



Metodología para la gestión de equipos de trabajo de alto desempeño en Pymes.

**Lina María Rocha Arango
Oscar Javier Hernández Lara
Yurany Rodríguez Moyano**

Universidad EAN.

Facultad de administración, finanzas y ciencias económicas.

Maestría en innovación.

Facultad de ingeniería.

Maestría en gerencia de proyectos.

Bogotá, Colombia

2021

Metodología para la gestión de equipos de trabajo de alto desempeño en Pymes.

Lina María Rocha Arango
Oscar Javier Hernández Lara
Yurany Rodríguez Moyano

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Magister en Innovación y Magister en Gerencia de Proyectos

Director (a):

Maira Alejandra García Jaramillo

Modalidad:

Monografía

Universidad EAN

Facultad de administración, finanzas y ciencias económicas.

Maestría en innovación.

Facultad de ingeniería.

Maestría en gerencia de proyectos.

Bogotá, Colombia

2021

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. Día - mes – año

Dedicatorias

A mis padres y hermanos, quienes me han acompañado y apoyado durante todo el programa de Magíster.

Lina.

A mis padres por hacer tanto con tan poco y a mi esposa por asegurarse de que cumplamos nuestros sueños y compartir el rumbo que hemos trazado.

Oscar Javier.

A mi esposo y mi familia por el apoyo incondicional durante este tiempo, este es un logro compartido

Yurany.

Agradecimientos.

Agradecemos a nuestra tutora Maira Alejandra García Jaramillo por todo el apoyo recibido durante el desarrollo del trabajo. Adicionalmente, a los docentes Milton Januario Rueda Varón por la capacitación realizada frente a las herramientas que sirvieron de ayuda para el análisis de datos y Nelson Antonio Moreno Monsalve por su retroalimentación y literatura suministrada para complementar nuestra investigación.

Finalmente, agradecemos a Osmany Martínez, quien nos brindó información valiosa que aportó de manera fundamental en las conclusiones de este documento.

Resumen.

Uno de los factores de éxito en la ejecución de proyectos es contar con un equipo idóneo para lograr las metas propuestas, sin embargo, existen diferentes aspectos que dificultan el control de las restricciones de tiempo, costo y alcance. Esto impacta en mayor grado a las Pymes considerando que este tipo de organizaciones cuenta con desafíos adicionales que afectan de manera directa su campo de acción por lo que deben ser creativas en la manera como trabajan aprovechando el potencial de sus colaboradores actuales por encima de adquirir personal con altas competencias y experiencia que típicamente suelen ser escasos, costosos o con expectativas distintas a las que puede tener el negocio.

El propósito de esta investigación es identificar, analizar y sobre esto proponer una metodología con la que se pueda gestionar y mejorar el desempeño de los equipos de trabajo existentes en la organización para potenciar sus capacidades y mejorar sus resultados.

Para este estudio se analizaron los resultados de una encuesta donde se obtuvieron 65 respuestas que permitieron la definición de la metodología y permitieron la evaluación de las variables de compromiso, experiencia, productividad, flexibilidad laboral, formación académica, remuneración, incentivos, roles y responsabilidades en la organización donde labora cada encuestado.

El resultado de esta investigación propone un método que permite ejecutar acciones pequeñas de alto impacto con las que se pueden ir modificando comportamientos y la cultura organizacional incrementando el compromiso en los diferentes niveles que tienen relación con la ejecución de los trabajos y el logro de los resultados corporativos.

Palabras clave: (Gerencia de Proyectos, Equipos de alto desempeño, Metodología, Pymes, Gestión humana.).

Abstract.

One of the key factors in project execution is having a suitable team to achieve the proposed goals, however, there are different aspects that make it difficult to control time, cost and scope restrictions. This impacts it is greater in PYMES considering that these types of organizations have additional challenges that directly affect their action field, so they must be creative in the way they work, taking advantage of the potential of their current collaborators over and above acquiring personnel with high skills and experience that are typically scarce, expensive or with different expectations than the business may have.

The purpose of this research is to identify, analyze and on this propose a methodology with which it is possible to manage and improve the performance of the existing work teams in the organization to enhance their capabilities and improve their results.

For this study, the results of a survey were analyzed where 65 responses were obtained that allowed the definition of the methodology and allowed the evaluation of the variables of commitment, experience, productivity, labor flexibility, academic training, remuneration, incentives, roles and responsibilities in the organization where each respondent works.

The result of this research proposes a method that allows executing small, high-impact actions with which behaviors and organizational culture can be modified, increasing commitment at different levels that are related to the execution of the work and the achievement of results. corporate.

Key words: (Project management, high performance teams, Methodology, Pymes, Human management.).

Tabla de contenido

	<u>Pág.</u>
LISTA DE FIGURAS.....	10
LISTA DE TABLAS.....	11
LISTA DE ANEXOS.....	12
1. INTRODUCCIÓN.....	13
2. OBJETIVOS.....	16
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	16
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
3. JUSTIFICACIÓN	17
4. MARCO DE REFERENCIA	18
4.1. ANTECEDENTES.....	18
4.2. TEORÍAS DE GESTIÓN DE PERSONAL	20
4.2.1. ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA DE TAYLOR.....	20
4.2.2. ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL Y GENERAL DE FAYOL	21
4.2.3. TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS - ELTON MAYO.....	25
4.2.4. TEORÍA X Y Y DE MCGREGOR.....	27
4.3. EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO	28
4.4. ETAPAS DEL DESARROLLO DE EQUIPOS	28
4.5. IMPORTANCIA DE LOS EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO	29
4.6. CARACTERÍSTICAS.....	29
4.6.1. LIDERAZGO	30
4.6.2. GESTIÓN DE COMPETENCIAS	31
4.6.3. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.....	31
4.7. METODOLOGÍAS.....	32
4.7.1. PERSONAL SOFTWARE PROCESS (PSP).....	32
4.7.2. TEAM SOFTWARE PROCESS (TSP).....	33
4.7.3. SCRUM	33
4.7.4. GUÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS PMBOK® (PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE).....	34
4.8. GESTIÓN HUMANA EN PYMES	35
4.8.1. PATRONES EN GESTIÓN	35
4.8.2. RESTRICCIONES.....	37
4.8.3. INCONVENIENTES / DESAFÍOS	37
5. HIPÓTESIS.....	38
6. METODOLOGÍA.....	39
6.1. ENFOQUE, DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y ALCANCE O TIPO DE ESTUDIO.....	39
6.2. DEFINICIÓN DE VARIABLES.....	39
6.2.1. DEFINICIÓN CONCEPTUAL.....	40

6.2.2.	DEFINICIÓN OPERACIONAL	42
6.3.	POBLACIÓN Y MUESTRA	43
6.4.	SELECCIÓN DE MÉTODOS O INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	44
7.	TRABAJO DE CAMPO.	47
7.1.	PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE DATOS	48
7.2.	ANÁLISIS CUALITATIVO.	52
7.3.	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	54
7.3.1.	HALLAZGOS.	54
7.3.2.	VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS.	58
8.	MÉTODO KEIMER PARA GESTIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO EN PYMES.	60
8.1.	FASE 0 – ESTADO ACTUAL	67
8.2.	FASE 1 – GERMINACIÓN	68
8.3.	FASE 2 – CRECIMIENTO.	74
8.4.	FASE 3 – MADURACIÓN	78
9.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.	84
10.	CONCLUSIONES.....	87
11.	REFERENCIAS.	89
A.	INVENTARIO DE ANEXOS.....	96

Lista de figuras.

Pág.

FIGURA 1. DEFINICIÓN DE MARCO TEÓRICO	18
FIGURA 2. DEFINICIÓN DE VARIABLES.....	40
FIGURA 3. CORRELACIÓN DE SPEARMAN VARIABLE COMPROMISO	48
FIGURA 4. TABLA CRUZADA MAYOR PUNTAJE, VARIABLE COMPROMISO	50
FIGURA 5. TABLA CRUZADA MENOR PUNTAJE, VARIABLE COMPROMISO	50
FIGURA 6. TABLA CRUZADA DATOS DEMOGRÁFICOS	51
FIGURA 7. DESCRIPCIÓN GRÁFICA MODELO KEIMER	60
FIGURA 8. PLAN DE EJECUCIÓN FASE 1 - GERMINACIÓN	70
FIGURA 9. PLAN DE EJECUCIÓN FASE 2 - CRECIMIENTO	75
FIGURA 10. PLAN DE EJECUCIÓN FASE 3 - MADURACIÓN.....	80

Lista de tablas.

Pág.

TABLA 1. SELECCIÓN DE LA MUESTRA	44
--	----

Lista de anexos.

Pág.

ANEXO 1. BANCO DE PREGUNTAS PARA ELABORACIÓN DE ENCUESTA.....	96
ANEXO 2. ENCUESTA.....	96
ANEXO 3. ENTREVISTA A UN EXPERTO.....	96
ANEXO 4. RESULTADOS DE INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN.	96

1. Introducción.

En la actualidad se evidencia la existencia de patrones que pueden hacer que las cosas salgan bien, o por el contrario dificulten la gestión de proyectos. Es claro que, al tratarse de personas, parte del trabajo es entender que todos tienen maneras diferentes de hacer las cosas, creencias y hábitos particulares que al final se deben interpretar para lograr sacar lo mejor de cada individuo y con esto lograr las metas planteadas y por las cuales se forma parte de una organización.

A lo largo de la historia se ha visto en una dinámica en la que se quiere convertir a las personas en recursos como si se tratase de partes de una compleja maquinaria, donde si por alguna razón ya no está alineada con lo que se necesita, se puede cambiar por otra y continuar con el funcionamiento de este ecosistema de una manera transparente sin generar ningún impacto, como lo afirma Llopis, J. (2012) “son recursos las máquinas, las instalaciones, el dinero, pero las personas no pueden ser tratadas como recursos”.

Trabajar con personas representa un desafío de análisis profundo que puede ser objeto de estudio para con esto proponer dinámicas con las que todos se vean beneficiados.

El análisis de cada persona es un primer aspecto para revisar antes de poder escalar a un equipo de trabajo, sin embargo, se deben considerar factores externos que pueden impactar lo que se quiere lograr, temas como la cultura, las diferencias de ubicación, zona horaria y costumbres particulares son variables que deben ser tenidas en cuenta ya que son determinantes para el funcionamiento de un equipo de alto desempeño.

En concordancia con el artículo de OBS Business School, (s.f.) “*Recursos para hacer frente a un cuello de botella*”, el manejo de equipos por roles fijos puede generar cuellos de botella y crear percepciones de que algunas personas aportan de manera significativa frente a otras que no, originando conflictos que harán que los entregables no sean de la calidad y pertinencia esperada lo que afectará directamente en un aumento de costos generales del proceso.

Según Louffat, E. (2013) en los grupos cada integrante busca lograr sus objetivos personales y no necesita poseer competencias altamente especializadas para ello;

típicamente el enfoque de la gestión gira alrededor de lo que cada integrante debe hacer y no de lo que se requiere para cumplir una meta de negocio.

Aunque existen diferentes alternativas de gestión donde predominan los modelos predictivos y los agilistas que pueden ser aplicados a un sin número de sectores e industrias, la realidad es que se siguen encontrando inconvenientes a la hora de resolver problemas y factores como la experiencia y la formación pasan a un segundo plano.

Todavía hay mucho por mejorar en el desempeño, por una parte, completar los trabajos de la mejor manera posible y por otra, hacer que las personas como individuos se sientan valoradas y motivadas con lo que necesariamente se espera una disposición a asumir nuevos retos y dar lo mejor de sí para el logro de estos.

Según Calderón, G. (2006) las organizaciones de alto rendimiento que generan valor promueven sus prácticas internas enfocadas en el desarrollo de las personas, caso contrario ocurre en el sector de las pymes, ya que estas no basan sus prioridades en las personas sino en sus procesos debido a que tienen un enfoque netamente operativo, hecho que no les permite potencializar sus capacidades y tener una visión más estratégica.

Asimismo, como lo menciona Lencioni, P. (2015) los equipos de trabajo se deben adoptar para lograr un enfoque verdaderamente cohesionado y eficaz, basado en un ambiente de confianza y encaminado al logro de resultados.

La resistencia al cambio, que es uno de los desafíos a los que se enfrenta la gestión en el momento de manejar equipos, ausencia de una visión común de lo que se quiere lograr, contar con las herramientas necesarias, brindar los espacios para el reconocimiento, conocer a quienes comparten el trabajo de una forma diferente a la laboral, desarrollarse personal y profesionalmente u orientar basado en el ejemplo, son factores que generalmente no se tienen en cuenta y que se ven reflejados en las desviaciones, pérdidas de tiempo y dinero de las organizaciones y falta de motivación de las personas que las conforman.

La presente investigación tiene como objetivo desarrollar una metodología que permita la gestión de equipos de trabajo de alto desempeño en Pymes, por lo que se pretende responder la pregunta ¿Se puede proponer una metodología innovadora que permita la gestión de equipos de trabajo de alto desempeño?, asimismo se enmarca en un enfoque mixto dado que se pretende analizar tanto información cuantitativa como cualitativa, en la

cual se desarrolla un cuestionario y una entrevista que por medio de un análisis de la información permite entender el comportamiento de las variables que se van a trabajar y se considera que la naturaleza del tema que se está estudiando.

De igual manera, al ser una investigación de carácter tipo de estudio no experimental bajo el diseño transeccional se tiene en cuenta que las variables independientes no se van a manipular y sus relaciones se analizan cómo han ocurrido en el contexto natural, se recolectan datos una sola vez, con el propósito de describir las variables y analizar su incidencia e interrelación, con lo anterior se busca medir, evaluar y analizar para de esta manera proponer una metodología para la gestión de equipos de trabajo de alto desempeño en Pymes, pero no se hará su implementación.

El resultado de esta investigación es el presente documento donde en el capítulo 2, se hace la definición de los objetivos que se quieren alcanzar, en el capítulo 3 se justifica la pertinencia e importancia de ayudar a las pymes en la gestión de su personal, el capítulo 4 documenta el marco teórico de referencia que permitió indagar en las tendencias, metodologías y prácticas existentes con las que se puede hacer una propuesta alineada al público objetivo que se quiere intervenir. El capítulo 5 establece las hipótesis que se analizarán fijando unos precedentes para orientar el estudio; el método de investigación se especifica en el capítulo 6 y el trabajo de campo realizado en el capítulo 7 donde se describen aspectos importantes para la preparación del Método Keimer para la gestión de equipos de alto desempeño en Pymes al que se ha dedicado todo el capítulo 8. Cerrando la investigación, en el capítulo 9 se hace la discusión de resultados y las conclusiones se documentan en el capítulo 10.

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Establecer una metodología que permita la gestión de equipos de trabajo de alto desempeño en Pymes.

2.2. Objetivos específicos

- Analizar las tendencias actuales relacionadas con la gestión de equipos de alto desempeño.
- Identificar las características predominantes de gestión de equipos de trabajo.
- Analizar cuál es el comportamiento de los integrantes de equipos de trabajo para identificar patrones que afecten su desempeño.
- Definir un procedimiento para gestionar equipos de alto desempeño en pymes.

3. Justificación

Trabajar con personas representa un desafío de análisis profundo que será objeto de estudio para generar una metodología con la que se explique una serie de consideraciones sobre la gestión de equipos de alto desempeño que permitirán mejorar el funcionamiento de la pequeña y mediana empresa (Pymes) y su sostenibilidad en el tiempo.

De acuerdo con Calderón (2008), las empresas medianas y algunas grandes son conscientes de los nuevos retos organizacionales en materia de gestión del talento y han iniciado procesos de cambio, pero aún encuentran limitaciones propias de gestión humana pues son todavía muy operativas. Esto limita sus capacidades de agregar valor y las orienta a tener actitudes poco positivas hacia las personas, ya que las consideran un gasto y no un capital subestimando la importancia de la gestión humana en la organización.

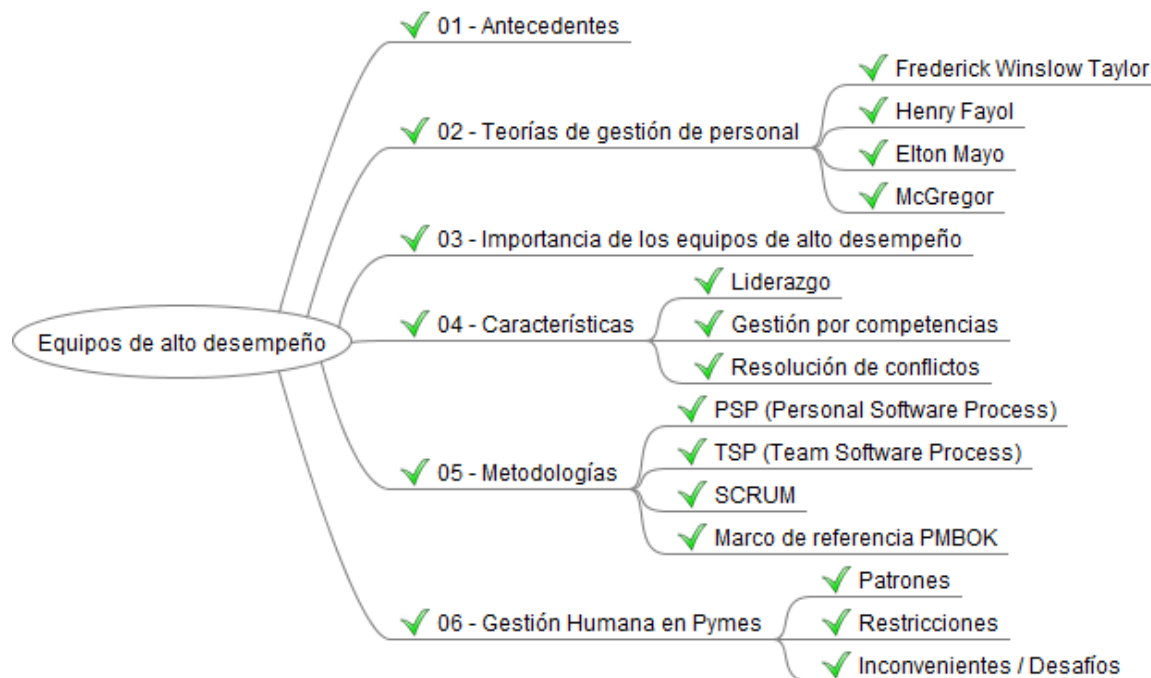
Es importante que cada persona se sienta valorada, motivada y que cuente con una predisposición a asumir nuevos retos, dando lo mejor de sí para el logro de objetivos, contribuyendo a generar un aprendizaje organizacional estructurado y consolidado que genere un beneficio para las pymes. En efecto, uno de los aspectos más importantes en la gestión de proyectos tiene que ver con la gestión de equipos, de manera que esta investigación se enfocará en identificar alternativas con las que se pueda mejorar en este aspecto, se evaluarán y analizarán diferentes herramientas y técnicas con las que se puedan establecer una serie de pasos que faciliten el proceso en las pymes entendiendo que existen restricciones y desafíos que enfrentar, lo que requiere un enfoque innovador para ser más eficientes con los recursos disponibles.

El presente trabajo se enmarca en el campo de investigación de emprendimiento y gerencia dentro del grupo de investigación de gestión de proyectos en su línea de Modelos, Metodologías, y Sistemas de Gestión para la Gerencia de Proyectos.

4. Marco de referencia

En el presente capítulo se tratarán los antecedentes, investigaciones previas y consideraciones teóricas en las que se sustenta el presente proyecto de investigación. A través de la Figura No. 1 se enmarca el mapa conceptual relacionando los temas de referencia para esta monografía con el que se da cumplimiento a los objetivos específicos analizar las tendencias actuales frente a la gestión de equipos de alto desempeño e identificar las características predominantes de gestión de equipos de trabajo.

Figura 1. Definición de marco teórico.



Fuente: Elaboración propia descripción marco teórico

4.1. Antecedentes

La gestión de equipos de trabajo es la responsable de magníficas construcciones hechas durante la antigüedad, en Egipto, Mesopotamia y Asiría, desde épocas remotas se ha entendido la importancia de conformar pequeños grupos con dirigentes capaces de planear y guiar los esfuerzos de millares de trabajadores en obras que perduran todavía como las pirámides de Egipto.

Los papiros egipcios, atribuidos a la época de 1300 a. C. ya indicaban la importancia de la organización y la administración de la burocracia pública en el antiguo Egipto, aunque la naturaleza humana es evidentemente individualista, siempre se ha tenido la conciencia de que los intereses colectivos son importantes, evidencias como el código de Hammurabi ya evidencian la importancia de controlar a las personas y los procesos para el logro de metas de mayor trascendencia que los intereses personales.

Relatos tan antiguos como la biblia contienen interesantes mensajes sobre la importancia de los equipos de trabajo, Moisés sigue los consejos de su suegro Jetró quien sugiere la elección de hombres capaces en todo Israel en quienes se pueda confiar la autoridad para que fueran sus representantes – “Los puso por jefes sobre el pueblo, sobre mil, sobre ciento, sobre cincuenta, y sobre diez” (Éxodo 18: 13-27), siendo este un ejemplo de delegación conforme al nivel de competencias para gestionar personas, se entiende que entre más capacidades mayor influencia y volumen de seguidores para obtener un bien mayor.

Sun Tzu en su arte de la guerra también resalta la importancia de seleccionar generales y ejércitos capaces de adaptarse a las diferentes situaciones del conflicto, resaltando la importancia de explotar las capacidades de las personas y esto ha sido un referente para el mundo empresarial dado que los negocios tienen patrones similares a la guerra, después de todo tienen en común la supervivencia donde la planeación, la organización y la dirección son cruciales para obtener el éxito aprovechando las fortalezas del equipo. De forma similar en Roma, Catón y Varrón hicieron aportes sobre la importancia de los roles y el papel de las personas en la sociedad considerando sus capacidades y conocimiento para diferentes labores siendo estos factores determinantes para la selección de la mano de obra.

Otro referente es la iglesia católica que tiene una cobertura mundial con una sola cabeza como líder ejecutivo, esto indica la solidez de su modelo donde ha logrado a través de los siglos definir una estructura simple y eficiente con un estado mayor y coordinación funcional basado en meritocracia donde las personas con mayor experiencia y conocimiento desempeñan roles críticos para su funcionamiento y que según la creencia, estas responsabilidades son delegadas por la autoridad de Dios.

Es sobresaliente en términos de gestión de equipos la capacidad de la doctrina para alinear personas de diferentes culturas y experiencias en busca de un objetivo común, la motivación hace que se quiera algo de tal manera que pese a los inconvenientes se encuentran alternativas para avanzar. “El "dominio de una idea" ya sea dogmática, de servicio social o de coordinación de acciones, no puede ser sustituido por la estructura administrativa o por ningún principio científico” Jiménez Castro W. (1987).

La agricultura es un referente más, la célula familiar tiene definidos roles para cada uno dentro de la cadena y hasta los más pequeños pueden contribuir con tareas necesarias para la siembra, cuidado y posterior cosecha, parte de esta dinámica depende del conocimiento que por generaciones se ha venido depurando, haciéndolo más sofisticado pero que en esencia tiene la misma base de cultivar la tierra y lograr el sustento de la familia.

4.2. Teorías de gestión de personal

La forma como se hacen los trabajos cambia como consecuencia de la revolución industrial generando nuevos escenarios donde se pasa de procesos manuales a temas más automatizados, con esto se espera poder mejorar la producción y tal como indican Gallardo y Zarur (2010), se inician estudios de las dinámicas organizacionales para identificar nuevas formas de administración que faciliten la relación entre obreros y administradores, con la aparición de máquinas que facilitan las tareas operativas se hizo un desprendimiento entre el pensar y el hacer.

4.2.1. Administración científica de Taylor.

Una de las primeras referencias de este tema es la teoría definida por Frederick W. Taylor denominada “Administración científica” donde se analiza el trabajo de las personas y define 4 principios básicos que pueden mejorar el rendimiento tanto del personal como de la utilidad del negocio. Este es el resultado de varios experimentos de observación y refinamiento con la fundamentación ideológica que tanto el empresario como el obrero tienen los mismos intereses que son los de economizar los esfuerzos y aumentar la rentabilidad. Según Taylor (1987), los 4 principios fundamentales de su teoría son:

- **Reemplazar el empirismo por ciencia** de manera que se desarrolle un método de hacer las cosas con el fin de hacer repetible una tarea, siempre de la misma manera y en los tiempos definidos.
- **Selección científica e instrucción** de manera que las personas que van a desempeñar un trabajo lo harán por sus aptitudes y la empresa facilitaría el que puedan producir más y mejor en consistencia con el método definido.
- **Cooperar con el obrero** para asegurar que las tareas se realizan en los tiempos y con el método científico definido.
- **Dividir el trabajo** entre actividades operativas y de gestión de manera que los obreros se encargan de la ejecución y los administradores del plan.

Aunque esta teoría establece bases que serían un referente en la forma como las empresas gestionarían al personal, refleja el impacto del capitalismo de inicios del siglo XIX donde se cambia el enfoque individualista por el de producción empresarial orientado a mejorar los rendimientos dejando en un segundo plano a las personas. Esto asume que el método científico, en sí mismo, aseguraba con exactitud el comportamiento humano desconociendo aspectos variables que al final se ven reflejadas en nuevos desafíos.

Taylor se enfrentó a diferentes cuestionamientos como predominar los esfuerzos en el análisis de las tareas para establecer un método, súper especializar al operario en una sola tarea lo que dificulta su movilidad en la organización, supervisión excesiva del personal para controlar que hacen las actividades de acuerdo al método, pérdida del enfoque de la organización como un todo en el entendimiento que se quiere desglosar las tareas y especializar al personal en temas particulares.

Posiblemente la mayor de las críticas es que al proponer un manejo científico de la gestión del trabajo de las personas carecía de sustento científico de sus apreciaciones y estaba fundamentada principalmente por observaciones de los analistas y opiniones subjetivas de la información que recopilaban y sobre la que definían sus métodos.

4.2.2. Administración industrial y general de Fayol.

La teoría de Henry Fayol tiene la particularidad de que además de considerar temas de productividad, identifica otra serie de aspectos que se necesitan para mejorar la administración del personal, como producto de su investigación propone 14 principios que en la actualidad siguen siendo un referente para la gestión del personal en empresas de

diferentes industrias pero que al mismo tiempo son tan generales que facilitan su adopción para la elaboración del trabajo. Fayol (1987) Indica que la definición de principios tiene que ver con que no se trata de un tema rígido, sino que varía en función de la situación y teniendo en cuenta la naturaleza humana que es evidentemente dinámica, en este orden de ideas propone lo siguiente:

División del trabajo: De la misma manera como el proceso evolutivo del organismo humano ha hecho que se vayan generando órganos encargados de funciones específicas donde refina su propósito y lo hace de una mejor manera, este principio propone que una división del trabajo puede hacer que se optimice el desempeño al desarrollar habilidades, aumentar la seguridad y mejorar la precisión lo que en consecuencia especializa las funciones y separa los poderes dado que este manejo no solo es aplicable a las actividades de tipo operativo sino también de gestión.

Autoridad - Responsabilidad: Este principio resalta el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer, existe además una relación muy estrecha que hace inconcebible la autoridad sin responsabilidad siendo este uno de los desafíos a considerar dado que la ambición por la autoridad es proporcional al rechazo que se puede tener por las responsabilidades lo que implica un alto grado de ética, imparcialidad y firmeza dado que se van a tener situaciones donde se debe tener el rol de juez impartiendo recompensas o penalizaciones en consistencia con la ejecución de los trabajos.

Disciplina: Hace referencia a la obediencia, perseverancia, puntualidad, constancia, esmero y respeto establecidas entre la organización y sus colaboradores, se trata de una cualidad general que no se evalúa sólo en algunos cargos y debe inspirarse entre jefes para que los subalternos la practiquen en consecuencia. Se sugiere que para mantener la disciplina será necesario entonces: buenos jefes en todos los niveles jerárquicos, convenios tan claros y equitativos como sea posible y sanciones penales juiciosamente aplicadas.

Unidad de mando: Los colaboradores no resisten la dualidad de mando por lo que es un principio básico asegurar que se reporta a un solo jefe, esto evitará desordenes y entendimientos de lo que se debe hacer, facilitará las labores de la persona y evitará que la autoridad se resienta, se comprometa la disciplina, se perturbe el orden y se altere la estabilidad.

Unidad de dirección: No debe confundirse con el principio anterior porque este hace referencia al conjunto de operaciones que se necesitan para llegar a un fin específico de manera que se debe unificar el propósito de lo que se quiere lograr y no pretender resolver varias cosas a la vez porque esto impide la unificación de esfuerzos e incentiva la dispersión de trabajos en cosas que pueden no ser relevantes para la meta propuesta.

Subordinación de los intereses individuales sobre el general: Aunque esto debiera ser algo inherente al comportamiento de los colaboradores, miembros de una familia o pertenecientes a un estado, la naturaleza humana es evidentemente egoísta lo que facilita perder de vista este principio tan elemental, lo que propone el autor para tener en control este tema es: firmeza y buen ejemplo de los jefes, convenios tan equitativos como sea posible y vigilancia constante.

Remuneración: En esencia trata del precio del servicio que el colaborador ofrece a la empresa e idealmente debería dar satisfacción tanto al empleador como al empleado, sin embargo, hay factores externos que deben ser considerados como la oferta del personal, las ventas, y el estado financiero de la organización. Existen diferentes variaciones respecto a la forma como se remunera en función del cargo siendo diferentes las estrategias para obreros y jefes, en el contexto de operarios se pueden manejar modelos de pago jornal, tarea o por pieza; otras figuras adicionales que puede utilizarse son las primas, participación en las utilidades del negocio y subsidios.

Centralización / Descentralización: Este principio trata de una característica normal de los organismos vivientes donde se tiende a una centralización o descentralización de las sensaciones, empleando esta analogía, el comportamiento de las organizaciones tiene un comportamiento similar siendo diferente en cada caso; un factor relevante es el papel de los jefes y las cadenas de mando de manera que para los casos donde existen estructuras con muchos niveles la información sufre transformaciones desde su origen hasta el destino dado que cada interlocutor hace su intervención afectando el mensaje, esto no ocurre en las organizaciones pequeñas donde los mensajes son más directos al no existir tantos niveles. En concordancia con esto, otro aspecto a considerar son las habilidades y conocimientos del jefe, cuando estos son elevados hay una tendencia a la centralización mientras que para los casos donde se confía en el juicio de los colaboradores es más marcada una forma de trabajo descentralizada.

Jerarquía: Hace referencia a los conductos regulares que se definen en las organizaciones en una sucesión de jefes que va desde los niveles superiores a los agentes inferiores, tiene la particularidad de que puede ser complejo el manejo de aprobaciones sobre todo para estructuras muy desglosadas como las estatales donde para obtener algún permiso o tomar alguna decisión, puede ser necesario escalar en la pirámide lo que puede ser muy lento y poco práctico para los casos donde se requieren soluciones ágiles. La manera de solventar esta situación tiene que ver con el empoderamiento de los niveles superiores pero no se debe perder de vista la autoridad porque de no manejarse correctamente se puede perder visibilidad de la misma, lo que no se debe permitir es no tener claro que el bienestar general prima del particular de manera que se espera por parte de los colaboradores tener el coraje y tomar la iniciativa para los casos donde seguir el conducto genere prejuicios para la organización.

Orden: Tomado de forma literal de la teoría, un lugar para cada persona y cada persona en su lugar. De manera adicional resalta la importancia de tipos de orden predominantes siendo el primero, el orden material que básicamente es designar un espacio donde se puedan realizar los trabajos y que este se encuentre organizado en función de la optimización de las labores y que esté dotado de todo lo que se requiere para completar el trabajo. El orden social es más complejo y supone una comunión entre una buena definición de los cargos y una buena contratación, siendo esto en muchos casos un espejismo principalmente en las organizaciones grandes donde es complejo entender las necesidades específicas que se quieren resolver con un rol y donde variables como intereses particulares, favoritismos o nepotismo en vez de fomentar el orden termina generando de manera innecesaria nuevos cargos o incorporando personas que no cumplen con las competencias necesarias para hacer un trabajo.

Equidad: Es importante hacer una diferenciación entre justicia y equidad porque la justicia asegura el cumplimiento de los convenios entre las partes involucradas, pero se pueden generar brechas que necesitan ser tratadas. El principio de equidad es el resultado de justicia más benevolencia sin excluir el rigor, con esto se espera dar el mejor trato a los colaboradores y con esto fomentar la decisión personal de cada uno de dar su mejor esfuerzo para la organización.

Estabilidad del personal: Para que una persona pueda hacer un trabajo de manera eficiente es necesario que se dé el tiempo para que conozca los procesos, la organización

y a sus compañeros, cuando esto no se fomenta no se permite madurez y esto dificulta sacar el mayor potencial de los colaboradores.

Iniciativa: Es la capacidad que tienen las organizaciones para incentivar en sus colaboradores la posibilidad de proponer y ejecutar alternativas para hacer los trabajos entendiendo los límites de respeto a la autoridad y disciplina, requiere de cierta madurez por parte de los jefes porque se van a presentar escenarios donde deberán ceder el crédito de los resultados al equipo predominando los intereses colectivos sobre los particulares.

Unión del personal: Este principio resalta la importancia de establecer un vínculo fuerte entre el equipo porque con esto se aseguran mejores resultados, se apoya en el principio de la **unidad de mando** y pone en evidencia la presencia de los siguientes peligros que deben evitarse al máximo:

- *No hay que dividir al personal:* No se requiere de ningún talento para dividir al equipo, pero por el contrario se requieren muchas habilidades para lograr los mejores resultados haciendo que cada integrante ponga al servicio de la organización sus talentos, esto es difícil de lograr y debe ser motivo de análisis porque se considera que dividir al equipo es una falta condenable que perjudica a la organización.
- *Abuso de comunicación escrita:* El contacto personal siempre dará mejores resultados, optimizará los tiempos y permitirá resolver temas con mayor agilidad, las comunicaciones escritas excesivas generan retrabajo y dificultan la finalización de trabajos donde típicamente es más sencillo explicar de manera presencial lo que se necesita.

4.2.3. Teoría de las relaciones humanas - Elton Mayo

La teoría de Elton Mayo se fundamenta principalmente en una serie de experimentos con los que evaluaron el comportamiento de una serie de trabajadores entre 1924 y 1933 en la fábrica Hawthorne Works de la Western Electric Company, donde en conjunto con su equipo realizaron varias observaciones que permitieron identificar que la productividad no necesariamente se desencadena de unas condiciones favorables en términos de incentivos materiales sino que hay comportamientos humanos que si se analizan con detenimiento pueden dar aprendizajes muy importantes sobre la forma como se trabaja a partir de otro tipo de variables como la aceptación social. Dentro de los experimentos que

más generaron información para ser analizados entre una amplia gama de posibilidades, de acuerdo con Migdal y Rivkin (2017) se resaltan los siguientes:

El experimento de iluminación (1924 - 1927): Con este estudio lo que se intentó fue buscar una correlación entre la iluminación de las áreas de trabajo y la productividad del personal, si bien no se encontró una relación directa y de hecho no se tuvieron cambios importantes en términos de producción, si estimuló de una forma significativa el interés por investigar el campo de las relaciones humanas.

La sala de pruebas de montaje de relés (1927 - 1932): El relé era una especie de bobina que se construía de forma manual en la fábrica objeto de estudio de Mayo y su equipo, en relación al experimento de iluminación se detectó la ausencia de un ambiente controlado sobre el que se pudiera analizar el comportamiento de un grupo de personas y esa fue una de las cosas que corrigieron, prepararon una sala donde ingresaron a 7 mujeres para analizar su trabajo, como referencia manejaron una métrica de 2400 piezas por semana de cada operaria, a partir de esto hicieron una serie de cambios en el pago por pieza, horas de la jornada, duración de los descansos, una comida caliente gratis al día y otros, no notaron cambios relevantes pero con el pasar del tiempo notaron que cada operaria subió la producción a 3000 piezas por semana, la causa de esta variación fue que al estar en un ambiente más integrado, por una parte, se desarrollaron vínculos de amistad y adicional se adquirió más seguridad y una pérdida de la timidez con sus supervisores lo que tuvo un impacto directo en la fatiga y monotonía, adicionalmente quedó evidenciado que una mayor atención a las operarias incrementaba el interés por el trabajo.

El programa de entrevistas (1928 - 1930): Con el experimento de la sala de pruebas se identificó el beneficio que tenía escuchar a los colaboradores, Western Electric hizo una inversión de 200.000 USD destinada a la elaboración y análisis de entrevistas a los empleados entre 1928 y 1930. Se evaluó a cada trabajador para indagar en sus gustos e inconformidades sobre la empresa, en la medida que se iba avanzando en la investigación se cambió el enfoque cerrado de las preguntas a un enfoque más indirecto que permitió una libre expresión de las personas, las primeras entrevistas se completaban en 30 minutos pero al final llegaron a sesiones de hasta hora y media con las que se hicieron completos informes de un poco más de 10 páginas, con esto se generó una importante base de conocimiento e innovación principalmente en asuntos de **método** para analizar la información e identificar patrones en los datos blandos obtenidos, **teoría** al poder generar hipótesis sobre el comportamiento de las personas que ante factores organizacionales

iguales reaccionaban diferente haciendo visibles aspectos externos que podían ser tratados para cambiar la experiencia del trabajador, **práctica** de manera que las teorías que se identificaban podían validarse en el corto plazo, **pedagogía** en el sentido que los informes de las entrevistas con algunos ajustes se podían convertir en casos de estudio y finalmente **historia** porque con el tiempo estas evidencias se terminaron convirtiendo en un valiosa fuente de información de cómo era el día a día de la época.

La sala de observación de cableado bancario (1931 - 1932): Con la ejecución de entrevistas se detectó un comportamiento que llamó particularmente la atención de los investigadores y tenían particular ansiedad en poder evaluarlo, para ello generaron un espacio controlado para la prueba intentando limitar factores externos y se enfocaron en la producción de un equipo considerando que el pago sería por una labor particular común para todos y la remuneración sería en función del trabajo esperando que un desempeño alto podía generar un leve incremento en el salario colectivo y una producción baja afectaría los ingresos de todos, la expectativa del equipo investigador era una presión social que penalizara a quien no rindiera e impactara las utilidades del equipo. Lo que se pudo evidenciar fue el desarrollo una versión de lo que todos consideraron una producción normal de manera que si alguien producía más de lo esperado era objeto de sarcasmos y burlas que desmotivaban a esa persona y hubo casos donde se reportó menos de lo que se podía producir comprobando que la relación entre los patrones de producción e incentivos financieros podían variar. El análisis detallado descubrió una identidad social proteccionista de manera que el pensamiento colectivo indicaba que una mayor producción elevaría el estándar o alguien sería despedido.

4.2.4. Teoría X y Y de McGregor

Esta teoría propone un enfoque humanitario de las organizaciones diferenciando de manera muy clara el comportamiento de los colaboradores bajo 2 enfoques claramente definidos. Por una parte la teoría “X” de acuerdo con Madero y Rodríguez (2018) privilegia el liderazgo autoritario y parte de la premisa que el colaborador requiere de un control excesivo para asegurar la productividad, que sólo trabaja en función de una recompensa, que tiene una predisposición a evitar el trabajo, de igual manera debe tener claro quién es el jefe y supone también una restricción a la opinión, esta teoría sugiere una connotación negativa del empleado que para solventarla requerirá de un control fuerte y rigidez en el trato al personal. Por otro lado, la teoría “Y” es evidentemente positiva y considera que el

empleado es una persona con ambiciones y afán de crecer en diferentes aspectos de su vida por lo que pondrá todos sus talentos para lograr los objetivos del negocio, tienen una predisposición al reto por lo que están dispuestos a asumir nuevos retos y enfrentar mayores responsabilidades de igual manera dan un valor muy alto al auto aprendizaje.

4.3. Equipos de alto desempeño

En los últimos años se ha evidenciado que las personas son un recurso esencial en la estructura de cualquier organización, así mismo se han identificado los aportes que los equipos de alto desempeño han generado en ellas permitiendo su crecimiento, sostenibilidad y mejorando su competitividad en el tiempo. Una definición clara de equipos de alto desempeño es la que da Katzenbach, (2007) donde lo define como un número pequeño de personas que tienen un objetivo común, donde sus fortalezas se complementan entre sí, se destacan por su compromiso y están orientados a su desarrollo personal y del equipo. Por otro lado, Fainstein H., (1997) lo describe como: “Un equipo es un conjunto de personas que realiza una tarea para alcanzar resultados”. Según Gautier, B. y Vervisch, M., (2001), un equipo de alto rendimiento se caracteriza porque “la identidad de cada participante, como la del propio equipo, se define con relación a la visión compartida”.

4.4. Etapas del desarrollo de equipos

De acuerdo con lo indicado en el modelo de dinámica de grupo de Tuckman, documentado en la guía SBOK., (2017), todos los equipos deben pasar por cinco fases durante su proceso de desarrollo antes de alcanzar su máxima efectividad. Estas fases se describen a continuación:

Fase 1 - Formación: Esta etapa también llamada de preparación se identifica porque los integrantes del equipo tratan de destacar y existe una alta dependencia del líder y su gestión está enfocada en dirigir.

Fase 2 - Enfrentamiento / conflicto: Los miembros del equipo compiten entre sí para adquirir posiciones, se generan conflictos de poder, surgen los desacuerdos y los integrantes del equipo manifiestan sus preocupaciones y cuestionan las decisiones del líder, su gestión es de coach.

Fase 3 Normalización: En esta etapa los conflictos disminuyen, se generan acuerdos, el equipo responde de manera positiva a las enseñanzas del líder, discute y desarrolla su

forma de trabajo, se comprende y se valoran las fortalezas de sus integrantes y el líder actúa como facilitador.

Fase 4 Desempeño: El equipo es capaz de tomar decisiones sin la participación del líder, tiene un buen desempeño, trabaja con pocos conflictos, los desacuerdos son tratados positivamente y el líder delega.

Fase 5 Finalización: En esta fase el equipo se disuelve y se desplaza a otros proyectos con la satisfacción del trabajo realizado, sin embargo, pueden presentar sentimientos de vulnerabilidad por los lazos que se han creado durante el tiempo de trabajo. Esta última fase es el resultado de la investigación realizada entre Tuckman y Mary Ann Jensen en 1977.

4.5. Importancia de los equipos de alto desempeño

La gestión de equipos de alto desempeño es uno de los más grandes desafíos a los que se encuentran enfrentadas las organizaciones en la actualidad y no solo se debe a la mejora que generan en la productividad, sino también a los cambios positivos que se dan en la estructura organizacional a través del fortalecimiento de la gestión humana. (Uribe, Molina, Contreras, Barbosa y Espinosa (2013).

Alineado a esto R. Katzenbach, J. (2007) indica que es fundamental para las organizaciones que las personas trabajen en un cambio de mentalidad, ya que es muy difícil para ellas aceptar cuando los demás integrantes del equipo son quienes están más atentos al desempeño de su trabajo que los propios líderes. Esto permitirá que el éxito en los resultados de la organización se vea influenciado de manera directa por sus colaboradores. Por otro lado, se debe considerar en una organización que cada individuo es único y por ende, se debe diferenciar por sus aptitudes, habilidades, perspectivas, creencias y experiencias, las organizaciones con cultura innovadora promueven la diversidad en los equipos de trabajo, hecho que contribuye a la creación de soluciones integrales y a la construcción de entornos laborales incluyentes que benefician la productividad, favoreciendo el éxito y la generación de valor de la organización. (Gestionhumana.com., 2015)

4.6. Características

Un equipo de alto de desempeño no se forma de la noche a la mañana, sino que se desarrolla a través de una serie de etapas que le permitirán enmarcarse en un grupo de características. Gomez y Arboleda, (2008) señalan la importancia de tener objetivos y metas claras que son compartidas y aceptadas por el equipo de trabajo de forma que se establece un compromiso compartido, debe prevalecer el interés colectivo, es necesario un enfoque en la mejora continua, manejando un de ambiente de trabajo que permita la discusión y la efectiva resolución de problemas logrando mantener una comunicación efectiva.

Del mismo modo Gautier, B. y Vervisch, M., (2001) indican que además de la integración de sus competencias técnicas, un equipo de alto desempeño debe tener capacidad de escucha, valores, debe aceptar a los demás, tener dedicación personal y aceptar responsabilidades en conjunto. En concordancia a esto, es necesario que antes de la creación del equipo, se comparta el liderazgo y que sus miembros hayan desarrollado competencias tanto individuales y como colectivas.

4.6.1. Liderazgo

Un líder que tenga a cargo equipos de alto desempeño debe tener una visión integral, conocer a los colaboradores del equipo para sacar lo mejor de ellos, debe promover sinergias y facilitar estrategias para que la visión y las relaciones sean el motor que los impulse al logro de resultados. (Uribe, Molina, Contreras, Barbosa y Espinosa 2013).

Por otro lado, Martinez, G., (2012) define el liderazgo como “el proceso de influir en las actividades que realiza una persona o grupo para la consecución de una meta” y a partir de ello describe la *teoría del liderazgo situacional* que consiste en ajustar la forma de interactuar de acuerdo con la situación que se está presentando con los colaboradores del equipo. Este a su vez lo componen diferentes estilos, como son el directivo, persuasivo, participativo y delegador.

Adicional a esta, se encuentran otras teorías, como la *teoría de los rasgos* que busca establecer características distintivas de las personas. *Liderazgo por contingencia* donde se establece que no existe un único estilo de liderazgo, sino que este se puede ajustar con base en cada contexto. (Novela., R., S.F). El *liderazgo transaccional* está en función de las recompensas y sanciones a los subordinados, con base en su desempeño y los resultados obtenidos durante la ejecución de sus tareas y el *liderazgo transformacional* se enfoca en las personas, en la participación, motivación, en la confianza en las capacidades

de los miembros del equipo, respeto y la inspiración y colaboración con el fin que los integrantes vayan adelante de lo que la organización espera. Almiron A.,V.,Tikhomirova, A.,Trejo, A.C.,Garcia, JM, (2015). Por su parte Pérez. P., y Azzollini, S., (2013) señalan que el liderazgo transformacional también se involucra con la estimulación intelectual siendo esta la que se relaciona de manera directa con la satisfacción laboral.

4.6.2. Gestión de Competencias

De acuerdo con Jimenez A., (2013) la Gestión por Competencias puede integrar “conceptos del management, la organización y la gestión de las personas en el entorno laboral”. De esta forma, cuando se gestiona una persona o un equipo, lo que se está buscando es que la organización obtenga los mejores resultados. Adicionalmente, señala que el desempeño de una persona o un grupo pueden variar en función del entorno que tenga la organización, por lo cual se deben mantener ambientes saludables que contribuyan al fomentar la motivación y desarrollar las habilidades y conocimientos, es decir, las competencias. Según Jiménez, las competencias pueden clasificarse en tres grupos, el primero se orienta a las competencias centrales que están asociadas a parte técnica o de conocimientos, el segundo que integra las características personales que la organización quiere fortalecer para dar crecimiento al colaborador y el tercer grupo es el holístico y se enfoca en las características psicológicas de la persona.

Por otro lado, Atehortúa, J. (2016) plantea un modelo llamado Score de Competencias que se basa en los resultados para llegar a estas, es decir, está orientado en procesos y capacidades, a partir de los aportes que las personas generan a los procesos de la organización fundamentados en su desempeño, en el potencial que tiene la persona, los hábitos diarios y en el análisis del desarrollo de competencias.

4.6.3. Resolución de conflictos

Según Ramos., P. (2016) el conflicto es un proceso entre dos o más personas donde los involucrados manifiestan sus ideas, percepciones, pensamientos y objetivos presentando con ello una incompatibilidad que puede generar la insatisfacción en sus intereses, por lo tanto, presenta cinco enfoques que permiten tomar una serie de alternativas para dar solución a este:

Evitarlo o retirarse: En este enfoque las personas que participan en el conflicto se retiran de la situación, con el fin de evitar una discrepancia.

Competir u obligar: En este enfoque la situación de conflicto se orienta a ganar o perder, es decir, que tiene prioridad el ganar y quien está en posición de hacerlo maneja el conflicto ejerciendo su poder.

Adaptación y conciliación: Se orienta a llegar a acuerdos dentro del conflicto, y propone minimizar el valor de hacer frente a las diferencias. Los aspectos que pueden causar algún daño o afectación emocional no se discuten.

Concesión: Los involucrados en el conflicto se ubican en una posición mediadora. Buscan una solución que beneficie a los involucrados, aunque esta no sea la óptima.

Colaboración, confrontación o solución de problemas: Aquí los miembros del equipo buscan tener como resultado ganar – ganar y manejan el conflicto con una actitud positiva trabajando en las diferencias. Se presenta intercambio de información de forma que se obtenga una solución óptima.

4.7. Metodologías.

Con el fin de dar un sustento a la metodología propuesta, se analizan varias de las metodologías existentes que apoyan procesos tecnológicos con las que se espera identificar aspectos que puedan ser de fácil adopción y generen alto impacto en las organizaciones.

4.7.1. Personal Software Process (PSP).

El proceso de software personal fue desarrollado por Watts Humphrey considerado el “padre de la calidad del software”; de acuerdo con Greengard (2011), su enfoque principal es determinar la experiencia y disciplina de profesionales en ingeniería y la manera como se podía ayudar a producir productos confiables y de alta calidad considerando las restricciones de tiempo, costo y alcance. De manera adicional recalca la importancia de conocer en detalle lo necesario para hacer las diferentes actividades; Pomeroy-Huff, Cannon, Chick, Mullaney y Nichols (2009) definen que los conceptos básicos que permiten el desarrollo de mejores profesionales son: fidelidad a los procesos, recolección, medición, análisis de datos y mejora de procesos para asegurar que se maduran las maneras de hacer las cosas y con esto el desarrollo de una cultura de trabajo individual. Este modelo tiene la particularidad que permite resolver los GAPs existentes entre la academia y el

sector productivo dotando de habilidades blandas a los profesionales en concordancia con lo descrito por Pando S y Rodriguez R. (2018).

4.7.2. Team Software Process (TSP)

Esta metodología también fue desarrollada por Watts Humphrey y surge como evolución del método personal (PSP) que toma como premisa que los profesionales en ingeniería cuentan con una disciplina individual de trabajo lo que los habilita para trabajar con otras personas con competencias diversas pero enfoque unificado, como lo indica Humphrey (2000) el objetivo inicial era ayudar a los equipos de ingeniería a hacer su trabajo y una vez se logró definir un marco de referencia con herramientas y técnicas, los esfuerzos se enfocaron en simplificar el proceso para reducir su tamaño de manera que fuera más eficaz y útil. El proceso de trabajo en equipo de esta metodología hace especial énfasis en que todos los integrantes sigan el plan y define como temas principales para tener en cuenta: liderar el equipo, mantener la disciplina del proceso, seguimiento constante de problemas, comunicación constante y fluida, informes de gestión, enfoque en mantener el plan, proyecciones de finalización del proyecto, balanceo de carga de los trabajos del equipo, gestión de la calidad y relanzamiento del proyecto que básicamente es un manejo iterativo del trabajo considerando que esta metodología maneja un plan general y ciclos más pequeños en los que el equipo va refinando y ajustando su desempeño en función del conocimiento que va adquiriendo y las situaciones particulares del plan.

4.7.3. SCRUM

De acuerdo con el SBOK (2017), el marco de trabajo SCRUM proporciona una serie de herramientas y técnicas para poder materializar una definición documentada en la declaración de visión del proyecto (Project Vision Statement), esta metodología hace parte de la corriente ágil de gestión con las que se espera entregar valor al cliente de manera evolutiva y constante para poder tener retroalimentación temprana del grado de cumplimiento que se tiene con sus expectativas y necesidades independiente del tipo de proyecto o industria.

En el contexto de esta monografía, más allá del flujo de trabajo iterativo que caracteriza a este modo de trabajo, vamos a puntualizar en temas relacionados con la gestión del equipo de trabajo, sobre esto, SCRUM maneja los siguientes principios que son pautas básicas

de obligatorio cumplimiento, que no están abiertos a discusión y no deben ser modificados para asegurar una correcta implementación y credibilidad del marco de trabajo:

Control del proceso empírico: Esto significa que muchas de las decisiones del trabajo corresponden a la experimentación y observación por encima del plan definido.

Autoorganización: Los colaboradores cuentan con la autoridad y responsabilidad de decidir qué método emplear para completar los trabajos asignados, esto facilita su automotivación e incrementa la creatividad e innovación con lo que se genera más valor de negocio.

Colaboración: Se centra en el conocimiento, articulación y apropiación en función de un esfuerzo compartido, promueve la puesta del talento del equipo al servicio del proyecto.

Priorización basada en valor: Considera que la prioridad es el cliente y el valor que se le entrega durante toda la gestión del proyecto.

Time-Boxing: El tiempo es una de las principales restricciones que puede tener el proyecto, es muy importante hacer un uso adecuado de el y para ello se propone una serie de momentos de duración fija para la realización del trabajo con el fin de evitar desperdicios.

Desarrollo iterativo: La división del trabajo puede reducir la incertidumbre, entregar un valor de negocio real y facilita la gestión de cambios bajo la premisa que es más fácil lograr acuerdos con el cliente cuando se muestran resultados de manera constante.

4.7.4. Guía de gestión de proyectos PMBOK® (Project Management Body of Knowledge).

En el marco de las metodologías predictivas de gestión de proyectos, el PMI (Project Management Institute) cuenta con un estándar internacional que indica diferentes herramientas, técnicas y buenas prácticas de gestión, producto de la madurez obtenida durante muchos años y sustentada en teorías y estudios de referentes de distintas disciplinas. A partir de esto han generado un marco de trabajo donde nos enfocaremos puntualmente en el manejo de recursos que para el contexto de esta monografía tiene que ver con el talento humano.

De acuerdo a lo definido por el PMBOK (2017), para hacer una gestión adecuada se deben realizar los siguientes procesos:

Planificar la gestión de recursos: Donde se define de manera clara como se identifica, adquiere y será el modo de trabajo con el equipo del proyecto.

Estimar los recursos de las actividades: Hace referencia a identificar la cantidad de personas que conformarán el equipo y las competencias requeridas en función del trabajo a realizar.

Adquirir recursos: En resumen, se trata de la conformación del equipo y dotarlos de lo que necesiten para completar las actividades del plan.

Desarrollar el equipo: Mejora las competencias, relacionamiento entre los integrantes y fomenta un ambiente de trabajo óptimo con el que se mejore el desempeño del equipo.

Dirigir al equipo: Define la manera como a partir del seguimiento del desempeño, se hará retroalimentación, resolución de problemas y cambios en el equipo que optimicen la gestión y logro de objetivos.

Controlar los recursos: Asegura que el equipo asignado al proyecto se encuentra disponible de acuerdo con el plan, monitorea que el equipo esté realizando los trabajos de acuerdo a sus competencias en los tiempos definidos y realiza acciones correctivas de ser necesario.

Con el pasar de los años, adicional a los procesos previamente descritos, el PMI ha venido considerando lo que ellos denominan **tendencias y prácticas emergentes en la gestión de los recursos del proyecto** donde se resaltan *métodos para la gestión de los recursos, inteligencia emocional, equipos auto-organizados, equipos virtuales / distribuidos, adaptación y consideraciones para entornos ágiles / adaptativos.*

4.8. Gestión humana en pymes

La ley 905 de 2004 expone la naturaleza y funcionamiento de micro, pequeñas y medianas empresas siendo este el referente para nuestro objeto de estudio con el que se quiere analizar los patrones básicos de gestión humana, restricciones, y desafíos.

4.8.1. Patrones en gestión

De acuerdo con Vives, A. (2014), las pymes por la naturaleza de su organización tienen que ser flexibles, gracias a su constante adaptabilidad al cambio, es por ello que deben contar con un modelo de gestión conforme a lo planteado por Pérez Uribe, R. I. (2003),

donde su cultura organizacional es representada por el talento humano, debe manifestar condiciones creativas e innovadoras para adecuarse a los cambios y de esta manera permanecer vigentes y asegurar su crecimiento; esto representa un reto ya que para alcanzarlo deben contar con equipos comprometidos, capacitados y motivados que trabajarán en pro de la organización, buscando el cumplimiento de objetivos y metas, asimismo, deberán sentir que están logrando satisfacer sus aspiraciones, expectativas y necesidades.

Domínguez S. (2008) plantea que los recursos humanos, ocupan una posición trascendental en las estrategias de competitividad, así mismo propone que los directores de las pymes deben contar con la formación y experiencia que garantice la vigencia, crecimiento e innovación de la empresa, es por ello su importancia en la participación tanto administrativa como operativa, para lograr esto y de acuerdo con Martínez Recio V. (2013) quien presenta un modelo basado en la gestión por competencias, integrado por cinco procesos: 1) atracción, 2) selección e incorporación, 3) formación y entrenamiento, 4) desarrollo y planes de sucesión, 5) evaluación del desempeño, en el cual se evidencia la importancia primordial que se le otorga al talento humano ya que estos son los principales agentes de cambio.

Por su parte Pérez Uribe, R. (2003, enero), propone un enfoque estratégico de Gestión Humana, por medio del cual se busca lograr los objetivos organizacionales de las pymes y de esta manera generar valor. Dicho enfoque que parte de la Gerencia estratégica de Gestión Humana, la cual debe basar su mayor importancia en tres estrategias primordiales que inician con la estructura, seguido por el despliegue y concluyendo con el seguimiento del direccionamiento estratégico, por medio de este planteamiento se pretende implementar lineamientos, políticas, estrategias y mecanismos que deberían ser implementados por las pymes para incrementar el desarrollo profesional de todos los colaboradores, así como generar un seguimiento continuo desde su vinculación hasta el retiro.

Es importante puntualizar las competencias con las que debe contar un líder en las pymes, para Lorza, A. (2012) los jefes deben tener capacidades como la adaptabilidad al cambio, liderazgo, pensamiento estratégico, innovación y comunicación, esta afirmación la confirman las investigaciones adelantadas por Villarraga y Sánchez (2007) y Aristizabal y Restrepo (2006), en las cuales proponen que las competencias gerenciales más comunes

en pymes deben ser adaptabilidad al cambio, liderazgo, pensamiento estratégico, innovación y comunicación.

4.8.2. Restricciones

Los recursos humanos según Estrada, R. (2009), son de gran importancia para realmente ser una pyme altamente competitiva, es por eso por lo que los gerentes de estas deben contar con experiencia y conocimiento, así como un equipo altamente preparado ya que este es un factor determinante para la innovación y crecimiento. Sin embargo, Estrada encuentra unas restricciones en cuanto a la falta de personal debidamente capacitado, ya que este se convierte en un recurso escaso, al que hay que impulsar y preparar de manera continua para que estos no sean remplazados por ninguna tecnología.

Por otra parte, otra restricción que encuentran Campuzano, Ziadet y Echeverria (2016), está relacionada a que la mayoría de los artículos en torno al desarrollo de la gestión humana están enmarcados en el estudio de empresas grandes; y son pocos los escritos en los que se puede conocer cómo son las actividades de la gestión humana en las pymes.

4.8.3. Inconvenientes / desafíos

A partir de la propuesta de modelo de gestión humana y cultura organizacional para Pymes innovadoras realizada por Pérez Uribe, R. (2003), donde evaluó a varias organizaciones de este tipo y encontró algunos desafíos que hacen que la implementación de un sistema de gestión humana sea más retador puesto que los resultados del modelo dejaron ver que no hay un compromiso e interés para la creación de un área dedicada a gestión humana, a esto se le suma que las pymes que si han implementado un sistema de gestión, no cuentan con una persona dedicada totalmente al área, sino más bien tenían otras responsabilidades en la empresa, lo que demuestra que no le están dando la prioridad necesaria.

Así mismo otro desafío que plantea Maturana, D., & Andrade, V. (2019), menciona que los estudios sobre gestión humana en principio están centrados principalmente en organizaciones de gran tamaño y plantean que las pymes normalmente no tienen sus procesos de gestión humana formalizados; lo que podría afectar de manera significativa la productividad e innovación.

5.Hipótesis.

Para la presente investigación se plantean tres hipótesis las cuales serán comprobadas al finalizar la investigación.

H1. Las tendencias actuales para la gestión de equipos de alto desempeño resaltan la importancia de la cultura organizacional y satisfacción laboral acorde con el rol y responsabilidades que deben desempeñar los colaboradores en la organización.

H2. La productividad y el cumplimiento de objetivos son características claves para la gestión de equipos de alto desempeño

H3. El establecimiento de mecanismos para la gestión de equipos de trabajo incrementa el conocimiento del talento humano de una pyme para mitigar las restricciones de experiencia y remuneración que pueden existir.

6. Metodología.

Para cumplir con los objetivos definidos en este trabajo se establece una fase inicial de recopilación de datos, una fase para el análisis de datos y una fase de comprobación de hipótesis, con esto se hará la definición de la metodología de gestión de equipos como conclusión de la investigación.

6.1. Enfoque, diseño de la investigación y alcance o tipo de estudio.

La investigación se enmarca en un **enfoque mixto** dado que se pretende analizar tanto información cuantitativa como cualitativa. Se realiza un análisis de la información para entender el comportamiento de las variables a trabajar y se considera que la naturaleza del estudio tiene aspectos cualitativos que pueden ser determinantes.

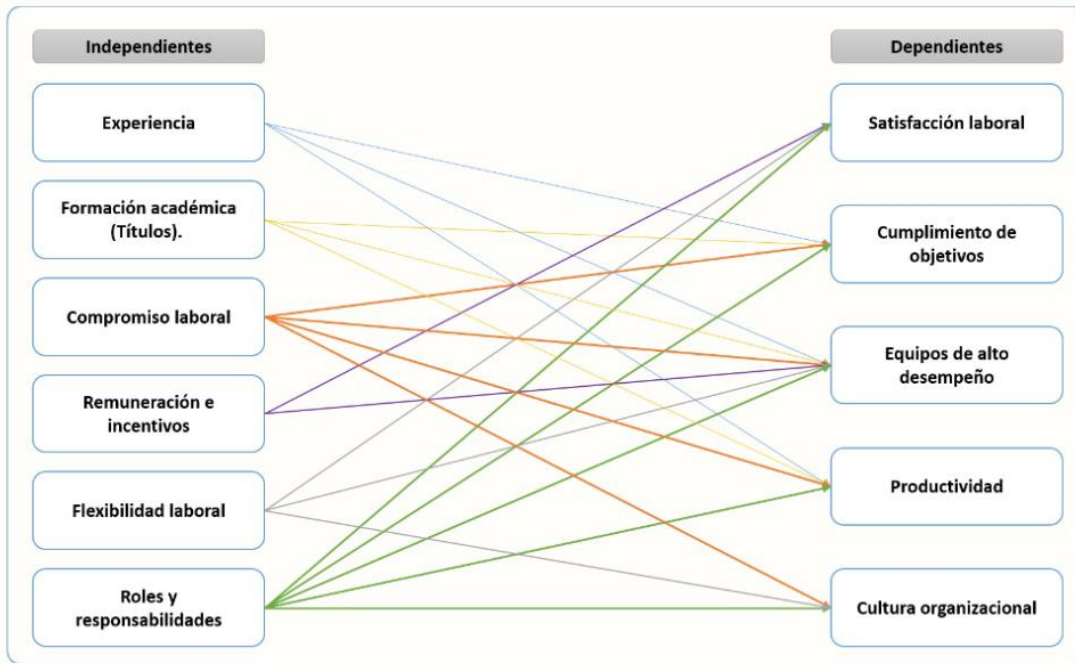
Por el alcance de la investigación se selecciona un **estudio no experimental** teniendo en cuenta que las variables independientes no se van a manipular y sus relaciones se van a analizar cómo han ocurrido en el contexto natural. Asimismo, se desarrolla bajo el **diseño transeccional** puesto que se recolectan datos una sola vez, con el propósito de describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, con lo anterior se busca medir, evaluar y analizar para proponer una metodología para la gestión de equipos de trabajo de alto desempeño en Pymes, sin que se realice su implementación.

El alcance es **correlacional-causal** ya que se describen relaciones entre las diferentes variables. Es decir, que se limita a establecer relaciones entre ellas sin enfocarse en la causalidad.

6.2. Definición De Variables.

En el presente capítulo se definen las variables de estudio de investigación y el método de información con el cual se recolectaron datos con la finalidad de responder a la pregunta de investigación. En la Figura No. 2, se muestran las variables independientes y dependientes a trabajar.

Figura 2. Definición de variables.



Fuente: Elaboración propia.

6.2.1. Definición conceptual.

Experiencia: de acuerdo Meyer y Schwager, (2007) la experiencia laboral, como un criterio de selección que hace referencia a los conocimientos que una persona adquiere a lo largo del tiempo. Los relaciona estrechamente con la cantidad de años de ejercicio laboral de una persona y se presume que cuantos más años de trabajo posee, mayor será la experiencia en dicho cargo.

Formación: Según Aponte, (2008), la formación se entiende como el resultado de un proceso educativo, que complementa estudios de primaria, secundaria y universitarios que la persona llega a complementar a lo largo de su vida. En este sentido la formación integra posibilidades de desarrollo integral, conocimientos de cultura general y académica, nuevas habilidades de capacidad de intervención, actitudes y valores y enriquecimiento de experiencias.

Compromiso laboral: Según Reyero, (2015), “es la vinculación laboral a nivel racional, emocional y trascendente, con una búsqueda del beneficio mutuo empleado-organización

mediante una actitud proactiva por ambas partes para mantener la calidad de este vínculo a largo plazo”.

Remuneración: Chiavenato, (2008), señala una persona asociada a una organización, tiene interés en invertir su trabajo, tiempo, esfuerzo, conocimientos y habilidades, esperando recibir una retribución favorable. Lo que conlleva a las organizaciones a invertir en recompensas para las personas, esperando que estos aportes los lleven alcanzar sus objetivos, para esto deben hacer un análisis entre los recursos que invierten en sus sistemas de recompensas y los beneficios que obtienen de estas.

Flexibilidad laboral: De acuerdo con Sánchez, (2015), quien define la flexibilidad laboral como “conjunto de medidas que favorecen los derechos de los trabajadores en materia de contratos individuales de trabajo y libertad de contratación”.

Roles y responsabilidades: Jiménez, (2015), define a rol como “una función definida a ser realizada por un miembro del equipo de trabajo de un proceso como aprobar, auditar, archivar producir, servir, inspeccionar, codificar, entre otros” asimismo define responsabilidades como “compromiso u obligación para con algo, se realiza para generar un resultado deseado”

Satisfacción laboral: Locke, (1976), “Es un estado emocional positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”.

Cumplimiento de objetivos: Rendición de cuentas y contribuir a un alto nivel de eficiencia, eficacia y cumplimiento de objetivos en la Organización.

Equipos de alto desempeño: los equipos de alto desempeño Vélez, (s. f.) los define como aquellos que tienen roles claros, trabajan para eliminar obstáculos, experimentan y aprenden juntos, resuelven problemas de alta complejidad en tiempos cortos, están motivados y tienen una buena relación.

Productividad: Sevilla, (s. f.). Define a la productividad como “la eficiencia de producción por cada factor o recurso utilizado, entendiendo por eficiencia el hecho de obtener el mejor o máximo rendimiento utilizando un mínimo de recursos. Es decir, cuantos menos recursos sean necesarios para producir una misma cantidad, mayor será la productividad y, por tanto, mayor será la eficiencia”

Cultura organizacional: Rodríguez, (2012), Define a la cultura organizacional como “conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones. La cultura organizativa puede facilitar la implantación de la estrategia si existe una fuerte coherencia entre ambas o, por el contrario, impedir o retrasar su puesta en práctica”.

6.2.2. Definición operacional.

Experiencia: Se realizará a través de un cuestionario que permita establecer los años y tipo de experiencia de los colaboradores. La unidad de medida para esta variable son Años.

Formación académica: Se realizará a través de un cuestionario que permita identificar los títulos del colaborador. La unidad de medida para esta variable son el tipo de Títulos (técnico, profesional, posgrado).

Compromiso laboral: Se realizará a través de un cuestionario que permita identificar el compromiso que tienen los colaboradores en una escala Likert dejando saber el encuestado está en desacuerdo o no.

Remuneración e incentivos: Se medirá por medio de encuestas, donde se podrá identificar si las pymes a evaluar invierten en recompensas para sus colaboradores a través de una escala Likert.

Flexibilidad laboral: Se medirá por medio de encuestas, donde se podrá identificar si las personas cuentan con componentes dentro de su contrato laboral que les permita obtener beneficios adicionales. La unidad de medida será Si o No.

Roles y responsabilidades: Se medirá por medio de encuestas, donde se podrá identificar si las pymes tienen roles y responsabilidades definidas para sus colaboradores, la medición se realizará a través de una escala Likert. La unidad de medida será de acuerdo o en desacuerdo.

Satisfacción laboral: La unidad de medida para esta variable será por medio de encuestas, donde los colaboradores evidenciarán sus experiencias laborales, la medición se realizará a través de una escala Likert. La unidad de medida será de acuerdo o en desacuerdo.

Cumplimiento de objetivos: La unidad de medida para esta variable será por medio de encuestas, donde los colaboradores podrán informar si han dado cumplimiento a los objetivos planteados, la medición se realizará a través de una escala Likert. La unidad de medida será de acuerdo o en desacuerdo.

Equipos de alto desempeño: La unidad de medida para esta variable será por medio de encuestas, donde los colaboradores evidenciarán si cuentan con roles claros, trabajan para eliminar obstáculos, experimentan y aprenden juntos, resuelven problemas de alta complejidad en tiempos cortos, están motivados y tienen una buena relación, la medición se realizará a través de una escala Likert. La unidad de medida será de acuerdo o en desacuerdo.

Productividad: Se medirá por medio de encuestas, donde se podrá identificar si las personas cuentan con los recursos necesarios que les permita ser productivos de acuerdo con los requerimientos de la organización, la medición se realizará a través de una escala Likert. La unidad de medida será de acuerdo o en desacuerdo.

Cultura organizacional: Se medirá por medio de encuestas, donde se podrá identificar si las pymes tienen claramente definida una cultura organizacional, la medición se realizará a través de una escala Likert. La unidad de medida será de acuerdo o en desacuerdo.

6.3. Población Y Muestra.

La población definida para esta investigación son las pequeñas y medianas empresas que cumplen con las condiciones que las categorizan como Pymes cuyos activos sean inferiores a 15.000 millones de pesos y cuenten con hasta 200 empleados, adicionalmente se ha seleccionado la ciudad de Bogotá por tener una concentración importante de organizaciones del sector de tecnología (ver tabla No.1). Se ha elegido este sector considerando que es un referente en gestión de equipos de trabajo donde el desempeño es un aspecto clave que permite lograr los objetivos de acuerdo con las restricciones de tiempo, costo y alcance.

De las 200.611 empresas del territorio colombiano que cumplen con las condiciones para ser catalogadas como pymes, se aplicaron filtros de ciudad, número de empleados,

industria, estado operacional y activos con lo que la muestra elegida serán 210 de las 713 empresas identificadas en la base de datos EMIS.

Tabla 1. Selección de la muestra.

CRITERIO	ACUMULADO
Región: Colombia	200,611
Ciudad: Bogotá D.C.;	93,681
Número de empleados: min. 11; máx. 200	70,068
Industria: Tecnología, Medios & Telecomunicaciones	3,524
Estado operacional: Operativa	3,203
Activos (FY LY - Consolidated Preferred): min. USD 1 Million; max. USD 15000 Million	713
Muestra seleccionada	210
Muestra definitiva *	65

Fuente: EMIS.

* La **muestra definitiva** representa los resultados finales con los que se hizo el análisis cuantitativo, en el numeral 6.5 y capítulo 7 Se detalla la forma como se obtuvo esta información.

Para el presente trabajo se utiliza la técnica de muestreo no probabilístico de tipo por conveniencia y la muestra seleccionada es a criterio del equipo de investigación por la accesibilidad a la información.

Adicional a lo anterior, la muestra es segmentada en dos subgrupos que corresponden a pequeñas y medianas empresas sobre las cuales se realiza el análisis de resultados.

6.4. Selección de métodos o instrumentos para recolección de información.

Teniendo en cuenta que el tipo de investigación es mixto, es necesario obtener información cuantitativa y cualitativa que se recolecta a través de una encuesta aplicada a las empresas identificadas en la muestra, con esto se determinan aspectos relevantes y patrones numéricos que son analizados, para dar confiabilidad, se valida con especialistas en investigación quienes hicieron sus recomendaciones para refinar las preguntas antes de liberar el instrumento. Respecto al análisis cualitativo se realiza una entrevista a un experto

en el tema, con el fin de analizar la información y comprobar las hipótesis planteadas en la investigación.

Para la elaboración del instrumento de medición **encuesta**, se generó un banco de preguntas con respuestas tipo Likert asociadas a cada variable de investigación, estas preguntas fueron calificadas por parte del equipo de trabajo en una escala de 1 a 5 donde 1 es el valor que representa mayor afinidad con lo que se quiere evaluar y finalmente se incluyeron dentro del instrumento las que tuvieron calificación de 1 y 2. (El banco de preguntas se encuentra en el anexo 1 de este documento).

Para el cuestionario se propone un listado de preguntas cerradas que permite obtener datos estandarizados de la información recolectada, no obstante, también se incluyen preguntas abiertas y se tienen en cuenta características de la muestra como son rol del encuestado, edad, tiempo laborado en la compañía, entre otras.

Los instrumentos implementados se encuentran en los anexos No. 2 y 3.

6.5 Procedimientos y técnicas para la aplicación de instrumentos.

Para la recolección de la información se envió un correo masivo a las empresas seleccionadas de la muestra, en el que se indica que se está recopilando información relacionada con la forma como se gestionan sus equipos de trabajo en un contexto de investigación, para ello se entrega una encuesta con una serie de preguntas para ser analizadas. Sobre la muestra seleccionada se considera que hay pequeñas y medianas empresas de las cuales se eligen de manera aleatoria 105 empresas por cada grupo, para un total de 210, con la expectativa de recibir respuesta de la mitad de ellas. Como parte del mensaje se solicita enviar al área de talento humano y/o responsables de la gestión de equipos. Las encuestas se dividen en segmentos donde la parte inicial recoge información demográfica del entrevistado como género, edad, años de experiencia y formación entre otros, los demás segmentos incluyen preguntas en función del rol en un equipo donde se propone manejar responsables de la selección de personal, gestor de equipos o integrantes.

El cuestionario se desarrolla con preguntas abiertas y cerradas, las cuales son precisas para no generar confusión al lector, una variable podrá tener más de una pregunta que ayuda a obtener resultados más confiables.

El análisis de datos se realiza bajo un diseño Secuencial (exploratorio, explicativo, transformativo) ya que se emplea encuestas y entrevistas enfocadas a determinar las causas de las diferencias y similitudes encontradas.

7. Trabajo de campo.

La presente monografía se desarrolla bajo en un enfoque mixto, con análisis de la información cuantitativa y cualitativa, se realiza un análisis de los resultados para entender el comportamiento de las variables. Los resultados encontrados en el proceso de desarrollo del trabajo de investigación se convierten en el marco de referencia frente a la generación de la propuesta metodológica, con base en el instrumento tipo encuesta utilizado para el análisis cuantitativo y su tabulación; el análisis cualitativo que se desarrolló a partir de una entrevista a un experto que permitió identificar los factores que más influyen en la gestión de equipos dentro de una organización con características de una pyme.

Para el análisis cuantitativo, la recolección de datos se obtuvo a partir del diligenciamiento del instrumento por parte de la muestra objetivo. Inicialmente se realizó el envío del instrumento a 210 empresas, sin embargo, las respuestas recibidas no cumplían la expectativa esperada de 100 empresas, por lo que fue necesario enviarlo nuevamente a 124 empresas adicionales. Del total de las 334 empresas seleccionadas se recibió un total de 65 respuestas, que sirvieron para iniciar este análisis, a partir de dichas encuestas se evaluaron variables de compromiso, experiencia, productividad, flexibilidad laboral, formación académica, remuneración, incentivos, roles y responsabilidades en la organización donde labora cada encuestado.

El análisis cualitativo, se realizó a partir de la entrevista que se obtuvo con la experta Osmany Martínez quien trabaja en área de Cloud and Technology de Techedge Colombia, su área es la encargada de configuración, administración y temas de seguridad e infraestructura de sistemas de información. Osmany es experta en gestión de equipos de alto desempeño y actualmente tiene 12 personas a cargo. La entrevista se realizó por la plataforma Teams y tuvo una duración de una hora, allí se plantearon de manera abierta las preguntas del instrumento donde se evaluaron las variables descritas, la entrevista se desarrolló en varias fases, la primera correspondió a la preparación, revisión y transcripción de los datos de manera descriptiva, la segunda fase se enfatizó en organizar los datos según criterios de tipo temático, y finalmente se realizó la generación conclusiones.

A partir de la aplicación del instrumento en esta sección se da cumplimiento al objetivo específico que busca analizar cuál es el comportamiento de los integrantes de equipos de trabajo para identificar patrones que afecten su desempeño.

7.1. Procesamiento estadístico de datos

El procesamiento estadístico se realizó a través de la herramienta SPSS donde se realizaron dos tipos de análisis, para el primero se implementó la correlación de Spearman que permite relacionar las respuestas tipo Likert de una variable del instrumento y los valores superiores e inferiores para tomarlos como referencia en un segundo análisis de tablas cruzadas.

Con el análisis de correlación de tablas cruzadas se compararon las variables de estudio y se tomaron los dos valores superiores e inferiores obtenidos de la herramienta y a partir de los resultados de la prueba de Chi cuadrado de Pearson, se estableció que para los valores menores a 0,05 se interpretará como relación o influencia directa y si por el contrario se obtenían valores mayores indicará que la relación es baja o nula.

De manera adicional se tomaron los valores altos y bajos de la correlación de Spearman y se compararon con preguntas de tipo demográfico donde se hizo otro análisis final para determinar patrones asociados a temas de formación, años de experiencia, número de integrantes de los equipos de trabajo y escolaridad.

Correlación de Spearman.

A continuación, en la figura 3, se muestran los resultados obtenidos de la herramienta una vez se realizó la correlación de Spearman con la variable de *compromiso*, la información detallada de las demás variables se encuentra en el anexo 4 (Resultados de instrumentos de medición).

Figura 3. Correlación de Spearman variable Compromiso.

Correlaciones

			¿Los valores y principios son los principales conductores de la organización?	¿Existe un alto compromiso de los integrantes del equipo de trabajo?	¿Existe una figura clara de liderazgo en el equipo que direcciona los esfuerzos del equipo?	¿Los objetivos se cumplen de manera oportuna como equipo y no de manera individual?	¿El equipo responde con rapidez ante la necesidad de realizar un cambio?	Si las metas no se alcanzan, ¿los colaboradores hacen un análisis para ver qué ha fallado?	¿Conoce los indicadores que le permiten saber si se están logrando los objetivos de la organización?
Rho de Spearman	¿Los valores y principios son los principales conductores de la organización?	Coefficiente de correlación	1,000	,505**	,481**	,509**	,550**	↓ ,322**	,404**
		Sig. (bilateral)	.	<.001	<.001	<.001	<.001	,009	<.001
		N	65	65	65	65	65	65	65
	¿Existe un alto compromiso de los integrantes del equipo de trabajo?	Coefficiente de correlación	,505**	1,000	,531**	,619**	↑ ,639**	,542**	,382**
		Sig. (bilateral)	<.001	.	<.001	<.001	<.001	<.001	,002
		N	65	65	65	65	65	65	65
	¿Existe una figura clara de liderazgo en el equipo que direcciona los esfuerzos del equipo?	Coefficiente de correlación	,481**	,531**	1,000	,630**	,529**	,394**	,449**
		Sig. (bilateral)	<.001	<.001	.	<.001	<.001	,001	<.001
		N	65	65	65	65	65	65	65
	¿Los objetivos se cumplen de manera oportuna como equipo y no de manera individual?	Coefficiente de correlación	,509**	,619**	,630**	1,000	↑ ,728**	,663**	,386**
		Sig. (bilateral)	<.001	<.001	<.001	.	<.001	<.001	,001
		N	65	65	65	65	65	65	65
	¿El equipo responde con rapidez ante la necesidad de realizar un cambio?	Coefficiente de correlación	,550**	,639**	,529**	,728**	1,000	,569**	,394**
		Sig. (bilateral)	<.001	<.001	<.001	<.001	.	<.001	,001
		N	65	65	65	65	65	65	65
	Si las metas no se alcanzan, ¿los colaboradores hacen un análisis para ver qué ha fallado?	Coefficiente de correlación	,322**	,542**	,394**	,663**	,569**	1,000	↓ ,242
		Sig. (bilateral)	,009	<.001	,001	<.001	<.001	.	,052
		N	65	65	65	65	65	65	65
¿Conoce los indicadores que le permiten saber si se están logrando los objetivos de la organización?	Coefficiente de correlación	,404**	,382**	,449**	,386**	,394**	,242	1,000	
	Sig. (bilateral)	<.001	,002	<.001	,001	,001	,052	.	
	N	65	65	65	65	65	65	65	

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia, Software SPSS.

De acuerdo con los resultados obtenidos se deduce que un alto grado de compromiso por parte de los integrantes del equipo, tiene un impacto directo en la capacidad que este tiene para adaptarse a los cambios en el trabajo a realizar y esto facilita el logro de las metas propuestas, aún con la presencia de restricciones de tiempo y costo.

Se concluye también que, como parte de la cultura organizacional, actividades de análisis para comprender lo que ha fallado y el conocimiento de los indicadores con los que se evalúa el logro de los objetivos no tienen relación directa.

Tablas cruzadas.

Tomando como referencia los resultados del análisis descrito previamente en la figura 3 se muestra un ejemplo del análisis de tablas cruzadas para la variable compromiso en donde se realizó el cruce de variables con los dos puntajes más altos y los dos más bajos. De igual manera el detalle del análisis realizado se encuentra en el anexo 4 (Resultados de instrumentos de medición).

En la figura 4 se muestra la tabla cruzada para el mayor puntaje de la variable compromiso obtenido en la relación de Spearman:

Figura 4. Tabla cruzada mayor puntaje, variable compromiso.

Tabla cruzada ¿Los objetivos se cumplen de manera oportuna como equipo y no de manera individual? *¿El equipo responde con rapidez ante la necesidad de realizar un cambio?

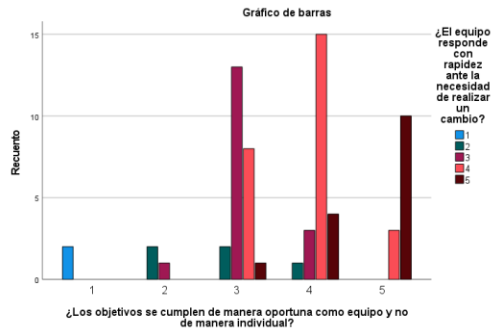
Recuento

		¿El equipo responde con rapidez ante la necesidad de realizar un cambio?					Total
		1	2	3	4	5	
¿Los objetivos se cumplen de manera oportuna como equipo y no de manera individual?	1	2	0	0	0	0	2
	2	0	2	1	0	0	3
	3	0	2	13	8	1	24
	4	0	1	3	15	4	23
	5	0	0	0	3	10	13
Total		2	5	17	26	15	65

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	119,142 ^a	16	<.001
Razón de verosimilitud	63,824	16	<.001
Asociación lineal por lineal	37,941	1	<.001
N de casos válidos	65		

a. 18 casillas (72.0%) han esperado un recuento menor que 5.
El recuento mínimo esperado es .06.



Fuente: Elaboración propia, Software SPSS.

A partir de los resultados obtenidos se evidencia que el logro de objetivos tiene una relación directa con una gestión ágil de los cambios que se puedan generar.

En la figura 5 se muestra la tabla cruzada para el menor puntaje de la variable compromiso obtenido en la relación de Spearman, la información detallada de las demás variables se encuentra en el anexo 4 (Resultados de instrumentos de medición).

Figura 5. Tabla cruzada menor puntaje, variable compromiso.

Tabla cruzada Si las metas no se alcanzan, ¿los colaboradores hacen un análisis para ver qué ha fallado? *¿Conoce los indicadores que le permiten saber si se están logrando los objetivos de la organización?

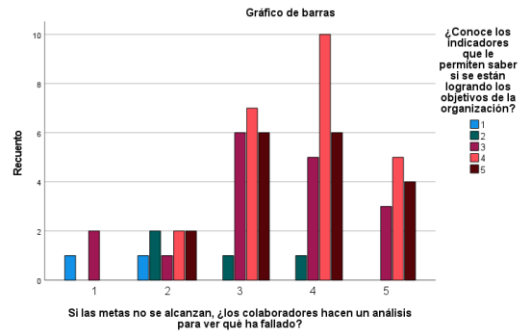
Recuento

		¿Conoce los indicadores que le permiten saber si se están logrando los objetivos de la organización?					Total
		1	2	3	4	5	
Si las metas no se alcanzan, ¿los colaboradores hacen un análisis para ver qué ha fallado?	1	1	0	2	0	0	3
	2	1	2	1	2	2	8
	3	0	1	6	7	6	20
	4	0	1	5	10	6	22
	5	0	0	3	5	4	12
Total		2	4	17	24	18	65

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	24,215 ^a	16	,085
Razón de verosimilitud	19,301	16	,253
Asociación lineal por lineal	7,108	1	,008
N de casos válidos	65		

a. 19 casillas (76.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .09.



Fuente: Elaboración propia, Software SPSS.

Con base en el resultado obtenido se concluye que el conocimiento de los indicadores de logro de objetivos no afecta de manera directa en que los colaboradores realicen un análisis del por qué no se ha dado cumplimiento a estos.

Tabla cruzada con datos demográficos.

En la figura 6 se muestra la tabla cruzada para la relación de la variable compromiso con la cantidad de integrantes en el equipo de trabajo, la información detallada de las demás variables se encuentra en el anexo 4 (Resultados de instrumentos de medición).

Figura 6. Tabla cruzada datos demográficos.

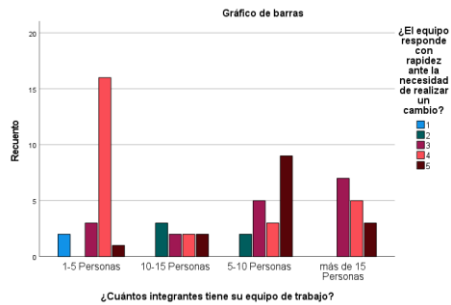
Tabla cruzada

Recuento		¿El equipo responde con rapidez ante la necesidad de realizar un cambio?					Total
		1	2	3	4	5	
¿Cuántos integrantes tiene su equipo de trabajo?	1-5 Personas	2	0	3	16	1	22
	10-15 Personas	0	3	2	2	2	9
	5-10 Personas	0	2	5	3	9	19
	más de 15 Personas	0	0	7	5	3	15
Total		2	5	17	26	15	65

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	36,180 ^a	12	<.001
Razón de verosimilitud	36,060	12	<.001
N de casos válidos	65		

a. 15 casillas (75.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .28.



Fuente: Elaboración propia, Software SPSS.

Con base en los resultados obtenidos se concluye que el número de integrantes del equipo de trabajo afecta de manera directa la rapidez de acción ante la necesidad de un cambio en la organización.

7.2. Análisis cualitativo.

A partir de la entrevista adelantada con la experta Osmany Martínez quien por medio de una serie de preguntas suministró información de alto valor para la investigación que se realizó. De acuerdo con esta entrevista se sacaron las siguientes conclusiones: (la entrevista completa se encuentra en video y transcrita en el anexo 4- resultados de instrumentos de medición).

Un equipo de alto desempeño está conformado por personas que tienen un fin común, que cuentan con unas habilidades particulares y que permiten con su trabajo conjunto lograr los objetivos que normalmente están enmarcados en un tiempo y presupuesto determinados.

Un equipo de alto desempeño debe estar conformado por personas con habilidades diferentes, cada uno debe tener capacidades y conocimientos con los que pueda aportar al equipo.

En un equipo de alto desempeño se deben tener roles definidos con el fin de evitar que se generen conflictos de autoridad o liderazgo, por lo que es importante contar con destrezas técnicas, de comunicación, gestión con el cliente, compromiso, responsabilidad y colaboración.

No es fácil encontrar equipos con características de alto desempeño, sin embargo, se puede trabajar, identificando las personas que tengan el perfil (compromiso, habilidades de trabajo en equipo, respeto adecuado con sus compañeros) para desarrollarlos y que los demás integrantes sigan su ejemplo.

El número de personas no es relevante, lo realmente importante es que la cantidad de personas asignadas puedan trabajar como equipo, se den apoyo, confianza y así se lograra el resultado esperado.

Las características de las personas que hacen parte de un equipo de alto desempeño son responsabilidad, compromiso, liderazgo, deben tener claros los objetivos y las metas a alcanzar, facilidad de comunicación y de llegar al consenso, roles y responsabilidades definidos e identificado su aporte en el equipo, respeto hacia los demás y espíritu de colaboración.

Aunque debe existir un conocimiento base, la formación académica y la experiencia no afectan de manera directa el desempeño, como si lo hace la actitud de la persona. Es importante que tengan la capacidad para poder leer la información, seguir instrucciones y generar aportes a su actividad.

La cultura organizacional influye de manera directa en los equipos de alto desempeño, ya que para que los integrantes del equipo puedan dar todo lo que se espera en sus proyectos, debe existir un marco que desde la organización les permita tener tranquilidad, comodidad, libertad, una cultura que les permita expresarse para ser escuchados.

Es importante que el líder del equipo tenga los objetivos y las metas claras para posteriormente compartirlas al equipo y que se conviertan en objetivos y logros compartidos.

Mantener un nivel de cercanía, amistad, empatía tiene una relación directa con los equipos de alto desempeño, contar con este ambiente de amistad hace que se puedan dar opiniones sin ningún tipo de prejuicio, cada uno conoce las fortalezas del otro entonces saben con quién apoyarse, a quien preguntarle qué, entonces eso facilita mucho las cosas.

Para gestionar las recompensas e incentivos se puede iniciar en compensación con tiempo, detalles con el equipo, hacer reuniones de equipo donde se resalten las fortalezas y las cosas buenas que hizo una persona en determinado proyecto, felicitarlos cuando por logran pasar algún examen de certificación, no necesariamente los incentivos económicos son los únicos que motivan a un equipo.

La mejor manera de hacer la retroalimentación es hablar directamente con la persona, no en una reunión con el equipo sino con la persona, preguntar qué pasó, entender las causas, establecer compromisos para mejorar.

7.3. Análisis de resultados

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el análisis cuantitativo y cualitativo, se evidencian en que panorama se encuentra actualmente la gestión de equipos de alto desempeño en las pymes y de acuerdo con esto se plantea la metodología. A continuación se presentan los hallazgos para cada una de las variables.

7.3.1. Hallazgos.

Compromiso

- El logro de objetivos tiene una relación directa con una gestión ágil de los cambios que se puedan generar.
- El alto compromiso de los integrantes del equipo de trabajo afecta de manera directa a la gestión de cambios en los trabajos a realizar para lograr las metas propuestas.

- La cultura organizacional tiene un impacto directo en la adopción y gestión de actividades que permitan el análisis para determinar en que se ha fallado y facilitar la mejora continua.

Experiencia y productividad

- Contar con espacios propositivos crea un ambiente colaborativo del equipo, lo que permite una correcta resolución de conflictos y facilita el logro de los objetivos propuestos.
- Mantener un buen clima laboral permite una comunicación asertiva, mayor eficiencia y apoyo grupal lo que facilita el cumplimiento de los tiempos establecidos.
- Cuando un equipo de trabajo evalúa todas las alternativas propuestas por cada uno de sus integrantes y se llega a un consenso, se podrán alcanzar los objetivos en el tiempo y expectativa esperada.

Flexibilidad

- Un ambiente de compañerismo y amistad crea lazos que fortalecen al equipo, lo cual reduce los conflictos entre compañeros.
- Una comunicación dentro de un equipo de trabajo en la que todos sus integrantes puedan hablar y se sientan escuchados, genera un ambiente de que fomenta las relaciones de compañerismo y amistad.
- Cuando dentro de la cultura organizacional se le da la importancia a la resolución de conflictos, los colaboradores se sienten con la confianza de exponer sus ideas aumentando el diálogo, la participación y el consenso.

Remuneración

- La promoción y reconocimiento dentro de la organización logra generar un ambiente de bienestar y motivación al empleado en donde se benefician las dos partes.
- Es de gran importancia contar con canales de comunicación asertiva donde la retroalimentación es primordial con los grupos de trabajo para resaltar el trabajo desarrollado y así mismo ver acciones de mejora.
- Buscar el equilibrio de funciones dentro del equipo de trabajo es vital para mantener un buen clima laboral dentro del grupo, es por esto que se deben buscar espacios para compartir comentarios y avances.

Formación Académica

- Se evidencia que, aunque existen planes de formación a nivel general, no están alineados con las tareas de las personas, lo que dificulta que el conocimiento sea utilizado en las organizaciones afectando el trabajo a realizar.
- El nivel de escolaridad no tiene relación con el compromiso, así mismo, no determina una conducta específica relacionada con la gestión del cambio.
- Temas de retrospectiva y análisis de fallos no están ligados a la formación que puedan tener los integrantes del equipo.
- Los temas de aceptación de cambios en el trabajo y la percepción de aceptación de ideas y sugerencias no tienen relación con los niveles de escolaridad.
- Se considera que la percepción de aprovechamiento de los conocimientos hace parte más de un tema personal que es independiente del nivel de escolaridad.
- No se detectó una relación directa entre los niveles de escolaridad con la facilidad que esto puede generar en el logro de objetivos.
- La percepción del impacto de las capacitaciones y los niveles de escolaridad no arroja un patrón con el que se pueda determinar si se tiene una influencia en el logro de los objetivos.
- Cuando en una organización existen oportunidades de crecimiento y desarrollo, las personas se sienten motivadas a realizar un buen trabajo, es importante generar espacios de reconocimiento donde se resalte la labor realizada que permitan desarrollar una cultura colectiva en la que todos tengan un referente de lo que se está haciendo bien.

Remuneración

- La promoción y reconocimiento dentro de la organización logra generar un ambiente de bienestar y motivación al empleado en donde se benefician las dos partes.

Roles y responsabilidades

- Contar con canales de comunicación asertiva, donde la retroalimentación sea primordial para los grupos de trabajo, donde se resalte el trabajo desarrollado y así mismo se promuevan acciones de mejora.

- Buscar el equilibrio de funciones dentro del equipo de trabajo es vital para mantener un buen clima laboral, es por esto que se deben buscar espacios para compartir comentarios y avances.
- Conocer los indicadores de desempeño tanto grupales como individuales y evaluarlos pueden ayudar a identificar cargas labores en el equipo de trabajo.
- Tener buena comunicación en el equipo no necesariamente se ve afectada por el conocimiento que se pueda tener de los indicadores de desempeño personal.

Compromiso

El conocimiento de los indicadores de logro de objetivos no necesariamente afectará los análisis para identificar en lo que se ha fallado si estos no están bien definidos.

Formación académica

Los planes de formación organizacional permiten a los integrantes del equipo de trabajo contar con conocimientos adicionales a su formación académica la cual es muy relevante, esto facilita el logro de los objetivos y contribuyen a mejorar la gestión.

Compromiso / Formación

Cuando una organización fomenta el crecimiento de sus colaboradores y realiza una adecuada selección de ellos asegurando que tengan las capacidades técnicas y emocionales, contribuye fácilmente al logro de los objetivos.

Compromiso / Remuneración

Promover el crecimiento de los colaboradores y reconocer su buen trabajo tiene una gran influencia en el cumplimiento de objetivos del equipo de trabajo y en la apertura y tiempo de respuesta rápido frente a los cambios.

Compromiso / Roles

Tener canales de comunicación adecuados que permitan a los colaboradores conocer los indicadores de desempeño influye de manera directa en que los colaboradores analicen el por qué no se da cumplimiento a las metas propuestas y con ello se planteen acciones de mejora faciliten el logro de estas.

Experiencia / Formación

Permitir que los integrantes del equipo conozcan el rumbo de la organización influye de manera directa en que se genere una cultura participativa que facilite de llegar a acuerdos y permitan la solución de problemas.

Experiencia / Remuneración

Generar oportunidades de crecimiento a los colaboradores influye de manera directa en la motivación y creatividad para proponer acciones de mejora

Experiencia / Roles

Una cultura organizacional que facilite la comunicación y participación de los miembros del equipo tiene una influencia directa en que se gestionen los conflictos y se busquen alternativas de solución de manera oportuna.

Flexibilidad / Roles

Canales de comunicación adecuados permiten gestionar los conflictos y esto a su vez contribuye a generar una cultura de retroalimentación donde se acepten los errores y se creen acciones de mejora y la búsqueda rápida de soluciones.

Formación / Roles y responsabilidades

Conocer los indicadores de desempeño y adecuados canales de comunicación influye en que los integrantes pongan en práctica sus conocimientos en el trabajo que realizan.

Remuneración y Roles y responsabilidades

Cuando se hace un reconocimiento del trabajo realizado se generan espacios que permiten la participación de los integrantes del equipo para buscar soluciones y afrontar los errores cometidos.

Los canales de comunicación facilitan el trabajo, pero no están relacionados de manera directa con el reconocimiento del trabajo de los colaboradores.

7.3.2. Validación de hipótesis.

En cuanto a las hipótesis planteadas se confirma la hipótesis H1 que indica que las tendencias actuales para la gestión de equipos de alto desempeño resaltan la importancia

de la cultura organizacional y satisfacción laboral acorde con el rol y responsabilidades que deben desempeñar los colaboradores.

En los resultados cuantitativos y cualitativos se identifica que la cultura organizacional fomenta la confianza entre compañeros; permitiendo reconocer errores propios y buscando soluciones para evitarlos en el futuro, logrando de esta manera asegurar que la asignación del trabajo sea equitativa para las personas del equipo.

Se confirma la hipótesis H2 que indica que la productividad y el cumplimiento de objetivos son características claves para la gestión de equipos de alto desempeño. A partir del análisis realizado se evidenció la importancia de estos puesto que tienen una relación directa con una gestión ágil de los cambios que se puedan presentar.

Finalmente, se confirma la hipótesis H3 puesto que a partir de la investigación se evidenció que el establecimiento de mecanismos para la gestión de equipos de trabajo incrementa el conocimiento del talento humano de una pyme para mitigar las restricciones de experiencia y remuneración que pueden existir.

8. Método Keimer para gestión de equipos de alto desempeño en pymes.

Este numeral da cumplimiento al objetivo específico que busca definir un procedimiento para gestionar equipos de alto desempeño en pymes; como resultado de la investigación se ha preparado una propuesta compuesta de 3 fases incrementales con las que se espera implementar un modelo evolutivo que permita a las organizaciones gestionar de una mejor manera a sus equipos de trabajo. Se han considerado aspectos de cultura, presupuesto, facilidad en la implantación y todo el análisis hecho del marco teórico y los análisis cuantitativo y cualitativo de la muestra seleccionada, se ha tomado como referencia la germinación de las plantas por lo que las fases descritas se nombran en función de este proceso y se nombrará al método como Keimer correspondiente a su traducción en alemán. A continuación la representación gráfica del modelo propuesto:

Figura 7. Descripción gráfica modelo Keimer.



Fuente: Elaboración propia.

La definición del método está conformada por 4 elementos como se describe a continuación:

Actividad: Se trata de la definición de tareas clave que se recomienda implementar para la consecución de objetivos específicos de acuerdo con las variables de investigación.

¿Qué necesitamos?: Se han identificado diferentes elementos necesarios para el éxito de las actividades o como insumos de consulta que facilitarán su gestión. A continuación, se muestran los diferentes elementos que se utilizarán en el método.

Análisis del perfil del colaborador. Documento en el que se hace un análisis del perfil del empleado de manera que se pueda obtener información de sus gustos, destrezas, habilidades y otro tipo de aspectos que puedan facilitar actividades de elaboración del plan de formación, incentivos, carrera, etc.

Backlog de pendientes. Consolidado de actividades de área o de un proyecto que están pendientes por realizar, este artefacto permite centralizar los pendientes para poder priorizar el trabajo que se debe realizar.

Base de datos de lecciones aprendidas. Artefacto en el que se recopila información de las experiencias que se han tenido de proyectos o de actividades de área para que sirva como referencia para futuras actividades de naturaleza similar.

Catálogo de estimación de actividades genéricas. Listado de actividades recurrentes del área o que se deben ejecutar en proyectos para que sirvan como apoyo a las estimaciones, se trata de un artefacto vivo al que se le debe hacer mantenimiento periódico para que sus datos sean confiables.

Catálogo de productos y servicios de la organización. Lista de productos y servicios que ofrece la organización, este artefacto debe existir como referente de consulta para cualquier integrante de la organización para los casos donde quiera tener más detalle de lo que ofrece la organización.

Convocatoria interna de solicitud de empleo. Publicación de las ofertas laborales a las que pueden aplicar los diferentes colaboradores, este tipo de convocatorias son el primer filtro para determinar si se pueden cubrir plazas con recursos internos.

Cronograma de periodos de vacaciones o permisos. Listado emitido por el área de talento humano donde se da visibilidad a los interesados relevantes de la proyección de

vacaciones y permisos programados del personal, de manera que se pueda considerar esto para la realización de planes de trabajo.

Cronograma de presentación de resultados corporativos. Programación de las actividades de divulgación y explicación de los resultados obtenidos en función del plan estratégico definido por la organización.

Cronograma de revisiones de formación del personal. Programación de los seguimientos al personal en temas de formación de manera que se puedan determinar novedades, desarrollo de nuevas competencias y necesidades que se deban gestionar al interno para dotar a las personas de las herramientas que les permitan desarrollar su trabajo de una mejor manera.

Definición de los roles y responsabilidades. Documentación donde se especifican los cargos, roles y responsabilidades de los integrantes del equipo, con esta información se puede hacer una mejor distribución de las actividades en función de lo que cada persona puede hacer o identificar cuando se puede emplear a alguien para apoyar algún desafío al que se enfrente la organización si es que no tiene a alguien que se pueda encargar del tema.

Definición de procesos y políticas corporativas. Representa las especificaciones genéricas de los procesos de trabajo y las políticas organizacionales que se deben tener como referencia para el logro de las actividades que se deban realizar como parte del trabajo diario, en estos artefactos se suele encontrar información de flujos de proceso que especifican la manera como se deben hacer las cosas en la empresa.

Documento de asignación del equipo. Documento con el que se formaliza la asignación de un equipo de trabajo para un proyecto o un área de la organización.

Embajadores de áreas de conocimiento. Se trata de aquellos colaboradores que se destacan por las habilidades que tienen en determinado aspecto y que puede liderar a los participantes de los semilleros corporativos con los que se promueve un conocimiento, práctica o mejora que se quiera implantar en la organización. Estas personas pueden provenir de un área o de un proyecto y serían sugeridos como prospectos para semilleros de necesidades relevantes para la organización.

Espacios de retroalimentación con interesados relevantes. Retroalimentación con interesados relevantes respecto al comportamiento de los integrantes del equipo

Evaluaciones de desempeño del personal. Documento realizado por el área de talento humano o los responsables de área donde se pueden evaluar aspectos relacionados tanto con el desempeño desde una perspectiva operativa hasta necesidades por satisfacer para los colaboradores que se puedan planificar para de manera conjunta para mejorar el desempeño de los trabajadores.

Evidencias del cumplimiento de las metas propuestas. Artefactos con los que se pueda determinar que las metas de negocio, área o proyecto han sido cumplidas de manera confiable para que esto sirva como insumo para los análisis de incentivos, reconocimientos y cualquier otro que pueda surgir como parte de la estrategia para resaltar los resultados obtenidos.

Historial de ausentismo emitido por el área de talento humano. Listado con las novedades del personal relacionadas con las ausencias a las jornadas normales de trabajo, este artefacto puede contribuir en el análisis de desempeño, incentivos y logro de objetivos de las personas.

Histórico de información de proyectos. Es una adición a la base de datos de conocimiento y básicamente puede tratarse de un repositorio con la información generada de proyectos en el pasado independiente de si fueron exitosos o no, siendo esta una referencia para efectos de estimación, identificación y control de riesgos, o consulta de actividades que se hicieron y pueden ayudar a mitigar la incertidumbre.

Hoja de vida de los participantes del equipo. Documento que usualmente lo tiene el área de talento humano donde se encuentra alguna información personal de los integrantes del equipo, esto puede contener información relevante para los planes de formación, carrera y otros relevantes en un contexto más individual.

Indicadores de gestión del colaborador. Hace parte del proceso de medición y análisis de la organización, estas mediciones de los colaboradores permiten generar información relevante del desempeño personal.

Información de la organización. Se entiende como artefactos que permitan a los interesados relevantes conocer la misión, visión, trayectoria, clientes y cualquier otro dato relevante con el que se pueda conocer mejor a la organización.

Informes de avance o desempeño de proyectos / áreas. Mecanismos de control con los que se puede identificar si se están logrando las diferentes metas de acuerdo con lo esperado y a partir de los resultados poder fijar estrategias que permitan recuperar, mantener o mejorar el camino que lleva el equipo y asegurar las metas propuestas.

Objetivos de proyecto / área. Artefactos que permiten mejorar la comunicación bajo la premisa que se informa a los interesados relevantes las expectativas de lo que se quiere hacer con lo que se espera el compromiso del equipo y la utilización de sus talentos para mejorar el desempeño del negocio.

Oferta de proveedores de formación. Catálogo de proveedores de formación con los que se pueden hacer trabajos de mejora con los equipos de trabajo en función de las necesidades del negocio y el plan de formación que se acuerde con las directivas de la organización. Como parte de la oferta se deben considerar alternativas de pago o gratuitas que puedan existir en el mercado.

Oportunidades de desarrollo en el trabajo. Se entiende como la capacidad que puede tener una organización de ofrecer alternativas con las que se pueda desarrollar al equipo.

Organigrama de la empresa. Representación gráfica que permite identificar la estructura, responsables de las decisiones, facilitadores y relaciones entre áreas de la organización.

Plan de actividades de área. Organización de las actividades responsabilidad del área.

Plan de capacitación corporativo. Plan acordado con el equipo de proyecto en función de las necesidades del negocio y las metas fijadas en el plan estratégico de preferencia anual aunque se deben hacer seguimientos periódicos para asegurar que se estén cumpliendo las tareas que se hayan definido.

Plan de carrera corporativo. Estrategia definida con el colaborador de acuerdo a las capacidades de la organización con la que se espera contribuir en el desarrollo de cada persona para que pueda crecer en conocimiento, experiencia y otros aspectos que incrementen su experiencia profesional.

Plan de comunicación organizacional. Documento en el que se especifica la manera como la organización maneja sus comunicaciones, los conductos regulares, canales, premisas y restricciones que se deben tener en cuenta para un flujo adecuado de información.

Plan de formación. Estrategia definida con los interesados relevantes para la selección de formaciones para la organización de acuerdo con el plan estratégico.

Plan de gestión del conocimiento. Definición de la manera como la organización maneja los diferentes mecanismos, herramientas, artefactos y cualquier otro elemento que permita retener el conocimiento organizacional.

Plan de incentivos / Programa de beneficios. Estrategia definida con la dirección y los interesados relevantes donde se establecen los criterios y consideraciones relacionadas con la manera como se harán los incentivos para los colaboradores de acuerdo a su desempeño y resultados de negocio.

Plan de proyecto con cliente interno o externo. Plan de gestión de proyecto con sus planes subsidiarios si aplica.

Planeación estratégica de la organización. En este artefacto se especifica de manera detallada el plan organizacional y las expectativas del negocio para alinear a todos los colaboradores hacia un objetivo común.

Política de cumplimiento de objetivos de la organización. En este documento se definen los lineamientos de referencia para los colaboradores donde se especifica como será evaluado el cumplimiento de los objetivos de la organización de manera que para todos sea clara la manera como se debe gestionar este tema.

Política de flexibilidad laboral. Lineamientos corporativos donde se acuerdan los temas de flexibilidad de manera que para los interesados relevantes sea claro el alcance, los derechos y obligaciones que se tienen al respecto de manera que no haya inconvenientes o polémicas futuras.

Presupuesto de beneficios. Plan de costos para las actividades de formación, puede hacer parte del presupuesto corporativo general o una partida por área pero debe existir una reserva con la que se puedan suplir necesidades de capacitación para el equipo.

Procedimiento de definición de indicadores, medición y análisis corporativo.

Especificaciones de la manera como se hacen las mediciones, los indicadores empleados, las técnicas de recolección, herramientas y estrategia de análisis de manera que se genere información útil para el negocio.

Registro de fallos, impedimentos y novedades en la ejecución de las diferentes actividades.

Información generada a partir de los seguimientos de área / proyecto que permitirá la definición de planes de acción sobre las diferentes novedades que se puedan presentar como parte de los procesos normales de trabajo.

Registro de tiempo compensatorio. Registro de tiempos acordados con el equipo como adicional sobre actividades desarrolladas fuera de la jornada normal de trabajo.

Reporte de resultados de formación emitido por el área de talento humano. Evidencia de que el proceso de formación en su etapa inicial fue terminado considerando el modelo usual donde el proveedor emite una capacitación a los interesados relevantes bajo modelos estándares virtuales o presenciales.

Repositorio con información de los colaboradores de la organización. En este repositorio se consolida la información relevante de los colaboradores de manera que los líderes de procesos, áreas o proyectos puedan consultar para conocer mejor a las personas con las que van a trabajar.

Repositorio documental corporativo. En este artefacto se almacenan todos los documentos de la organización de forma estructurada para facilitar su consulta.

Solicitudes de presupuesto para actividades de formación. Documento con el que se hace la solicitud de dinero para procesos de formación del equipo.

¿Cómo podemos hacerlo y qué tenemos disponible?: Se proponen diferentes alternativas de solución que incluyen herramientas y técnicas conocidas en el mercado de manera que se pueda determinar la manera como se pueden ejecutar las diferentes actividades.

¿Qué esperamos obtener?: Lista de las victorias tempranas esperadas con la ejecución de las diferentes actividades.

Una vez especificada la metodología, se procede a la explicación de las diferentes fases que la componen.

8.1. Fase 0 – Estado actual.

Todas las organizaciones tienen en mayor o menor medida las condiciones para empezar a implementar las prácticas sugeridas por el método, sin embargo, deben considerarse una serie de prerrequisitos necesarios como base para las mejoras futuras con las que se empezarán a generar cambios tanto organizacionales como de cada integrante de manera que se pueda sacar lo mejor de cada uno independiente de su rol o responsabilidades asignadas. Se debe tener en cuenta que, si alguno de los siguientes ítems no está definido, será de los temas prioritarios a gestionar por parte de la organización antes de empezar con la implantación del método.

Considerando lo anterior, se entiende como premisa que la organización que quiera implementar el método Keimer cuenta con:

- **Plan estratégico** que permita conocer las expectativas y proyecciones de la organización.
- **Procesos internos** que especifiquen la manera como se hacen los trabajos de las diferentes áreas.
- **Diagramas de flujo** que detallen los procesos internos y faciliten el entendimiento de los interesados relevantes.
- **Políticas corporativas** que definan los lineamientos esperados de los colaboradores por parte de la organización.
- **Objetivos por área o proyectos** alineados con el plan estratégico de manera que se especifique la manera como estos contribuyen a las metas del negocio.
- **Catálogo de productos y servicios** que ofrece la organización de manera que pueda ser consultado por el personal y permita conocer a que se dedica el negocio.
- **Definiciones de evaluación de desempeño** de los colaboradores con las que se puedan establecer puntos de control sobre los cuales se puedan analizar cambios en los comportamientos del personal en función de la implementación de mejoras.
- Es deseable que la empresa cuente con **herramientas tecnológicas** que faciliten el acceso, búsqueda y colaboración en la generación de información.

- Es deseable contar con **indicadores de medición** de resultados alineados a los objetivos del plan estratégico.
- Es deseable contar con **base de conocimiento** con información de proyectos, estimación de actividades, riesgos y cualquier aspecto que pueda facilitar planeaciones o tomas de decisiones futuras.

No se requiere que los anteriores ítems contengan un nivel de refinamiento elevado pero sí que por lo menos existan como referencia de manera que sirvan como soporte para la dirección que se dará a la implementación, adicionalmente, considerando que las estructuras organizacionales de las pymes puede variar, no se definen roles específicos para la ejecución de las actividades por lo que se recomienda generar un comité líder de implementación donde haya representantes de la dirección, líderes de área y usuarios clave que influyan en el comportamiento de la organización y sirvan como embajadores para que sean el referente de sus compañeros.

8.2. Fase 1 – Germinación.

Una vez refinada la fase 0 asegurando que se cuenta con una base sólida para la implementación, se tienen en cuenta una serie de actividades que básicamente buscan generar cambios de comportamiento organizacional sin la necesidad de inversiones importantes o grandes esfuerzos que no se puedan realizar con lo que actualmente tiene la organización.

Las actividades que componen esta fase se describen a continuación:

Definir política de cumplimiento de objetivos: Es importante priorizar los objetivos más que el cumplimiento de un horario.

Especificar y divulgar los roles y responsabilidades del personal: Esto ayudará a orientar como se conforman los niveles jerárquicos o cadenas de mando dentro de la organización, define los criterios de evaluación de desempeño y establece los responsables de los procesos.

Estructurar plan de reconocimiento de logros: Este reconocimiento busca cambios positivos al impulsar la motivación, el sentido de pertenencia y el compromiso de los colaboradores.

Elaborar procedimiento de comunicación organizacional: Utilice las políticas existentes, estrategias y acciones de comunicación para formalizar la manera como se deben gestionar las comunicaciones en la organización.

Comunicar de forma clara las metas y expectativas frente al trabajo a desarrollar: El equipo se debe sentir parte de las ambiciones de la organización y tener la información clara para lograr que los objetivos tengan sentido.

Elaborar tácticas de monitoreo de objetivos: Implementar reuniones de seguimiento para evaluar el estado de cumplimiento de los objetivos

Hacer seguimiento al estado de formación de los participantes del equipo: Es necesario hacer mantenimiento a las habilidades de los integrantes del equipo, esto se logra monitoreando los cambios que puedan existir en términos de capacitación independiente de que sea formal o no.

Asegurar el entendimiento de los integrantes del equipo de trabajo: Es importante conocer las habilidades, aptitudes, perspectivas de sus colaboradores de manera que se establezca con mayor facilidad las motivaciones particulares de cada integrante del equipo para usarlas en pro de un mejor desempeño.

Fomentar espacios para compartir conocimiento de los integrantes del equipo: Se pueden aprovechar las diferentes competencias de cada integrante para propagarlas en los demás integrantes del equipo para alcanzar una mayor productividad.

Promover la cultura de colaboración: Busque el desarrollo de habilidades individuales, aprendizaje organizacional generando el flujo continuo de ideas por medio de ambientes de co-creación.

Perseguir el equilibrio vida - trabajo: Construya con el equipo prácticas que busquen ayudar a los empleados en obtener un equilibrio entre su vida familiar y los compromisos laborales.

Resaltar la trayectoria de los colaboradores en la organización: Establezca un plan por medio del cual las personas perciban el valor que tiene su antigüedad en la empresa, se sientan reconocidos para lograr motivar e inspirar a otros empleados y contribuir con la reducción la rotación de personal.

El plan de ejecución de las actividades previamente se describe en la figura 8:

Figura 8. Plan de ejecución Fase 1 - Germinación.

Actividad		
Definir política de cumplimiento de objetivos.		
¿Qué necesitamos?	¿Cómo podemos hacerlo y que tenemos disponible?	¿Que esperamos obtener?
<ul style="list-style-type: none"> - Política de cumplimiento de objetivos de la organización - Historial de ausentismo emitido por el área de talento humano. - Informes de avance o desempeño de proyectos / áreas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Juicio de expertos - Comunicación de expectativas y objetivos de proyectos o las actividades que se requieren de los integrantes del equipo 	<ul style="list-style-type: none"> - Autonomía del manejo del tiempo en función del cumplimiento de objetivos propuestos - Evidencias del cumplimiento de los objetivos propuestos de área o de proyecto

Actividad		
Especificar y divulgar los roles y responsabilidades del personal.		
¿Qué necesitamos?	¿Cómo podemos hacerlo y que tenemos disponible?	¿Que esperamos obtener?
<ul style="list-style-type: none"> - Información de la organización. - Definición de los roles y responsabilidades. - Organigrama de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Seleccionar repositorios para la información - Socializar el organigrama - Reunión informativa de roles y responsabilidades 	<ul style="list-style-type: none"> - Definición de los roles y responsabilidades de acuerdo a la norma ISO 9001 - Matriz RACI - Equipo empoderado

Actividad		
Estructurar plan de reconocimiento de logros.		
¿Qué necesitamos?	¿Cómo podemos hacerlo y que tenemos disponible?	¿Que esperamos obtener?
<ul style="list-style-type: none"> - Evaluaciones de desempeño del personal. - Hoja de vida de los participantes del equipo. - Repositorio con información de los colaboradores de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Jornadas de feedback - Tiempo libre sorpresa - Llamada del CEO 	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento a la persona u equipo cuando los resultados superen las expectativas esperadas por la organización. - Aumento en el compromiso con la organización. - Incremento en la satisfacción y la felicidad de los trabajadores. - Aumento de la autoestima y la autoconfianza del equipo.

Actividad		
Elaborar procedimiento de comunicación organizacional.		
¿Qué necesitamos?	¿Cómo podemos hacerlo y que tenemos disponible?	¿Que esperamos obtener?
<ul style="list-style-type: none"> - Organigrama de la empresa. - Definición de procesos y políticas corporativas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer multiplicidad de canales <ul style="list-style-type: none"> - Espacios de diálogo - Estilos de comunicación (externa, interna, online. offline). 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de comunicaciones - Mejorar la gestión del tiempo y recursos - Generar una visibilidad completa <ul style="list-style-type: none"> - Aumentar la creatividad - Lograr mejores resultados - Generar información con mejores tiempos de oportunidad

Actividad		
Comunicar de forma clara las metas y expectativas frente al trabajo a desarrollar.		
¿Qué necesitamos?	¿Cómo podemos hacerlo y que tenemos disponible?	¿Que esperamos obtener?
<ul style="list-style-type: none"> - Planeación estratégica de la organización - Plan de proyecto con cliente interno o externo. - Plan de comunicación organizacional <ul style="list-style-type: none"> - Plan de actividades de área 	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones informativas - Escuchar sugerencias de los colaboradores - Ser reiterativo en la información dada - Use medios virtuales, folletos, correo para reforzar la información dada <ul style="list-style-type: none"> - Habilidades interpersonales 	<ul style="list-style-type: none"> - Actas de reunión como evidencia de las comunicaciones - Un equipo informado, con sentido de pertenencia que sabe hacia donde la empresa esta dirigiendo sus esfuerzos y que comprende como su trabajo contribuye al cumplimiento de los objetivos

Actividad		
Elaborar tácticas de monitoreo de objetivos.		
¿Qué necesitamos?	¿Cómo podemos hacerlo y que tenemos disponible?	¿Que esperamos obtener?
<ul style="list-style-type: none"> - Definición de procesos y políticas corporativas. - Plan de actividades de área - Plan de proyecto con cliente interno o externo. - Planeación estratégica de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones de seguimiento diario (Daily's) - Reuniones de evaluación del trabajo (Retrospectiva) - Reuniones de refinamiento del trabajo pendiente 	<ul style="list-style-type: none"> - Evidencias del logro de los objetivos propuestos - Planes de acción para resolver los impedimentos que estén obstaculizando el logro de las metas propuestas - Solicitudes de acciones de mejora para los procesos que estén dificultando el logro de metas

Actividad		
Hacer seguimiento al estado de formación de los participantes del equipo.		
¿Qué necesitamos?	¿Cómo podemos hacerlo y que tenemos disponible?	¿Que esperamos obtener?
<ul style="list-style-type: none"> - Cronograma de revisiones de formación del personal. - Hoja de vida de los participantes del equipo. - Repositorio con información de los colaboradores de la organización. <ul style="list-style-type: none"> - Plan de formación - Evaluaciones de desempeño del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Juicio de expertos - Reuniones de validación con cada integrante del equipo - Análisis de las necesidades de formación en concordancia con el plan estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> - Modificaciones al plan de formación anual - Solicitudes de presupuesto para actividades de formación - Actualizaciones en el repositorio de información de los colaboradores para reflejar los cambios relacionados con temas de formación

Actividad		
Asegurar el entendimiento de los integrantes del equipo de trabajo.		
¿Qué necesitamos?	¿Cómo podemos hacerlo y que tenemos disponible?	¿Que esperamos obtener?
<ul style="list-style-type: none"> - Documento de asignación del equipo. - Repositorio con información de los colaboradores de la organización. - Análisis del perfil del colaborador. - Hoja de vida de los participantes del equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conversaciones - Cuestionarios - Habilidades interpersonales - Observación 	<ul style="list-style-type: none"> - Lista de actividades que a la persona le gusta hacer y cuales no - Lista de actividades que generan satisfacción despues de realizarlas <ul style="list-style-type: none"> - Análisis de respuesta frente al cambio - Gestión de conflictos por parte de los colaboradores - Lista de habilidades y aptitudes del colaborador - Lista de fortalezas y debilidades

Actividad		
Fomentar espacios para compartir conocimiento de los integrantes del equipo.		
¿Qué necesitamos?	¿Cómo podemos hacerlo y que tenemos disponible?	¿Que esperamos obtener?
<ul style="list-style-type: none"> - Plan de comunicación organizacional - Definición de procesos y políticas corporativas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Compartir informes - Publicar e-books - Realizar biblioteca virtual - Uso de la tecnología para intercambiar conocimiento. <ul style="list-style-type: none"> - Charlas internas. - Mentoring interno. - Conservación del conocimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acumulación del conocimiento en la empresa, y no en la persona. - Identificación de los expertos internos <ul style="list-style-type: none"> - Agilidad y facilidad a la hora de resolver problemas. - Repositorio de lecciones aprendidas

Actividad		
Promover la cultura de colaboración.		
¿Qué necesitamos?	¿Cómo podemos hacerlo y que tenemos disponible?	¿Que esperamos obtener?
<ul style="list-style-type: none"> - Repositorio con información de los colaboradores de la organización. - Definición de los roles y responsabilidades. - Base de datos de lecciones aprendidas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Usar herramientas que permiten organizar equipos de trabajo para la realización de tareas y faciliten que se creen y administren actividades a partir de las listas - ej. Trello, - Herramienta de comunicación en equipo como Slack, teams, etc. - Motivar a los empleados a aportar 	<ul style="list-style-type: none"> - Intercambio de ideas. - Aumento en la productividad - Optimización de los recursos - Logro de metas compartidas - Mejora la comunicación

Actividad		
Perseguir el equilibrio vida - trabajo.		
¿Qué necesitamos?	¿Cómo podemos hacerlo y que tenemos disponible?	¿Que esperamos obtener?
<ul style="list-style-type: none"> - Política de flexibilidad laboral. - Hoja de vida de los participantes del equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fomentar actividades físicas como torneos deportivos, maratones o bonificar parte de la cuota del gimnasio. - Tiempo libre para celebraciones: cumpleaños, aniversarios, días festivos culturales - Pausas laborales: disponer de pequeñas pausas durante la jornada de trabajo - Gestión del tiempo con técnica pomodoro u otras similares - Organizar las actividades que son prioridad - Programar tiempo para descansar en las actividades diarias - Fomentar la flexibilidad en permisos - Fomentar actividades que permitan la participación del círculo primario familiar de los colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento en la creatividad. - Mejora el ambiente laboral - Aumenta el rendimiento. - Mejor toma de decisiones - Incrementar el equilibrio entre temas laborales y personales

Actividad		
Resaltar la trayectoria de los colaboradores en la organización.		
¿Qué necesitamos?	¿Cómo podemos hacerlo y que tenemos disponible?	¿Que esperamos obtener?
- Plan de carrera corporativo	- Reconocimiento del tiempo de los colaboradores en la organización.	<ul style="list-style-type: none"> - Motivación de los colaboradores al percibir lo que han hecho en la organización - Que la organización reconozca a las personas que la han acompañado en periodos amplios de tiempo - Que los colaboradores sean concientes de su trayectoria en la organización y su recorrido en ella - Que los demás colaboradores tengan un referente de los conocedores de la organización, el core, lo que ha salido bien y lo que no - Disminución de la tasa de rotación

Fuente: Elaboración propia.

8.3. Fase 2 – Crecimiento.

Esta etapa sube el nivel de las labores que se deben realizar y se considera que para este punto ya se cuenta con victorias tempranas que permitirán al equipo líder de implementación ganar el apoyo de interesados clave como la dirección, de manera que se empiecen a hacer actividades de mayor impacto organizacional, de igual manera se espera ir despertando una cultura de asimilación de cambios por parte de los colaboradores para que participen en las diferentes iniciativas.

Las actividades que componen esta fase se describen a continuación:

Preparar plan de gestión del conocimiento: La organización debe encontrar, seleccionar, organizar, transferir la información y la experiencia de todos los colaboradores para asegurar el conocimiento existente de la organización.

Construir un plan de carrera para los colaboradores: La organización debe proveer un proyecto de formación individual para los trabajadores, cuyo propósito es trazar el curso de su carrera y desarrollo profesional dentro de la organización.

Elaborar plan de incentivos académicos: Se debe estructurar la manera como puede incentivar a los integrantes del equipo de manera que se animen a tomar formaciones por iniciativa propia.

Desafiar al equipo con los objetivos: Cambiar la manera convencional de definición de objetivos de manera que sean retos para el equipo, con esto se puede incrementar la motivación al cumplirlos.

Promover comunicaciones abiertas y oportunas: Se debe incentivar la participación, aporte de ideas, experiencias, escucha continua y fomentar el uso de canales formales e informales de comunicación siempre que estén alineados con los resultados esperados.

Definir estrategia de compensación de tiempo: Se necesita tener visibilidad del tiempo compensatorio atribuible a actividades que el equipo haga en jornada no laboral.

Construir indicadores de gestión: Cree indicadores de gestión que permitan conocer el desempeño del colaborador, su aporte a la organización y con ello establecer de manera asertiva los incentivos que podrían llegar a aplicar.

Fomentar la autoorganización: Incremente la confianza en el equipo, autonomía, responsabilidad y dinamismo en función del logro de objetivos.

Identificar la fase de desarrollo del equipo: Evalúe las etapas en las que se puede encontrar el equipo de trabajo (Formación, enfrentamiento, normalización, desempeño, finalización), esto ayudará a definir acciones concretas de mejora para superar los desafíos que puede tener cada etapa.

Hacer seguimiento constante de actividades: La organización puede Implementar tableros de seguimiento para tener visibilidad del estado de las actividades de manera que se puedan detectar impedimentos en el logro de objetivos de manera oportuna.

Crear referencias basadas en casos de éxito: Documente casos de éxito de manera que la organización tenga visibilidad de lo que se hace bien y propicie referencias que permitan al equipo optimizar los tiempos de gestión.

El plan de ejecución de las actividades previamente se describe en la figura 9:

Figura 9. Plan de ejecución Fase 2 - Crecimiento.

Actividad		
Preparar plan de gestión del conocimiento		
¿Qué necesitamos?	¿Cómo podemos hacerlo y que tenemos disponible?	¿Que esperamos obtener?
<ul style="list-style-type: none"> - Repositorio con información de los colaboradores de la organización. - Plan de capacitación corporativo - Repositorio documental corporativo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cursos de formación - Talleres - Incentivos para tomar cursos - Evaluaciones de diagnóstico 	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidades desarrolladas en función de las formaciones. - Estandarizar el conocimiento de la organización - Plan de gestión de conocimiento

Actividad		
Construir un plan de carrera para los colaboradores		
¿Qué necesitamos?	¿Cómo podemos hacerlo y que tenemos disponible?	¿Que esperamos obtener?
<ul style="list-style-type: none"> - Convocatoria interna de solicitud de empleo. - Oportunidades de desarrollo en el trabajo. - Información de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar coaching - Entrenamiento por parte del supervisor - Realizar tutorías - Implementar metodos job shadowing 	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor transferencia del conocimiento - Disminución la tasa de rotación - Aumento del compromiso - Aumento productividad de los colaboradores - Aumento de oportunidades de desarrollo. - Refinar expectativas de los colaboradores respecto a la manera en la que puede crecer en la organización

Actividad		
Elaborar plan de incentivos académicos		
¿Qué necesitamos?	¿Cómo podemos hacerlo y que tenemos disponible?	¿Que esperamos obtener?
<ul style="list-style-type: none"> - Repositorio con información de los colaboradores de la organización. - Reporte de resultados de formación emitido por el área de talento humano. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones de reconocimiento colectivo - Sesiones de reconocimiento individual - Intranet corporativa - Divulgaciones con los encargados de comunicaciones o talento humano 	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo escalonado de incentivos en función de las motivaciones del equipo, el impacto en los resultados de negocio y pertinencia con las necesidades de la organización

Actividad		
Desafiar al equipo con los objetivos		
¿Qué necesitamos?	¿Cómo podemos hacerlo y que tenemos disponible?	¿Que esperamos obtener?
<ul style="list-style-type: none"> - Planeación estratégica de la organización - Plan de actividades de área - Plan de proyecto con cliente interno o externo. - Objetivos de proyecto / área. 	<ul style="list-style-type: none"> - Técnicas de gamificación - Juicio de expertos - Análisis con los encargados de la definición de objetivos para redefinir su definición de manera que sean mas atractivos para los colaboradores - Estrategias de divulgación de los objetivos esperados 	<ul style="list-style-type: none"> - Definición de los objetivos estratégicos, de área o proyectos y divulgación a los interesados relevantes.

Actividad		
Promover comunicaciones abiertas y oportunas		
¿Qué necesitamos?	¿Cómo podemos hacerlo y que tenemos disponible?	¿Que esperamos obtener?
- Plan de comunicación organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Sesiones de lluvia de ideas - Correos - Chat - Comunicados - Reuniones - Conversaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo participativos y creativo - Resultados eficientes

Actividad		
Definir estrategia de compensación de tiempo		
¿Qué necesitamos?	¿Cómo podemos hacerlo y que tenemos disponible?	¿Que esperamos obtener?
<ul style="list-style-type: none"> - Registro de tiempo compensatorio. - Evidencias del cumplimiento de las metas propuestas. - Plan de proyecto con cliente interno o externo. - Plan de actividades de área 	<ul style="list-style-type: none"> - Sesiones de revisión de resultados y refinamiento de tiempos - Retrospectiva sobre las desviaciones de tiempo para refinar estimaciones futuras - Base de datos de lecciones aprendidas 	<ul style="list-style-type: none"> - Programación de tiempos compensatorios y refinamiento de la disponibilidad de personal. - Actualización de base de datos de lecciones aprendidas para estimaciones futuras.

Actividad		
Construir indicadores de gestión		
¿Qué necesitamos?	¿Cómo podemos hacerlo y que tenemos disponible?	¿Que esperamos obtener?
<ul style="list-style-type: none"> - Definición de los roles y responsabilidades. - Procedimiento de definición de indicadores, medición y análisis corporativo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluaciones individuales y del equipo de trabajo - Herramientas tecnológicas para el registro de información que facilite el análisis de indicadores 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación de desempeño del equipo - Información para el análisis y toma de decisiones de acuerdo al comportamiento de indicadores

Actividad		
Fomentar la autoorganización		
¿Qué necesitamos?	¿Cómo podemos hacerlo y que tenemos disponible?	¿Que esperamos obtener?
<ul style="list-style-type: none"> - Plan de actividades de área - Plan de proyecto con cliente interno o externo. - Cronograma de periodos de vacaciones o permisos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Programas de trabajo - Uso de herramientas de la organización - Técnicas de gestión del tiempo como Pomodoro 	<ul style="list-style-type: none"> - El colaborador define el metodo que considera es el mas eficiente para desarrollar su trabajo - Cumplimiento de tareas - Carga equilibrada de trabajo

Actividad		
Identificar la fase de desarrollo del equipo		
¿Qué necesitamos?	¿Cómo podemos hacerlo y que tenemos disponible?	¿Que esperamos obtener?
<ul style="list-style-type: none"> - Documento de asignación del equipo. - Repositorio con información de los colaboradores de la organización. <ul style="list-style-type: none"> - Plan de actividades de área - Plan de proyecto con cliente interno o externo. - Evaluaciones de desempeño del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Métodos de observación <ul style="list-style-type: none"> - Bitácoras - Recopilación y análisis de datos <ul style="list-style-type: none"> - Indicadores de desempeño - Reunión de retrospectiva del equipo 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de la etapa en que se encuentra el equipo - Lista de acciones que lo llevaran a la siguiente etapa <ul style="list-style-type: none"> - Planes de mejora

Actividad		
Hacer seguimiento constante de actividades		
¿Qué necesitamos?	¿Cómo podemos hacerlo y que tenemos disponible?	¿Que esperamos obtener?
<ul style="list-style-type: none"> - Plan de actividades de área - Plan de proyecto con cliente interno o externo. - Backlog de pendientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Herramientas tecnológicas para registrar las tareas y su avance o impedimentos - Socialización de métodos ágiles con el equipo para adquirir la cultura de utilización de este tipo de herramientas <ul style="list-style-type: none"> - Tableros tipo kanban 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementación de tableros tipo Kanban con la información de proyectos o áreas con carriles en función de su operación

Actividad		
Crear referencias basadas en casos de éxito		
¿Qué necesitamos?	¿Cómo podemos hacerlo y que tenemos disponible?	¿Que esperamos obtener?
<ul style="list-style-type: none"> - Base de datos de lecciones aprendidas. - Plan de proyecto con cliente interno o externo. <ul style="list-style-type: none"> - Plan de actividades de área - Catálogo de productos y servicios de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Intranet corporativa - Comunicaciones internas y externas en función de lo que se quiera divulgar - Actividades de presentación de los casos de éxito a las audiencias relevantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Repositorio de casos de éxito de la organización - Actualización de la base de datos de lecciones aprendidas de la organización

Fuente: Elaboración propia.

8.4. Fase 3 – Maduración.

Este nivel busca que la organización desarrolle un nivel de madurez y conocimiento propio y de sus colaboradores con el que pueda identificar sus restricciones actuales, su proyección y la manera como puede influenciar a las personas para que busquen un objetivo común en una relación de ganancia mutua que permita el crecimiento y mejores condiciones de trabajo para todos. Esta fase requiere de un alto grado de compromiso de

la dirección para que estimule la adopción de estrategias de alto impacto con la que se puede potenciar la gestión del personal generando equipos de alto desempeño.

Las actividades que componen esta fase se describen a continuación:

Tomar decisiones basados en información: La organización debe promover la generación de información y análisis de manera que se puedan analizar comportamientos que quieran ser intervenidos

Compartir información y resultados de la organización: La transparencia es fundamental en la comunicación y por ello la organización debe informar si sus resultados son buenos o por el contrario son negativos, esto ayudará a que los colaboradores tengan claro el impacto de su trabajo en los resultados de la empresa.

Cultivar una cultura de opinión y mejora: Identifique y promueva acciones necesarias que mejoren la eficiencia, efectividad y flexibilidad en los procesos de la organización.

Propiciar la participación en decisiones relevantes del negocio: Generar un entorno de trabajo en el cual los empleados disfruten de lo que están haciendo y contribuyen en la mejora de procesos sin tener de qué preocuparse, a través del respeto mutuo, respeto en el trabajo y la confianza de sus compañeros genera valor para la organización y pertenencia por parte de los colaboradores.

Establecer presupuesto de formación para el equipo: Se debe invertir en el plan académico de los integrantes del equipo, separe una partida con la que pueda cubrir este tipo de necesidades como parte del presupuesto anual corporativo.

Definir programas de beneficios: Estas iniciativas buscan reconocer y recompensar a los empleados con el propósito de motivarlos y lograr una mejora de su productividad.

Establecer reservas razonables de tiempo y referentes de estimación: Puede ser muy útil considerar dentro de la planeación del equipo, tiempo para imprevistos y refinar estas estimaciones continuamente para que no impacten los resultados de negocio.

Gestionar la diversidad: Las organizaciones deben gestionar la diversidad y equipos de trabajo multidisciplinarios para generar puntos de vista y criterios integrales para que ayuden a tomar mejores decisiones técnicas y administrativas.

Establecer semilleros de cambio organizacional: Generar semilleros con referentes de la organización de manera que se empiecen a promover prácticas o comportamientos que se quieran empezar a adoptar, se puede aprovechar esta táctica para promover temas técnicos, operacionales y administrativos entre otros.

Fijar estrategias de desarrollo profesional y personal del equipo: Es importante que los colaboradores visualicen el crecimiento que pueden llegar a tener dentro de la organización esto los motivará a tener mejores resultados y hacer su trabajo con mayor compromiso.

Implementar plan de reparto de utilidades: Plan de beneficios por rendimiento de los trabajadores que aumenta los niveles de involucramiento y compromiso con la organización para incentivar la mejora en el desempeño.

El plan de ejecución de las actividades previamente se describe en la figura 10:

Figura 10. Plan de ejecución Fase 3 - Maduración.

Actividad		
Tomar decisiones basados en información		
¿Qué necesitamos?	¿Cómo podemos hacerlo y que tenemos disponible?	¿Que esperamos obtener?
<ul style="list-style-type: none"> - Plan de actividades de área - Plan de proyecto con cliente interno o externo. - Backlog de pendientes. - Registro de fallos, impedimentos y novedades en la ejecución de las diferentes actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Juicio de expertos - Herramientas de análisis de datos - Dashboards que faciliten el análisis y toma de decisiones - Reuniones de retrospectiva con el equipo 	<ul style="list-style-type: none"> - Lista de comportamientos que deben ser corregidos, mejorados o implementados - Planes de acción definidos para corregir y mejorar los comportamientos identificados.

Actividad		
Compartir información y resultados de la organización		
¿Qué necesitamos?	¿Cómo podemos hacerlo y que tenemos disponible?	¿Que esperamos obtener?
<ul style="list-style-type: none"> - Cronograma de presentación de resultados corporativos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones de presentación de resultados de indicadores - Actividades de construcción de equipo 	<ul style="list-style-type: none"> - Actas de reunión - Un equipo informado frente a los resultados de la organización - Sentido de pertenencia en los colaboradores

Actividad		
Cultivar una cultura de opinión y mejora		
¿Qué necesitamos?	¿Cómo podemos hacerlo y que tenemos disponible?	¿Que esperamos obtener?
<ul style="list-style-type: none"> - Definición de procesos y políticas corporativas. - Base de datos de lecciones aprendidas. - Cronograma de presentación de resultados corporativos. - Plan de gestión del conocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Quick Wins - Implementar comunidades de práctica - Solicitar constantemente ideas de mejora y responder rápidamente a esas ideas. - Capacitar a los empleados para que hagan de la mejora continua diaria una parte de su propio trabajo. - Supervisar la mejora con el método de planificar-hacer-verificar-actuar. <ul style="list-style-type: none"> - Empoderar a los empleados - Reuniones de retrospectiva en el marco de metodologías ágiles 	<ul style="list-style-type: none"> - Descentralización - Flexibilización e innovación. <ul style="list-style-type: none"> - Más poder de decisión - Autonomía - Posibilidad de participación a los empleados de todos los niveles en la estructura de una empresa. - Documentar y celebrar los resultados alcanzados a través de la mejora continua. - Estandarización de procesos de acuerdo a las opiniones de quienes los ejecutan.

Actividad		
Propiciar la participación en decisiones relevantes del negocio		
¿Qué necesitamos?	¿Cómo podemos hacerlo y que tenemos disponible?	¿Que esperamos obtener?
<ul style="list-style-type: none"> - Planeación estratégica de la organización - Plan de formación - Plan de incentivos / Programa de beneficios - Definición de procesos y políticas corporativas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrenamientos alineados con las necesidades reales del negocio - Formación en coaching para que los participantes del equipo sean mas participativos en los espacios de decisión en los que se quieren involucrar. - Brindar espacios al trabajador en los cuales sean partícipes en toma de decisiones - Confiar en los empleados, darles responsabilidades y estimularlos a tomar decisiones con información dada. - Delege tareas que permitan a los miembros del equipo de trabajo a experimentar una cultura basada en la confianza y el logro de objetivos comunes 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de autodisciplina y compromiso en los equipos - Resolución de problemas, las soluciones a los problemas surgen en el proceso de trabajo. - Rápida toma de decisiones. <ul style="list-style-type: none"> - Empowerment

Actividad		
Establecer presupuesto de formación para el equipo		
¿Qué necesitamos?	¿Cómo podemos hacerlo y que tenemos disponible?	¿Que esperamos obtener?
<ul style="list-style-type: none"> - Solicitudes de presupuesto para actividades de formación. - Oferta de proveedores de formación. - Evaluaciones de desempeño del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Juicio de expertos - Análisis con el área de talento humano para determinar la pertinencia e impacto en la organización de las formaciones aprobadas - Intranet corporativa 	<ul style="list-style-type: none"> - Refinamiento del presupuesto de formación - Actualización al plan de formación - Listado de personal participante de las formaciones aprobadas

Actividad		
Definir programas de beneficios		
¿Qué necesitamos?	¿Cómo podemos hacerlo y que tenemos disponible?	¿Que esperamos obtener?
<ul style="list-style-type: none"> - Cronograma de presentación de resultados corporativos. - Planeación estratégica de la organización - Hoja de vida de los participantes del equipo. - Repositorio con información de los colaboradores de la organización. - Evaluaciones de desempeño del personal. - Presupuesto de beneficios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cronogramas de las campañas del plan de beneficios <ul style="list-style-type: none"> - Reuniones - Cuestionarios - Buzón de sugerencias - Tener en cuenta a todos los colaboradores - Segmentar los beneficios, según económicos y no económicos - Realizar un sistema de puntos - Comunicar y divulgar el programan efectivamente 	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento en la eficiencia y eficacia de los trabajadores - Mayor cumplimiento de metas y objetivos - Aumento de la productividad.

Actividad		
Establecer reservas razonables de tiempo y referentes de estimación		
¿Qué necesitamos?	¿Cómo podemos hacerlo y que tenemos disponible?	¿Que esperamos obtener?
<ul style="list-style-type: none"> - Base de datos de lecciones aprendidas. - Histórico de información de proyectos. - Catálogo de estimación de actividades genéricas. - Cronograma de periodos de vacaciones o permisos. - Plan de proyecto con cliente interno o externo. - Plan de actividades de área 	<ul style="list-style-type: none"> - Juicio de expertos - Matriz de gestión de riesgos organizacional / proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> - Actualización de información en la base de datos de lecciones aprendidas - Cronogramas de actividades de área / proyectos

Actividad		
Gestionar la diversidad		
¿Qué necesitamos?	¿Cómo podemos hacerlo y que tenemos disponible?	¿Que esperamos obtener?
<ul style="list-style-type: none"> - Repositorio con información de los colaboradores de la organización. - Hoja de vida de los participantes del equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de perfiles - Conversaciones - Juicio de expetos - Habilidades blandas de gestión 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo definido y creativo - Generación de valor en las actividades realizadas - Planes de acción

Actividad		
Establecer semilleros de cambio organizacional		
¿Qué necesitamos?	¿Cómo podemos hacerlo y que tenemos disponible?	¿Que esperamos obtener?
<ul style="list-style-type: none"> - Embajadores de áreas de conocimiento. - Plan de actividades de área - Plan de proyecto con cliente interno o externo. - Repositorio con información de los colaboradores de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sesiones de formación formal / informal para dotar de conocimientos específicos a los participantes del semillero - Actividades prácticas en escenarios reales donde se pongan en práctica los conocimientos adquiridos - Actividades de desarrollo de equipo que facilite la adquisición de nuevos conocimientos 	<ul style="list-style-type: none"> - Semilleros definidos en proceso de preparación - Personal disponible con nuevas capacidades para efectuar labores diferentes en la organización

Actividad		
Fijar estrategias de desarrollo profesional y personal del equipo		
¿Qué necesitamos?	¿Cómo podemos hacerlo y que tenemos disponible?	¿Que esperamos obtener?
<ul style="list-style-type: none"> - Evaluaciones de desempeño del personal. - Repositorio con información de los colaboradores de la organización. - Espacios de retroalimentación con interesados relevantes. - Plan de formación 	<ul style="list-style-type: none"> - Metodos de observación - Herramientas de negociación <ul style="list-style-type: none"> - Relacionamiento - Capacitaciones - Talleres de formación - Tutorías cruzadas entre pares - Facilitar el tiempo para que los colaboradores puedan llevar a cabo actividades de formación y crecimiento - Gestionar estratégicamente la salida 	<ul style="list-style-type: none"> - Planes de mejora a desarrollar con el colaborador

Actividad		
Implementar plan de reparto de utilidades		
¿Qué necesitamos?	¿Cómo podemos hacerlo y que tenemos disponible?	¿Que esperamos obtener?
<ul style="list-style-type: none"> - Repositorio con información de los colaboradores de la organización. - Plan de incentivos / Programa de beneficios - Indicadores de gestión del colaborador. 	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar el reto y determinar si los incentivos son apropiados - Evaluaciones de logro de objetivos. - Sistema de puntos en función de los resultados generados - Relacionar el pago de incentivos al rendimiento en el trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de una cultura de pertenencia - Aumento en el compromiso con los objetivos

Fuente: Elaboración propia.

9. Discusión de resultados.

Con base en los resultados obtenidos durante la investigación, se encuentra que a lo largo de los años priorizar aspectos referentes a la gestión de personal sigue teniendo un gran impacto en los resultados de las organizaciones, al mismo tiempo se evidencian algunas de las teorías planteadas por los autores consultados a lo largo del estudio.

Los autores consultados permitieron dar matices a la metodología, en el caso de Frederick W Taylor, ha permitido entender que es importante la diferenciación de lo que es gestión y operación de manera que se pueda orientar a los equipos y se eviten inconvenientes de esta naturaleza, de manera adicional aunque se trata de estudios del siglo pasado ya había identificado los problemas que puede generar la sobre especialización porque esto dificulta tanto la movilidad de las personas en la organización, como el logro de perfiles más integrales que puedan gestionar diferentes frentes.

El aporte de Henry Fayol permitió identificar diferentes principios que facilitaron el análisis de las variables objeto de la investigación, temas como la división del trabajo, aspectos de remuneración, equidad e iniciativa tienen una relevancia importante en el modelo propuesto.

Tomando la referencia de Elton Mayo, se entendió la importancia de la experimentación y observación con la que se lograron resultados determinantes demostrando que este estilo de trabajo puede permitir a las organizaciones, definir experimentos con los que puedan identificar si hay cambios en la gestión de sus equipos y si se mejora su rendimiento y los resultados de negocio, un aspecto importante de este autor fue el sentido humano que dio a las investigaciones más allá de los resultados cuantitativos.

Douglas McGregor permitió entender comportamientos humanos de las personas en un rol de trabajador, existen necesidades por satisfacer en términos de logro personal, crecimiento y ambición en las expectativas de logro de resultados para la organización a la que pertenece; con el análisis de las teorías **X** y **Y**, se identifica un desafío importante para las organizaciones donde prevalecen prácticas autoritarias de gestión (teoría **X**). Los resultados obtenidos tienen una gran afinidad con la teoría **Y** dada su naturaleza enfocada a los beneficios para las personas y la definición de retos y nuevas responsabilidades.

Teniendo en cuenta las metodologías seleccionadas para este estudio, uno de los aspectos que apoyaron los resultados de la investigación es el enfoque adoptado por las metodologías PSP y TSP donde se inicia con cambios a nivel personal que permitan un escalamiento a comportamientos de equipo, de igual manera se resalta la importancia de las victorias tempranas y la definición de entregas que puedan ser implementadas para validar si se obtienen los resultados esperados que propone SCRUM y se ha considerado también tener un marco de trabajo estructurado que permita replicarse y documentarse para que persista en el tiempo como lo definido por el PMI.

La importancia de realizar una división de trabajo que permita optimizar el desempeño y desarrollar habilidades que contribuyen a mejorar la especialización de las funciones, se asocia de manera directa con la productividad y los rendimientos que se presentan con una asignación equitativa de la carga de laboral hacia los colaboradores. Por otra parte, la iniciativa también juega un papel fundamental y se relaciona con los incentivos, ya que las organizaciones deben ejecutar alternativas que promuevan el interés colectivo.

En cuanto a las características de un equipo de alto desempeño, no debe perderse de vista la importancia de tener objetivos y metas claras, se debe tener una visión compartida y socializada por el líder del proyecto oportunamente para mantener el interés de los colaboradores enfocado en la mejora continua.

Habilidades como la capacidad de escucha, canales para tener una comunicación efectiva y adecuada gestión de conflictos son claves en el liderazgo de equipos de alto desempeño.

La metodología propuesta está planteada para Pymes que estén interesadas en ser competitivas y sostenibles en el tiempo, no requieren tener una estructura y jerarquía compleja, pero si deben tener un enfoque estratégico que permita alinear las actividades descritas y generar valor con el desarrollo de cada una de ellas.

Una de las principales ventajas de esta metodología es que está diseñada para ser realizada en cuatro diferentes fases que comprenden una lista de actividades y en ella se indican los requerimientos para ejecutarlas, las recomendaciones de cómo se puede realizar y lo que se espera obtener de estas. Adicionalmente, permite tener el avance progresivo en su implementación y garantizan su aplicabilidad y permanencia.

En cuanto al equipo de implementación, no está definido por roles y estará en función de la disponibilidad de recursos con que cuente la organización. Sin embargo, es importante resaltar que el equipo debe contar con habilidades de liderazgo, debe conocer la organización y debe tener la capacidad y el poder para tomar decisiones frente a las implementaciones de manera que se cuente con los recursos y tiempos de respuesta oportunos.

Finalmente, se recomienda establecer un sistema de monitoreo y control que permita hacer seguimiento al cumplimiento de las prácticas que permita identificar su evolución y oportunidades de mejora.

10. Conclusiones.

Para gestionar un equipo de alto desempeño es de gran importancia contar con personas con habilidades diferentes, cada integrante debe contar con capacidades y conocimientos con los que pueda aportar al equipo.

Puede ser un reto encontrar equipos con dichas características, sin embargo, se puede trabajar en formarlos, identificando aquellas personas que tengan el perfil (compromiso, habilidades de trabajo en equipo, respeto adecuado con sus compañeros) para desarrollarlos y que los demás integrantes sigan su ejemplo.

La metodología propuesta define un procedimiento para gestionar equipos de alto desempeño en pymes; que contribuye a que las organizaciones gestionen de una mejor manera a su personal considerando variables como cultura, productividad, y otras nombradas a lo largo de la presente investigación.

No se considera que haya necesidad de presupuestos elevados en las fases iniciales de la metodología, bajo la premisa que es un modelo incremental, se puede empezar con pequeñas implementaciones que vayan generando cambios en la cultura organizacional y las dinámicas de trabajo que preparará a las empresas para hacer cambios de mayor complejidad y costo.

Las tendencias actuales para la gestión de equipos de alto desempeño resaltan la importancia de la cultura organizacional y satisfacción laboral acorde con el rol y responsabilidades que deben desempeñar los colaboradores.

En los resultados cuantitativos y cualitativos se identifica que la cultura organizacional fomenta la confianza entre compañeros; permitiendo reconocer errores propios y buscando soluciones para evitarlos en el futuro, logrando de esta manera asegurar que la asignación del trabajo sea equitativa para las personas del equipo.

Aspectos de productividad y cumplimiento de objetivos, son características claves para la gestión de equipos de alto desempeño. A partir del análisis realizado se evidenció la importancia de estos puesto que tienen una relación directa con una gestión ágil de los cambios que se puedan presentar.

La definición de mecanismos para la gestión de equipos de trabajo incrementa el conocimiento del talento humano de una pyme esto permite mitigar las restricciones de experiencia y remuneración que pueden existir.

11. Referencias.

- Almiron Arevalo, V., Tikhomirova, A., Trejo Toriz, A.C., Garcia-Ramirez, JM. (2015). Liderazgo transaccional vs. liderazgo transformacional. *ReiDoCrea*, 4,24---27. <http://digibug.ugr.es/handle/10481/33685> Recuperado de: <https://eds-a-ebscohost-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=2e66b4e2-848c-4625-a215-276c6921962b%40sessionmgr4007>
- Amram Migdal, & Jan W. Rivkin. (2017). Intellectual Ambition at Harvard Business School: Elton Mayo and Fritz Roethlisberger. HBP Education Case Study Collection.
- Atehortúa, J., (2016) La reinención del modelo de gestión por competencias Recuperado de: http://www.gestionhumana.com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/gh4/BancoConocimiento/L/la_reinencion_del_modelo_de_gestion_por_competencias/la_reinencion_del_modelo_de_gestion_por_competencias.asp
- Brian Cesar Pando Soto, & Glen Dario Rodriguez Rafael. (2018). Estado del arte de PSP y la Industria del Software. *Industrial Data*, 21(2), 111–120. <https://doi-org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.15381/idata.v21i2.15610>
- Calderón, G. (2006). La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. *Revista Cuadernos de Administración*, 19(31), 9-55. Recuperado de <http://www.Redalyc.org/pdf/205/20503102.pdf>
- Calderón, G. (2008). Aproximación a un modelo de gestión humana que agregue valor a la empresa colombiana. Colombia: Universidad Nacional de Colombia sede Manizales, Manuales Facultad de Administración, Grupo de Investigación Cultura Organizacional y Gestión Humana. (1 ed., Vol. 1) Bogotá, Colombia.
- Campuzano, M.; Ziadet, E.; Echeverria, H. (2016). Gestión del Talento Humano en las pymes. *Revista Publicando*, 3(7), 438-448.

- Centro de Estudios de la Educación superior Universidad de Puerto Rico. (2008, noviembre). Formación Académica y Vida Estudiantil Universitaria: Tendencias y Retos de la Era del Conocimiento del Aprendizaje Permanente para Construir Sociedades del Conocimiento. Recuperado de <http://unescoeducacionsuperior.uprrp.edu/wp-content/uploads/2011/11/Formaci%C3%B3n-Acad%C3%A9mica-y-Vida-Estudiantil-Universitaria-Tendencias-y-Retos-de-la-Era-del-Conocimiento-del-Aprendizaje-Permanente-para-Construir-Sociedades-del-Conocimiento.pdf>
- CEOLEVEL, (2015) Modelo de desarrollo de equipos de Bruce Tuckman: Recuperado de: <http://www.ceolevel.com/modelo-de-desarrollo-de-equipos-de-bruce-tuckman>
- Chiavenato, I. (2008). Gestión Del Talento Humano (3.a ed., Vol. 1). México D.F, México: MCGRAW HILL EDUCATION.
- Congreso de Colombia. (2 de agosto de 2004). sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana. [Ley 905 de 2004]. Recuperado de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0905_2004.html
- Domínguez M. (2008. Julio) Factores determinantes en la gestión de recursos humanos en empresas de servicios que incorporan de manera sistemática nuevas tecnologías. Un estudio de caso en la comunidad valenciana. En; Pensamiento & Gestión. [Scielo]. Barranquilla.
- Estrada, R. (2009, junio). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. En: Revista Venezolana de Gerencia. [Redalyc]. Maracaibo. Vol. 14. No. 46. 2009. p 180. ISSN 1315-9984.
- Fainstein, H., La gestión de Equipos Eficaces. Editorial Macchi, Buenos Aires, 1997. Recuperado de: <https://www.hfainstein.com.ar/art%20en%20pdf/EI%20trabajo%20en%20equipo%20en%20las%20organizaciones.pdf>
- Fayol, H., & Winslow, T. F. (1987). Administración industrial y General – Principios de la administración científica.

- Gautier, B. y Vervisch, M., (2001) Equipos de alto rendimiento: ¿sueño o realidad? Recuperado de: https://recursos2puntocero.com/recursos/BOD/pdf/BOD_60EQUIPOS_L_ARTICULO.pdf
- Gestionhumana.com. (2015, Pfizer: Diversidad + Inclusión= Equipos de alto desempeño ISSN 2711-2055 Recuperado de: http://www.gestionhumana.com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/gh4/BancoConocimiento/C/caso_pfizer/caso_pfizer.asp
- Gómez, Á. y Arboleda, C., (2008), Los equipos de alto desempeño en la gestión curricular: propuesta para la facultad de administración de empresas de la universidad pontificia bolivariana, Revista Ciencias Estratégicas, vol. 16, núm. 19, enero-junio, pp. 9-21 Universidad Pontificia Bolivariana Medellín, Colombia ISSN: 1794-8347 Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151312831001.pdf>
- Greengard, S. (2011). Watts Humphrey, Software Engineer: 1927-2010. Communications of the ACM, 54(1), 22.
- Jiménez Castro W. (1987), Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa, (1.a Ed.) México D.F, México. Limusa.
- Jiménez, A. (2013). Competencias. Madrid, Spain: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de: <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaeaan/62824?page=7>
- Jiménez, D. (2015, 16 mayo). Roles funcionales, autoridades y responsabilidades. Recuperado 30 de agosto de 2020, de <https://www.pymesycalidad20.com/roles-funcionales-autoridades-y-responsabilidades-iso-90012015.html>
- Johnson, P., (2010) Four Steps to Effective Collaboration Recuperado de: <https://eds-a-ebSCOhost-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=a1122afb-785d-4948-98ea-56f259745094%40pdc-v-sessmgr04>

- La Nueva Biblia Anotada de Oxford. Editado por Michael D. Coogan, Oxford, 2007. Nueva versión internacional. Bible Gateway, www.biblegateway.com. Accedido el 29 ene. 2019.
- Lencioni, P. (2015). Las cinco disfunciones de un equipo (Narrativa empresarial) (11.a ed., Vol. 1). Barcelona, España: Empresa Activa.
- Llopis, J. (2012, 31 julio). Las personas no son recursos. Recuperado 20 de agosto de 2020, de <https://blog.iese.edu/estilosdedireccion/2012/07/31/las-personas-no-son-recursos/>
- Locke, E.A. (1976), "La naturaleza y las causas de satisfacción en el trabajo", en Dunnette. Manual de psicología industrial y organizacional. Rand McNally College Ed., Los Estados Unidos, Chicago. P. 165-166
- Lorza, A. F. M. (2012). Fundamentos de un sistema de gestión humana por competencias para soportar la estrategia organizacional en una pyme del sector de la industria de las artes gráficas en Cali (Colombia). Estudios Gerenciales, 28(122), 121-138. Retrieved from <https://login.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login?url=https://www-proquest-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/docview/1152149875?accountid=34925>
- Louffat, E. (2013). Administración de equipos humanos (1 ed., Vol. 1). Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning Editores.
- Madero-Gómez, S. M., & Rachel Rodríguez-Delgado, D. (2018). Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo. (Spanish). Revista CienciaUAT, 13(1), 95.
- Marcos Rodríguez, L. A. (2012, 27 febrero). La cultura Organizacional. Recuperado 25 de agosto de 2020, de <https://www.eoi.es/blogs/lorenaltagraciamarcos/2012/02/27/la-cultura-organizacional/>

- Martínez Recio, V. (2013). Gestión del Talento Humano por Competencias para una empresa de las artes gráficas (tesis de grado). Instituto Politécnico Nacional, Bogotá.
- Maturana, D., & Andrade, V. (2019). Relación entre la formalización de las prácticas de gestión humana y la productividad de las mipyme. artículo de revisión. *Innovar*, 29(74), 101114. doi:<http://dx.doi.org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.15446/innovar.v29n74.82091>
- Meyer, C y Schwager, A. (2007) Comprendiendo la experiencia del cliente. *Harvard Business Review* 85 (2), 89-99. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2300061>
- Novela, R., (s.f.), Teoría de los rasgos, el inicio del Liderazgo por en Editorial. Recuperado de: <https://selvv.com/teoria-de-los-rasgos/>
- OBS Business School. (s. f.). Recursos para hacer frente a un cuello de botella. Recuperado 1 de agosto de 2020, de <https://obsbusiness.school/es/blog-project-management/formacion-project-management/recursos-para-hacer-frente-un-cuello-de-botella>
- Pérez Uribe, R. I. (2003, enero), Propuesta de un modelo de gestión humana y cultura organizacional para Pymes innovadoras. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 47, 46-65.
- Pérez, P.S., Azzollini, S., (2013) Universidad Abierta Interamericana, Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas, Argentina, Liderazgo, equipos y grupos de trabajo – su relación con la satisfacción laboral, *Revista de Psicología* Vol. 31 (1), 2013 (ISSN 0254-9247)
- R. Katzenbach, J. (2007). Sabiduría de los equipos: el desarrollo de la organización de alto rendimiento. Madrid, Spain: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/52909?page=11>

- Ramos, P., (Coord.) (2016). Liderazgo y Resolución de conflictos (2a. ed.). Málaga, Editorial ICB. Recuperado de <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/105514?page=102-103>.
- Recursos para hacer frente a un cuello de botella. (s. f.). Recuperado 28 de agosto de 2020, de <https://obsbusiness.school/es/blog-project-management/formacion-project-management/recursos-para-hacer-frente-un-cuello-de-botella>
- REYERO, D. (2015, diciembre). Compromiso laboral: la nueva ventaja competitiva. Recuperado 24 de agosto de 2020, de <https://davidreyero.com/mis-temas/compromiso-laboral-distintivo-de-las-mejores-organizaciones/>
- Sampieri, H., & Torres, C. P. M. (2014). Metodología De La Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (6.a ed., Vol. 1). México D.F, México: McGraw-Hill.
- Sánchez, L. (2015, 23 junio). Flexibilidad laboral. Recuperado 25 de agosto de 2020, de <https://www.emprendepyme.net/flexibilidad-laboral.html>
- SCRUMstudy-SBOK-Guide-3rd-edition-Spanish (2017) P.25
- Sevilla, A. (s. f.). Productividad. Recuperado 24 de agosto de 2020, de <https://economipedia.com/definiciones/productividad.html>
- The Personal Software ProcessSM (PSPSM) - Body of Knowledge, versión 2.0 (2009) P. 26
- Uribe, A. F, Molina, J.M., Contreras, F., Barbosa, D., Espinosa J.C., (2013), Liderar Equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales. Universidad & Empresa No. 25, pp. 53-71. Recuperado de: <https://eds-a-ebsohost-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=287cddb8-aa52-4a96-b159-dd4b949844a3%40sessionmgr4008>
- Velázquez, A. G., & Zarur Osorio, A. E. (2010). Los Nuevos Usos De Taylor en El Control Del Comportamiento Humano. Gestión y Estrategia, 38, 97–107.

-
- Vélez, C. (s. f.). Gestión de equipos de alto desempeño. Recuperado 24 de agosto de 2020, de <https://www.pragma.com.co/academia/conceptos/como-se-gestionan-los-equipos-de-alto-desempeno>
 - Villarraga, C. y Sánchez, j. (2007). Modelo de competencias gerenciales para las Pymes. Tesis de pregrado no publicada que confiere el título de Economista y Negociador Internacional, Universidad Icesi, Cali, Colombia.
 - Vives, A. (2014). Guías para la responsabilidad social en las Pymes: Efectividad de herramientas de autoevaluación. Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad, 8(2), 29-54. doi: <https://doi.org/10.3232/GCG.2014.V8.N2.02>
 - Watts Humphrey (2000). The Team Software - ProcessSM (TSPSM) P.17

A. Inventario de anexos.

Para dar soporte al proceso de investigación realizado se generaron diferentes fuentes de información de las cuales se consiguió información valiosa con la que se complementa todo el trabajo realizado. A continuación, los anexos de la monografía:

Anexo 1. Banco de preguntas para elaboración de encuesta.

Para la elaboración del instrumento de medición **encuesta**, se generó un banco de preguntas con respuestas tipo Likert asociadas a cada variable de investigación, estas preguntas fueron calificadas por parte del equipo de trabajo en una escala de 1 a 5 donde 1 es el valor que representa mayor afinidad con lo que se quiere evaluar y finalmente se incluyeron dentro del instrumento las que tuvieron calificación de 1 y 2.

Este anexo incluye toda la información de las diferentes preguntas que se generaron incluyendo las que no quedaron dentro de la encuesta final.

Anexo 2. Encuesta.

A partir del filtro realizado al banco de preguntas descrito en el anexo 1, se generó la encuesta que fue distribuida a las empresas de la muestra y con los resultados obtenidos se generó el análisis cuantitativo.

Anexo 3. Entrevista a un experto.

Este anexo contiene la información de la entrevista que se elaboró para obtener información que permitiera hacer el análisis cualitativo de la investigación y consiste en una adaptación del instrumento de medición encuesta para mantener el mismo contexto entre la muestra seleccionada y el experto elegido.

Anexo 4. Resultados de instrumentos de medición.

Este anexo consolida la información obtenida tanto para el análisis cuantitativo como el cualitativo y se compone de un análisis detallado de los resultados obtenidos de la encuesta y la transcripción de la entrevista realizada al experto seleccionado.