niveles de habilidades una vez que el equipo comienza a operar. Muchos dirigentes insisten con exageración en la selección, al creer que sin el grupo correcto de personas desde el principio, no será posible tener un equipo efectivo. No obstante, con excepción de algunas habilidades funcionales o técnicas muy progresistas, la mayoría de las personas pueden desarrollar las habilidades

necesarias después de unirse a un equipo. Todos tenemos la capacidad de crecimiento personal y solo es necesario sentir el reto enfocado hacia el desempeño. Por consiguiente, en lugar de fijarse únicamente en si los candidatos ya tienen las habilidades necesarias, puede ser más importante preguntar si el equipo, incluyendo a su líder, invertirán tiempo y el esfuerzo necesarios para ayudar al desarrollo de los miembros del equipo potencial. Si la respuesta es no, entonces es probable que no tenga sentido integrar a ese tipo de personas en el equipo, o conservarlas.

Prestar atención particular a las primeras reuniones y acciones: Las primeras impresiones siempre significan mucho. Cuando se reúnen por primera vez los equipos potenciales, todos estudian con mucha atención las señales que emiten los demás para confirmar, suspender, o desvanecer las suposiciones son preocupaciones existentes. En particular, prestar atención a quienes tiene la autoridad: El líder del equipo y cualquier ejecutivo que influya en alguna otra forma sobre el equipo. Y como siempre, lo que hacen los líderes es más importante que lo que dicen.

En muchos casos las reuniones fuera del lugar de trabajo facilitan las interacciones, haciéndolas mas libres, menos inhibidas a favor de un buen comienzo. La ventaja de ésta se relaciona con el tiempo del que se dispone para la interacción informal en un ambiente con menos presiones, aunque otros equipos han funcionado bien y nunca han salido del lugar de trabajo.

Las primeras reuniones y acciones no están limitadas por necesidad a un solo acontecimiento. Más aún, en ciertos grupos, las primeras reuniones por lo general no demuestran ser las primeras que han tenido los asistentes. Lo más frecuente es que estas primeras reuniones se lleven a cabo por la llegada de un nuevo líder, por la exposición de un nuevo programa de iniciativas, o por la creación de un

objetivo de desempeño diferente. Se debe permitir que en estas primeras reuniones la discusión sea lo suficientemente abierta para hacer frente a las preocupaciones individuales, y establecer simultáneamente el tono sobre como deberá comportarse todo el equipo.

Cualquiera que sea la causa que motive las primeras reuniones, el líder tiene que ser sensible a la repercusión potencial de sus acciones en ellas.

Establecer algunas reglas claras de comportamiento: Todos los equipos verdaderos desarrollan reglas de conducta que les ayudan a lograr su propósito y metas de desempeño. La primera de éstas se relaciona con la asistencia (por ejemplo, no se permiten interrupciones para recibir llamadas telefónicas), discusiones (no hay temas intocables), confidencialidad (las únicas cosas que pueden salir de este salón serán las que acordemos), propuesta analítica (hechos en buenos términos), orientación hacia el producto final (todos reciben asignaciones y las realizan), confrontación constructiva (nada de culpar a nadie) y, con frecuencia lo más importante, contribuciones (todos trabajan).

Este tipo de reglas fomentan el centro de atención, la franqueza y la confianza “todas orientadas hacia el desempeño. Por ejemplo, centrar la atención en el proceso, no en las personas”. No es necesario redactar por escrito estas reglas, algunas surgen implícitamente del grupo.

Cualquiera que sea la forma en que se producen, estas reglas ponen a prueba la credibilidad del grupo. Por ejemplo, si todos están de acuerdo con que la asistencia a las reuniones es prioritaria y los integrantes no se presentan, el grupo quizá no esté en posibilidad de manejar ni siquiera los detalles más sencillos y mucho menos resolver su reto de desempeño. Las reglas se tiene que cumplir.

Establecer y adoptar de inmediato unas cuantas tareas y metas orientadas hacia el desempeño: El avance y la unión en la mayor parte de los equipos se relacionan con acontecimientos fundamentales orientados hacia el desempeño. Los equipos potenciales pueden adoptar este tipo de acontecimientos de inmediato, fijando unas cuantas metas que impliquen un reto, pero que sean alcanzables. Puede ser, establecer metas medibles numéricamente para ciclos de tiempo, entregas exactas, tasas de rechazo o de errores, tiempos para preparar las máquinas y otras mediciones similares. En otros equipos, se pueden establecer metas que aunque no estén sujetas a una medición numérica, puedan ser evaluadas. Un equipo inteligente reconoce el valor de los acontecimientos orientados hacia el desempeño y los aprovecha, independientemente de cómo resulten.

Retar al grupo en forma periódica con hechos e información nuevos: La información reciente es importante para que el equipo potencial redefina y enriquezca su comprensión del reto de desempeño. Ello permite que el equipo de forma a un propósito común, establezca metas más claras y mejore su propuesta. Los equipos potenciales suelen equivocarse cuando suponen que toda la información necesaria existe en la experiencia colectiva y en los conocimientos de los miembros. Con frecuencia los grupos de trabajo y los proyectos especiales tienen que desarrollar información nueva como parte explícita de sus metas y fines.

Pasar mucho tiempo juntos: El sentido común nos dice que los equipos tienen que pasar mucho tiempo juntos, sobre todo al inicio. Sin embargo, con frecuencia los equipos potenciales no lo hacen. El tiempo que pasen juntos tiene que ser a la vez programado y no programado. El discernimiento creativo así como los vínculos personales requieren de interacciones improvisadas e informales, del análisis de hojas de cálculo, de entrevistas a clientes, competidores o compañeros

empleados y de discusiones constantes sobre el mismo tema. La reunión ocasional, sin limitaciones previas o de tres días fuera de las oficinas, es una de las mejores formas de eliminar patrones de comportamientos como reuniones con múltiples interrupciones, reuniones limitadas por una agenda, etc.; porque estas “encerronas” dan tiempo para la interacción informal y la solución de problemas. Pero las reuniones fuera del lugar de trabajo no son suficientes si al regresar al trabajo el equipo potencial vuelve a las sesiones controladas por agenda no interactivas.

Aprovechar el poder de la retroalimentación positiva, el reconocimiento y la recompensa: El refuerzo positivo funciona tan bien en un contexto de equipo como en otras actividades. El otorgar estrellas de oro fomenta comportamientos decisivos. Por ejemplo, si los integrantes del grupo se dan cuenta de los problemas que tiene una persona tímida para expresarse, deben darle el refuerzo positivo que lo estimule a seguir contribuyendo. En forma similar, cuando alguien se arriesga a presentar un tema delicado, plagado de conflictos, el resto del equipo, y en particular el líder pueden utilizar la retroalimentación positiva para convenir estar dispuestos a fomentar este tipo de retos.

Los beneficios de la retroalimentación positiva y el reconocimiento repercuten en todos los niveles. Hay muchas formas de reconocer y recompensar el desempeño de equipo, siendo la remuneración directa tan sólo una de ellas. Por ejemplo, los ejecutivos proporcionan recompensas inmediatas por la participación cuando plantean al equipo y a los demás la premura del esfuerzo del grupo. Los equipos potenciales tienen que encontrar diversas formas de reconocer y reforzar las aportaciones y compromisos individuales y de equipo.

Veamos a continuación unos cuantos rasgos diferenciadores entre grupos de trabajo y equipos de trabajo.

Tabla 2 ¿Hay equipo?

GRUPOS DE TRABAJO	LOS EQUIPOS
Líder fuerte y concentrado en un foco claro	Liderazgo compartido
Responsabilidad Individual	Responsabilidad individual y compartida
El objetivo del grupo es idéntico a la misión de la compañía	El equipo tiene un propósito específico, que él mismo persigue.
El producto del trabajo es individual	El producto del trabajo es colectivo
La eficiencia es el eje de las reuniones	Se alienta la discusión abierta y la resolución activa de problemas.
Su efectividad se mide indirectamente: por los resultados financieros de la unidad.	Su efectividad se mide directamente, a través de los resultados del equipo.
Se discute, se decide y se delega	Se discute, se decide y se trabaja en conjunto.

La tabla anterior muestra una breve comparación entre el concepto de grupos de trabajo vs. Equipos.²¹

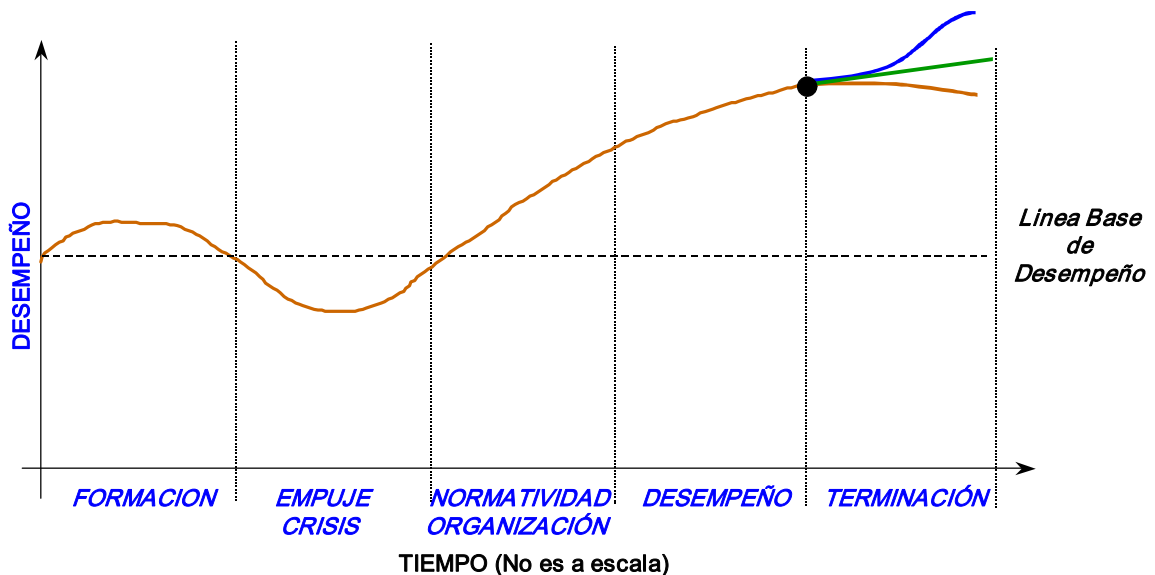
4.2.4 Curva de desarrollo de los equipos – Modelo de TUCKMAN, Bruce W.

Bruce W. TUCKMAN es un respetado psicólogo educacional y fue el primero en describir las cuatro etapas de desarrollo de un grupo en 1965, poco después de egresar de la Universidad de Princeton. Mirando el comportamiento de pequeños grupos en diferentes ambientes, identificó las distintas etapas o fases por las cuales atravesaban y sugirió que todos ellos necesitaban la experiencia de las cuatro etapas antes de alcanzar su máxima efectividad. TUCKMAN refinó y

²¹ Revista Gestión, Volumen 2 Nro. 4 julio-agosto 1999 página 59

desarrolló el modelo en 1977 (conjuntamente con JENSEN, Mary Ann) donde se le adicionó una quinta etapa. Desde entonces, son muchos los que han intentado adaptar y ampliar el alcance del modelo.²²

Figura 5. Curva de desarrollo del equipo de TUCKMAN, Bruce W.



Un grupo puede alcanzar la sinergia (los resultados grupales son mayores que la suma de los aportes individuales) si sus miembros se consolidan como equipo. Un equipo comienza con una reunión de individuos que han sido reunidos por una situación laboral. El proceso de unificación del grupo a un equipo efectivo requiere entonces de atravesar las cuatro etapas que propuso inicialmente TUCKMAN: Formación, Crisis o Empuje, Normatividad u Organización y Desempeño. La quinta etapa o fase, Terminación o Suspensión fue propuesta doce años después de planteado el modelo original.²³


22 Consulta en línea <http://www.chimaeraconsulting.com/tuckman.htm> efectiva el 18/02/2003.

23 Consulta en línea <http://nwlink.com/~donclark/leader/teamsuv.html> efectiva el 18/02/2003

El modelo describe la interacción de los miembros del equipo en dos dimensiones: la tarea y las relaciones; veremos este análisis en cada una de las etapas o fases.²⁴

Veamos la descripción de las cinco fases.

4.2.4.1 Formación

	<p>La fase de formación, es una etapa netamente de orientación. Cada persona, en su proceso de identificarse con los demás, busca su lugar en el grupo. Los miembros deben buscar un sentido común a sus objetivos, así como estar de acuerdo con las reglas básicas de operación; por ejemplo para las reuniones, para atender requerimientos, definir el cómo se van a tomar las decisiones, etc.</p>
--	---

Es clave preguntarse:

¿Conocen y entienden los miembros los objetivos del equipo?

¿Se han incorporado los objetivos individuales de los miembros a los objetivos de equipos?

¿Sienten los miembros que los objetivos del equipo son alcanzables y reflejan sus objetivos personales?

En la dimensión de tareas los miembros debe conocer entonces los objetivos y cuales son los procedimientos; en la dimensión relacional es fundamental determinar la dependencia como miembros y el probar a los demás para saber hasta donde pueden llegar.

²⁴ Consulta en línea <http://www.euronet.nl/users/hermary/projm/people/pmt02a.htm> efectiva el 18/02/2003

El comportamiento individual es guiado por el deseo de ser aceptado por los otros, y de evitar la controversia o el conflicto al interior. Los asuntos delicados o los sentimientos tratan de ser evitados, y los miembros se enfocan en estar ocupados con la rutina; por ejemplo: la organización del equipo, quien hace que, etc. Sin embargo, y ya lo mencionamos, los miembros también están recogiendo información e impresiones de cada uno. Esta es una fase muy cómoda para estar, pero el hecho de que se evite el conflicto significa que aún no se hace lo suficiente al interior del equipo.

Estrategias para atravesar esta fase:

- Compartir información relevante
- Favorecer el dialogo franco y abierto
- Proveer la infraestructura y organización básicas
- Estimular la confianza y el respeto mutuos.

4.2.4.2 Crisis o Empuje



Esta fase es caracterizada por los conflictos interpersonales. Los miembros comienzan a competir por atención e influencia al interior del equipo. Surgen diversos intereses cuando los miembros exponen sus ideas y puntos de vista sobre las tareas a ejecutar, y también comienzan a manifestar sus sentimientos sobre los otros miembros.

El equipo debe establecer claramente como se dividirá el poder y la autoridad entre los miembros.

Es clave preguntarse:

¿Qué es lo que cada miembro entiende como sus responsabilidades?

¿Qué espera cada miembro de los demás miembros?

¿Cómo se está manejando el liderazgo al interior del equipo?

¿Existe duplicidad de esfuerzos?

En la dimensión de tareas, debe quedar para todos los miembros claro si considera los objetivos muy simples o muy difíciles; ello debido a la perspectiva individual que puedan tener cada uno de estos. La dimensión relacional se centra entonces en las fricciones interpersonales.

Los individuos en el equipo solo permanecen agradables a los demás a lo sumo hasta que aparecen asuntos importantes que ser atendidos (dijimos que en la fase anterior estos eran evitados, pero tarde que temprano debían ser atendidos). La paciencia de algunos miembros ya no existe y comienzan a surgir pequeñas confrontaciones que serán solucionadas prontamente o simplemente se ignoran, pero no se olvidan. Muchas están relacionadas con el trabajo mismo del grupo, o con los roles y responsabilidades dentro del grupo. Dependiendo de la cultura organizacional y de los miembros, el conflicto será suprimido en menor o mayor grado, pero allí estará, siempre rondando. Para enfrentar el conflicto, los miembros pueden sentir que están ganando o perdiendo batallas, y buscarán claridad estructural y reglas para prevenir que el conflicto persista.

Estrategias para atravesar esta fase:

- Resolver los problemas en equipo
- Definir procedimientos para toma de decisiones

- Favorecer la comunicación en ambas direcciones
- Apoyar toda iniciativa de colaboración del equipo

4.2.4.3 Normatividad u Organización



Es esta fase el equipo está adquiriendo cohesión. Comienza a surgir un sentimiento de identidad o un espíritu de equipo se desarrolla. Los miembros son más sensibles a las necesidades de los demás. En esta etapa, los miembros son más proactivos a compartir todas las ideas y opiniones.

Las consideraciones sobre las tareas van por encima de los logros o asuntos personales.

Es clave preguntarse:

- ¿Cuál es el plan de acción para alcanzar los objetivos?
- ¿Cómo se toman las decisiones?
- ¿Cómo se resuelven los problemas?
- ¿Cómo se resuelven los conflictos?


En la dimensión de tareas se comparten las reglas de comunicación escritas o no escritas, al igual que las formales e informales. La dimensión relacional se enfoca en el desarrollo de la cohesión grupal.

En esta fase, habiendo tenido ya superada la fase 2, los miembros se entienden mucho mejor, y pueden aprovechar –en beneficio de todos- la experiencia y habilidades de los otros miembros del equipo. Los miembros escuchan a los demás, apoyan y aprecian a los demás, y están preparados para cambiar sus puntos de vista preconcebidos; ya se sienten que son parte de un equipo efectivo y cohesionados. Sin embargo, es un trabajo difícil para los miembros alcanzar esta etapa, y puede surgir resistencia al cambio por miedo a que el equipo no funcione o se regrese a una fase de crisis.

Estrategias para atravesar esta fase:

- Conversar abiertamente con los miembros del equipo respecto de problemas o preocupaciones
- Brindar *feedback* objetivo y constructivo al equipo
- Comprometer el consenso en la toma de decisiones

4.2.4.4 Desempeño

	<p>Esta es la fase de la interdependencia de los miembros del equipo. El equipo emerge como un equipo efectivo. Los miembros trabajan bien conjuntamente y tiene un alto grado de productividad en la solución de problemas ya que los asuntos personales y estructurales han sido atendidos en las fases anteriores.</p>
---	---

Se da una alta creatividad e intensa lealtad de cada miembro para con los demás; lo que caracteriza a un equipo en esta fase.

Es clave preguntarse:

¿Cómo tratan los miembros de los equipos a los demás?

¿Confían, apoyan y se sienten cómodos los miembros del equipo con los demás?

¿Buscan los miembros la forma de ayudar a los demás?

El equipo ya se ha conformado como una “unidad de producción”. El equipo se preocupa por el qué, cómo y quién de las tareas. Los roles de los miembros están altamente conectados con la tarea que se ejecuta. Cuando las fases anteriores de crisis y normalización no han sido alcanzadas con la suficiente madurez, el equipo corre un alto riesgo de regresar a ellas dando como resultado el desgaste innecesario de energía tratando de superarlas para ubicarse en esta fase de alto desempeño.

En la dimensión de tareas es claro el enfoque en la solución de problemas y la orientación al logro; mientras que la relacional está en un claro crecimiento de la cohesión y de dependencia entre los miembros.

El modelo explica (y ya lo hemos mencionado) que es posible pasar a una etapa anterior aún cuando está haya sido superada; y la llegada de uno o más miembros nuevos puede ser una razón para que estos casos se presenten. También podemos afirmar que no todos los equipos alcanzan esta etapa, la cual está caracterizada por la flexibilidad e interdependencia. Cada miembro conoce a los demás lo suficiente como para permitir actividades independientes. Los roles y las responsabilidades varían de acuerdo con las situaciones; y estos cambios no son normatizados o escriturados; si no que son maduramente asumidos por los miembros del equipo.

Estrategias para esta fase:

- Observar al equipo y dar feedback cuando le es requerido
- Favorecer la aparición de nuevas ideas y enfoques para la resolución de problemas
- Favorecer el autodiagnóstico y autodesarrollo del equipo

4.2.4.5 Terminación o Suspensión



Una vez alcanzados los objetivos, es posible que no haya razón para mantener el equipo. Es así como los miembros del equipo pasarán por un proceso de “luto” y buscarán nuevos retos. Esta fase trata el asunto de la terminación de las tareas y la desintegración o reenfoque del equipo.

Los miembros estarán orgullosos de haber alcanzado los objetivos y a gusto de haber pertenecido a este equipo en particular. Ellos deben reconocer lo que han alcanzado, y concientemente seguir adelante. Algunos autores han descrito esta fase como la fase del Desencuadre y Luto.

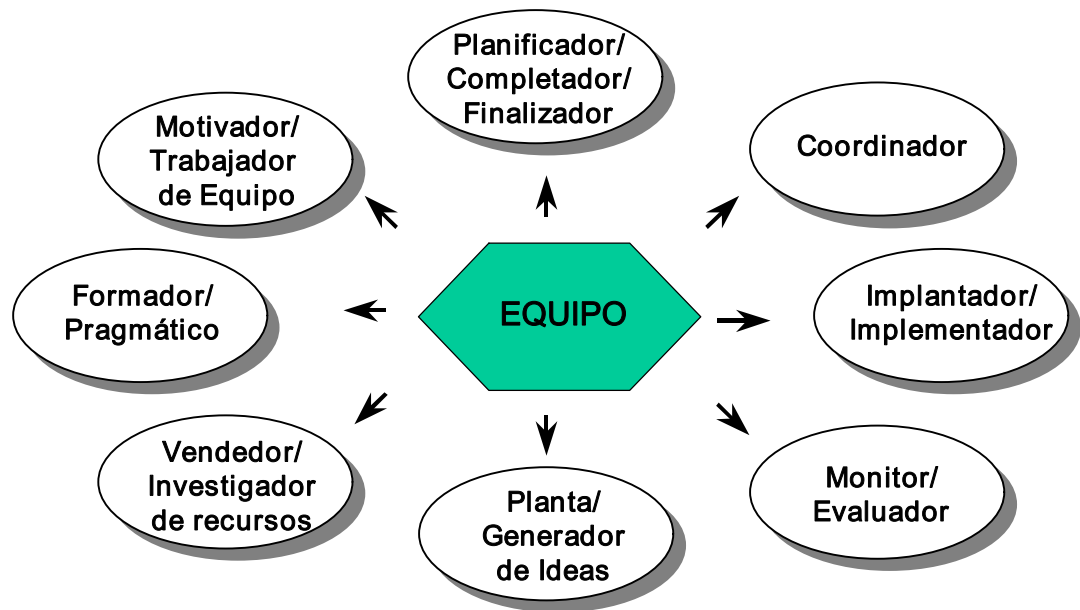
Como hemos observado, el trabajo de TUCKMAN describe la forma como él observa la evolución de los equipos de trabajo, aún cuando ellos mismos sean o no conscientes de esta evolución. El valor real del modelo está en reconocer donde está un equipo en esta curva de desarrollo, de forma tal que se pueda

ayudarle a llegar a una etapa de desempeño (etapa o fase 4). En el mundo real, los equipos usualmente están formándose o cambiando, eso pasa muy a menudo, por lo tanto están moviéndose en la curva de desempeño hacia una etapa superior o hacia una etapa anterior. Un equipo puede sentirse muy cómodo en la etapa de Normatividad u Organización o en la Desempeño, pero un nuevo miembro puede regresarlos a la de Crisis o Empuje. Los líderes de estos equipos deben estar preparados para esto, y ayudar al equipo a alcanzar o regresar a la etapa de Desempeño tan pronto como sea posible. Muchos equipos permanecen a gusto en una fase de Organización, y son temerosos (conciente o inconscientemente) de regresar a una etapa de Crisis o Empuje, o seguir adelante a una etapa de Desarrollo. Esto gobernará los comportamientos de cada miembro, y específicamente su reacción al cambio.

4.2.5 Roles en un equipo de BELBIN, Meredith

BELBIN, Meredith y un grupo de investigadores del *Henley Management College* estudiaron un amplio grupo internacional de gerentes. Se evaluaron sus diferentes rasgos centrales de personalidad, estilos intelectuales y conductas. Se identificaron diferentes grupos de conducta como base del éxito de los equipos que éstos manejaban o lideraban. Luego de un profundo análisis de la información obtenida, lograron agrupar en ocho (8) roles los diferentes hallazgos de personalidad, fortalezas, debilidades que lograron identificar. A continuación los presentamos.

Figura 6. Modelo de roles por BELBIN, Meredith



* Autor: Dr. R. Meredith Belbin

A continuación se describirá con mayor detalle cada uno de los elementos de este modelo; teniendo en cuenta los roles, características de personalidad; comportamientos típicos, habilidades a cultivar, riesgos y oportunidades de estos perfiles como líderes de un equipo.

4.2.5.1 Motivador o trabajador de equipo (*Team worker*)²⁵

ROLES	CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD
Comunicador Interno Ayuda a sostener la moral del equipo Apoya las ideas de los demás y construye a partir de las mismas Escucha Activamente Ayuda a manejar personalidades dominantes en el equipo	Extrovertido estable Bajo dominio Sensible a las necesidades de otros Leal al equipo Orientado socialmente.
COMPORTAMIENTOS TÍPICOS	HABILIDADES PARA CULTIVAR
“Démosle una oportunidad a Susana...” No peleemos por eso...” “Diga eso otra vez, David...”	Construir sobre sugerencias Mejorar las comunicaciones entre los miembros Construir el espíritu del equipo dando ejemplo Reducir las tensiones en el equipo
RIESGOS	
Indecisión en el momento de crisis Puede ser subestimado por el equipo Dejarse llevar a competir por status	
COMO LÍDER DE EQUIPO...	
Excelente para construir el espíritu del equipo, delegando y desarrollando los miembros del equipo. Puede ser muy efectivo con un equipo maduro. Sin embargo, equipos menos maduros requieren dirección adicional.	

²⁵ <http://www.teams.org.uk/roles.htm> consulta en línea 20/02/2003. Además todos los otros roles; la información ha sido completada con notas personales del autor.

4.2.5.2 Formador o pragmático (*Sharper*)

ROLES	CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD
Hace más eficientes los esfuerzos del equipo identificando patrones de trabajo y unificando ideas. Líder de tarea Forma el esfuerzo del equipo Identifica patrones Une las ideas	Extrovertido dominante Ansioso y energético Impulsivo e impaciente Lógico y de pensamiento claro Competitivo
COMPORTAMIENTOS TÍPICOS	HABILIDADES PARA CULTIVAR
“Lo que tenemos que hacer es...” “No! El asunto más importante es...” “Si combinamos esas ideas...”	Intervenir para volver a encausar el equipo Direccionar el equipo hacia su objetivo Proveer energía cuando el equipo está bajo presión Proveer forma general
RIESGOS	
Cortar las ideas de otros Ser muy directivo y asumir una autoridad indebida Competir con otros miembros dominantes del equipo Suele ser irritable e impaciente	
COMO LÍDER DE EQUIPO...	
Puede conducir el equipo a tomar decisiones muy rápidas y ser muy efectivo en áreas donde el formador tenga experiencia, pero puede parecer que está usando el equipo para ponerle sello a sus propias decisiones	

4.2.5.3 Vendedor o investigador de recursos (*Resource investigator*)

ROLES	CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD
Comunicador Externo Recopilador de Información Hace el “marketing” del equipo El vendedor del equipo Improvisador	Extrovertido dominante estable Relajado y amigable Positivo y entusiasta Curioso Comunicativo
COMPORTAMIENTOS TÍPICOS	HABILIDADES PARA CULTIVAR
“Yo sé alguien que...” “Yo puedo persuadir a Personal que...” “Es una buena idea, por que yo no...”	Usar habilidades interpersonales para extender el rango de los contactos del equipo Explorar posibilidades externas Usar habilidades interpersonales para reducir las tensiones en el equipo Responde a los retos
RIESGOS	
Valores y buenas relaciones por encima de la tarea Se ve demasiado relajado cuando la presión del trabajo disminuye No siempre le cuenta al equipo todo lo que está pasando	
COMO LÍDER DE EQUIPO...	
Alto nivel de habilidades interpersonales pueden estimular discusiones de buen nivel, pero puede que no estén siempre direccionadas a las tareas. Puede ser visto por el equipo como más interesado en los contactos externos que en los miembros del equipo.	

4.2.5.4 Planta o generador de ideas (*Plant*)

ROLES	CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD
Proveedor de soluciones originales Provee una fuente de ideas Suele adoptar enfoques de solución agresivos e innovadores A menudo asume una posición radical Puede resultar muy útil en las primeras fases de la resolución de problemas / puede parecer crítico en las fases tempranas de la solución de problemas	Intelectual e introvertido Preocupado con los asuntos principales Confiado pero aparentemente pasivo Individualista Poco ortodoxo.
COMPORTAMIENTOS TÍPICOS	HABILIDADES PARA CULTIVAR
“Que tal acerca de...” Miremos mas de acerca a...” “Debe ser...” “Por qué nosotros no...”	Concentración en los asuntos principales e identificar la estrategia básica Formular nuevas ideas para ayudar al equipo a dar resultados Identificar nuevas formas para que evitar que el equipo de círculos y no avance Seleccionar el tiempo adecuado para sugerir nuevas ideas – Imaginación Intelectualidad
RIESGOS	
Parecer un experto en un campo muy amplio Seguir los intereses personales Darse por vencido cuando se rechazan las ideas No dar buenas ideas en grupos extrovertidos	
COMO LÍDER DE EQUIPO...	
Puede estimular la discusión de grupo al tener la actitud de ser un buen escucha, pero a veces puede llevar al grupo por caminos intelectuales sin salida. Las preocupaciones por el control pueden perjudicar la creatividad	

4.2.5.5 Monitor o evaluador (*Monitor-Evaluator*)

ROL	CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD
Analista desapasionado Asimila e interpreta información Evalúa Posee un buen juicio crítico	Introvertido estable Serio, prefiere un estilo metódico Parece ser crítico Poco emocional Prudente
COMPORTAMIENTOS TÍPICOS	HABILIDADES PARA CULTIVAR
“El problema con eso es que...” “Nosotros tenemos que considerar que...” “No dejemos pasar por alto que...”	Usar habilidades de pensamiento crítico constructivamente Asegurar que el equipo no tome decisiones mal fundamentadas. Asegurarse de que nada se deje pasar por alto.
RIESGOS	
Forzar las ideas propias Puede ser visto como poco receptivo a las ideas nuevas o poco motivador de los demás Competir con otros miembros del equipo Ser muy crítico	
COMO LÍDER DE EQUIPO...	
Puede conducir el equipo a soluciones efectivas de tarea pero puede bajar la moral y la confianza individual al parecer muy crítico	

4.2.5.6 Implantador o implementador (*Company worker*)

ROL	CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD
Líder operativo Organiza el trabajo en la práctica Operacionaliza los objetivos Aclara los objetivos del equipo Define tareas y roles de alcance razonable Proporciona un camino lógico	Estable y controlado Sincero y demuestra confianza en otros Prefiere estructuras estables Eficiente y sistemático Predecible Práctico sentido común Autodisciplinado
COMPORTAMIENTOS TÍPICOS	HABILIDADES PARA CULTIVAR
“Si nos dan el tiempo podríamos...” “Subamos esto a bordo...” “Qué quiere decir eso en práctica...”	Proporcionar estructura y claridad Manejar las cosas prácticas Crear un método sistemático Perseverar para lograr metas
RIESGOS	
Puede ser visto como inflexible Competir por status El método estructurado puede limitar la creatividad No responde a ideas no probadas.	
COMO LÍDER DE EQUIPO...	
El método lógico puede asistir el equipo en el logro de una solución rápida pero una opción radical o creativa se puede dejar pasar por alto	

4.2.5.7 Coordinador (*Chairman*)

ROL	CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD
Gerencia el proceso de trabajo Líder Social Define metas y prioridades Utiliza habilidades interpersonales para orientar y guiar discusiones	Estable y controlado Confía en otros Individualista Confidente
COMPORTAMIENTOS TÍPICOS	HABILIDADES PARA CULTIVAR
Aquí estamos para hacer lo siguiente...” “De pronto usted podría...entonces...” “Y volviendo al asunto principal...” “Para resumir”	Focaliza el equipo en los objetivos Suaviza las dificultades Resumir y aclarar el camino a seguir adelante Mantener el equipo avanzando
RIESGOS	
Competir con otros miembros dominantes del equipo	
COMO LÍDER DE EQUIPO...	
En su máxima expresión, un estilo muy efectivo para el liderazgo de equipo puede no siempre responder a las necesidades del equipo o individuos. Posee la capacidad de tratar y darle bienvenida a todas las contribuciones potenciales sin prejuicio alguno.	

4.2.5.8 Planificador o Completador-Finalizador (*Completer-Finisher*)

ROL	CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD
Ordena el Trabajo Respeta Plazos Logra cumplir las metas de tiempo Realiza la agenda a cabalidad Atento a los detalles	Introverso ansioso Le preocupan los problemas potenciales Tiene un sentido de urgencia, ansioso.
COMPORTAMIENTOS TÍPICOS	HABILIDADES PARA CULTIVAR
“Déjame cerciorarme...” “Acerca de qué...” “Usted no puede hacer eso porque...” “Nos vamos a retrasar...”	Someter a prueba y revisar los resultados del equipo La atención en los detalles conduce a la calidad. Busca activamente áreas críticas de la tarea de equipo La habilidad de subir los estándares de desempeño del equipo, perfeccionismo ante todo.
RIESGOS	
Atención innecesaria a los detalles Crítica destructiva Bajar la moral del equipo por preocupación excesiva	
COMO LÍDER DE EQUIPO...	
Puede ser muy efectivo en situaciones de presión tales como gerencia de proyectos al asegurarse de que los miembros del equipo cumplan las metas. Sin embargo, ellos pueden subestimar las habilidades del equipo y no delegar efectivamente.	

Al considerar los roles de equipo, hay algunas lecciones claves para tener en mente:

- Los beneficios del trabajar en equipos se deriva de la diversidad de éstos
- Todos los roles son necesarios para lograr el éxito
- No hay un rol más importante que otro
- No hay un rol necesariamente mas apropiado para ejercer el liderazgo

Adecuadamente canalizado, cuando se presenta un conflicto en un equipo por los diversos roles que ejercen sus miembros, se da un elemento clave para el desarrollo del mismo.

Beneficios:

- Estimula la creatividad y la innovación
- Provee un medio para discutir problemas del Equipo
- Libera o alivia las tensiones
- Mejora la calidad de la Toma de Decisiones al confrontar diferentes puntos de vista sobre un mismo tema
- Desafía el “statu quo” y favorece el desarrollo e implantación de cambios.
- Favorece el pensamiento “en equipo”.

4.2.6 Tipos de equipos que tratan diferentes aspectos del negocio²⁶

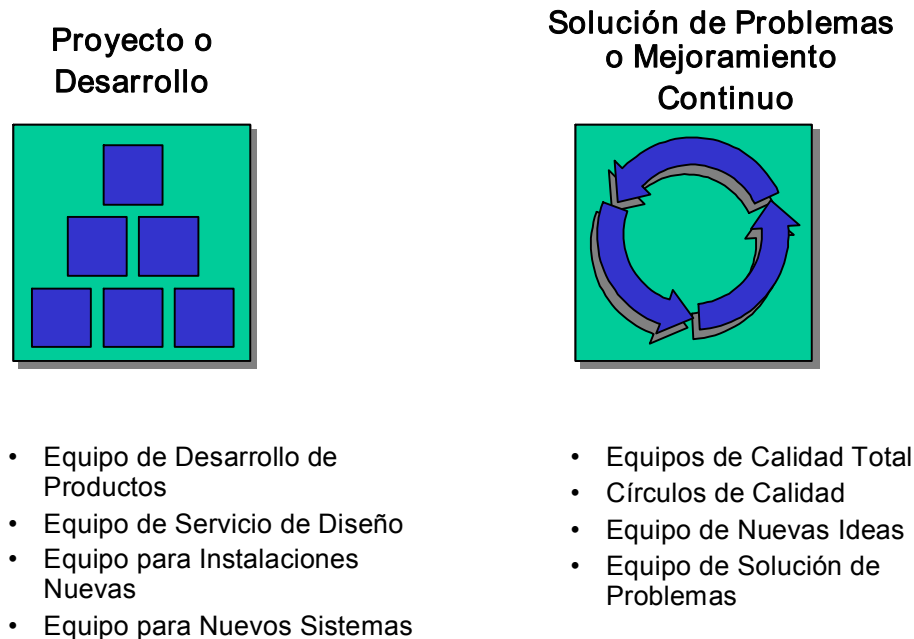
A continuación presentamos una breve descripción de los diferentes tipos de equipos a los que podemos acudir para apoyar o ejecutar procesos o actividades al interior de cualquier organización.

Figura 7. Tipos de equipos que tratan diferentes aspectos del negocio



²⁶ Documento Interno de PWC y EEPPM, Proceso de Transformación Interna, 1997

Figura 7 (Cont.). Tipos de equipos que tratan diferentes aspectos del negocio



4.2.7 Ventajas de los equipos de trabajo

Entre algunas de las ventajas que podemos mencionar al acudir a los equipos de trabajo en las organizaciones tenemos²⁷:

- **Más motivación.** Los equipos satisfacen necesidades de rango superior. Los miembros de un equipo de trabajo tienen la oportunidad de aplicar sus conocimientos y competencias y ser reconocidos por

²⁷ Consulta en línea <http://www.aiteco.com/equivent.htm> efectiva el 12/08/2002

ello, desarrollando un sentimiento de autoeficacia y pertenencia al grupo.

- **Mayor compromiso.** Participar en el análisis y toma de decisiones compromete con las metas del equipo y los objetivos organizacionales.
- **Más ideas.** El efecto sinérgico que se produce cuando las personas trabajan juntas tienen como resultado la producción de un mayor número de ideas que cuando una persona trabaja en solitario.
- **Más creatividad.** La creatividad es estimulada con la combinación de los esfuerzos de los individuos, lo que ayuda a generar nuevos caminos para el pensamiento y la reflexión sobre los problemas, procesos y sistemas.
- **Mejora la comunicación.** Compartir ideas y puntos de vista con otros, en un entorno que estimula la comunicación abierta y positiva, contribuye a mejorar el funcionamiento de la organización.
- **Mejores resultados.** Cuando las personas trabajan en equipo, es indiscutible que se mejoran los resultados.

5 MODELO EQUIPOS EN EEPPM ESP

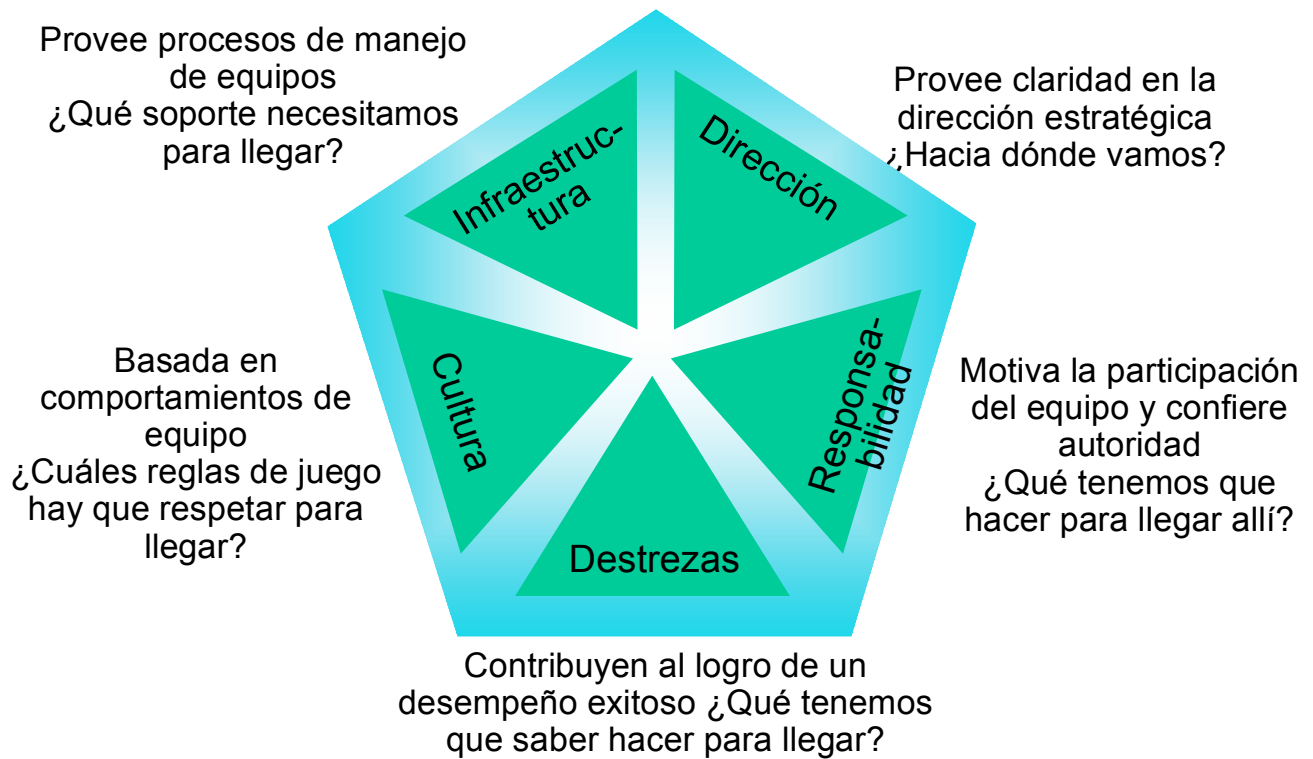
Para poder hacer una descripción más exacta del modelo de equipos de trabajo de EEPPM ESP recurramos a la figura siguiente donde se detalla el alcance del mismo. Es decir, partiendo de la definición misma de equipo, describiremos las dimensiones asociadas a todos los equipos y para cada una de esas dimensiones, se detallan los elementos o variables de la misma. Para EEPPM ESP un equipo es: "...un conjunto de personas comprometidas con unos objetivos, un enfoque de trabajo y unas metas de desempeño, siendo mutua y solidariamente responsables por el cumplimiento de dichos objetivos".

Definido el sentido de equipo para EEPPM ESP, veamos las dimensiones y las variables o elementos de las dimensiones. Las cinco dimensiones (para diseñar, implantar y mantener equipos de alto desempeño) a tener en cuenta son: Infraestructura; Dirección; Responsabilidad; Destrezas y Cultura.

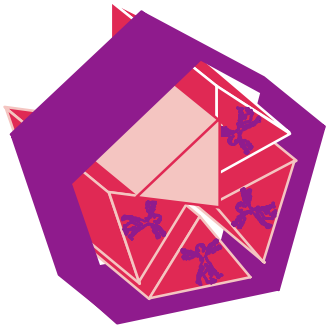
5.1 DIMENSIONES

Analicemos cada una de estas dimensiones y porque son tan importantes y deben ser tenidas en cuenta como herramientas para poder desarrollar equipos verdaderamente efectivos.

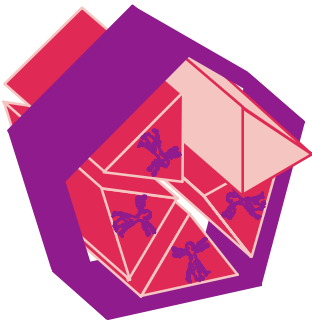
Figura 8. Dimensiones de los equipos en EEPPEM ESP



5.1.1 Dimensión Infraestructura

	<p>Esta dimensión es necesaria, ya que define la estructura organizativa que soporta la asignación de responsabilidades en el equipo. El soporte administrativo y técnico del proyecto o proceso debe facilitar el logro de los objetivos. Esta dimensión provee los procesos de manejo de los equipos ¿Qué soporte necesita para llegar?. Debe obtener, distribuir, controlar y asegurar el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles (humanos, físicos, financieros y de conocimiento). Implica el empleo de los recursos tecnológicos disponibles en informática y telecomunicaciones, entre otros.</p>
---	---

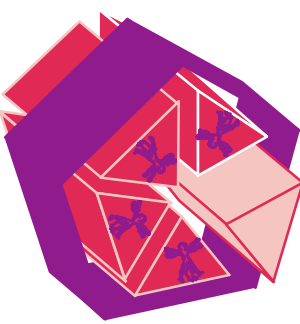
5.1.2 Dimensión Dirección

	<p>Esta dimensión define la necesidad de que exista un objetivo común que deberá ser alcanzado por el equipo. Así mismo, define el alcance de las tareas y responsabilidades del equipo y provee claridad en la dirección estratégica ¿Hacia donde vamos?. Es la manera como los integrantes de un equipo interactúan, deciden, orientan, ejecutan y autocontrolan sus acciones en aras de la mayor productividad</p>
---	---

Podemos afirmar que la dimensión Dirección en un equipo de trabajo ayuda a:

- Responder las preguntas del equipo, ¿Por qué existimos?
- Lograr consenso dentro de los miembros del equipo.
- Habilitar a los miembros del equipo para realizar sus actividades diarias en función de la visión y la misión del proyecto
- Permitir comunicarse efectivamente con involucrados claves en función de los objetivos del proyecto.

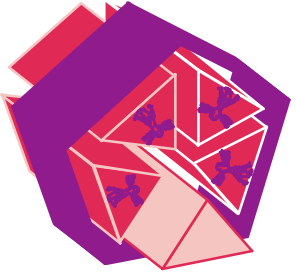
5.1.3 Dimensión Responsabilidad

	<p>Define claramente quienes son responsables de tomar las diferentes decisiones dentro del equipo. Motiva la participación del equipo y confiere autoridad ¿Qué tenemos que hacer para llegar allí?. Determina los resultados esperados del equipo y las actividades, acciones y contribuciones asignadas a cada miembro del equipo para cumplir con los objetivos.</p>
---	--

Debemos estar en capacidad de responder:

- ¿Define las responsabilidades del Equipo por la obtención de resultados?
- ¿Permiten a los miembros del equipo de trabajo tener una visión integral del proyecto más allá de sus responsabilidades específicas?
- ¿Facilita al equipo cierto grado de autonomía en el manejo de los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos y la obtención de los resultados previstos?
- Al conceder propiedad y autoridad se infunde la responsabilidad por resultados necesaria para optimizar el impacto y los resultados de los equipos.

5.1.4 Dimensión Destrezas

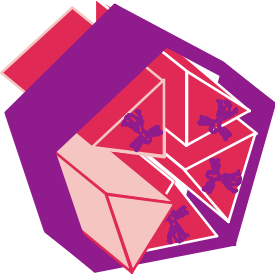
	<p>El cumplimiento de los resultados del proyecto requiere de conocimientos, habilidades y actitudes específicas. Para la formación de equipos se deben analizar permanentemente los perfiles requeridos y determinan si las personas asignadas son las adecuadas. Contribuyen efectivamente los miembros del equipo al logro de un desempeño exitoso ¿Qué tenemos que saber hacer para llegar?. Los conocimientos y destrezas científico-técnicas (especialistas) deben estar presentes en los miembros del equipo para la realización de su trabajo.</p>
---	--

El uso de habilidades debe apoyar la planeación, administración, ejecución y control del trabajo individual y del equipo y permitir el uso de los instrumentos adaptados por EEPPM para seleccionar, entrenar, evaluar y reconocer el trabajo

del equipo. Debemos preguntarnos si las destrezas que poseen los miembros del equipo, entre otras:

- ¿Aseguran el logro de la ejecución de los trabajos?
- ¿Facilitan el intercambio de roles?
- ¿Mejoran la efectividad de las reuniones?
- ¿Favorecen la resolución de conflictos?
- ¿Son un ingrediente esencial para el desempeño de equipo?

5.1.5 Dimensión Cultura

	<p>La obtención de los resultados esperados requiere de una serie de comportamientos específicos por parte de los miembros del equipo. Los integrantes de cada equipo definen estos comportamientos, los acuerdan y evalúan su cumplimiento. Basada en comportamiento de equipo ¿Cuáles reglas de juego hay que respetar para llegar?. Describir, discutir, unificar e interiorizar la visión, la misión, los valores, la estrategia, estructura y procesos de EEPPM e integrarlos a la expectativa de logro de los equipos es un requisito en cada equipo.</p>
---	---

Esta dimensión debe estar cobijada por las directrices y criterios que enmarcan la actuación dentro de EEPPM.

La dimensión Cultura de un equipo:

- Contesta a la pregunta ¿Cómo se hacen las cosas aquí?
- ¿Asegura una comunicación efectiva entre los miembros del equipo?
- ¿Reduce la competencia individual entre los miembros del equipo?
- ¿Favorece la confianza y colaboración?

- ¿Promueve el trabajo en equipo y el reconocimiento de los éxitos del mismo?
- Una cultura de equipos ayuda a crear el entorno en que se hace posible el desempeño excepcional

5.2 ELEMENTOS DE CADA DIMENSIÓN

Veamos a continuación los principales elementos asociados a las cinco (5) dimensiones ya mencionadas.

Figura 9. Variables asociadas a cada dimensión de los equipos en EEPPM ESP.



5.2.1 Elementos claves de la dimensión Infraestructura

Estructura y Composición de Equipo: El tamaño y composición del equipo dependen de su propósito. La estructura física de los equipos y la diversidad de habilidades y experiencia deben ser consistentes con los objetivos del equipo.

Sistemas administrativos de soporte o de Gerencia: Más allá de los equipos mismos, las políticas, procedimientos y prácticas que existen dentro de la organización deben darle soporte a un entorno de equipo. Políticas, procedimientos y sistemas estándar deben ser desarrollados para coordinar las actividades de los equipos, manejar conflictos, evaluar el desempeño, recompensas, y compensación de éstos.

5.2.2 Elementos claves de la dimensión Dirección

Misión: La misión contesta la pregunta ¿Porqué existe la organización y el equipo? Ubica y guía al equipo con la dirección estratégica de toda la organización.

Metas: Metas y objetivos bien definidos focalizan los equipos en producir resultados compartidos. Éstos aseguran que los miembros individuales de equipos trabajen con los mismos fines. Las metas de los equipos también esclarecen su papel en el cumplimiento de las metas corporativas globales

Medidas de desempeño: Las medidas de desempeño crean una responsabilidad por resultados directa de los equipos, y permiten que exista un mejoramiento continuo con auto monitoreo y auto corrección. Medidas específicas de

desempeño de equipos dan un mensaje claro acerca de la efectividad de éstos en contribuir a los objetivos corporativos.

Metas efectivas: La Experiencia ha demostrado que las metas efectivas tienen cinco características básicas (como ayuda nemotécnica se puede utilizar la sigla SMART por el origen inglés de los términos):

- Específicas (*Specific*)
- Medibles (*Mesurable*)
- Alcanzables (*Achievable*)
- Orientada hacia los Resultados o Relevantes (*Relevant*)
- Ligadas al tiempo o Temporalizadas (*Timeable*)

Las metas le dan a los miembros de equipo un sentido de propósito y resultados claramente definidos.

Valores y Disvalores del equipo: Éstos los define el equipo mismo.

5.2.3 Elementos claves de la dimensión Responsabilidad

Toma de decisiones: Determinar qué decisiones son responsabilidad de los equipos y cuales no lo son, asegura que el tiempo no se desperdicia con miembros de equipo tomando decisiones en áreas que la gerencia considera que están por fuera del alcance de la autoridad del equipo. Esto también da claridad sobre la responsabilidad por resultados de un equipo en particular.

Pertenencia de procesos: El control de los procesos de trabajo apropiados y la responsabilidad por resultados de éstos permite que los miembros de equipo eliminen trabajo sin valor agregado, y a mejorar tanto en productividad como calidad sin retrasos de aprobación. Si se espera que los equipos mejoren sus procesos de trabajo, éstos tienen que ser responsables de cómo se lleva a cabo el trabajo.

Pertenencia de recursos: Tener acceso a los recursos necesarios para realizar el trabajo (con negociación razonable) conduce a resultados más rápidos y habilita mayor creatividad e innovación. Los equipos van a necesitar información y asistencia de otros equipos y departamentos. La habilidad que éstos tengan de recibir asistencia razonable facilitará resultados positivos de equipo.

5.2.4 Elementos claves de la dimensión Destrezas

Habilidades de Equipo: Las habilidades de equipo pueden incluir dinámica de grupo y relaciones interpersonales, entender como se forman los grupos, toma de decisiones, manejo de conflictos, conducción de reuniones efectivas y solución de problemas.

Habilidades Gerenciales: Habilidades de base amplia son generalmente asociadas con las responsabilidades de gerencia o coordinación de equipos. Los entornos de equipo se beneficiarán con habilidades gerenciales mejoradas, por ejemplo, gerencia de proyectos, comunicación promocional, generación de compromiso, y gestión del desempeño.

Trabajo en Equipo

- Toma de decisiones
- Resolución de problemas
- Administración del tiempo
- Planeamiento, delegación y control del trabajo
- Manejo de reuniones
- Comunicaciones efectivas
- Manejo de conflictos

Gerenciamiento

- Liderazgo
- Manejo y Control de proyectos
- Gestión del desempeño

5.2.5 Elementos claves de la dimensión Cultura

Los elementos claves de la cultura en los equipos de trabajo son:

- Comunicaciones del Equipo
- Normas Organizacionales
- Ambiente del Equipo
- Orientación al Cliente y a los Involucrados

Comunicación de equipos: El uso de reuniones efectivas con regularidad, así como medios de comunicación adicionales, puede ser necesario para lograr los objetivos del equipo. El desarrollo de comunicaciones formales con regularidad entre los miembros de equipo puede ser complementado por controles de

desempeño visuales y oportunidades informales de comunicación en los equipos si éstos no están ubicados de forma cercana.

Normas de organización: La integración de equipos, trabajo en equipo y confianza en la cultura y comportamiento organizacional es un componente significativo en un entorno de equipo efectivo.

Ambiente de equipo: Cultivar la confianza, colaboración, una agenda unificada y el respeto mutuo dentro del equipo, alinear los intereses individuales con los objetivos del equipo.

Ejemplos – Principios – Compromisos

- Vamos a comprometer lo “mejor y más brillante” de nosotros a este proyecto y proveeremos las herramientas y el entrenamiento necesario para alcanzar el éxito.
- Vamos a crear y a sostener un ambiente de trabajo desafiante y estimulante donde las esperanzas personales y profesionales puedan hacerse realidad.
- Nuestros equipos se comprometen a cumplir con todos los hitos del proyecto con excelencia y sobre el presupuesto en los plazos previstos.
- La cultura de nuestro equipo de proyecto será siempre el reflejo de la imagen de calidad, creatividad y alegría de nuestra organización.

5.3 MARCO LEGAL

5.3.1 Regulación - Colombia con nuevo entorno y retos

Desde la promulgación de la Constitución Nacional de Colombia en el año de 1991, el gobierno ha venido desregulando la legislación que rige a los mercados de servicios públicos: energía, gas, telecomunicaciones y agua. Es así como en el año de 1994 se expiden las leyes 142 y 143 de Servicios Públicos.

5.3.1.1 Leyes 142 y 143 de julio 11 de 1994

Colombia, al igual que muchos países, ha introducido importantes reformas estructurales y económicas en procura de crear condiciones que permitan lograr un mayor crecimiento económico y un mejoramiento en la calidad de vida de la población. Desde ese punto de vista, el estado deberá concentrarse en las funciones de orden normativo, regulatorio y de control, y ceder a la iniciativa privada las actividades de orden empresarial. Las industrias eléctrica y de gas se inscriben en estos cambios.

La constitución política de 1991 consagró el derecho a la libre iniciativa empresarial dentro de los límites del bien común y el derecho a la competencia que supone responsabilidad (artículo 333); además, el deber del estado de asegurar la prestación eficiente de los servicios públicos a todos los habitantes del

territorio nacional (artículo 365), es decir, su obligación de crear un ambiente adecuado para que los diversos agentes, públicos y privados, puedan realizar sus inversiones y operar los servicios en consonancia con las sanas prácticas de la actividad empresarial.

En desarrollo de tal mandato constitucional, se expidieron las leyes 142 y 143 de 1994. La primera de ellas establece el régimen legal para los servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado, aseo, energía eléctrica, distribución de gas combustible, telefonía fija pública conmutada y telefonía local móvil en el sector rural. La denominada Ley Eléctrica define el régimen de las actividades de generación, interconexión, transmisión y distribución de electricidad.²⁸

Con las leyes 142 y 143 se pretende crear condiciones adecuadas para que las empresas de Servicios Públicos (ya hemos utilizaremos la sigla ESP para denominar a estas empresas) puedan operar con sujeción a las sanas prácticas empresariales, promover la inversión y gestión del sector privado con el fin de fortalecer la competencia y estimular la incorporación de nuevas fuentes de capital, regular las actividades monopólicas para evitar abusos y proteger al usuario, racionalizar el régimen tarifario, administrar en forma eficiente los subsidios y ejercer vigilancia y control estatal para garantizar el respeto a la leyes y normas, asegurar la buena gestión de las empresas que los suministran y sancionar las prácticas restrictivas a la libre competencia.

28 LÓPEZ, G., Jairo H., "Curso Reglamento de Distribución de Energía Eléctrica", Facultad de Ingeniería, Dpto. de Ingeniería Eléctrica, Universidad de Antioquia, 2001..

A continuación se presentan apartes de las mencionadas leyes:

5.3.1.2 Aspectos generales de la ley 142 de julio 11 de 1994

La ley 142 de julio 11 de 1994, el Régimen de los Servicios Públicos Domiciliarios, surge dentro y para un área de la realidad social y en un sector de la actividad del estado, muy delicado, influye y determina contundentemente el bienestar y las condiciones de vida de la población colombiana.

La situación que interpretaron los constituyentes en 1991, al generar el marco que posibilitó la adopción de la ley, era en extremo complicada, dados el maltrato, la mala calidad, la baja cobertura, la inmoralidad y entre otros, la ineficiencia e ineficacia de las empresas prestadoras, todo ello materializado en un deterioro de las condiciones de vida de la población y su creciente descontento. De ahí que se reconociera como deber del Estado “asegurar la prestación eficiente de los servicios públicos a todos los habitantes del territorio nacional” y se atribuyeron al Presidente de la República, las responsabilidades integrales correspondientes, centradas en “señalar, con sujeción a la ley, las políticas generales de administración y control de eficiencia de los servicios públicos domiciliarios y ejercer por medio de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, el control, inspección y vigilancia de las entidades que los presten”.

La ley implicó un cambio de mentalidad en las empresas, quienes deben reconocer en el usuario la calidad de “cliente”, y de ese modo no sólo prestarle un servicio continuo, eficiente y de buena calidad, sino darle el trato adecuado y un respaldo a los usuarios tendiente a hacer efectivos sus derechos y cumplir cabalmente con sus deberes. Para cumplir con la función social de la propiedad

pública o privada, las entidades que presten servicios públicos tienen las siguientes obligaciones:

- Asegurar que el servicio se preste en forma continua y eficiente, y sin abuso de la posición dominante que la entidad pueda tener frente al usuario o a terceros.
- Abstenerse de prácticas monopolísticas o restrictivas de la competencia, cuando exista, de hecho, la posibilidad de la competencia.
- Facilitar a los usuarios de menores ingresos el acceso a los subsidios que otorguen las autoridades.
- Informar a los usuarios acerca de la manera de utilizar con eficiencia y seguridad el servicio público respectivo.
- Cumplir con su función ecológica, por lo cual, y en tanto su actividad los afecte, proteger la diversidad e integridad del ambiente, y conservar las áreas de especial importancia ecológica, conciliando estos objetivos con la necesidad de aumentar la cobertura y la costeabilidad de los servicios por la comunidad.
- Facilitar el acceso e interconexión de otras empresas o entidades que prestan servicios públicos, o que sean grandes usuarios de ellos, a los bienes empleados por la organización y prestación de los servicios.
- Informar el inicio de sus actividades a la respectiva Comisión de Regulación, y a la Superintendencia de Servicios Públicos, para que esas autoridades puedan cumplir sus funciones.
- Colaborar con las autoridades en casos de emergencia o de calamidad pública, para impedir perjuicios graves a los usuarios de servicios públicos.

5.3.1.3 Aspectos generales de la ley 143 de julio 11 de 1994

La Ley 143 del 11 de julio de 1994, Ley Eléctrica, establece el régimen de las actividades de Generación, Interconexión, Transmisión, Distribución y Comercialización de electricidad en el territorio nacional, que se denominaron las actividades del sector, en concordancia con las funciones constitucionales y legales que le corresponden al Ministerio de Minas y Energía. Esta Ley es pues, la que ha impactado en mayor grado el negocio de Distribución Energía de EEPPM ESP.

5.3.2 Objetivos de la ley eléctrica

Establecer el régimen jurídico para el Sector Eléctrico, creando el marco institucional adecuado para que puedan ser desarrolladas tanto por el gobierno nacional como por los particulares, las actividades desde el ramo, en igualdad de condiciones, definiendo en forma clara y precisa las funciones y cada una de sus áreas con el fin de lograr una operación eficiente, transparente y eficaz del sector.

Principios generales

La ley 143 de 1994 estableció el régimen para las actividades de Generación, Interconexión, Transmisión, Distribución y Comercialización de Energía Eléctrica, considerados servicios públicos de carácter esencial, obligatorio, solidario y de utilidad pública.

El Estado tendrá como objetivos, entre otros, abastecer la demanda nacional con criterios económicos y financieros, dentro del uso racional y eficiente de los energéticos; asegurar una operación eficiente confiable y segura, mantener y operar instalaciones preservando la integridad de personas, bienes y el ambiente.

Las actividades del sector se deben regir por principios de eficiencia, calidad, continuidad, solidaridad y redistribución del ingreso, equidad, adaptabilidad y neutralidad. La ley eléctrica permitió la participación de todos los agentes económicos, públicos, privados o mixtos en las actividades del sector.

Veamos esquemáticamente como ha evolucionado la desregularización en Colombia en los últimos años²⁹:

Tabla 3. Evolución de la desregularización en Colombia

Legislación anterior	Legislación actual
Energía	
Mercado integrado de energía Restictiva para prestadores de servicio Adecuado para mercados no competitivos	Reglamentó la estructura del sector eléctrico en: generación, transmisión, distribución, comercialización Régimen de contratación según derecho privado Eliminación de subsidios cruzados
Gas	
Basado en el código de petróleos Ecopetrol tenía posibilidad de entregar directamente a la industria No existía separación jurídica a lo largo de la cadena del negocio	Separación de actividades de producción, transporte, distribución y comercialización Libre acceso a las redes de distribución Fijación de parámetros de rentabilidad Separación entre usuarios por rangos de consumo Libertad de acceso a productores para grandes consumidores

29 Documento Interno de PWC y EEPPM, Proceso de Transformación Interna, 1997

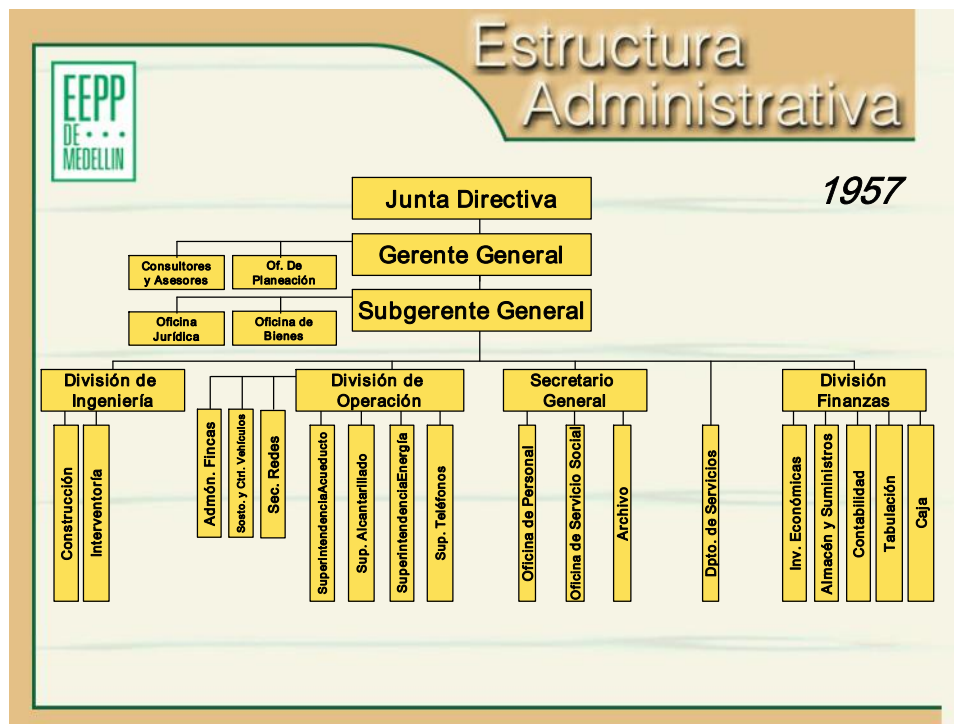
Telecomunicaciones	
Marco regulatorio netamente monopolístico Clara división entre prestadores de servicios de larga distancia y telefonía local Introducción de telefonía celular únicamente recientemente	Ley que libera la prestación de servicios de telefonía internacional y local Diseño del esquema de apertura de larga distancia en concesiones Concesión de telefonía celular en duopolio Desarrollo de servicios de valor agregado Incertidumbre en legalidad del “monopolio” de larga distancia
Aguas	
Monopolios zonales Alta rentabilidad del precio	Permite acceso a entidades públicas y privadas Mantiene obligatoriedad de prestación de servicios para estratos bajos

Como hemos mencionado anteriormente, esta desregulación ha traído implicaciones que además de arreciar la competencia, ha forzado a las empresas del sector eléctrico (y para el caso a EEPPM ESP que ofrece otros servicios adicionales) la necesidad de adecuar su estructura interna para responder a este nuevo reto. Implicación importante ha sido el ingreso de nuevos agentes al mercado. La desregulación ha permitido y permite la entrada de nuevos jugadores que incrementan la competitividad en el sector eléctrico; promoción de la libre competencia, lo que pretende impedir el abuso de posición dominante; clasificación de clientes entre regulados y no regulados y oportunidad de penetrar nuevos mercados.

6 TRABAJO DE CAMPO EN EEPM ESP GERENCIA DISTRIBUCIÓN ENERGÍA

6.1 EVOLUCIÓN DE LA ESTRUCTURA DE EEPM ESP

Para efectos del siguiente recorrido, aparecen únicamente los tres primeros niveles organizacionales, los cuales hasta 1.998 fueron Gerencias, Divisiones y Departamentos. Se excluyen las secciones, oficinas o coordinaciones.

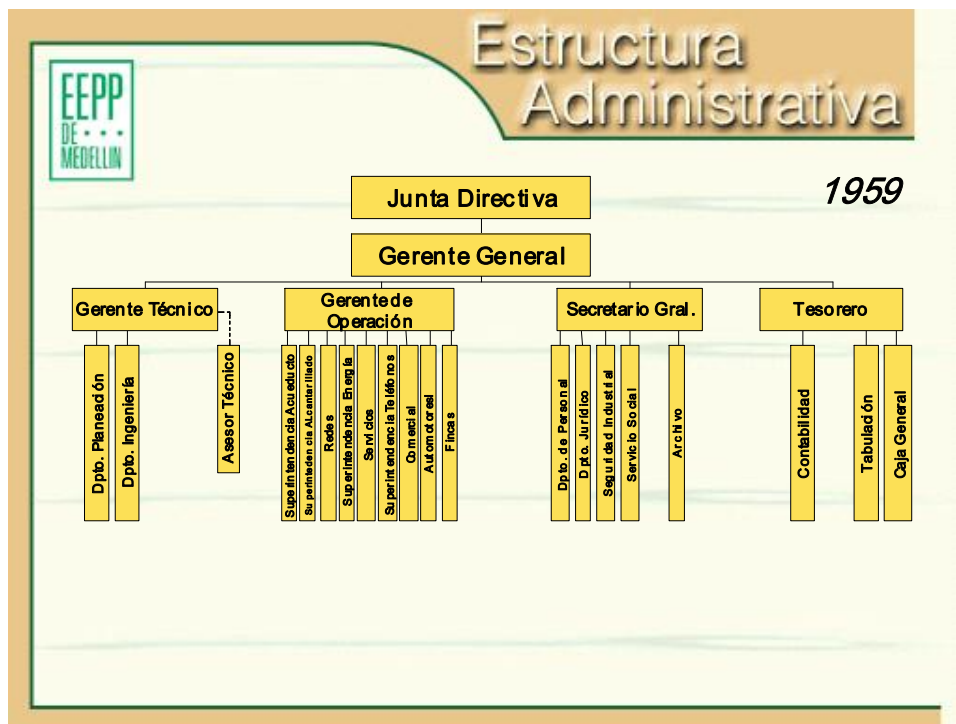


AÑO 1957

Este año existía la figura de Subgerente General, cargo que desaparecería para el año 1.959. De la subgerencia dependían tres divisiones y el Secretario General.

La oficina o dependencia encargada del manejo de las propiedades de EEPMP se llamaba “FINCAS”, la cual existiría hasta el año de 1.965 aproximadamente cuando cambia su denominación a Departamento de Bienes, nombre que conservará hasta el día de hoy (Marzo 2.003).

La oficina de Planeación es staff del Gerente General, condición que cambiaría a partir del año 1959.

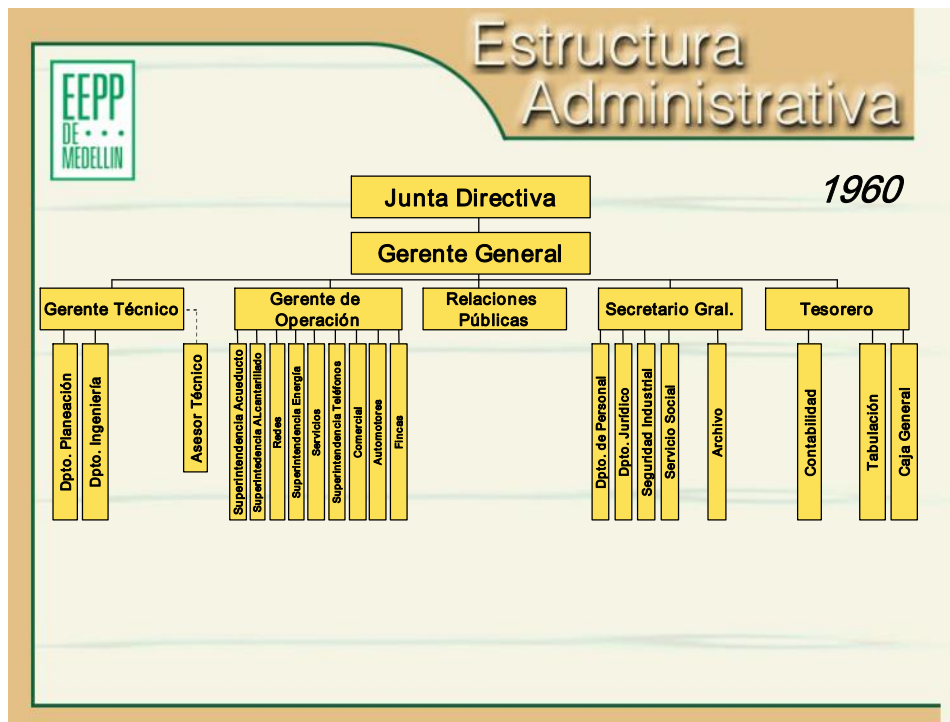


AÑO 1959

Hasta este año existió el cargo de Subgerente General, quien tenía una relación mas directa con todas las dependencias que el mismo Gerente General.

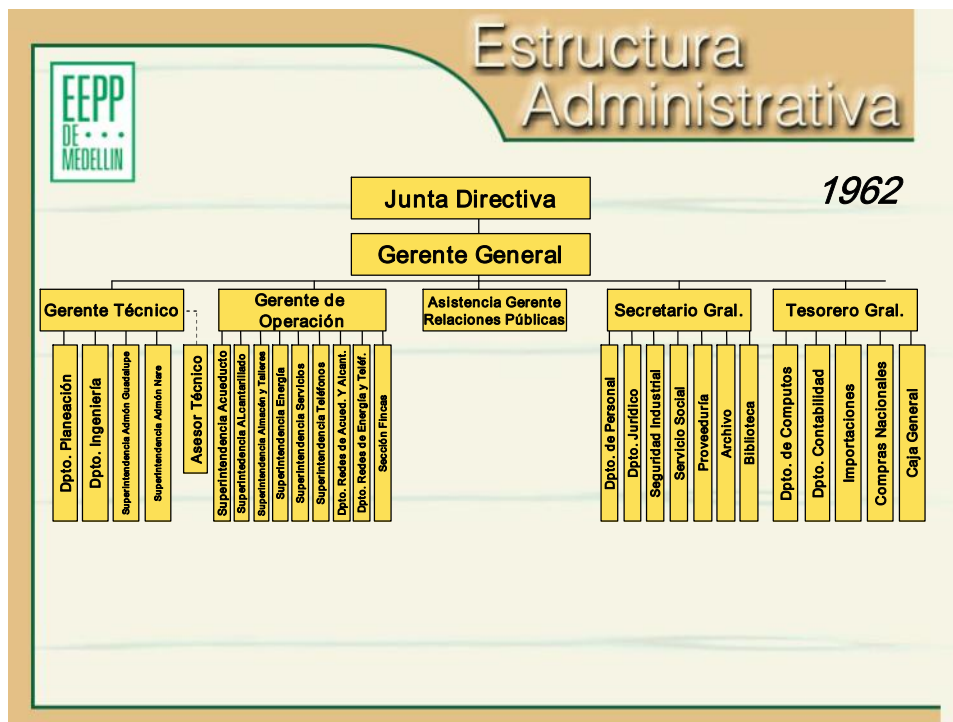
Aparece este año, las gerencias (Técnica y Operativa) en reemplazo de las divisiones existentes el año anterior; las cuales perdurarían en la estructura hasta el año de 1.981.

Después de existir como staff a la Gerencia General, la oficina de planeación se convierte en el Dpto. de Planeación adscrito a la Gerencia Técnica.



AÑO 1960

Aparece este año la oficina de Relaciones Públicas y se nota la tendencia desde el año 1.959 de contar con un organigrama “balanceado”; es decir con toda una estructura uniforme y con pocas áreas staff.

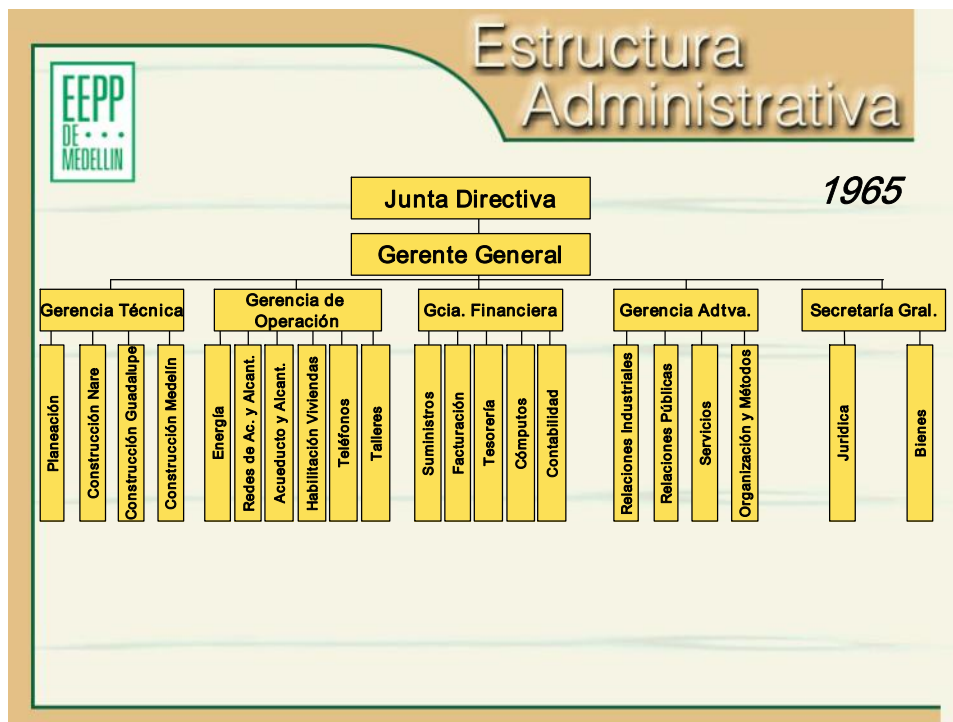


AÑO 1962

El departamento de tabulación, se convierte en el Departamento de cómputos. Así mismo se crean los Departamentos de Importaciones y de Compras Nacionales.

En la Secretaria General se asume las funciones de biblioteca y manejo de archivos, con la creación del Departamento de Biblioteca; además se crean bajo su coordinación los Departamentos de Seguridad Industrial, Servicio Social, y el servicio de Proveeduría.

La oficina de Relaciones Públicas, se convierte en staff directo de la Gerencia General.



AÑO 1965

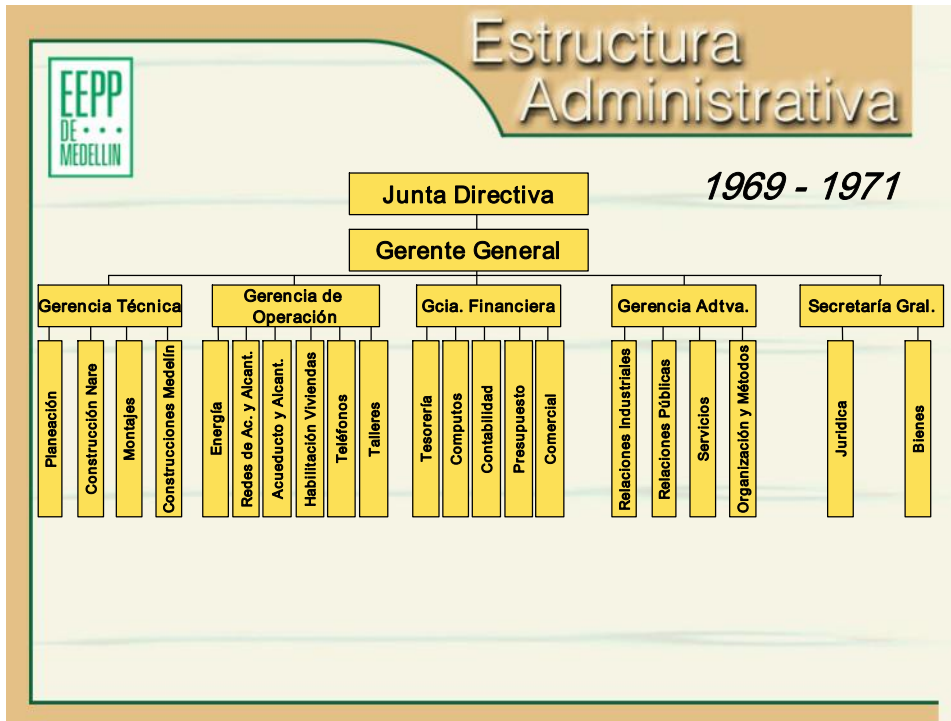
Aparece la Gerencia Administrativa en la cual se agrupan las funciones de Relaciones Industriales –antes Personal adscrito a la Secretaria General-; Relaciones Públicas, Servicios y la División de Organización y Métodos.

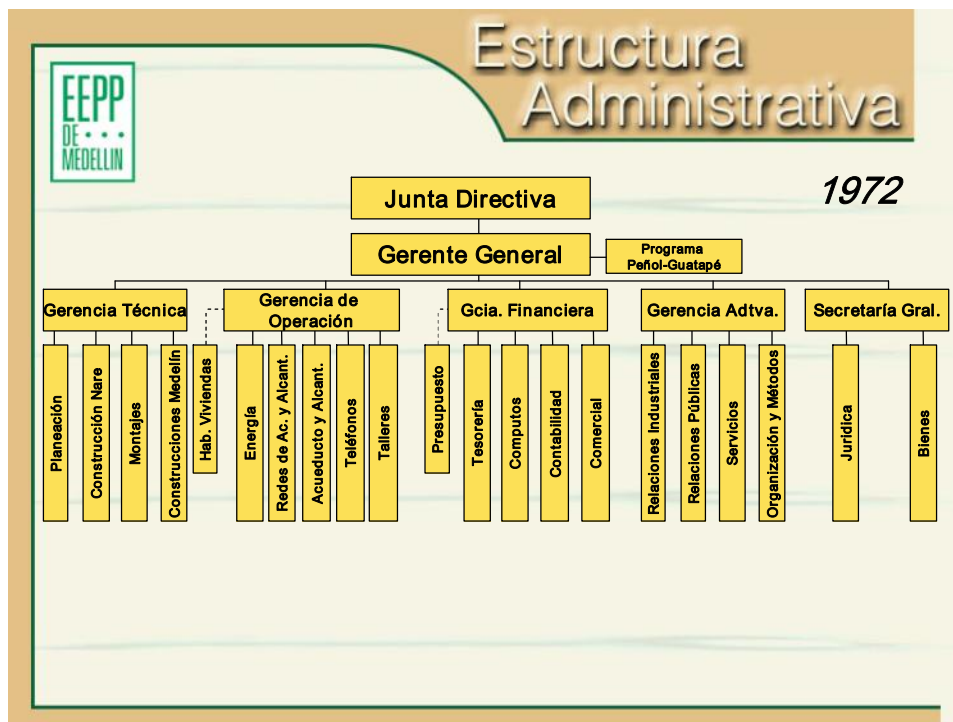
La sección Fincas se convierte en el Dpto. de Bienes y pasa a depender de la Secretaría General.

Se unifican los nombres del primer nivel con el término Gerencia y Secretaría General. Esta práctica se mantendría hasta el año de 1.998.

A partir de este año hasta el año 1.974 se mantendría una estructura sin mayores cambios.

Se consolidan como divisiones las de Energía, Redes Acueducto y Alcantarillado, Acueducto y Alcantarillado y Teléfonos (antes superintendencias).

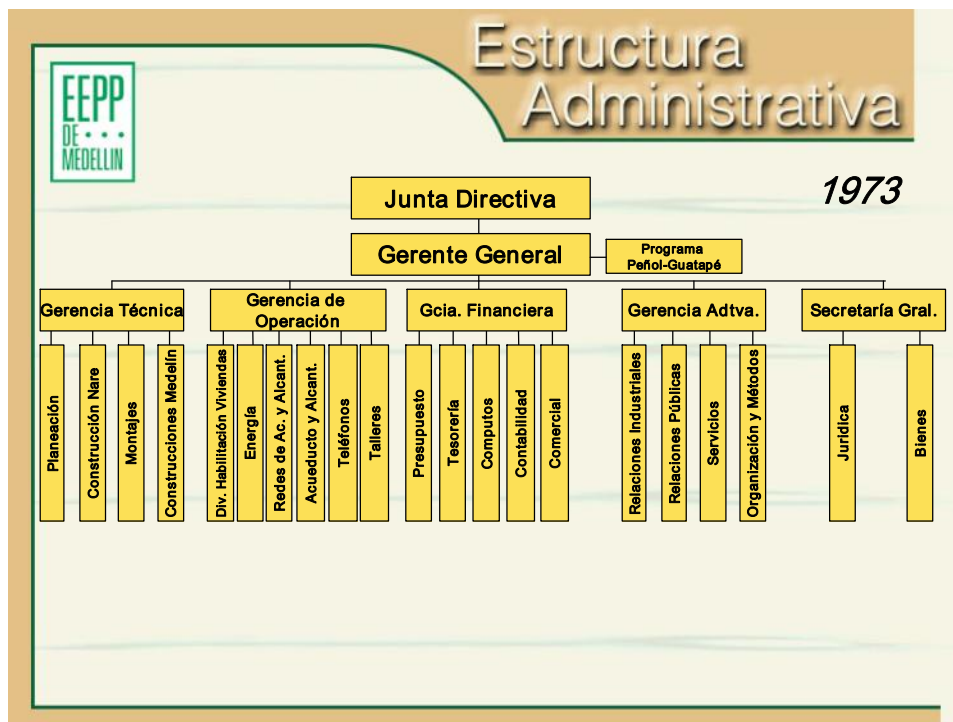




AÑO 1972

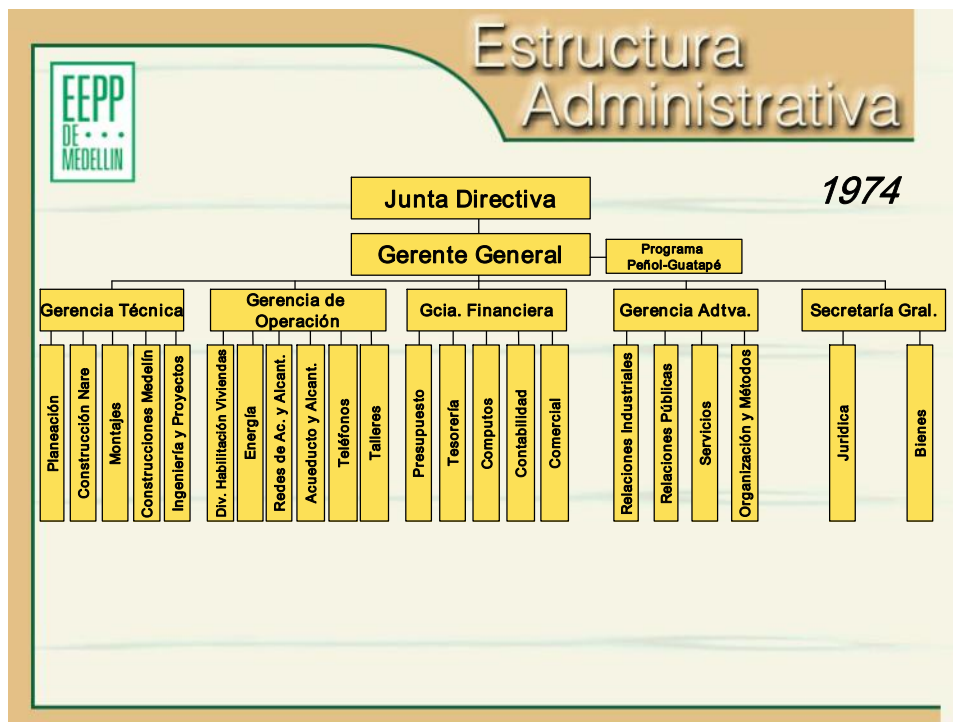
Aparece la Oficina Peñol-Guatapé, la cual estaría a cargo de la ejecución del proyecto mismo.

Así mismo como staff se modifica la división de Habitación Vivienda y Presupuesto.



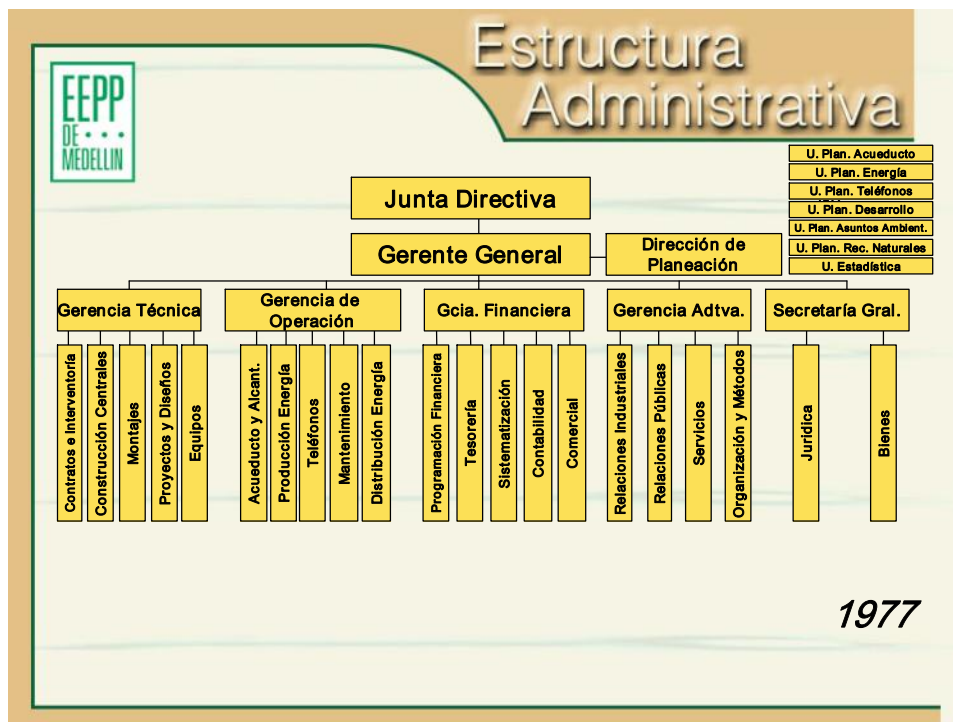
AÑO 1973

Presupuesto se convierte en una división como tal adscrita a la Gerencia Financiera al igual que Habitación Vivienda en la Gerencia de Operación.



AÑO 1974

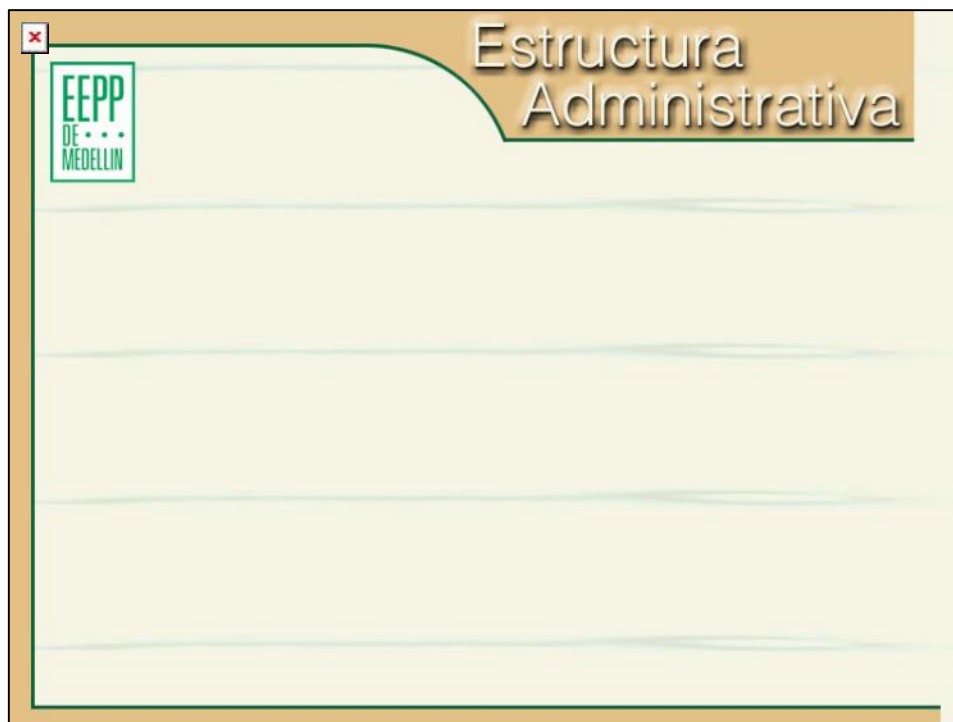
Aparece la División de Ingeniería y Proyectos adscrita a la Gerencia Técnica.



AÑO 1977

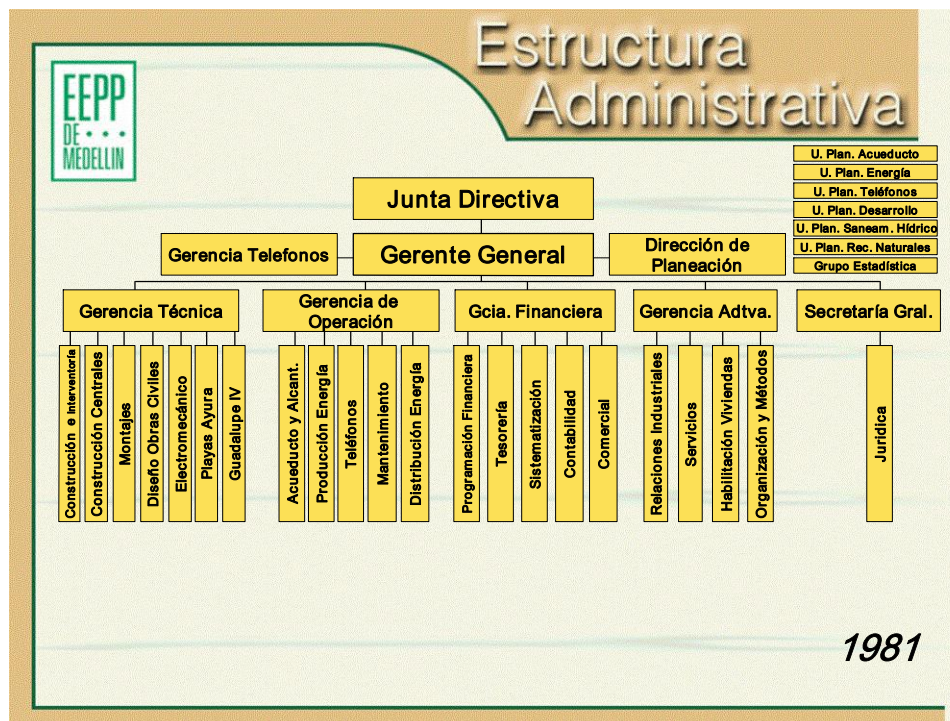
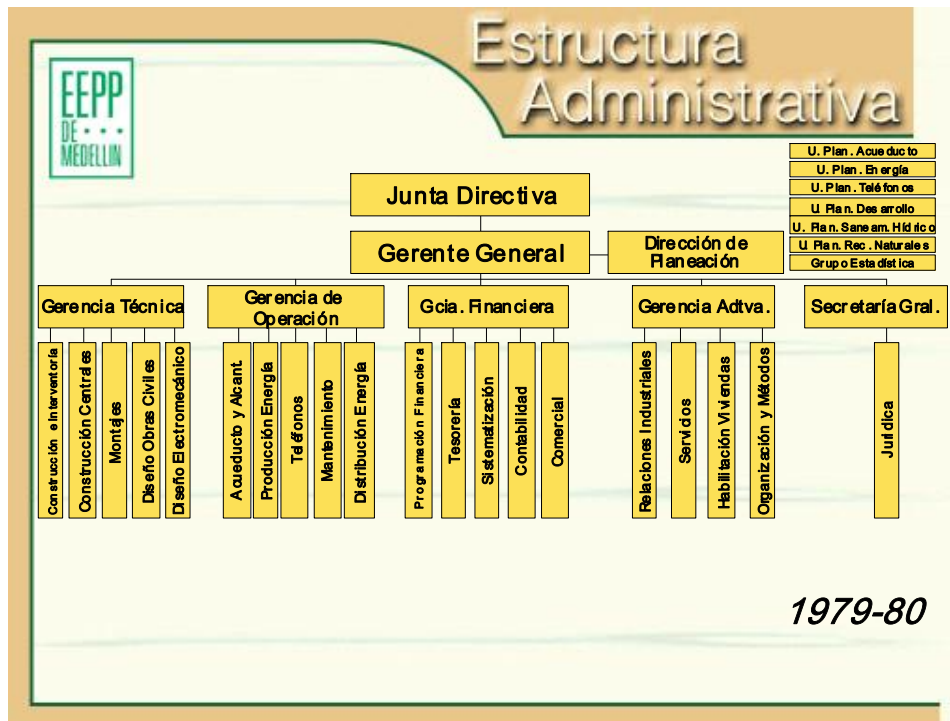
Muy importante para este año, es la consolidación de la función de planeación, con la creación de 7 unidades adscritas a esta dependencia. Ya comienza a una importante asociación con los negocios que para esta época ya manejaba EEPPM:

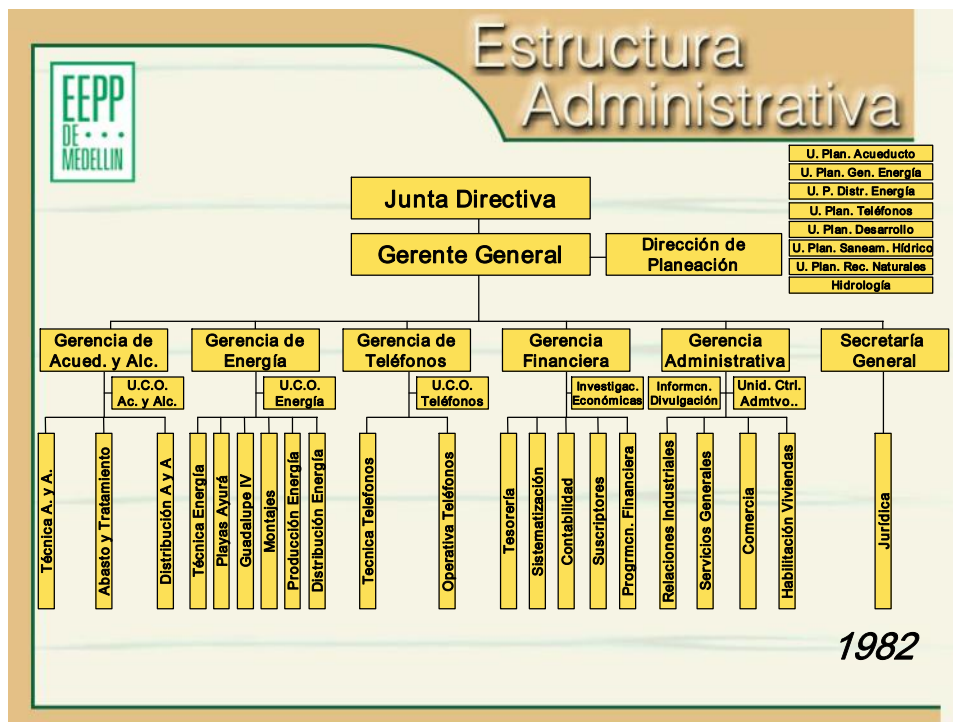
- Acueducto
- Energía
- Teléfonos
- Desarrollo
- Asuntos Ambientales
- Recursos Naturales
- Estadística



AÑO 1978

La división de Bienes se traslada a la Gerencia Administrativa como un Dpto., quedando la Secretaría General con la configuración básica que ha mantenido hasta el día de hoy.

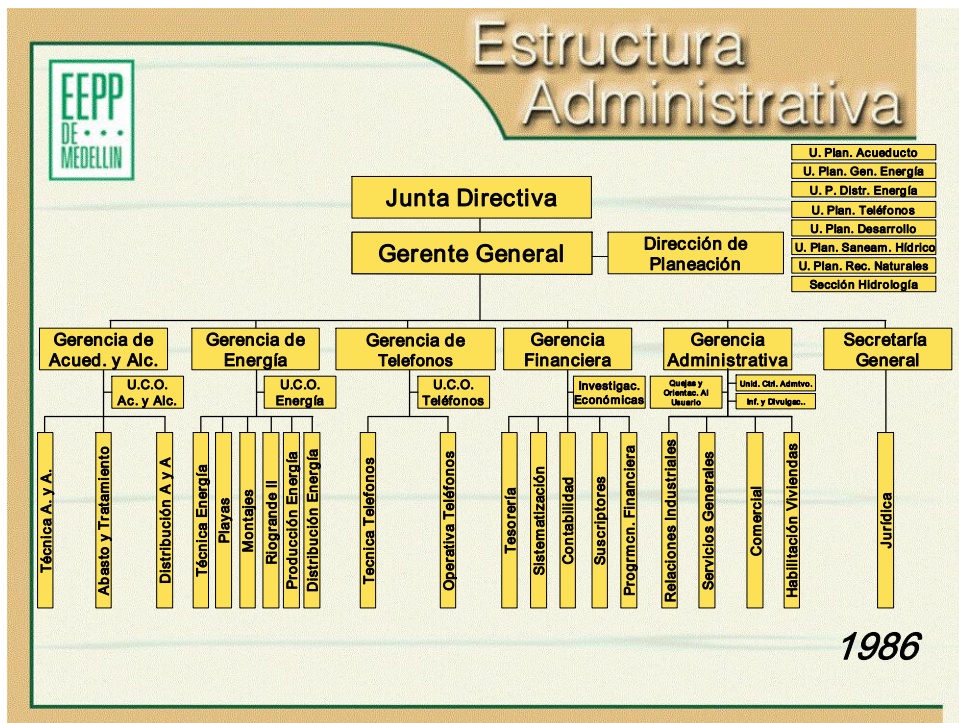
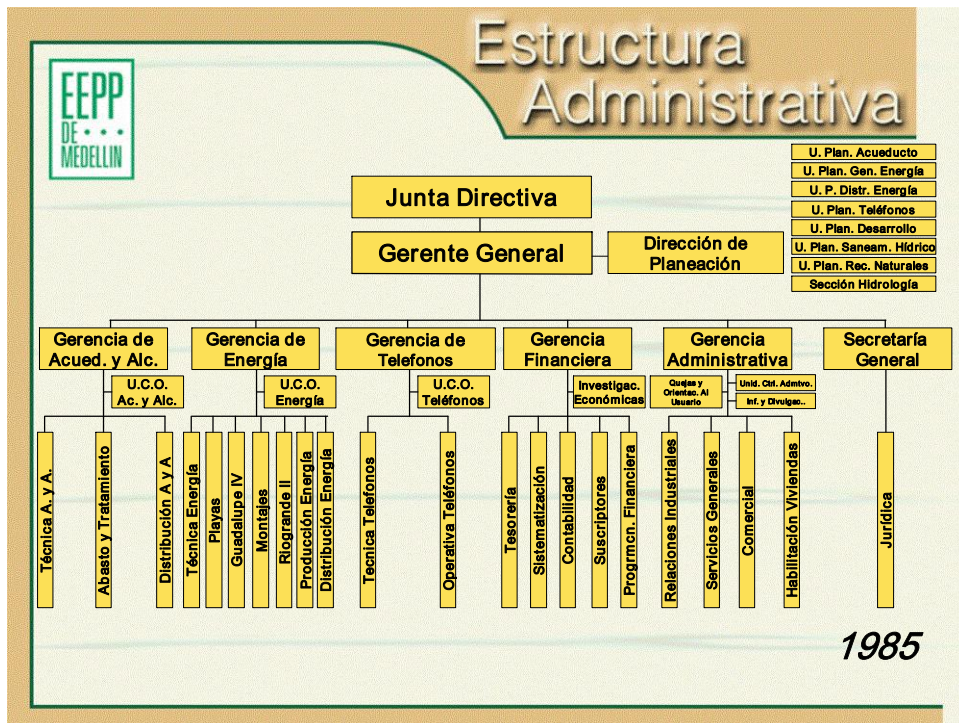


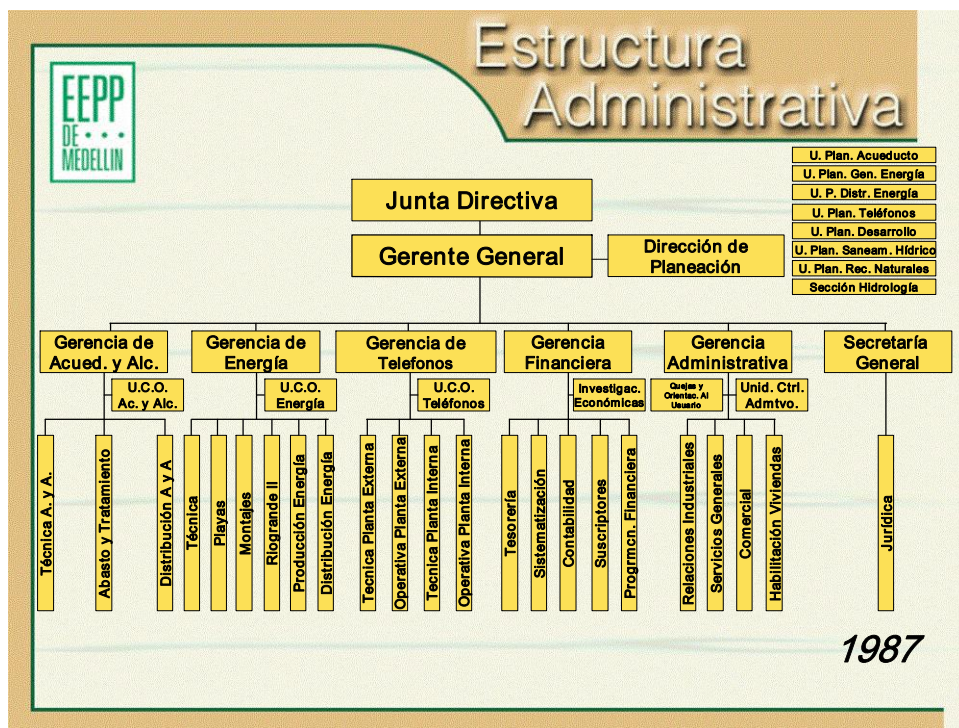


AÑO 1982

Desaparecen las gerencias Técnica y de Operación y se da paso a las gerencias por cada uno de los servicios; es así se consolidan las gerencias de Acueducto y Alcantarillado, Energía y Teléfonos.

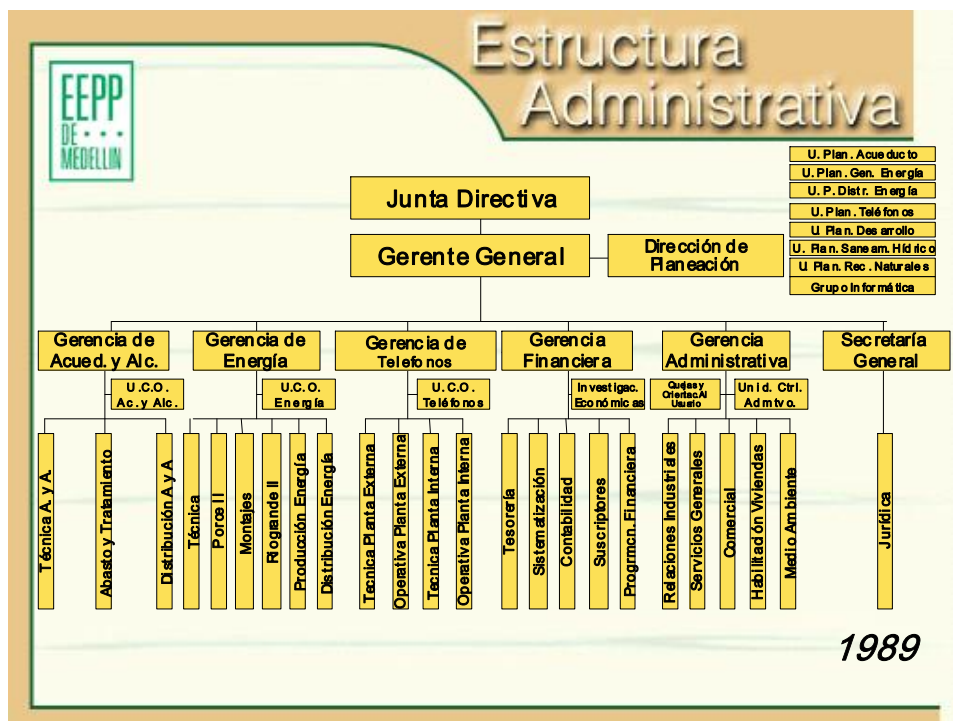
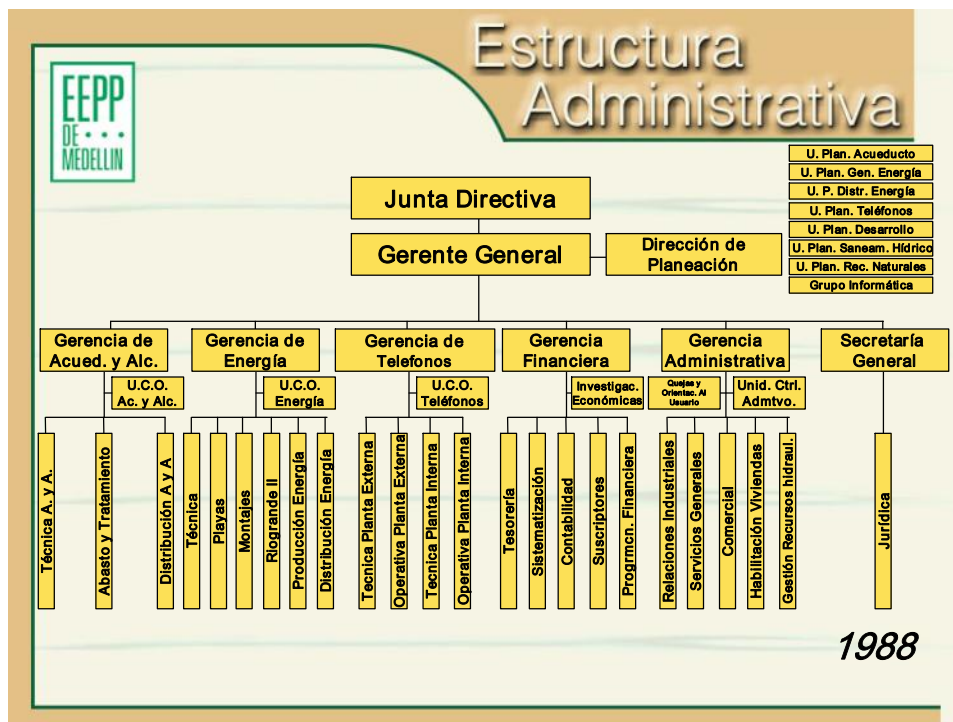
Así mismo, la División de Organización y Métodos deja de ser un controlador central y se distribuye como apoyo a cada una de las gerencias, dando paso a la figura de Unidades de Control Operativo (para las gerencias de negocios) y la Unidad de Control Administrativo (para la Gerencia Administrativa).

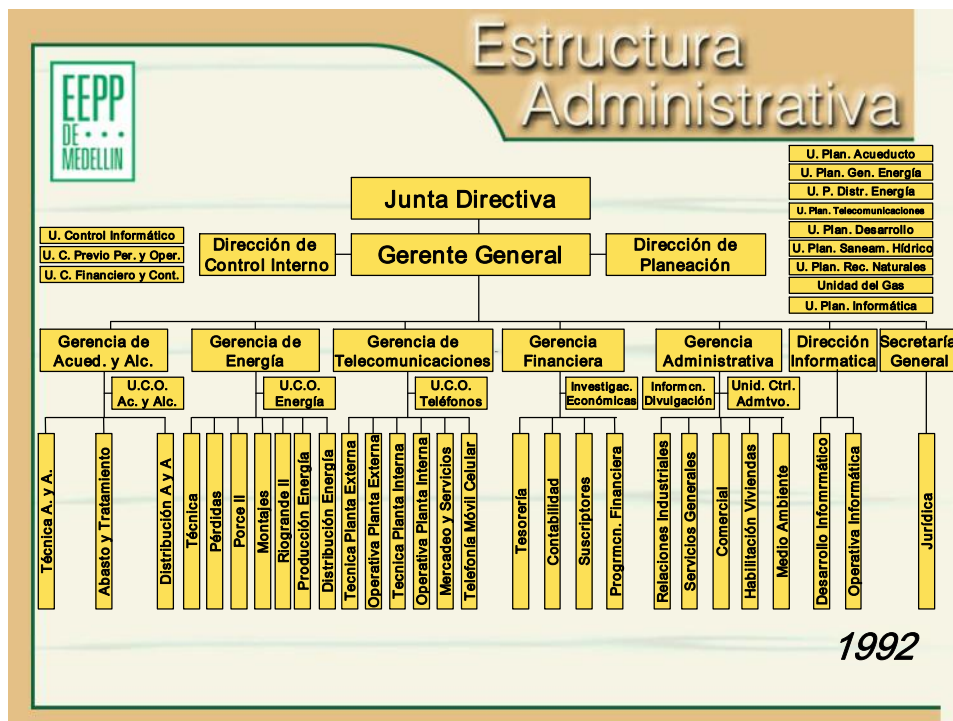
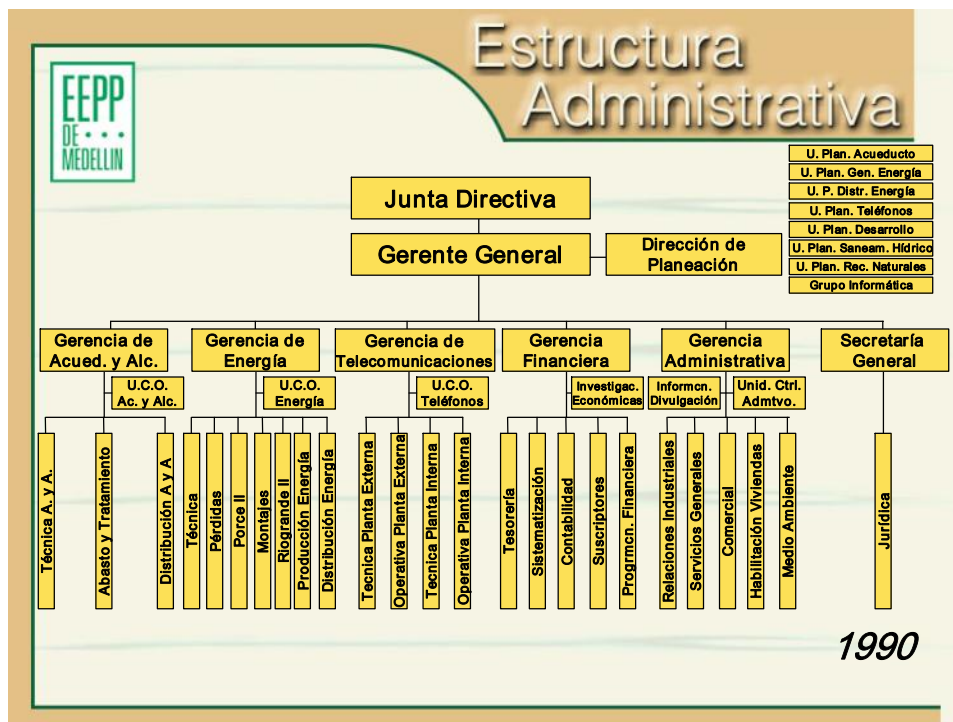


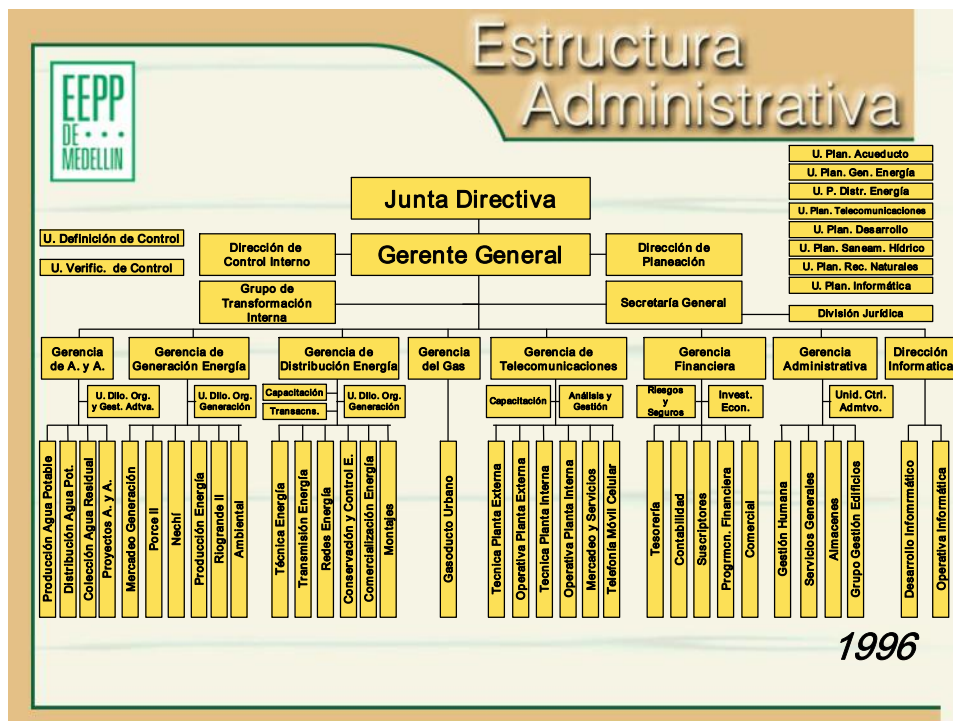
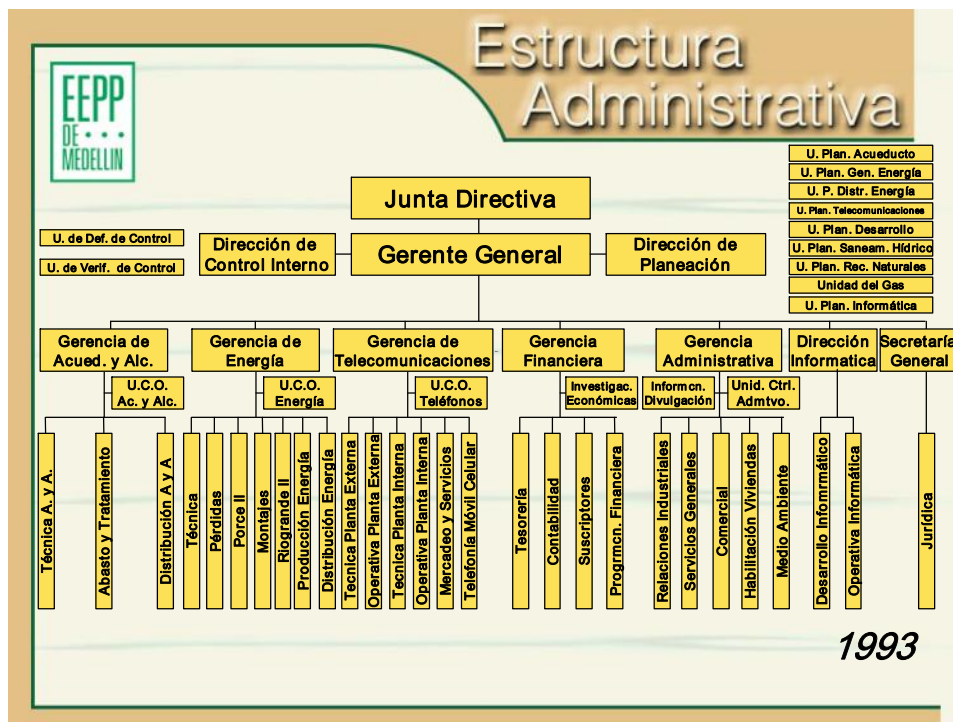


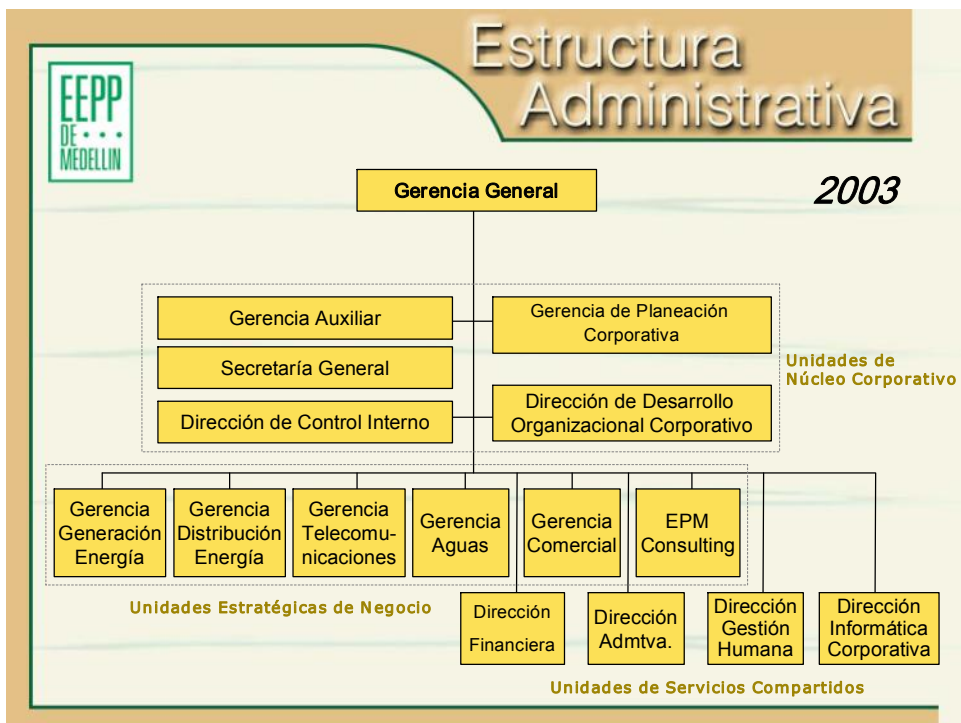
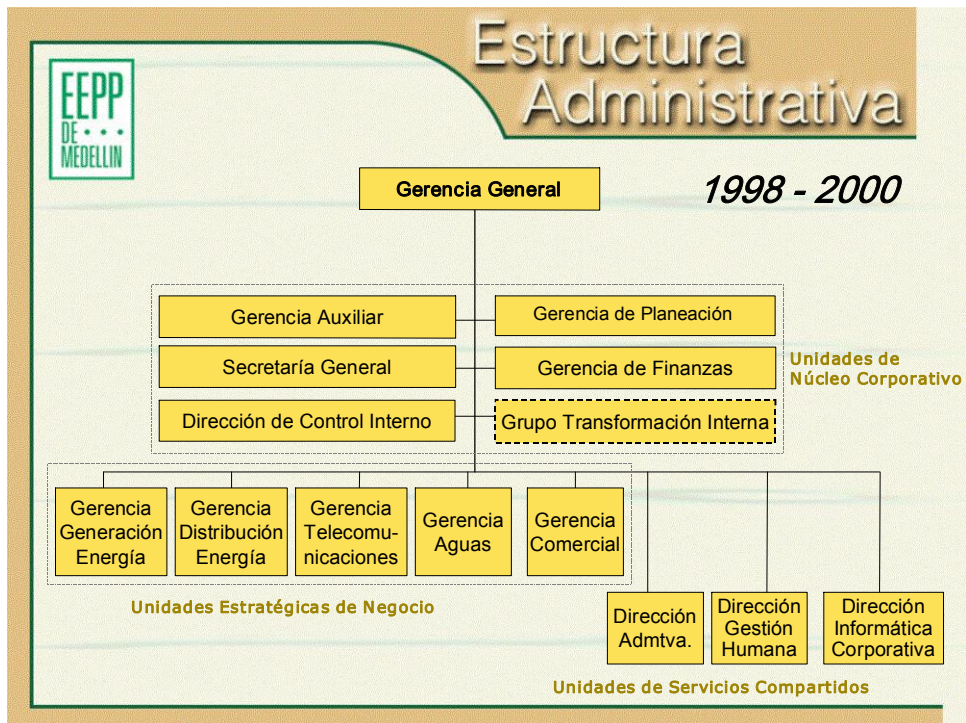
AÑO 1987

Se consolida la estructura de la Gerencia de Teléfonos con 4 divisiones especializadas 2 para planta externa y 2 para planta interna









Del recorrido anterior por toda la estructura de EEPPEM ESP se observa el grado de especialización y de complejidad que ha alcanzado esta empresa. Partiendo de una estructura simple (año 57), pasando por esquemas de máxima complejidad (como por ejemplo el año 96), o cuando se consolida la función de planeación de la organización (año 77), o años donde se dan cambios importantes en el enfoque de negocios (año 82 cuando aparecen las gerencias por cada servicio); hasta el año 98 cuando la transformación interna visualiza la necesidad de un controlador estratégico; unos negocios con autonomía bajo un criterio de corporación. Este cambio (1.998), implicó pasar de hasta cinco niveles jerárquicos a sólo tres, soportando toda la pirámide organizacional sobre equipos de trabajo.

6.2 MEDICIÓN DEL GRADO DE DESEMPEÑO DE LOS EQUIPOS

6.2.1 Criterios de selección de equipos

Para el trabajo de campo se determinaron los siguientes criterios para la selección de equipos a encuestar:

1. **Equipos Pequeños** (para que pudiéramos encuestar a la totalidad de los miembros)
2. **Equipos Grandes** (de mas de 20 miembros, para seleccionar unos 9 o 10 miembros a encuestar)
3. **Equipos Críticos** o que apoyan la cadena de valor del negocio (estos equipos son los que atienden procesos claves del negocio de distribución energía). Sobre éstos recae una directa responsabilidad de cumplimiento de la estrategia de negocio en términos económicos. Por ejemplo,

cumplimiento de metas de venta, generación de nuevos productos y servicios para la Organización, captura de nuevos negocios y clientes; apoyan la cadena operación y mantenimiento de servicios.

4. **Equipos adscritos** directamente a la estructura (se refiere a equipos de trabajo cuyo coordinador pertenece a la estructura –corresponde normalmente a áreas dentro de una subgerencia)
5. **Equipos voluntarios** (a los equipos se les solicitó participación de forma voluntaria).

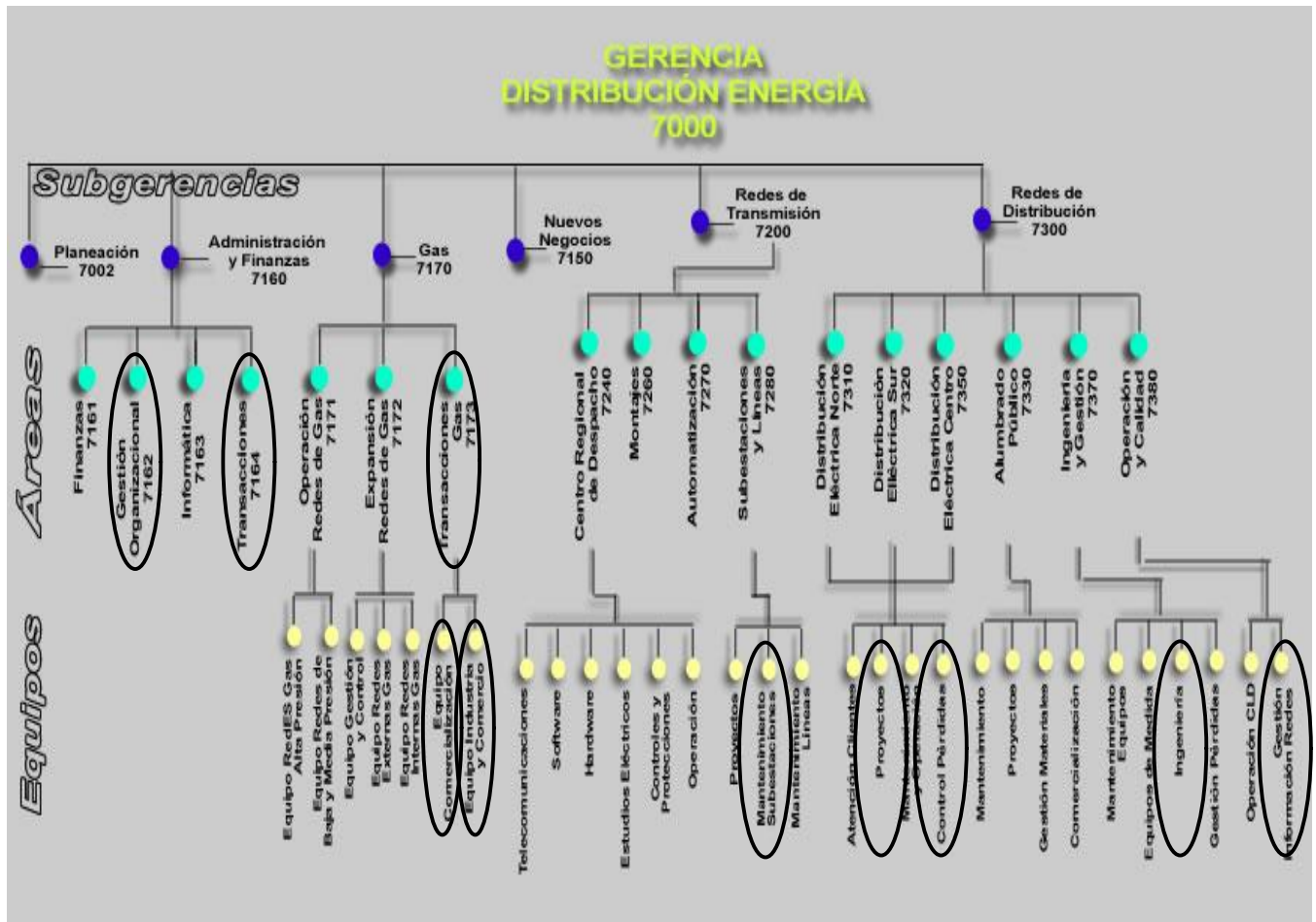
Los equipos a seleccionar, no debían cumplir con todos los criterios, pero si con al menos unos tres (3) de ellos.

Bajo las anteriores premisas, trabajamos los siguientes equipos:

- ✓ Área Gestión Organizacional Distribución Energía, cumple con las premisas 1, 4, y 5.
- ✓ Área Transacciones Energía como un solo equipo (con sus dos equipos Comercialización e Industria y Comercio), cumple con las premisas 1, 3, 4, y 5.
- ✓ Equipo Mantenimiento Subestaciones, cumple con 1, 3, y 5.
- ✓ Equipo Control Pérdidas Área Norte, cumple con 2, 3, y 5.
- ✓ Equipo Control Pérdidas Área Sur, cumple con 2, 3, y 5.
- ✓ Equipo Proyectos Área Sur, cumple con 2, 3, y 5.
- ✓ Equipo Ingeniería, cumple con 1, 3, y 5.
- ✓ Equipo Centro Información Redes de Energía, CIRE, cumple con 2, y 5.
- ✓ Área Transacciones Gas, cumple con las premisas 1, 3, 4, y 5.

Veamos gráficamente los equipos seleccionados en el organigrama de la unidad estratégica de negocios Distribución Energía:

Figura 10. Equipos seleccionados unidad estratégica de negocios Distribución Energía



6.2.2 Prueba piloto

Para revisar y validar el instrumento de medición, se elaboró una encuesta con noventa y cuatro (94) preguntas, la cual se le aplicó al equipo conformado por el Área Gestión Organizacional Distribución Energía. Al finalizar se recibieron las observaciones del caso sobre preguntas que a criterio de los participantes deberían ser replanteadas, algunas eliminadas, otros casos eran preguntas muy extensas, las cuales podría separarse en dos o más preguntas, etc. con lo cual se perfeccionó el instrumento para obtener una encuesta definitiva.

Al final de este trabajo piloto, se obtuvo un instrumento definitivo con 90 afirmaciones o preguntas, el cual puede observarse en el Anexo A y una hoja de respuestas con una información básica que debían diligenciar los encuestados, la cual puede verse en el Anexo B.

6.2.3 Muestra y método

Para el trabajo de campo, se citaron en la sede principal EEPPM ESP a los miembros de los equipos seleccionados, en un número no mayor de 10 personas; excepto a los que laboraban en sedes diferentes al Edificio EEPPM, a quienes se citaba simultáneamente en su respectiva sede.

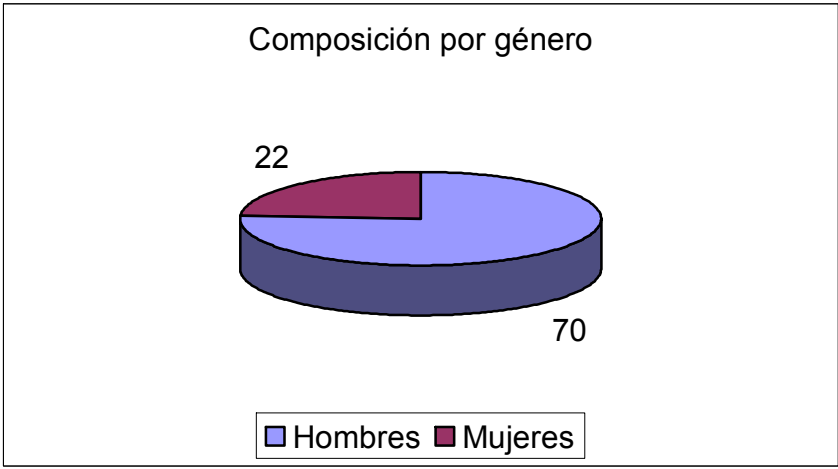
Una vez concurrían los citados, se les explicaba el propósito de la encuesta y se les entregaba el instrumento de medición y las hojas de respuestas.

Para la población de la UEN Distribución Energía que corresponde a 1.091 funcionarios, se determinó encuestar a un 10 % aproximadamente del personal, es decir 109 personas. En definitiva, se llevaron a cabo 92 encuestas que corresponde a un 8. 43 % sin incluir a los encuestados en la prueba piloto que fueron 14 personas.

La muestra se compuso así:

Funcionarios encuestados:	92	100%
Mujeres:	22	23.91 %
Hombres	70	76.08 %

Figura 11. Composición por género



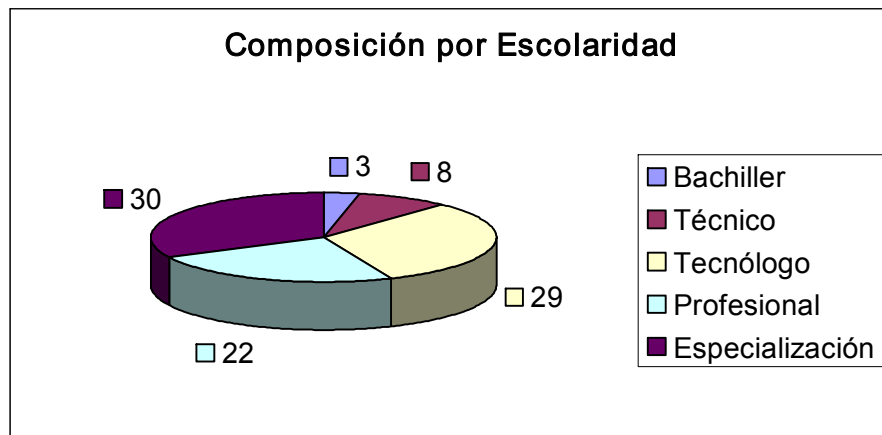
La información básica sobre la educación, corresponde al título académico mas alto alcanzado y no a la curva salarial o cargo que se encontraba desempeñando el encuestado. Por esto puede parecer que la muestra tiene una alta

representación en cuanto a nivel de escolaridad; pero éste no refleja necesariamente el cargo en que se desempeña el funcionario.

La composición por nivel de educación de la muestra fue la siguiente:

Bachilleres	3	3.26 %
Técnicos	8	8.69 %
Tecnólogos	29	31.52 %
Profesionales	22	23.91 %
Especialistas (Maestrías)	30	32.60 %
Total	92	100 %

Figura 12. Composición por escolaridad



En la composición interna de los equipos podemos ver su pluralidad. Para la muestra no se invitó a participar al personal de base u operativo (conductores, operarios, etc.), ya que su trabajo se ha considerado rutinario en cuanto a labores muy operativas y sistemáticas del negocio mismo.

Una vez recogidas las encuestas, se procedió con su tabulación y análisis.

Veremos a continuación los principales hallazgos y observaciones o recomendaciones sobre los mismos.

6.2.4 RESULTADOS

Luego de tabulada la información, y asociadas las respuestas a los diferentes niveles de KATZENBACH y SMITH y de acuerdo con las dimensiones de los equipos existentes en EEPPM ESP se obtuvieron totales por cada pregunta y se resumió por dimensión y estado.

Se acudió al modelo de KATZENBACH y SMITH de acuerdo con lo establecido en el trabajo interno en EEPPM ESP; sin embargo pudimos haber utilizado el Modelo de TUCKMAN para hacer la medición del caso; solo acudimos al primero para la medición y al segundo como referencia conceptual.

El proceso de asociación de las dimensiones a los estados de desempeño, se hizo mediante un análisis particular de cada una de las preguntas del instrumento. Es así como un grupo interdisciplinario de profesionales analizó cada pregunta, sus posibles respuestas y el estado del modelo al que correspondía cada posible respuesta. Una vez asociadas las preguntas a cada dimensión del modelo EEPPM ESP y las posibles respuestas a los estados de KATZENBACH y Smith, se procedió a tabular los resultados obtenidos.

Veamos el estado de desempeño según KATZENBACH y SMITH en la siguiente tabla:

Tabla 4. Asociación de dimensiones vs. Estados de Equipos

	<i>Estados de KATZENBACH y SMITH</i>			
Dimensión	Grupo de Trabajo	Seudoequipo	Equipo Potencial	Equipo Verdadero
Responsabilidad	5.60 %	14.80 %	39.16 %	40.43 %
Destrezas	4.17 %	12.99 %	42.14 %	40.70 %
Infraestructura	8.23 %	25.08 %	40.22 %	26.48%
Cultura	6.26 %	16.04 %	39.69 %	38.01 %
Dirección	4.76 %	15.17 %	42.57 %	37.50 %

Como primera observación a la tabla, vemos que no se tuvo en cuenta para nuestro análisis, el estado de Equipo de Alto Desempeño, ya que se considera que ninguno de los equipos de la unidad estratégica de negocios Distribución Energía que participaron en la encuesta, ha alcanzado este grado de desempeño. Sin embargo, esta hipótesis solo puede comprobarse luego de un análisis detallado con cada equipo de la unidad estratégica de negocios; para efectos del trabajo, se utilizaron únicamente las primeras 4 etapas o fases del modelo de KATZENBACH y SMITH.

De acuerdo con los datos anteriores; es claro que los equipos encuestados en la unidad estratégica de negocios Distribución Energía ya dejaron las etapas de Grupo o Seudoequipo ya que sus respuestas no apuntan a estos estados dados sus bajos indicadores; sin embargo, en la dimensión Infraestructura, debe hacerse un trabajo adicional, ya que se encontró un indicador de tendencia a estado de

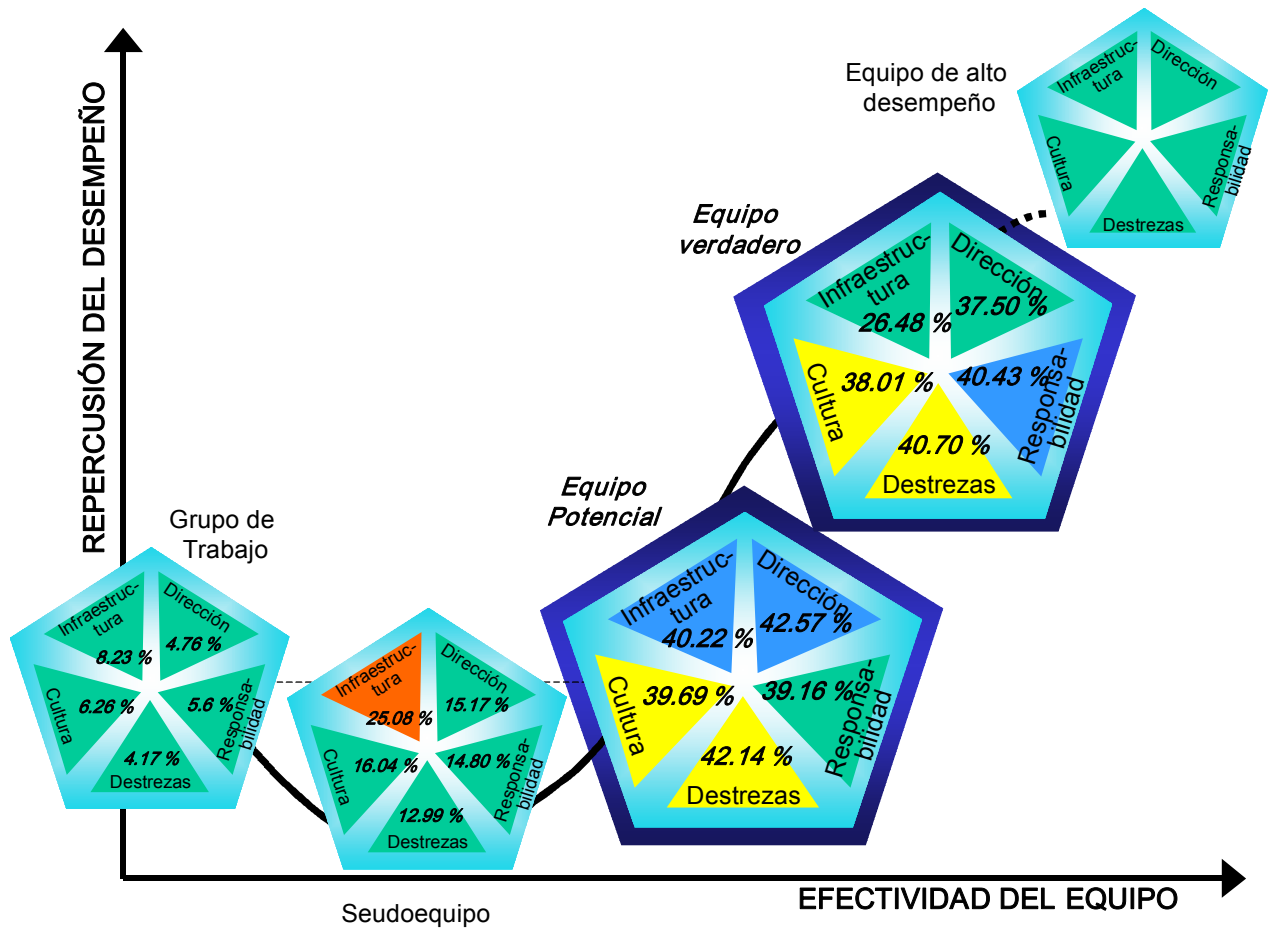
Seudoequipo. Dicha tendencia puede deberse también a la definición misma de esta dimensión; la cual deberá ser sometida a una revisión, ya que responde mas a un equipo por proyectos que a equipos diseñados para soportar un proceso organizacional de la cadena de valor dentro un negocio.

Los equipos de la unidad estratégica de negocios Distribución Energía pueden ubicarse en el nivel de Equipos Potenciales en relación con las dimensiones de Infraestructura y Dirección. Además, muestran un comportamiento de Equipos Verdaderos en la dimensión de Responsabilidad y presentan un comportamiento límite de ambos estados (Equipo Potencial y Equipo Verdadero) en las dimensiones de Destrezas y Cultura.

En términos globales, los equipos encuestados se ubican en el estado de Equipos Potenciales. Un trabajo importante que debe emprenderse, es profundizar en la particularidad de cada equipo para determinar su estado verdadero en una forma independiente y no con este análisis global. De esa forma, se podrá particularizar acciones específicas de acompañamiento y mejoramiento en cada uno de ellos; bien sea mediante intervención directa, trabajo de grupo, capacitación o mecanismos de desarrollo grupal e individual.

Gráficamente podemos ubicar el estado de los equipos de acuerdo con las observaciones anteriores así:

Figura 13. Ubicación de los equipos en el Modelo de KATZENBACH y SMITH.



Los triángulos internos azules representan la ubicación de la respectiva dimensión; en este caso vemos dos dimensiones ubicadas en el estado de *Equipo Potencial* y la dimensión Responsabilidad ubicada en *Equipo Verdadero*. Los amarillos son dimensiones ubicadas en los límites de ambos estados. La alerta roja y que ya hemos comentado es para la dimensión Infraestructura que tiene una tendencia al estado de Seudoequipo

7 OBSERVACIONES POR DIMENSIÓN

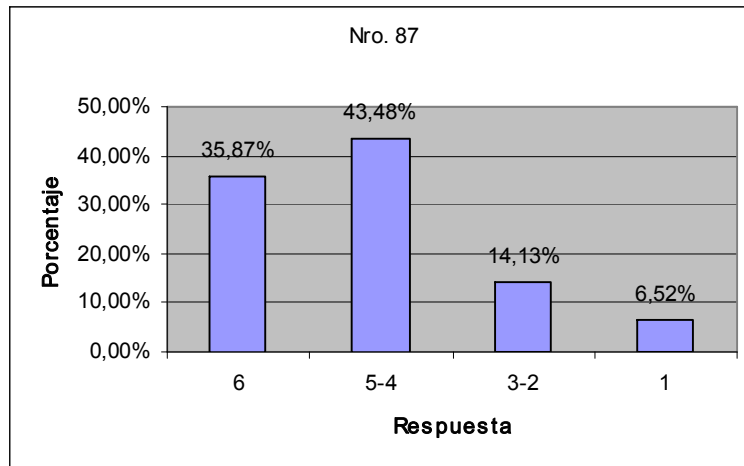
7.1 RESPONSABILIDAD

Se nota una marcada tendencia a Equipo Verdadero, según lo cual, los miembros de cada equipo son conocedores de su función dentro del equipo, responden por las tareas asignadas y son conocedores de los resultados esperados del mismo.

Las respuestas asociadas a esta dimensión, ubican a los equipos en un estado de Equipo Verdadero tal como lo afirmamos anteriormente. El 96.7 % de los encuestados manifestó estar total o parcialmente de acuerdo en la responsabilidad de cada equipo por la forma como se lleva a cabo el trabajo. Adicionalmente, el 95.67 % afirmó tener claramente definidas las metas u objetivos que debe lograr al interior de su equipo.

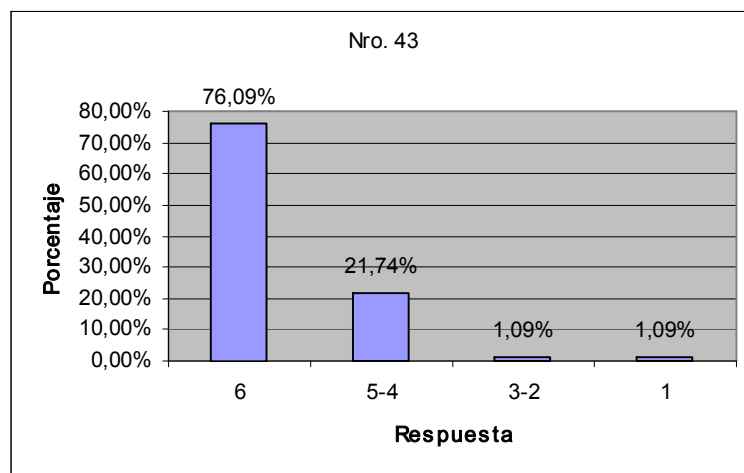
Ante la afirmación Nro. 87 "Algunas de las personas del equipo asumen mayor responsabilidad que otras, para lograr el objetivo propuesto", un 79.35 % de los encuestados estuvo total o parcialmente de acuerdo.

Figura 14. Numero 87



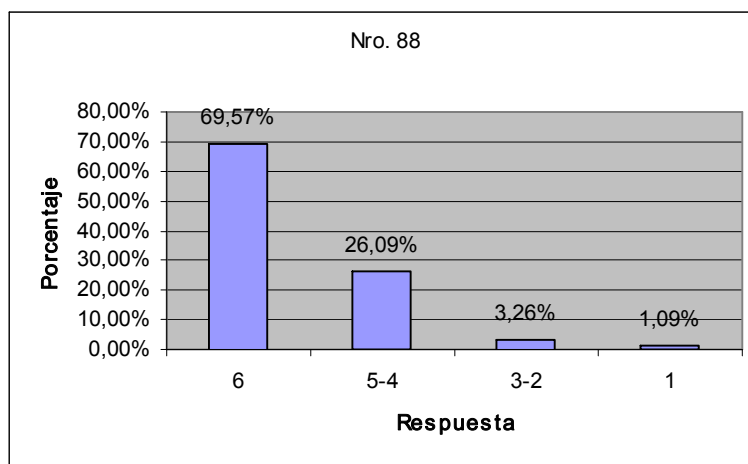
Los miembros de los equipos tienen muy claro el papel que juega su trabajo individual en el desarrollo de los objetivos del equipo (Nro. 43), es así como respondieron estar totalmente de acuerdo con este concepto un 76.09 % de los encuestados.

Figura 15. Número 43



El 69.57 % de los encuestados manifestó saber cual es la labor que debe realizar en cada jornada de trabajo y por lo que debe responder (Nro. 88); ante esta afirmación solo un 1.09 % (corresponde a una sola respuesta) manifestó no tener dicho conocimiento.

Figura 16. Número 88



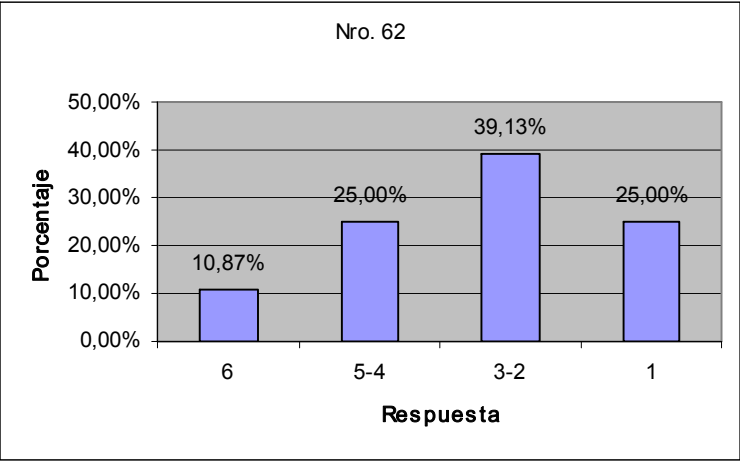
7.2 DESTREZAS

Esta dimensión, tiene un alto componente tanto de competencias como de habilidades en los miembros del equipo; razón por la cual debe convertirse en un frente de apoyo para lograr el estado de Equipo Verdadero que hemos buscado. Ya afirmábamos que se encontró globalmente en el límite de Equipo Potencial y Equipo Verdadero.

Ante la afirmación Nro. 62 "Nos hace falta más experiencia para realizar otros tipos de trabajo relacionados con las metas de mi equipo", un 10.87 % de los

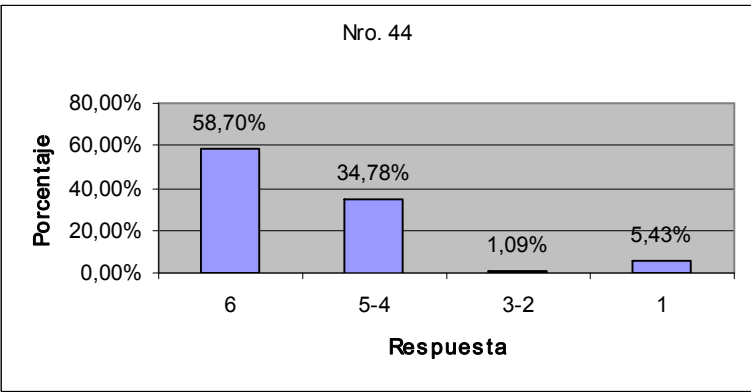
encuestados está totalmente de acuerdo, y un 25 % adicional, está parcialmente de acuerdo.

Figura 17. Número 62



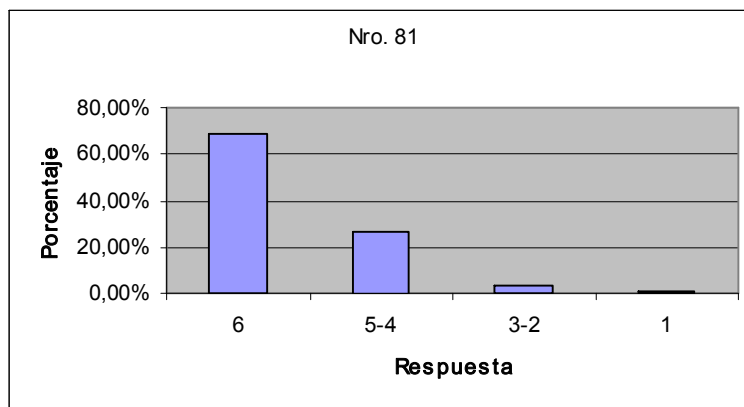
Al preguntar (Nro. 44) que tan fácil resulta vincularse a equipos de trabajo un 93.5 % aproximadamente manifestó estar parcial o totalmente de acuerdo con que este hecho sea fácil; lo que revela una disposición de la mayoría de encuestados para el trabajo en equipo.

Figura 18. Número 44



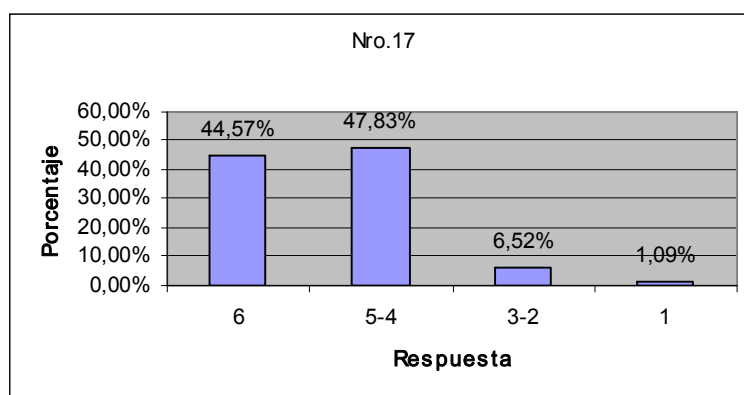
Es muy importante destacar el sentido de recursividad y búsqueda de información de los miembros de los equipos encuestados; así, frente a la afirmación Nro. 81: "Cuando tengo un problema sin solucionar en mi trabajo, busco quien me ayude". Más del 95 % de los encuestados manifestó estar total o parcialmente de acuerdo.

Figura 19. Número 81



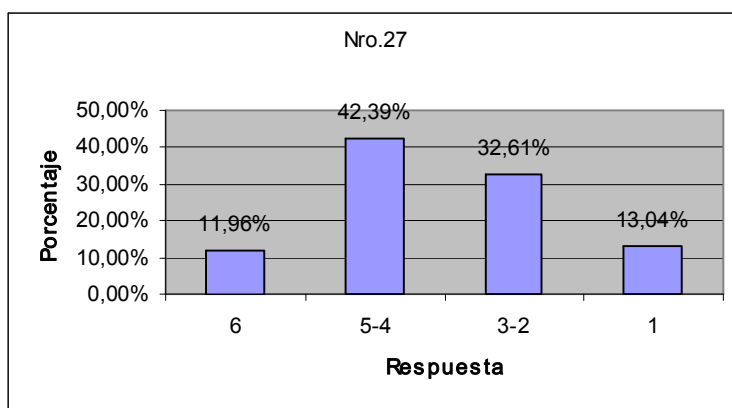
Similar resultado obtuvimos en el afirmación Nro. 17. "Cuando tengo inquietudes o no sé que hacer, existe alguien en EEPPM que me orienta", con mas de un 92 % estuvo parcial o totalmente de acuerdo.

Figura 20. Número 17



Ante la pregunta sobre la disponibilidad de tiempo para llevar a cabo las tareas como se debe (Nro. 27); un porcentaje del 54.29 de los encuestados manifestó que efectivamente hace falta este recurso llamado tiempo para terminar algunas tareas tal cual ellos creen deberían hacerse.

Figura 21. Número 27



7.3 INFRAESTRUCTURA

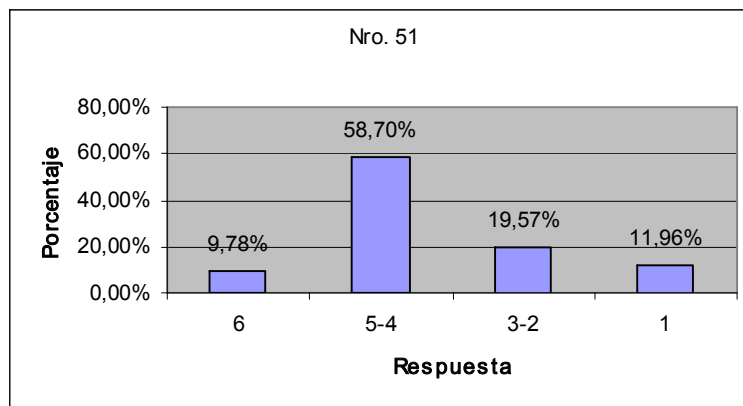
Esta es la dimensión en la cual los equipos mostraron una mayor tendencia de Equipos Potenciales que a Equipos Verdaderos, lo que lleva a plantear una serie de interrogantes desde la concepción de la dimensión misma como tal.

Una de las razones que ubican esta dimensión en Equipo Potencial es el efecto “falta personal”, y muchas respuestas fueron en este sentido: “Hace falta más personal para cumplir con los objetivos del equipo”. Esto se acompaña con lo que observamos en la dimensión Destrezas; en cuanto al manejo del tiempo o el aprovechamiento del mismo y la multiplicidad de tareas. Estos dos aspectos

deben ser analizados con mayor profundidad, porque pueden estar demostrando un punto muy importante de mejoramiento al interior de los equipos.

Los miembros de los equipos, aún ven que los procesos administrativos hacen que los proyectos del equipo se demoren para iniciar (Nro. 51) ; con lo anterior está total o parcialmente de acuerdo un 68.48 % de los encuestados.

Figura 22. Número 51



7.4 CULTURA

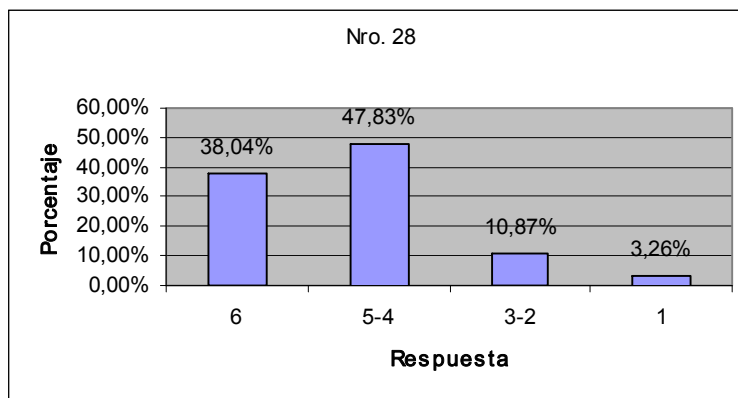
Ya dijimos que la ubicación de esta dimensión es muy parecida en los estados de Equipo Potencial y Equipo Verdadero.

Los argumentos de Equipo Verdadero los encontraremos en hechos como el conocer a todos y cada uno de los miembros del equipo; pues 91 de las 92 personas encuestadas manifestaron conocer a todos sus compañeros del equipo de trabajo. Este aspecto es fundamental, pues ha sido la base con la cual se inicia

el proceso de gestión del desempeño y de gestión humana de EEPPM ESP; en el cual se afirma que debemos partir de un hecho mínimo y es conocer a los compañeros por su nombre y saber que les agrada y que les desagrada para facilitar la convivencia durante el desarrollo del trabajo.

Así mismo, un 85.87 % manifestó saber con claridad las actividades que realizan sus compañeros de trabajo (Nro. 28) . En resumen se muestra un ambiente que favorece la confianza y colaboración entre los miembros de los equipos; se promueve el trabajo en equipo y el reconocimiento de los éxitos del mismo.

Figura 23. Número 28

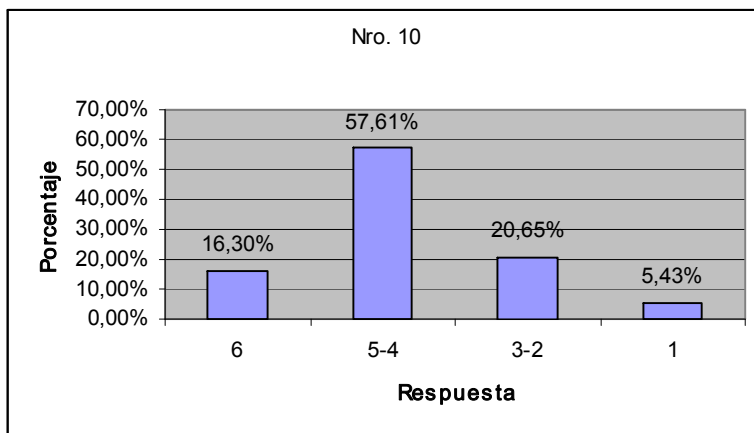


Sin embargo, aun falta un mayor grado de desarrollo en aspectos culturales como el respeto por las intervenciones de los demás; la puntualidad en las citas o compromisos adquiridos; la receptividad a las críticas y la capacidad de adaptación a los demás o empatía con los compañeros de trabajo.

Otro aspecto a mejorar es el del síndrome de “lo inventado aquí no es bueno”, ya que muchos manifiestan (Nro. 10) siempre buscar las fallas a las ideas que se

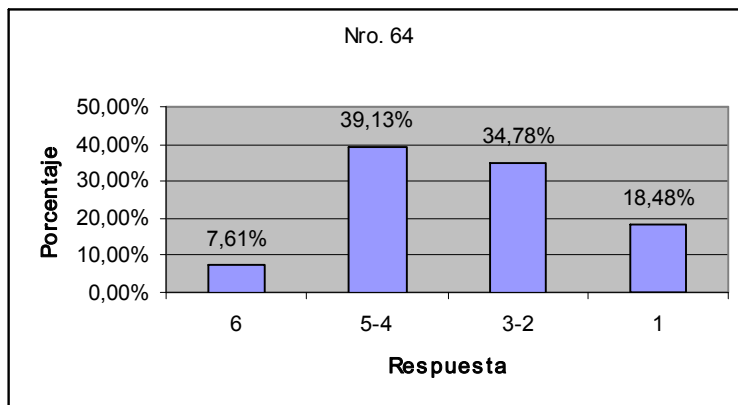
presentan, aunque expresan con claridad la idea reformulándola con sus propios conceptos.

Figura 24. Número 10



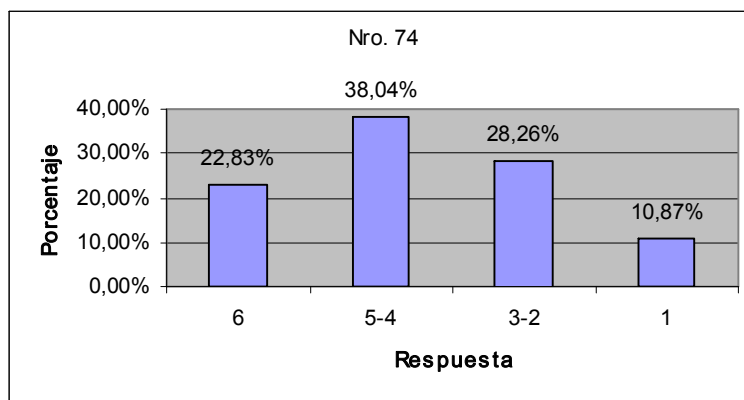
Adicionalmente un 46.74 % se preocupan mucho por la impresión que dejan sobre quienes se oponen a sus ideas, lo que no debería ser en un ambiente cooperativista e integrador de soluciones e ideas (Nro. 64).

Figura 25. Número 64



Existe una alta necesidad de reconocimiento, ante la afirmación Nro. 74 “Trato de que los resultados de mi trabajo sean reconocidos por mis compañeros” un 60.87 % manifestó estar total o parcialmente de acuerdo. No obstante los resultados en la competencia orientación al logro son muy altos.

Figura 26. Número 74

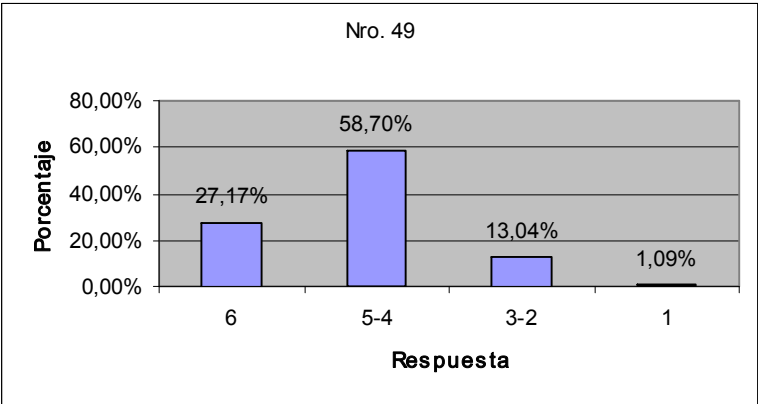


7.5 DIRECCIÓN

Ya dijimos que la ubicación de esta dimensión es en el estado de Equipo Potencial

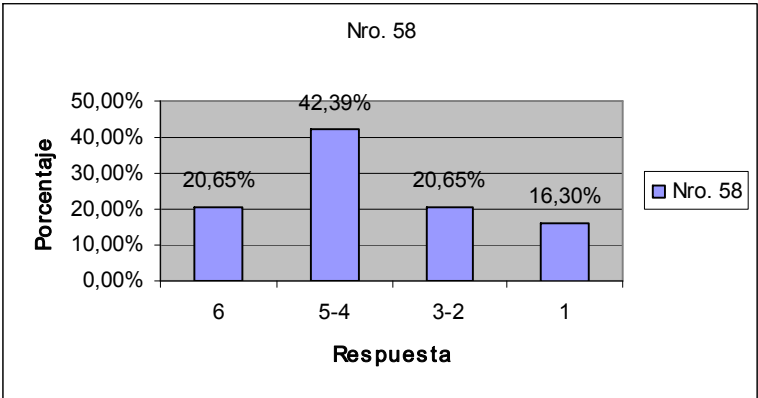
Que las ideas novedosas si bien, son en su gran mayoría evaluadas, algunas se descartan y sólo se adoptan las que tiene mayor probabilidad de éxito (Nro. 49), hecho del que un 14.1 % está en total o parcial desacuerdo.

Figura 27. Número 49



La comunicación desde la Gerencia de Distribución Energía con todos y cada uno de los equipos de trabajo deberá ser reforzada e incrementada (Nro. 58), ya que un 36.95 % de los encuestados considera que no existe dicha comunicación directa.

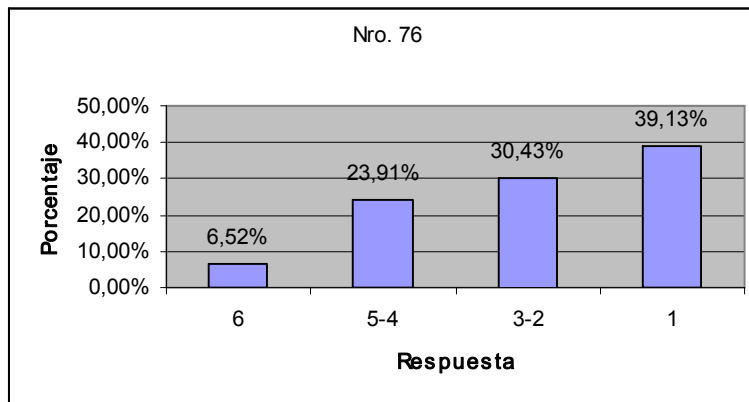
Figura 28. Número 58



Así mismo, debe hacerse mucha claridad con las tareas asignadas, ya que un 30.43 % manifiesta estar total o parcialmente de acuerdo con la afirmación Nro.

76) “Existen tareas asignadas que son contradictorias o confusas”. El proceso de planeación; el bajar la información a los niveles más operativos; la fijación de metas; debe ser un proceso concertado, claro y consistente.

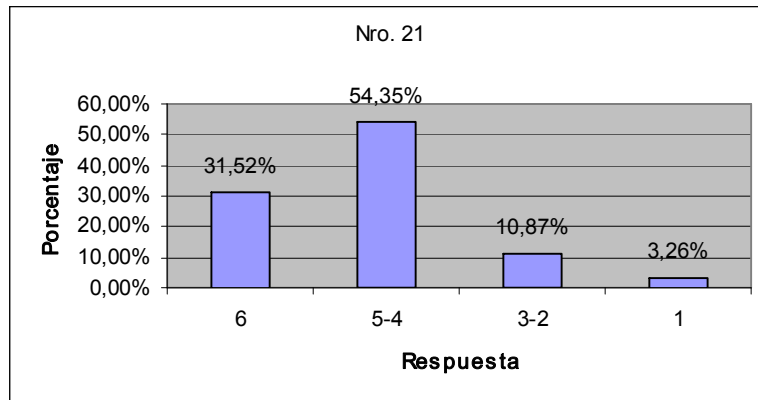
Figura 29. Número 76



En esta dimensión es básico el papel que cumplen los coordinadores de cada equipo, lo cual puede verse validado cuando los encuestados reconocen la labor de éstos como personas que coordinan con eficiencia el trabajo de todas las personas bajo su tutoría; asignar tareas de acuerdo con las capacidades y destrezas de los diferentes miembros en cada equipo; además; lo identifican como una persona que conoce con claridad la organización del equipo y los procesos que a su interior se dan. Muy importante es el hecho de verlo como una persona de visión clara, justa y con la experiencia requerida a la hora de tomar decisiones.

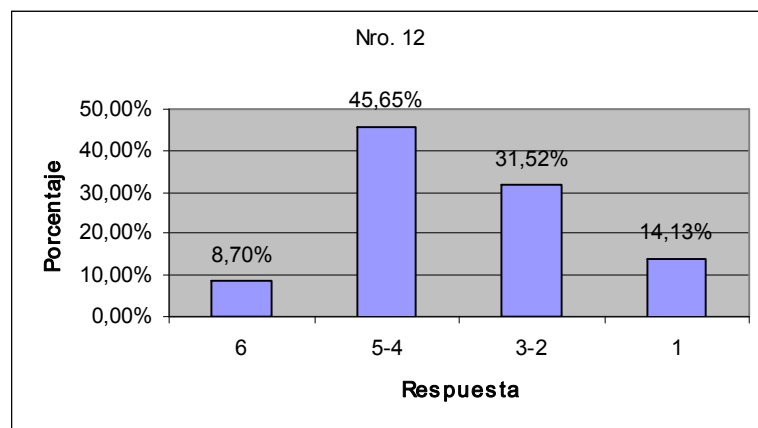
Ante la afirmación Nro. 21 “Al plantear las metas propias y del equipo manejo el concepto de específicas, medibles, alcanzables y oportunas (la sigla SMART)” 85.87 % manifestó estar total o parcialmente de acuerdo; lo que refleja que si se han dado avances importantes en el proceso de gestión del desempeño del recurso humano de EEPPEM ESP y fijación de metas.

Figura 30. Número 21



Un aspecto a mejorar en esta dimensión, y que no es responsabilidad exclusiva del coordinador sino de todos los miembros del equipo es en cuanto a la toma de decisiones finales, o concluir sobre diversos aspectos Nro. 12; un 54.35 % de los encuestados cree que falta al interior del equipo quien tome este tipo de decisiones finales.

Figura 31. Número 12



7.6 OTRAS OBSERVACIONES

De acuerdo con el análisis de la composición de los equipos en la UE Distribución Energía, debemos anotar que algunos de ellos son demasiado grandes en cuanto a miembros adscritos al equipo. Es así como los equipos operativos de Redes de Distribución, Redes de Transmisión y algunos en la Subgerencia del Gas, sobrepasan el número de 20 miembros.

Ya vimos que este análisis puede hacerse por diferentes modelos; podría analizarse desde el punto de vista de TUCKMAN o según el modelo de roles de BELBIN. Este tema es una buena fuente de investigación, ya que haciendo mediciones similares en los equipos, podríamos comprobar o negar la equivalencia de los diferentes modelos aquí presentados.

En sí los equipos han respondido a su razón de ser: “apoyar y ejecutar la gestión de uno o varios procesos en particular de la cadena de valor del negocio, bien sea en actividades primarias o en actividades de apoyo.

Cuando se citó a los miembros de los equipos para la realización de la encuesta, se observó que había varios funcionarios, que aunque pertenecen a centros de actividad diferentes, apoyan a otros equipos en el cumplimiento de sus objetivos; así mismo, la rotación entre equipos de algunos coordinadores ha demostrado la habilidad de los mismos para adaptarse a diferentes roles de acuerdo con las funciones asignadas al equipo donde se encuentre en un momento dado.

Con el análisis detallado de cada uno de los equipos encuestados, se podrá brindar una efectiva retroalimentación a los coordinadores y a todos los miembros del equipo en general, lo que permitirá desarrollar algunas estrategias de

acompañamiento e intervención al interior del equipo. Muy importante será que dichas estrategias, estén diseñadas a la medida de lo observado en el equipo y que no sean generales para todos los equipos; es decir particularizarlas a cada medición del grado de desarrollo. Esto apunta mucho al aplanamiento de la estructura y a la informalidad en la misma de los equipos de trabajo, ya que se ha logrado en parte la flexibilidad y agilidad que se pretendía; cada equipo ha desarrollado su propio ritmo y con beneficio de resultados. Si bien sabemos que en una competencia de relevos, la debilidad del equipo está en su competidor mas lento; aquellos elementos “lentos” adquieren una mayor dinámica cuando se ven enmarcados en todo un ámbito organizacional de apoyo y cumplimiento de metas.

8 CONCLUSIONES

Como se puede observar, se han alcanzado los objetivos planteados al inicio de la presente investigación, es así como mediante una encuesta a una muestra representativa de equipos de la UEN Distribución Energía de EEPPM ESP, se pudo determinar el grado de desempeño de los mismos y poder combinar el modelo de KATZENBACH y SMITH, con el modelo propio de EEPPM ESP. Se identificaron elementos asociados a las cinco dimensiones, que permiten ser fuente de información para acompañar a dichos equipos e identificar algunas acciones de acompañamiento o intervención que puedan requerir.

Se llevó a cabo un recorrido muy interesante por la evolución histórica de la estructura organizacional de EEPPM ESP, haciendo referencia a los hitos mas importantes o cambios en la misma y cómo dichos cambios respondieron en su momento a necesidades del medio y de la organización misma. Dicho levantamiento se convertirá en una ayuda memoria muy importante para la

organización, la cual hasta la fecha no se tenía elaborada en medio magnético y de fácil acceso para todo el personal.

Con la asociación que se llevó a cabo del Modelo de KATZENBACH y SMITH con el modelo propio de EEPPM ESP, se identificaron aspectos de cada dimensión que son o bien fortalezas o debilidades en la gestión de cada equipo en particular.

Se logró hacer una descripción a la medida de los Modelos de KATZENBACH y Smith, el modelo de TUCKMAN y el Modelo de roles de BELBIN; así como una recopilación muy importante que puede presentarse como el modelo de equipos de EEPPM ESP.

En cuanto al modelo:

El modelo de equipos de EEPPM ESP debe ser objeto de una revisión detallada una vez que ya han pasado casi seis años (6) años de su implantación; si bien ha demostrado flexibilidad en su gestión, existen elementos comunes que surgen como inquietudes de los coordinadores y algunos miembros de los equipos; que de ser atendidos, garantizarían una mejor gestión de los mismos. La definición misma de las cinco dimensiones y sus elementos, debe ser revisada y ajustarla a la realidad actual de los equipos.

La funcionalidad del esquema de equipos ha sido alta en la medida que ha permitido una mayor rotación del personal entre éstos (no solo rotación de coordinadores sino rotación de miembros de equipos), sino que entre equipos similares ha permitido la transferencia de “mejores prácticas”, lo que redundará en un mejor desempeño de la corporación.

En cuanto a la medición del grado de desempeño de los equipos:

La medición es un proceso particular e inherente a cada uno de ellos, por lo tanto las medidas de apoyo e intervención deben ser desarrolladas para cada equipo en particular y no deberán ser desarrolladas como un proceso general para todos los equipos.

Podemos afirmar que los equipos de trabajo como parte de la estructura informal de EEPPM ESP han respondido al propósito de agilidad y flexibilidad que buscaba la organización en ellos cuando se acudió a esta estrategia. Sin embargo, éstos requieren de un mayor acompañamiento por parte de la corporación y de las áreas de apoyo existentes al interior de Distribución Energía.

Un aspecto muy importante para tener en cuenta es que este trabajo de medición del grado de desarrollo de equipo y otros que se lleven a cabo en las distintas áreas de la corporación; deben contar con la dirección del área de gestión humana o por lo menos estar “avalados” por ésta; de manera que se conviertan realmente en herramientas de gestión y apoyen los procesos estratégicos de gestión humana en cuanto a Gestión del Desempeño Humano.

En cuanto a la evolución de la estructura de EEPPM ESP:

La estructura actual de EEPPM ESP responde en gran medida a la estructura que se esperaría encontrar en una empresa de estas proporciones; la cual se tiene no sólo una sino seis empresas o negocios (cada uno con un amplio portafolio de servicios y productos) apoyados en áreas de servicios compartidos y direccionadas por unos controladores estratégicos que vienen desarrollando las funciones para las cuales fueron definidos.

Los grandes hitos de la estructura de EEPPM ESP se pueden reseñar así: *Año 1965* en el cual se crea la Gerencia Administrativa y asume las funciones de

relaciones laborales; relaciones públicas, y las funciones centralizadas de organización y métodos. *Año 1.977* se consolida el área de planeación como una dirección con especialidades de cada negocio. *Año 1982* donde se crean las gerencias por cada negocio de la organización; la División de Organización y Métodos deja de ser un controlador central y se distribuye como apoyo a cada una de las gerencias, dando paso a la figura de Unidades de Control Operativo (para las gerencias de negocios) y la Unidad de Control Administrativo (para la Gerencia Administrativa). *Año 1998* se lleva a cabo la transformación interna, se aplana la organización, se redirecciona estratégicamente y se acude a los equipos de trabajo como soporte funcional de la misma.

9 RECOMENDACIONES

DESTREZAS:

En relación con la observación de la afirmación Nro. 27, es recomendable profundizar sobre la disponibilidad de tiempo y recursos para llevar a cabo las tareas; porque debe aclararse si es falta de manejo de tiempo de los funcionarios, o si se debe a asignación de múltiples tareas, algunas de las cuales no agregan valor.

El hecho de que los miembros de los equipos, vean que los procesos administrativos hacen que los proyectos del equipo se demoren para iniciar (Nro. 51); amerita que las áreas de apoyo sepan “vender” la utilidad de los procesos existentes y el sentido de los mismos en cuanto a una mejor programación y control de sus actividades. Hay entonces que darle un giro al concepto de que los procesos administrativos de la organización entorpecen la dinámica de sus equipos.

Tanto los coordinadores de los equipos; como los miembros de los mismos deberán recibir una sensibilización sobre estrategias o actividades que mejoren el desempeño del equipo.

DIRECCIÓN

Según los resultados de la afirmación Nro. 49; debería buscarse mecanismos adicionales a los existentes, más informales para que todas las ideas que tengan los miembros de los equipos sean planteadas o expuestas. El coordinador de equipo, como parte de su gestión, deberá promover ciertas sesiones de trabajo

destinadas expresamente a promover este aspecto creativo en los miembros de su equipo.

En cuanto a la comunicación interna (Nro. 58), se debería buscar alternativas para generar espacios en los grupos primarios, o reuniones periódicas con grupos numerosos de personal de Distribución Energía para mejorar este aspecto y poder transmitir de manera oficial la información que a bien considere cada jefe o coordinador de equipo. Por ejemplo jornadas de actualización o información; informes sobre avances del negocio como tal, de aspectos administrativos u operativos.

Un rol que deberá tomar más fuerza en el coordinador, es estar recordando regularmente a todos los miembros del equipo las normas de funcionamiento y operación de EEPPM ESP. Si bien el conocimiento de todas las normas es responsabilidad de cada individuo, los esfuerzos organizacionales de difusión normalmente delegan en que sean los jefes y los coordinadores quienes “bajen” la información a todo el personal.

INFRAESTRUCTURA

Es imperioso redefinir el alcance de los equipos numerosos (mas de 10 miembros); así estos equipos podrían reestructurarse en subequipos de trabajo con una menor cantidad de miembros cada uno; para que adquieran una dinámica como tal e inicien su recorrido por la curva de desempeño de KATZENBACH y SMITH; o en el modelo que decida adoptar la organización.

GRADO DE DESEMPEÑO DE LOS EQUIPOS

El grado de desempeño de los equipos, puede acelerarse más, siempre y cuando se haga un diagnóstico de cada uno de ellos de una forma individual y se proceda con un acompañamiento en aquellos aspectos de cada dimensión del equipo.

KATZENBACK plantea en su propuesta ocho (8) acciones que permiten el ascenso en la curva del desempeño. Si el trabajo de desempeño se va a continuar con este modelo, se deberá entonces aplicar sus recomendaciones. Ver capítulo 4 numeral 4.2.3.3 página 57 de este trabajo. Para el caso de EEPPM ESP, se deberá considerar la mayoría de ellas, ya que su implantación garantizará en un gran porcentaje que los equipos hagan el recorrido ascendente en la curva de desempeño; y en lugar de tener Equipos Verdaderos; podría pensarse en llegar a Equipos de Alto Desempeño.

MANUALES, DOCUMENTACIÓN Y AYUDAS MEMORIAS.

De acuerdo con la experiencia obtenida en el levantamiento de la información en cuanto al marco teórico de la estructuración de los equipos en EEPPM ESP (la cual se encontraba muy dispersa en un gran número de documentos, presentaciones, entre otros), sería conveniente proceder a la elaboración de un documento maestro o soporte de la gestión de los equipos de trabajo (servirá de base mucha de la información aquí consignada); el cual deberá ser debidamente promovido y divulgado al interior de todos los equipos de EEPPM ESP:

Deberá incluirse en dicho documento, de forma explícita y claramente la concepción de equipo; cual es la estructura interna de los mismos (dimensiones y sus variables) de manera tal, que sirva de apoyo y referencia no solo a los coordinadores sino a cada uno de los miembros del equipo. Esta documentación

deberá ser entregada a cada coordinador y llevar a cabo con éstos un proceso de capacitación en el tema.

MODELO DE EQUIPOS EEPPM ESP

Para ampliar el alcance del modelo de equipos en EEPPM ESP, este se podría redefinir a partir de los dos modelos planteados en este trabajo (Curva de Desempeño de KATZENBACH & SMITH y Curva de Desarrollo de TUCKMAN) y con el Modelo de Roles de BELBIN. Para ello deberá crearse un grupo interdisciplinario que revise y enriquezca el modelo propio de EEPPM ESP. Una posibilidad es analizar el desempeño de los equipos desde el modelo de TUCKMAN, ya que permite al mismo tiempo trabajar elementos como el trabajo en equipo y el clima laboral. Dicho modelo se apoya en las relaciones entre sus miembros y cómo ésta determina en gran parte el alcance de las ejecutorias mismas del equipo..

BIBLIOGRAFÍA

ARCHER, Ron J.; On teams; Irwin; McGraw-Hill Trade; 1996

BLAKE, Robert R.; Cómo trabajar en equipo. Norma

BLANCHARD, Kenneth & HERSEY, Paul; Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources (8th Edition); Prentice Hall; 2000

BLANCHARD, Kenneth & SHULA, Don; Everyone's a Coach; Zondervan; Reprint edition; 1996

BLOCK, Peter; The Empowered Manager : Positive Political Skills at Work; Jossey-Bass; Reprint edition; 1991

BRONSTEIN, Howard & RAY, Darrel; Teaming Up: Making the Transition to a Self-Directed Team-Based Organization; McGraw-Hill Trade; December 1994

BYHAM, William C. & COX, Jeff; Zapp! The Lightning of Empowerment: How to Improve Productivity, Quality, and Employee Satisfaction; Fawcett Books; Revised edition 1998

CHIAVENATO, Idalberto; Administración de Recursos Humanos (Capítulo II)

CLELAND, David I.; Strategic management of teams. John Wiley and Sons. Interscience; 1996

Consulta Intranet EEPPEM ESP. Decreto por medio del cual se establece la estructura administrativa y organizacional de las Empresas Publicas de Medellín E.S.P.

DELBECQ, Andre; VAN DE VEN, Andrew y GUSTAFSON, David.; Técnicas grupales para la planeación; Ed. Trillas; 1998

Documento Interno de PWC y EEPPM; Proceso de Transformación Interna; 1997

FISHER, Kimball; Leading self-directed Work Teams; McGraw-Hill Trade; 2nd edition November; 1999

GALBRAITH, Jay R. (1994); Competing with flexible lateral organizations; Addison-Wesley Pub Co; 2nd edition; October 1993

GEORGE, Jill A. & WILSON, Jeanne M.; Team member's survival guide; McGraw-Hill Trade; May 1997

GONZÁLEZ TORRES; Francisco; Desarrollo de equipos; Fotocopias personales

GORDON, Judith R.; Comportamiento Organizacional; Quinta Edición; Prentice Hall

GREEN, Paul C.; Building Robust Competencies: Linking Human Resource Systems to Organizational Strategies; Jossey-Bass; March 1999

HACKETT, Donald & MARTIN; Charles L.; Facilitation Skills for Team Leaders (50 Minute) Leading organized teams to greater productivity; Crisp Pubns; June 1993

HACKMAN, Richard J.; Groups That Work (and Those That Don't) : Creating Conditions for Effective Teamwork; Jossey-Bass; January 1998

HALE, Roger L. & MAEHLING, Rita F.; Recognition Redefined: Building Self-Esteem at Work; Water Street Bookstore; Reissue edition; July 1993

HAMEL, Gary & CRANIER, Stuart; Los 50 mejores libros de Management; Portafolio; Fascículo Número 11 Pág. 90; 2001.

HARPER, Ann & HARPER, Bob (Contributor); Skill Building for Self-Directed Team Members: A Complete Course. MW Corporation; 1993

HICKS, Robert; Grupos de trabajo autodirigidos. Grupo editorial Iberoamérica

HITCHCOCK, Darcy & WILLARD, Marsha L.; Why Teams Can Fail and What To Do About It: Essential Tools for Anyone Implementing Self Directed Work Teams; McGraw-Hill Trade; April; 1995

HOWARD, Jennifer M. & MILLER, Lawrence M.; Team Management: Creating Systems and Skills for a Team-Based Organization; Miller Howard Publishers; Spiral edition February 1994

<http://bitacora/secretariageneral/dado/decretosjd/decreto114.pdf> consulta en línea el 12/08/2002

<http://www.aiteco.com/equivalent.htm> consulta en línea el 12/08/2002

<http://www.chimaeraconsulting.com/tuckman.htm> consulta en línea el 18/02/2003

http://www.accel-team.com/scientific/scientific_02.html consulta en línea el 03/02/2003

<http://www.euronet.nl/users/hermary/projm/people/pmt02a.htm> consulta en línea el 18/02/2003

<http://www.mym.co.cl/menu/cursos/trabajo.html> consulta en línea el 03/02/2003

<http://www.nwlink.com/~donclark/leader/teamsuv.html> consulta en línea el 18/02/2003

http://www.sht.com.ar/archivo/Management/en_equipo.htm consulta en línea el 28/01/2003

http://www.wujs.org.il/activist/leadership/manual/hadracha/group_behaviour.shtml
consulta línea el 18/02/2003

HUNTER, Dale, BAILEY, Anne and TAYLOR, Bill. Co-Operacy: A Consensus Approach to Work; Gower Publishing Company; January 1998

HUPP, Tony, POLAK, Craig and WESTGAARD, Odin; Designing Work Groups, Jobs, and Work Flow; Jossey-Bass/Pfeiffer; March 1995

KATZENBACH, Jon R. y SMITH, Douglas K.; La sabiduría de los equipos, CECSA, México; 1995

KATZENBACH, Jon R.; Equipos de alta gerencia: Cómo maximizar la capacidad de liderazgo tanto de los equipos como de los individuos; Ed. Norma; 1999

KEITH, Kelly; Las técnicas para la toma de decisiones en equipo. Ed. Granica; 1998

KETCHUM; Lyman & TRIST, Eric; All Teams are not Created Equal : How Employee Empowerment Really Works; Sage Publications; April 1992

KOHN, Alfie; Punished By Rewards: The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise, and Other Bribes; Houghton Mifflin Co; September 1999

KREPS, Gary, La comunicación en las organizaciones (Capítulo VIII)

LAZZATTI, Santiago; Management. Funciones, estilos y desarrollo (Capítulo III)

LÓPEZ G., Jairo H.; Curso Reglamento de Distribución de Energía Eléctrica; Facultad de Ingeniería, Dpto. de Ingeniería Eléctrica; Universidad de Antioquia; 2001

MADDUX, Robert B.; Cómo formar equipos de trabajo; Técnicas comprobadas para incrementar la productividad; Grupo editorial Iberoamérica; 1998

MARGERISON, Charles; Managerial Consulting Skills: A Practical Guide; Ashgate Publishing Company; 1988

MOHRMAN S., Cohen S; Designing team based organizations, New forms of knowledge work; Jossey – Bass; 1995

MORAN, Linda; ZENGER, John H. and MUSSELWHITE, Ed; Keeping Teams On Track: What to Do When the Going Gets Rough; McGraw-Hill Trade; May 1996

NEWSTROM, John W. y KEITH, Davis; Organizational Behavior: Human Behavior at Work ; Chapter VI; McGraw-Hill/Irwin; 11th edition (June 7, 2001)

PARKER, Glenn M.; Team players and teamwork; The new competitive business strategy; Jossey – Bass Publishers; 1996

PFEIFFER, J. William. The Encyclopedia of Team Activities Set, The Encyclopedia of Team-Building, and of Team-Development, V1 Set; Jossey-Bass/Pfeiffer; Ringbound edition; November 1990

POKRAS, Sandy & KEPLER, Klay; Rapid Team Deployment: Building High-Performance Project Teams (Fifty-Minute Series); Crisp Pubns; (April 1995)

REES Fran; Equipos de Trabajo; Prentice Hall México; 1998

REES, Fran. How To Lead Work Teams: Facilitation Skills; 2nd Edition; Jossey-Bass/Pfeiffer; 2nd edition May 2001

REES, Fran; Equipos de trabajo: 10 pasos para obtener resultados. Prentice Hall México; 1990

Revista ALTA DIRECCIÓN Año XXXVII Número 221 Enero Febrero 2.002

Revista GESTIÓN; Volumen 2 Número 4 Julio Agosto 1999

ROBBINS, Harvey & FINLEY, Michael; Why Teams Don't Work: What Went Wrong and How to Make It Right; Petersons Guides; April 1995

ROBBINS, Harvey; Turf Wars: Moving from Competition to Collaboration (Scott, Foresman Executive Excellence Series); Scott Foresman Trade; November 1989

RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro.; Integración de equipos. Manual Moderno

SALDAÑA MATA, Ramiro. Taller de trabajo en equipo de alto desempeño; Fotocopias

SAUNDERS, Graham. El compromiso empresarial Como lograr objetivos en equipo. Legis; 1997

SENGE, Peter M.; La quinta disciplina; Ed. GRANICA; 1.998

SCHOLTES, Peter R. El manual del equipo (How to Use Teams to Improve Quality); Oriel Inc; Enero 1992

SCHWARZ, Roger M.; The skilled facilitator, Practical wisdom for developing effective groups; Jossey – Bass (Traducción y resumen del libro elaborado por Héctor Efraín Rodríguez de la Rosa y disponible electrónicamente); 1994

SCOTT, Cynthia D. & JAFFE, Dennis T.; Empowerment, a practical guide for succes, Crisp Publ.; 1991

SHERITON Jacalyn & Stern L. James (1997), Corporate culture; Team culture; Removing the hidden barriers to team success, American Management Association.

SHONK, James H.; Team-Based Organizations: Developing a Successful Team Environment; Irwin Professional Pub

SUNDSTROM, Eric & ASSOCIATES. Supporting work team effectiveness: best management practices for fostering high performance.

SURDO, Eduardo. La magia de trabajar en Equipo. Ed. Granica, 1997

SYER, John and CONNOLLY, Christopher, How teamwork works; The dynamics of effective team development, McGraw-Hill, 1996

TORO J., Iván Darío, Dispensa de clase del curso Metodología de la Investigación, Universidad EAFIT, Medellín, 2001

UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO. 2do, 3er 4to y 5to Encuentro sobre Equipos de Trabajo: Memorias.

UNIVERSIDAD DE PALERMO, 1994, Palermo Business Review, Empowerment & team building.

UNIVERSITY OF NORTH TEXAS. The 1992 , 1993, 1994, 1995, 1996, 1997, 1998, 199, 2000 International Conference on Self-Managed Work Teams. Proceedings, University of North Texas

VOGT, Judith F. & Murrell Kenneth L; Empowerment in organizations, How to spark exceptional performance; Pfeiffer Co.; 1990

WEAVER, Richard G. & FARRELL, John D.; Managers as facilitators: a practical guide to getting work done in a changing workplace. Berrett Koehler

WEISS, Donald H. The self-management workshop: helping people take control of their lives and their work. Ama Com

WEISS, Joshep W. & WYSOCKI, Robert K.; Dirección de proyectos; Las cinco fases de su desarrollo; Addison-Wesley

WELLINS, Richard S., BYHAM, William C., WILSON, Jeanne M.; Empowered teams: creating self-directed work groups that improve quality, productivity and participation. Jossey-Bass

WILLCOCKS, G. & MORRIS, S.; Formación exitosa de Equipos de trabajo; Panorama

WILSON ; Jeanne M. & GEORGE; Jill A.; Team Leader's survival guide; DDI Press; 1996

YESTTS, Dale E. & HYTEN, Cloys; High performing self-managed work teams: a comparison of theory to practice; Sage Ed.; 1996

ANEXO A
Instrumento de diagnóstico para equipos de trabajo EEPPM ESP



Dirección Gestión Humana
Departamento Desarrollo y Capacitación



Instrucciones

A continuación encontrará una serie de preguntas que permitirán conocer el estado actual de su equipo. Esta encuesta nos permitirá identificar elementos para el desarrollo de los equipos en EEPPM ESP. Los resultados y conclusiones son confidenciales y serán aplicables únicamente al equipo en que usted trabaja.

Para responder este cuestionario es necesario que se comprometa a marcar las respuestas fundamentado única y exclusivamente en su forma de actuar y pensar o en el conocimiento que tenga sobre el tema sin dejarse afectar por lo que piensen los demás o por lo que usted considere “debería ser”.

Usted es parte de EEPPM ESP y buscamos mejorar continuamente y por lo tanto está en su derecho de opinar con toda sinceridad. Para facilitar esta actividad le sugerimos que lea cuidadosamente cada pregunta, la analice y luego marque su selección en la hoja de respuestas. No deje de contestar ninguna pregunta. **No** existen respuestas correctas o incorrectas, éstas solamente pretenden dar un conocimiento de la realidad de su equipo y de la empresa.

En la HOJA DE RESPUESTAS que se le ha entregado, escriba los datos que se piden.

Al frente del numeral de cada pregunta, usted encontrará seis casillas en dónde:

- | | |
|---------------|--|
| 1 | Significa que usted está totalmente en desacuerdo con la afirmación |
| 2 al 3 | Significa que usted esta parcialmente en desacuerdo con la afirmación
Siendo 3 un grado menor de desacuerdo que 2 . |
| 4 al 5 | Significa que usted esta parcialmente de acuerdo con la afirmación
Siendo 5 un grado mayor de acuerdo que 4 . |
| 6 | Significa que usted está totalmente de acuerdo con la afirmación |

Asegúrese, al momento de contestar, que el número de pregunta, de su hoja de respuestas, corresponda al número de su cuadernillo de preguntas.

EJEMPLO:

1. Considero que en el matrimonio solo se viven momentos de felicidad.

1. Respuesta de encuestado 1

2. Respuesta de encuestado 2

3. Respuesta de encuestado 3

4. Respuesta de encuestado 4

1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6

En este caso cada encuestado está:

1. Está en totalmente de acuerdo con la afirmación sobre los momentos de felicidad en el matrimonio. (6).
2. Está parcialmente de acuerdo con la afirmación sobre el matrimonio. (4).
3. Está parcialmente en desacuerdo con la afirmación sobre el matrimonio. (2).
4. Está totalmente en desacuerdo con la afirmación sobre los momentos de felicidad en el matrimonio (1).

NO PASE DE PAGINA HASTA QUE SE LE INDIQUE

N°	PREGUNTA
1	Actualmente me siento incómodo con alguno de mis compañeros de trabajo.
2	En mi equipo de trabajo se respetan las intervenciones e ideas de los demás.
3	Conozco exactamente la misión que le ha sido asignada a mi equipo de trabajo y la relación que tiene con las misiones de otros equipos de trabajo.
4	Regularmente el coordinador de mi equipo nos está recordando las normas de funcionamiento y operación en EEPPM.
5	Tengo claro ¿Porqué existe esta organización y mi equipo?
6	Existen políticas o procedimientos para evaluar el desempeño.
7	Conozco siempre que tan buenos fueron los resultados de mi labor.
8	Tengo claramente definidas las metas u objetivos que debo lograr.
9	En mi equipo, las habilidades de unos y otros se complementan y generalmente se producen buenos resultados.
10	Cada vez que alguien plantea una idea, pienso inmediatamente en las fallas que pueden darse y las expreso con claridad reformulando lo planteado.

Ya di respuesta a las primeras 10 preguntas

N°	PREGUNTA
11	Entre compañeros nos enseñamos y ayudamos cada vez que alguno no logra realizar una tarea.
12	Afortunadamente siempre hay alguien del equipo que toma la decisión final, de lo contrario sería difícil ponernos de acuerdo.
13	El coordinador de mi equipo siempre es quien orienta e instruye claramente a los miembros.
14	Para realizar el trabajo en equipo y lograr los objetivos nos reunimos con la frecuencia necesaria.
15	Existen políticas o procedimientos para manejar conflictos.
16	El equipo planea y organiza en forma satisfactoria todo tipo de actividades.
17	Cuando tengo inquietudes o no sé que hacer, existe alguien en EEPPM que me orienta.
18	En una reunión de trabajo, se logra identificar con facilidad el talento de cada persona usándolo para el logro de los objetivos del equipo.
19	Conozco con exactitud los nombres de mis compañeros de equipo
20	Los conceptos y el lenguaje que utilizamos son comprendidos de manera adecuada por todos al interior del equipo.

N°	PREGUNTA
21	Al plantear las metas propias y del equipo manejo el concepto de específicas, medibles, alcanzables y oportunas (la sigla SMART).
22	El coordinador del equipo acostumbra informarnos con claridad las decisiones tomadas.
23	A cada equipo de trabajo se le asigna la totalidad de algún proceso fundamental para la empresa.
24	Hace falta conocer la funcionalidad que ofrecen algunos programas (software), sistemas de información, equipos, maquinarias, computadores, etc. con que cuenta EEPPM.
25	En mi equipo se definen plazos para lograr el cumplimiento de los objetivos.
26	Intervengo para ayudar a solucionar conflictos entre compañeros de trabajo.
27	Las tareas programadas exigen más tiempo del previsto para llevarlas a cabo como se debe.
28	Sé con claridad que actividad realizan mis compañeros de equipo
29	Mantengo buenas relaciones con mis compañeros de equipo.
30	Con frecuencia los coordinadores evalúan los resultados de sus respectivos Equipos de Trabajo.

Ya di respuesta hasta la pregunta 30

N°	PREGUNTA
31	El coordinador del equipo coordina con eficiencia el trabajo de todas las personas bajo su cargo.
32	De manera periódica se realizan diversas actividades para evaluar el trabajo de sus empleados.
33	He recibido todos los soportes técnicos y de información necesarias para realizar mi trabajo.
34	Encuentro que mi equipo de trabajo propone planes de desarrollo, sin que tengan necesariamente en cuenta algunos procesos administrativos.
35	Me gustaría convencer a los demás y que mis ideas se pongan en práctica en el trabajo.
36	He planteado con frecuencia la forma como deben hacerse las cosas para lograr un objetivo común.
37	Cuando debo tomar decisiones rápidas me doy tiempo para escuchar a los demás.
38	Organizo grupos para realizar otro tipo de actividades diferentes del trabajo.
39	Cuando tengo inquietudes o no sé que hacer, existe alguien en mi equipo que me asigna tareas sistemáticamente.
40	El coordinador respalda al equipo de trabajo en los momentos en que se toman decisiones importantes.

N°	PREGUNTA
41	En el momento de ingresar a un nuevo equipo, cada empleado se somete a un minucioso proceso de inducción, en el cual se entera de la forma como está organizado el equipo y el lugar que va a ocupar dentro de la estructura de la UEN.
42	La conformación de mi equipo es consistente con los objetivos del equipo.
43	Es claro para mí, el papel que juega mi Trabajo en el desarrollo de los objetivos del equipo.
44	Me resulta muy fácil vincularme a equipos de trabajo.
45	Cada miembro del equipo sabe cuando y en que áreas puede aportar.
46	Cuando entro a un lugar donde hay compañeros hablando me siento totalmente tranquilo e incluso intervengo tan pronto me dan la oportunidad.
47	Tomo la palabra para hacer intervenciones extensas y detalladas.
48	El coordinador de nuestro equipo tiene la virtud de saber distribuir las tareas de acuerdo con las habilidades de cada uno de nosotros y las funciones que nos han sido asignadas.
49	En mi equipo de trabajo se producen ideas novedosas que se evalúan, descartando algunas y adoptando otras con mayor probabilidad de éxito.
50	Hace falta más personal para cumplir con los objetivos del equipo.

He dado respuesta a la mitad de la encuesta

N°	PREGUNTA
51	Los procesos administrativos de EEPMP hacen que los proyectos de mi equipo demoren para iniciar.
52	Independientemente de que se haya tomado una decisión con la que no estoy de acuerdo, me esfuerzo al máximo para lograr dicho propósito.
53	La diversidad de habilidades y experiencia de los miembros de mi equipo de trabajo es consistente con los objetivos del equipo.
54	Los equipos de trabajo están conformados por personas con diferentes conocimientos complementarios.
55	Cuando he tenido conflictos de opinión con otros, me resulta muy fácil volver a hablar con ellos en otra oportunidad.
56	Soy receptivo a las críticas que otros puedan hacer de mi trabajo.
57	El coordinador de mi equipo conoce con claridad la organización del equipo y los procesos que se están dando.
58	Existe comunicación entre la Gerencia Distribución Energía con todos y cada uno de los equipos de trabajo.
59	Cada vez que tengo alguna duda sobre mi trabajo en el equipo, he encontrado en alguno de los manuales de la empresa los elementos necesarios para aclararla.
60	Para cumplir con los procesos fundamentales del negocio, nuestro equipo cuenta con los recursos necesarios (humanos, de información, tecnológicos, etc.)

N°	PREGUNTA
61	Al plantear varias soluciones para un problema particular en mi equipo de trabajo buscamos indicadores que nos permitan elegir la mejor alternativa.
62	Nos hace falta más experiencia para realizar otros tipos de trabajo relacionados con las metas de mi equipo.
63	Me siento completamente capaz de realizar el trabajo que me asignan.
64	Cuando quiero convencer a otras personas que se oponen a mis ideas, me preocupa la impresión que dejo.
65	Me identifico con las políticas de mi UEN y colaboro en el cumplimiento de sus objetivos.
66	El coordinador de mi equipo es quien asigna las responsabilidades y tareas del Equipo.
67	Existen medidas específicas de desempeño del equipo que dan un mensaje claro acerca de la efectividad con la cual éste contribuye a los objetivos corporativos.
68	Me ha sido imposible tener acceso directo a los manuales en donde están descritos los criterios con que funciona la empresa.
69	Siempre que enfrente situaciones problemáticas cuento con información totalmente suficiente para manejarlas.
70	En mi equipo, trabajamos apoyándonos unos a otros y respondiendo conjuntamente por la tarea asignada.

Ya di respuesta hasta la pregunta 70

N°	PREGUNTA
71	EEPPM regularmente lleva a cabo cursos o programas de capacitación para sus empleados.
72	Se me facilita identificar los problemas que surgen de mi trabajo y las soluciones más viables.
73	El equipo asiste con puntualidad a las reuniones con las cuales se ha comprometido.
74	Trato de que los resultados de mi trabajo sean reconocidos por mis compañeros.
75	El coordinador de mi equipo es una persona de visión clara, justa y con experiencia a la hora de tomar decisiones.
76	Existen tareas asignadas que son contradictorias o confusas.
77	No es posible utilizar algunos equipos (maquinaria, vehículos, computadores, etc.) por problemas de mantenimiento, disponibilidad, etc.
78	He encontrado que parte de mi trabajo ya ha sido realizado por otro miembro del equipo.
79	Los equipos son responsables de cómo se lleva a cabo el trabajo.
80	El conocimiento que posee el equipo de trabajo es suficiente para resolver todos los problemas que se le presentan.

N°	PREGUNTA
81	Cuando tengo un problema sin solucionar en mi trabajo busco quien me ayude.
82	El trabajo en equipo siempre ha creado un excelente ambiente donde todos aprendemos y mejoramos de manera permanente.
83	Tengo la capacidad de adaptarme a las opiniones de los demás.
84	El coordinador de mi equipo no hace reuniones ni consultas. Toma sus propias decisiones y luego las anuncia.
85	Resulta difícil encontrar unidad de criterios al interior de mi equipo por la diversidad de conceptos.
86	Existen políticas o procedimientos para coordinar las actividades de los equipos.
87	Algunas de las personas del equipo asumen mayor responsabilidad que otras, para lograr el objetivo propuesto.
88	Sé exactamente cual es mi labor a realizar en cada jornada de trabajo.
89	El trabajo de mis compañeros de equipo es muy confiable y de buena calidad.
90	Muestro interés por aprender cosas nuevas que mejoren mi trabajo.

¡Muchas gracias por su colaboración!

ANEXO B

Hoja de respuestas

HOJA DE RESPUESTAS 1

Nombre del equipo				Centro de Actividad			
Sexo M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>		Nivel académico		Primaria <input type="checkbox"/>		Técnico <input type="checkbox"/>	
		Bachiller <input type="checkbox"/>		Tecnólg. <input type="checkbox"/>		Profesional <input type="checkbox"/>	
				Especializn. <input type="checkbox"/>			

	Total des acuerdo	Parcial desacuerdo	Parcial Acuerdo	Total Acuerdo
1	1	2	3	4 5 6
2	1	2	3	4 5 6
3	1	2	3	4 5 6
4	1	2	3	4 5 6
5	1	2	3	4 5 6
6	1	2	3	4 5 6
7	1	2	3	4 5 6
8	1	2	3	4 5 6
9	1	2	3	4 5 6
10	1	2	3	4 5 6
Ya di respuesta a las primeras 10 preguntas				
11	1	2	3	4 5 6
12	1	2	3	4 5 6
13	1	2	3	4 5 6
14	1	2	3	4 5 6
15	1	2	3	4 5 6
16	1	2	3	4 5 6
17	1	2	3	4 5 6
18	1	2	3	4 5 6
19	1	2	3	4 5 6
20	1	2	3	4 5 6
21	1	2	3	4 5 6
22	1	2	3	4 5 6
23	1	2	3	4 5 6
24	1	2	3	4 5 6
25	1	2	3	4 5 6
26	1	2	3	4 5 6
27	1	2	3	4 5 6
28	1	2	3	4 5 6
29	1	2	3	4 5 6
30	1	2	3	4 5 6
Ya di respuesta hasta la pregunta 30				
31	1	2	3	4 5 6
32	1	2	3	4 5 6
33	1	2	3	4 5 6
34	1	2	3	4 5 6
35	1	2	3	4 5 6
36	1	2	3	4 5 6
37	1	2	3	4 5 6
38	1	2	3	4 5 6
39	1	2	3	4 5 6
40	1	2	3	4 5 6
41	1	2	3	4 5 6
42	1	2	3	4 5 6
43	1	2	3	4 5 6
44	1	2	3	4 5 6
45	1	2	3	4 5 6
46	1	2	3	4 5 6
47	1	2	3	4 5 6
48	1	2	3	4 5 6
49	1	2	3	4 5 6
50	1	2	3	4 5 6
He dado respuesta a la mitad de la encuesta				
51	1	2	3	4 5 6
52	1	2	3	4 5 6
53	1	2	3	4 5 6
54	1	2	3	4 5 6
55	1	2	3	4 5 6
56	1	2	3	4 5 6
57	1	2	3	4 5 6
58	1	2	3	4 5 6
59	1	2	3	4 5 6
60	1	2	3	4 5 6

HOJA DE RESPUESTAS 2

	Total desacue	Parcial desacuerdo		Parcial Acuerdo		Total Acuerdo
61	1	2	3	4	5	6

62	1	2	3	4	5	6
----	---	---	---	---	---	---

63	1	2	3	4	5	6
----	---	---	---	---	---	---

64	1	2	3	4	5	6
----	---	---	---	---	---	---

65	1	2	3	4	5	6
----	---	---	---	---	---	---

66	1	2	3	4	5	6
----	---	---	---	---	---	---

67	1	2	3	4	5	6
----	---	---	---	---	---	---

68	1	2	3	4	5	6
----	---	---	---	---	---	---

69	1	2	3	4	5	6
----	---	---	---	---	---	---

70	1	2	3	4	5	6
----	---	---	---	---	---	---

Ya di respuesta hasta la pregunta 70

	Total desacue	Parcial desacuerdo		Parcial Acuerdo		Total Acuerdo
71	1	2	3	4	5	6

72	1	2	3	4	5	6
----	---	---	---	---	---	---

73	1	2	3	4	5	6
----	---	---	---	---	---	---

74	1	2	3	4	5	6
----	---	---	---	---	---	---

75	1	2	3	4	5	6
----	---	---	---	---	---	---

76	1	2	3	4	5	6
----	---	---	---	---	---	---

77	1	2	3	4	5	6
----	---	---	---	---	---	---

78	1	2	3	4	5	6
----	---	---	---	---	---	---

79	1	2	3	4	5	6
----	---	---	---	---	---	---

80	1	2	3	4	5	6
----	---	---	---	---	---	---

	Total desacue	Parcial desacuerdo		Parcial Acuerdo		Total Acuerdo
81	1	2	3	4	5	6

82	1	2	3	4	5	6
----	---	---	---	---	---	---

83	1	2	3	4	5	6
----	---	---	---	---	---	---

84	1	2	3	4	5	6
----	---	---	---	---	---	---

85	1	2	3	4	5	6
----	---	---	---	---	---	---

86	1	2	3	4	5	6
----	---	---	---	---	---	---

87	1	2	3	4	5	6
----	---	---	---	---	---	---

88	1	2	3	4	5	6
----	---	---	---	---	---	---

89	1	2	3	4	5	6
----	---	---	---	---	---	---

90	1	2	3	4	5	6
----	---	---	---	---	---	---