



HERRAMIENTAS DE INNOVACIÓN PARA LA GESTIÓN DE EQUIPOS VIRTUALES DE ALTO DESEMPEÑO EN ECOPETROL

Johan Darío Ulloa Arcila
Victor Hugo Valencia Hernández

Universidad EAN
Facultad de Administración
Maestría en Innovación
Bogotá, Colombia
2020

HERRAMIENTAS DE INNOVACIÓN PARA LA GESTIÓN DE EQUIPOS VIRTUALES DE ALTO DESEMPEÑO EN ECOPETROL

Johan Darío Ulloa Arcila
Victor Hugo Valencia Hernández

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

Director (a):
Jose Alejandro Martínez Sepulveda

Modalidad:
Trabajo Dirigido

Universidad EAN
Facultad de Administración
Maestría en Innovación
Bogotá, Colombia
2020

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. Día - mes – año

Dedicatoria

A nuestras esposas por ser el soporte
que necesitábamos para sacar adelante
este sueño.



Agradecimientos

Agradecimientos especiales a nuestros compañeros de estudio, quienes siempre nos inspiraron a pensar de manera diferente.

Resumen

Con el propósito de analizar el desempeño del Equipo de Monitoreo de Entorno de Ecopetrol S.A se revisaron diferentes autores encontrando que dadas las condiciones actuales del trabajo a distancia y la dificultad para matematizar el desempeño de los equipos se debía formular un modelo propio que permitiera realizar un diagnóstico acertado y contribuyera a establecer un plan de trabajo para mejorar las condiciones de dicho equipo.

Este modelo analiza, cuantifica y califica diferentes dimensiones y ámbitos de los equipos de trabajo remoto, y lo que busca es generar un estado de madurez de dichos equipos, identificando las fortalezas y debilidades del mismo, para tomar así las medidas necesarias y ejecutar los planes de acción del caso para mejorar los aspectos débiles resultantes del análisis, en una segunda instancia, se busca proyectar como se puede escalar este modelo a otras áreas o equipos de la empresa y cómo esto puede traer un beneficio global a la compañía y sus objetivos estratégicos a corto y mediano plazo.

Como resultado de la aplicación del modelo, se evidencia que el grupo de monitoreo de entorno de Ecopetrol se puede considerar un equipo maduro con un par de aspectos susceptibles de mejora, pero que nos da un gran punto de partida para retroalimentar y robustecer el modelo y poder aplicarlo en otras áreas de la empresa, e incluso escalarlo a otras compañías.

Palabras Clave: Equipos de trabajo, desempeño, teletrabajo, trabajo remoto, diagnóstico.

Abstract

In order to analyze the performance of the Environment Monitoring Team, that belongs to Ecopetrol S.A, different authors were reviewed, finding that given the current conditions of remote work and the difficulty in mathematizing the performance of the teams, a model of its own should be formulated. This model allows a correct diagnosis and contributes to establishing a plan to improve the conditions of said team.

This model analyzes, quantifies and qualifies several dimensions and areas of remote work teams, and what it seeks is to generate a state of maturity of said teams, identifying the strengths and weaknesses of the same, in order to take the necessary measures and execute the action plans, of the case to improve the weak aspects resulting from the analysis, in a second instance, it seeks to project how this model can be scaled to other areas or teams of the company and how this can bring a global benefit to the company and its strategic objectives in the short term and medium term.

As a result of applying the model, it is evident that Ecopetrol's environment monitoring group can be considered a mature team, with a couple of aspects that could be improved, but that it gives us a great starting point to provide feedback and evolve the model to be able to apply it in other areas of the company, and even replicate it in other companies.

Keywords: Work teams, performance, telework, remote work, diagnosis

Tabla de contenido

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 Definición y características de los equipos de alto desempeño.....	18
4.2 Gestión de Equipos.....	29
4.3 El liderazgo en los equipos de alto desempeño.....	32
4.4 Tendencias y desafíos para los Equipos de Alto Desempeño.....	36
4.5 Evaluación de Equipos de Alto Desempeño.....	40
5. MARCO INSTITUCIONAL.....	47
5.1 Gestión del entorno en Ecopetrol.....	49
5.2 Equipo de Monitoreo de Entorno.....	51
5.3 Evaluación de Desempeño en Ecopetrol.....	53
6. DISEÑO METODOLÓGICO.....	56
7. DESARROLLO DEL PROYECTO.....	58
7.1 Análisis de literatura.....	58

7.2 Validación y Aplicación del Instrumento	64
7.3 Resultados obtenidos y Análisis	66
8. PLAN DE INTERVENCIÓN	73
8.1 Individuo	73
8.2 Organización	76
8.3 Beneficios de la implementación.....	79
9. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES.....	81
9.1 Recomendaciones.....	81
9.2 Conclusiones.....	84
10. REFERENCIAS.....	88

Lista de figuras

Figura 1. Elementos de un Equipo de Alto Desempeño.	19
Figura 2. Estructura organizacional Ecopetrol.	48
Figura 3. Gestión del Entorno Ecopetrol.	50
Figura 4. Mapa conformación y distribución del equipo de monitoreo de entorno de Ecopetrol.	52
Figura 5. Sondeo de importancia y relevancia de las dimensiones en el Modelo IELO. .	64
Figura 6. Pesos por dimensión y por ámbito del Modelo IELO.	65
Figura 7. Resultados por dimensión del Modelo IELO aplicado al Equipo de monitoreo de entorno de Ecopetrol.	67
Figura 8. Resultados dimensión Individuo del Modelo IELO aplicado al Equipo de monitoreo de entorno de Ecopetrol.	68
Figura 9. Resultados dimensión Equipo del Modelo IELO aplicado al Equipo de monitoreo de entorno de Ecopetrol.	69
Figura 10. Resultados dimensión Liderazgo del Modelo IELO aplicado al Equipo de monitoreo de entorno de Ecopetrol.	70
Figura 11. Resultados dimensión Organización del Modelo IELO aplicado al Equipo de monitoreo de entorno de Ecopetrol.	71
Figura 12. Resultados por ámbito del Modelo IELO aplicado al Equipo de monitoreo de entorno de Ecopetrol.	71

Lista de tablas

Tabla 1. Ventajas y Desventajas del Teletrabajo.....	14
Tabla 2. Fases de un equipo virtual.....	26
Tabla 3. Equipos de alto desempeño según sus características.....	27
Tabla 4. Equipos de alto desempeño - Principales hallazgos	28
Tabla 5. Gestión de Equipos- Principales Hallazgos	31
Tabla 6. Recomendaciones Liderazgo de Equipos.....	33
Tabla 7. Liderazgo en los equipos de alto desempeño - Principales hallazgos.....	35
Tabla 8. Roles de los trabajadores	37
Tabla 9. Tendencias y desafíos para los Equipos de Alto Desempeño - Principales hallazgos	39
Tabla 10. Evaluación de equipos de alto desempeño - Principales hallazgos	46
Tabla 11. Regionales y municipios para monitoreo de entorno de Ecopetrol.....	53
Tabla 12. Comparación de los modelos de evaluación de equipos.....	58
Tabla 13. Componentes y forma de cálculo del Modelo IELO.	61
Tabla 14. Rangos de Calificación del Modelo IELO.....	63
Tabla 15. Dimensiones y ámbitos para intervenir en el Equipo de Monitoreo de Entorno de Ecopetrol.	73

Lista de Anexos

Anexo A. Preguntas Orientadoras.....	91
Anexo B. Calculo del IELO.....	105
Anexo C. Listado de Herramientas por ámbito.....	124
Anexo D. Lienzos Herramientas de Innovación.....	127

1. Introducción

De acuerdo con un estudio realizado por Confecámaras en 2018, en los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) más de la mitad de los emprendimientos fracasan en sus primeros cinco años de vida y entre el 20 y 30% desaparecen el primer año (la República, 2019). Una de las principales causas que explica este fenómeno es la baja capacidad de las organizaciones para gestionar su talento humano y crear equipos de trabajo consolidados. Esta debilidad fue notoria para Google, razón por la cual en el 2012 lanzó el proyecto Aristóteles que buscaba determinar los elementos clave que permiten a un equipo de trabajo ser altamente productivo.

El estudio analizó cientos de equipos de trabajo de Google para averiguar por qué unos tienen más éxito que otros. Dentro de las preguntas de investigación estaban las siguientes (La ciencia de la Gestión, 2016)

- ¿Son los mejores equipos los formados por personas con intereses similares?
- ¿Es mejor que todo el mundo esté motivado por los mismos tipos de recompensas?
- ¿Con qué frecuencia hay socialización fuera de la oficina?
- ¿Tenían las mismas aficiones?
- ¿Eran sus antecedentes educativos similares?
- ¿Era mejor que todos los compañeros de equipo fueran extrovertidos o tímidos?

Luego de contrastar los datos, los investigadores no encontraron “la fórmula secreta” que permitiera definir plenamente las características que un equipo de trabajo exitoso debería tener, incluso parecía que los datos apuntaban en direcciones opuestas. Un elemento en común que se encontró y se verificó con la investigación realizada un par de años atrás por Anita Williams en el MIT, fue el concepto de Seguridad psicológica (Williams et al., 2010) que hace referencia a un clima de equipo caracterizado por la confianza interpersonal y el respeto mutuo en el que las personas se sienten cómodas siendo ellas mismas.

En conclusión, según los hallazgos de Google, la diferencia entre equipos altamente productivos y los demás se basaba en la confianza de estos a la hora de equivocarse o expresar sus opiniones.

Si bien existe una amplia literatura relacionada con este tema, hoy el mundo enfrenta un nuevo escenario, producto del avance de las tecnologías de la información y las comunicaciones, haciendo que los miembros de los equipos de trabajo se encuentren distribuidos por todo el mundo. Según indica Simovic (2019), el número de personas que trabaja desde casa ha incrementado un 140% desde 2005 en Estados Unidos. Pese al auge actual del Teletrabajo, el 44% de las compañías lo prohíbe en dicho país. De otra parte, un 16% de las compañías contratan a todo su personal para que trabaje de manera remota.

Simovic (2019) también revela algunas ventajas y problemas que trae consigo el teletrabajo, las cuales se pueden resumir en la siguiente tabla:

Tabla 1. Ventajas y Desventajas del Teletrabajo.

Ventajas	Desventajas
El 75% de los trabajadores expresan que el teletrabajo les permite ser más productivos porque tienen menos distracciones (FlexJobs, 2018)	La flexibilidad hace que sea difícil diferenciar entre tiempo laboral y tiempo libre. (Buffer, 2019)
El 86% de las personas siente que el trabajo remoto reduce el estrés (FlexJobs, 2018)	El 86% de los trabajadores prefieren trabajar solos para alcanzar su máxima productividad.
Las compañías que fomentan el teletrabajo tienen 25% menos renuncias que las que lo prohíben. (Owl Labs, 2019)	Los procesos de creación colectiva, como Brainstorming o reuniones colaborativas son el mayor reto de los equipos virtuales. (Flex jobs)
El teletrabajo reduce emisiones de CO2 equivalentes a 600.000 carros. (State of Telecommuting)	La cercanía sentimental de los trabajadores es compleja, en este sentido es difícil crear confianza y empatía

Fuente: (Simovic, 2019)

Las organizaciones a nivel mundial necesitan con mayor frecuencia articular equipos de trabajo que combinan el mejor talento posible para generar sinergias y entregar

valor, pero teniendo en cuenta que dicho talento no siempre se encuentra en el mismo espacio físico.

En el marco de la emergencia sanitaria que se está viviendo actualmente, la necesidad de aislar a las personas ha convertido al teletrabajo en una de las mejores opciones para mantener puestos los puestos de trabajo. En un estudio realizado por la Federación Colombiana de Gestión Humana se reveló que el 50% de las empresas encuestadas no contaba con políticas o esquemas de trabajo remoto antes de la pandemia. Así mismo, el 98% de las empresas están operando a través del trabajo remoto y cerca del 76% de ellas piensan mantener esta modalidad una o dos veces a la semana, cuando concluya el aislamiento preventivo decretado por el Gobierno nacional (Dinero, 2020).

Esta realidad no es ajena a Ecopetrol, empresa donde la dispersión geográfica de sus operaciones y el aislamiento la obligaron a adaptar sobre la marcha el teletrabajo sin estar suficientemente preparada. Teniendo en cuenta lo anterior, este trabajo busca contribuir a mejorar la gestión de los equipos de trabajo de la compañía implementando un modelo de evaluación de los equipos en la organización y proponiendo herramientas para cerrar las brechas identificadas utilizando herramientas propias del pensamiento creativo y la innovación. En tal sentido el estudio prueba las herramientas en el Monitoreo de Entorno de Ecopetrol de la Vicepresidencia de desarrollo sostenible.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Desarrollar herramientas basadas en elementos de la creatividad y la innovación, que permitan diagnosticar y mejorar la gestión del equipo de monitoreo de entorno de Ecopetrol S.A.

2.2 Objetivos específicos

- Analizar o identificar referentes de alto desempeño en equipos de trabajo virtual en la literatura.
- Proponer un modelo de diagnóstico y madurez de los equipos de alto desempeño virtuales.
- Aplicar el modelo de diagnóstico al equipo de monitoreo para identificar sus brechas.
- Adaptar según la(s) necesidad(es) identificada(s), una serie de herramientas que apliquen directamente al equipo de Monitoreo de Entorno.
- Proponer un set de herramientas aplicables a cada dimensión del diagnóstico, que sean replicables en el resto de la organización y en cualquier compañía

3. Justificación

Las tendencias globales apuntan hacia la transformación de los entornos laborales, entre estas aparece el teletrabajo como una modalidad que combina las políticas corporativas basadas en el cumplimiento de objetivos junto a los recursos tecnológicos necesarios para alcanzarlos. (MINTIC, n.a)

En un mundo cada vez más digitalizado se hace necesario contar con herramientas que permitan gestionar el talento disperso geográficamente. Seguel y Lara (2013), establecen que los equipos virtuales de alto rendimiento son uno de los cinco principales aspectos que caracterizan a las organizaciones exitosas, en este sentido, la capacidad para gestionar y dirigir este tipo de equipos se ha convertido en una competencia gerencial crucial para el futuro.

Según WorkMeter (2020) en todas las áreas de un negocio, las limitaciones de tiempo o recursos pueden hacer que el establecimiento de políticas tome un papel poco relevante, o que pase a un segundo plano, lo mismo sucede con el teletrabajo.

Muchas de las empresas que permiten el teletrabajo no han formalizado una política con objetivos claros desde el inicio con el fin de evitar malentendidos y garantizar el éxito del proyecto.

En este sentido Ecopetrol S.A no es ajeno a esta realidad, teniendo en cuenta su presencia en más de 300 municipios de todo el país. La compañía durante muchos años se ha caracterizado por contratar el mejor talento humano disponible en el mercado, pero paradójicamente, no se ha esforzado en consolidar equipos de trabajo fuertes y mucho menos equipos remotos. Por esta razón es totalmente pertinente establecer un modelo que le permita a la empresa identificar las brechas de sus equipos y contar con un set de herramientas para cerrarlas. Por otra parte, este trabajo está alineado con las iniciativas de digitalización e innovación que quiere desarrollar la empresa y se constituirá en el primer ejercicio de su tipo.

4. Marco de referencia

Este trabajo busca diagnosticar el estado actual del Equipo de Monitoreo de Entorno y proponer la implementación de herramientas propias de la creatividad y la innovación que permitan transformarlo en un Equipo Virtual de Alto Desempeño (EVAD). Para lograr esto, es importante comprender las visiones de diferentes autores en relación con la creación y gestión de equipos de alto desempeño, especialmente aquellos que se desenvuelven en ambientes virtuales. Por tal razón a continuación se describen las características que deben tener los Equipos de Alto desempeño Virtuales, el papel del líder en este tipo de equipos, estrategias para su gestión, los nuevos retos que enfrentan, cerrando con los diferentes modelos que algunos autores han planteado para medir el desempeño de los equipos

4.1 Definición y características de los equipos de alto desempeño

De acuerdo con Palmary (2012), los equipos de alto desempeño se caracterizan porque “cada integrante realiza tareas interdependientes, la labor de un miembro va enlazada con la de otro y el éxito sólo se logra al reunir todos estos esfuerzos y conseguir los resultados deseados, denominándose esta característica particular como sinergia”. En esta misma línea, la consultora especializada Activa-T (2009) define a estos equipos en términos de su efectividad, en donde “el rendimiento colectivo es superior al rendimiento individual de cada uno de sus componentes”.

Teniendo en cuenta lo anterior, para entender qué es un equipo de alto rendimiento, es necesario conocer el concepto de sinergia. La Real Academia de la Lengua Española define sinergia como la “Acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales”. En estos términos no se puede concebir un equipo de alto desempeño, sin pensar en las interdependencias entre sus integrantes.

Existen cuatro características fundamentales de los equipos de alto desempeño (Activa -T, 2009):

- El propio equipo se responsabiliza de toda su gestión
- Identifica causas de las problemáticas
- Identifica la responsabilidad de sus integrantes
- Actúa en consecuencia.

Para conseguir que se den este tipo de equipos hay tres pilares básicos (Activa T, 2009):

- *Consecución de resultados*: El principal propósito de cualquier equipo de alto desempeño es el logro de resultados estratégicos para la compañía. Si el equipo no logra los resultados, se acaba. Así mismo, si los resultados del equipo no superan los resultados del individuo no vale la pena tener dicho equipo.
- *Desarrollo Individual*: Cada integrante debe sentir progreso y desarrollo al interior del equipo.
- El equipo tiene que estar en la capacidad de crear nuevos productos y servicios para la compañía.

Por otra parte, para lograr crear productos o servicios y obtener resultados el equipo requiere habilidades enfocadas en la resolución de problemas, temas técnicos propios del área donde se desarrolle y habilidades interpersonales. De igual manera, para conseguir el rendimiento esperado y el desarrollo de cada uno de los integrantes es necesario que exista responsabilidad a nivel individual y colectivo. Por último, para conseguir el desarrollo individual y poder generar productos y servicios es fundamental el compromiso, frente a objetivos específicos, una visión unificada y un propósito puntual.

Figura 1. Elementos de un Equipo de Alto Desempeño.



Fuente: Activa T (2009)

Miller (2011) resume la experiencia de Debbie Brewster, experta en gestión del talento humano que investigó cómo se gestionan tres tipos de equipos: Las fuerzas

especiales del US army, un equipo de pits en la Nascar y una cadena de restaurantes. En el caso de las fuerzas especiales hay tres aspectos fundamentales: la selección de personal, el entrenamiento y “esprit de corps” (sentimiento de honor y orgullo compartido por los ideales y logros de un grupo de personas). En el caso del equipo Nascar, también son tres los elementos identificados: encajar en el equipo, practicar y hacer una vida junto a los compañeros. Por último, en el caso de las cadenas de restaurantes, el éxito de la gestión de sus equipos estaba atribuida a la claridad en los procesos.

En resumen, el talento, las habilidades y la formación de comunidad son la clave para los equipos de alto rendimiento. Se necesita a las personas adecuadas con habilidades sólidas para formar un equipo de calidad. Los miembros de su equipo necesitan desarrollar y refinar sus capacidades, así mismo, deben preocuparse el uno por el otro.

Para unir el talento, la habilidad y los lazos comunitarios, un líder de equipo debe compartir una visión específica para el futuro del equipo, asignar responsabilidad a todos los miembros del equipo y asumir que cada miembro del equipo administra de manera experta su trabajo. El líder establece límites firmes del equipo y constantemente estimula e inspira a cada persona.

En una investigación sobre equipos de trabajo desarrollada por Karlgaard y Malone (2015), se encontró que un individuo solo confía verdaderamente en 2 o máximo 7 personas en su vida, así mismo entre 11 y 18 personas son realmente cercanas. En esta misma investigación, los científicos sociales encontraron que la diversidad fomenta el rendimiento de los equipos, pero especialmente la diversidad cognitiva, es decir las diferencias en la forma de pensar de las personas. Las personas dominadas por el hemisferio izquierdo abordan los problemas de manera analítica y lógica, mientras que las personas dominadas por el hemisferio derecho son creativas e intuitivas. Un equipo de alto desempeño busca tener equipos con “cerebro completo”, es decir una distribución igual entre personas con cerebros diferentes.

El estudio menciona que los equipos exitosos son pequeños y tienen entre 5 y 9 personas. Estos equipos por lo general solo tienen dos niveles de liderazgo y todos los miembros se conocen entre sí. Los grupos de 5 a 9 personas son la unidad más pequeña que puede funcionar con un único líder interno. Cuando los grupos son más grandes, la

dificultad para manejarlos crece y por esta razón conjuntos entre 12 y 18 miembros pueden dividirse en subgrupos o células.

Los equipos de 5 a 9 personas son ágiles pero un solo miembro puede destruirlos. Por su parte los equipos más grandes son más resilientes, pero más lentos en sus tareas. Agrandar los equipos tiene algunos beneficios como distribución y especialización del trabajo y más conocimiento disponible. Sin embargo, equipos más grandes requieren mayor coordinación, mejor definición de los límites y tiempo suficiente para integrar nuevos miembros.

Por su parte, Ganga (2019), al revisar el estudio realizado por Google para determinar los factores más relevantes en la conformación de equipos de alto desempeño encontró cinco factores clave:

Seguridad psicológica (Psychological Safety): Este principio es uno de los más relevantes, busca generar un ambiente seguro dentro del grupo de trabajo, que les permita a los integrantes dar a conocer sus ideas, dudas, preguntas o aportes, sin sentir presión o miedo a ser considerados incompetentes.

- **Confiabilidad (Dependability):** Hace referencia al cumplimiento de las tareas y entregables exigidas al equipo en tiempo y calidad.
- **Estructura y claridad (Structure & Clarity):** Los equipos de alto desempeño deben tener roles claros, planes concretos para ejecutar y metas desafiantes que cumplir.
- **Significado (Meaning):** El trabajo que se realiza tiene un significado personal para cada uno de los miembros del equipo.
- **Impacto (Impact):** Este componente hace mención de la creencia del grupo de que su trabajo es decidido y tiene un impacto positivo que logra generar un cambio.

4.1.1 Conformación de Equipos de Alto Desempeño

Bernabé (2011), propone cinco elementos fundamentales para la conformación de un equipo de trabajo de alto desempeño: Comunicación, Cohesión, Colaboración, Coordinación y Confianza. Para lograr consolidar estos elementos, es prioritaria la función

del líder dentro del equipo. Un buen líder debe ser capaz de tomar decisiones arriesgadas y puntuales, y lograr así un futuro para todos. Para lograr el adecuado manejo de equipos hay que considerar la unión de tres elementos –“liderazgo, talento y equipo”–; cuando el personal se desarrolla de modo integral se logra la gestión exitosa, pues todos reciben algo por su trabajo.

Si las personas que se identifican con la empresa donde trabajan y comprenden sus objetivos, serán capaces de comprometerse de corazón. El mayor reto radica en que las personas encuentren su máximo nivel de acción y compromiso para que puedan lograr resultados más allá de lo que se espera.

Según Seguel y Lara (2013) existen seis pasos fundamentales para la creación de un equipo de alto desempeño:

- Identificación de sponsors, stakeholders y consultores.
- Desarrollo de una carta de navegación del equipo. Descripción del propósito del equipo, misión y objetivos.
- Selección de los miembros del equipo y búsqueda de un modelo de referencia exitoso.
- Contacto con los miembros del equipo.
- Conducción de una sesión de orientación del equipo enfocado en la descripción de tareas, normas del equipo, plan tecnológico, plan comunicacional y trabajo en equipo.
- Desarrollo de procesos. Mecanismos de estado, revisión de puntos y documentación.

Es importante mencionar que, en el modelo propuesto por estos dos autores, los equipos de alto desempeño son creados para cumplir tareas específicas y asociadas al core de la compañía y por lo tanto no es necesario cumplir todos los pasos antes señalados.

En línea con lo anterior, los autores recomiendan seguir tres reglas para conformar equipos de alto rendimiento:

- Regla 1: cada individuo adopta un "rendimiento de clase mundial"
- Regla 2: cada miembro del equipo mantiene a los demás informados de las actividades actuales y futuras para que "no haya sorpresas".

- Regla 3: Los miembros del equipo elogian el éxito del otro y se animan el uno al otro.

Uno de los elementos más relevantes para la conformación de equipos de alto desempeño está relacionado con la posibilidad de tener acceso al mejor talento humano disponible. Al respecto Koehler y Miller (2018) identificaron tres elementos importantes que tienen en cuenta los candidatos al ingresar a una compañía:

- Un mejor jefe: El tipo de jefe puede ser determinante. Los candidatos buscan líderes que se preocupen por sus carreras.
- Un futuro mejor: Los candidatos buscan compañías donde las habilidades que desarrollarán se combinen con sus perspectivas de desarrollo profesional.
- Una visión amplia: Los mejores candidatos desean estar en compañías que generen cambios en el mundo. Ellos prefieren ser parte de algo importante y con significado que esté en sincronía con sus expectativas personales.}

4.1.2 Equipos Virtuales de Alto Desempeño

Los Equipos Virtuales de Alto Desempeño (EVAD) en su concepción, comparten el mismo propósito que los equipos presenciales, que es desarrollar sinergias en pro de los objetivos estratégicos de la empresa. La diferencia radica en la dispersión geográfica de sus miembros, donde únicamente a través de la tecnología se pueden generar espacios de colaboración. La constitución de un equipo de alto desempeño virtual implica seis grandes retos (Nemiro et al. 2008 Handbook):

- Distancia: La distancia impone límites para la interacción cara a cara, que es importante para construir confianza, monitorear el desempeño, inspirar al equipo y mantener las normas culturales.
- Tiempo: es una afectación principalmente de equipos internacionales, donde las diferencias horarias pueden dificultar la realización de reuniones o la toma de decisiones de manera rápida y oportuna.
- Tecnología: el soporte fundamental de los equipos virtuales se basa en las herramientas tecnológicas que permiten al grupo comunicarse y gestionar

información. En este punto el equipo debe contar con las condiciones de conectividad, hardware y software necesarias, así como un fuerte dominio de este tipo de herramientas.

- Cultura: La forma en que funcionan los equipos está generalmente asociada a la forma en que la organización funciona. Así mismo, los equipos pueden verse afectados por las diferentes culturas nacionales o regionales. A manera de ejemplo, los equipos en Estados Unidos tienden a valorar mayormente al individuo mientras en Japón se hace foco a las capacidades del grupo como un todo.
- Confianza: El trabajo en equipo depende de la confianza. En los equipos presenciales, la confianza surge de manera espontánea, sin embargo, en el caso de los equipos virtuales es muy difícil de desarrollar.
- Liderazgo: Los líderes de equipos virtuales operan de manera diferentes a los líderes de equipos tradicionales. Por lo general juegan un doble rol, de miembro del equipo y líder.

Los mismos autores manifiestan que los equipos virtuales de alto desempeño trascienden los límites del tiempo, superan las restricciones geográficas, de idioma, culturales y de nacionalidad. Estos equipos se enfocan en un objetivo común, haciendo uso de entornos virtuales o semi-presenciales mediante tecnologías de la información y comunicación.

Dentro de los beneficios que los autores señalan en la implementación de este tipo de equipos están:

- Pone a los mejores talentos a solucionar un problema en particular ofreciendo a las organizaciones una mejor herramienta con mayor capacidad gestión del conocimiento.
- Con una selección adecuada de los miembros de un equipo virtual se logra enfocar el interés en los puntos de vista locales y mejorar la comprensión de las perspectivas locales.
- Aprendizaje organizacional y desarrollo del liderazgo: Este tipo de equipos promueve la transferencia de conocimientos y la innovación. Ayuda a formar redes de capital social y ofrece un terreno para la capacitación de futuros líderes.

En relación con la gestión de estos equipos Seguel y Lara, analizan cuatro líneas; reuniones, dinámica, motivación y medición del desempeño:

- a) Reuniones: Facilitar las reuniones es un elemento clave para el éxito de un equipo de alto desempeño. En esta línea se proponen cuatro reglas que son relevantes para realizar reuniones en las cuales sus asistentes están dispersos geográficamente:
- Dueño: el dueño define los objetivos de la reunión y los resultados de esta, así mismo determina quién participa y qué necesita de cada miembro.
 - Participantes: Los participantes necesitan tomar responsabilidad en estar preparados para la reunión, incluyendo la lectura respecto a la materia a tratar y familiarizarse con la tecnología a ser utilizada.
 - Moderador: Conduce el desarrollo de la reunión. En el caso de los equipos virtuales, requiere de un buen manejo tecnológico para lograr los objetivos y cumplir la agenda.
 - Tecnología: Es la herramienta para facilitar la reunión, por esta razón se debe seleccionar la tecnología que mejor se adapte a las necesidades y objetivos de esta.

En línea con lo anterior, los autores recomiendan una serie de actividades siempre que se requiere realizar una reunión virtual:

- Seleccionar la tecnología apropiada de interacción (tiempo real o asincrónico), según el propósito de esta.
 - Planificar según las características de las personas (como quiénes deben asistir), programar la reunión acorde a la disponibilidad de los participantes, y encargarse de la logística de la reunión.
 - Desarrollar una agenda efectiva y facilitar un uso familiar de la tecnología.
- b. Dinámica: De acuerdo con los autores, este factor hace referencia al ciclo de vida del equipo, en la siguiente tabla se observan las diferentes fases por las que transita un equipo virtual:

Tabla 2. Fases de un equipo virtual.

Dinámicas de Tarea			Dinámicas Sociales	
Fase	Descripción	Actividades de Tarea	Descripción	Actividades Sociales
1	Comienzo	Seleccionar objetivos Generar planes preliminares Generar ideas	Interacción / inclusión	Asegurar la inclusión del miembro del equipo Asegurar la oportunidad para participar Definir roles iniciales
2	Resolución de Problemas	Seleccionar problemas técnicos a resolver Resolver problemas con respuestas correctas Resolver problemas ambiguos	Posición / Definición de roles	Dirección del estado de los miembros del equipo Aclarar y refinar los roles y <i>expertise</i>
3	Resolución de Conflictos	Resolver conflictos de diferentes puntos de vista Resolver conflictos derivados de diferentes intereses	Poder / ubicación del recurso	Dirigir las diferencias de poder ente los miembros del equipo. Cómo abordar diferentes soluciones afectan la asignación de poder para diferentes funciones, regiones y países
4	Ejecución	Realizar las tareas Superar las barreras organizacionales para el desempeño	Interacción Participación	Asegurar participacion igualitaria. Asegurar interacción y comunicación efectiva

Fuente: Seguel y Lara (2013) “

Adicional a las diferentes etapas por las que pasa un equipos, los autores también resaltan tres factores fundamentales que afectan la dinámica del equipo. El primero es el tiempo que hace referencia a las transiciones que sufre el equipo durante su ciclo de vida y cómo se gestionan las actividades. El segundo factor es el ambiente del equipo, que hace referencia a la estructura de la organización, los procesos, los canales de comunicación, el manejo y modelo de recompensas que apoyan y fomentan las actividades del equipo. Por último, está la composición del equipo, que dependen de perfiles, edades, diferencias ideológicas entre otros.

- c. Motivación: En su estudio, los investigadores hablan de la motivación desde una perspectiva intrínseca, es decir desde una mirada individual. En este sentido se analizan dos tipos de motivación, por carencia (si te hace falta A, haz B para que te entregue A), la cual no es recomendado para equipos de alto desempeño o por

Desarrollo (Me interesa que te desarrolles y puedas lograr B, como consecuencia de tu esfuerzo obtendrás A)

- d. Desempeño: Hace referencia a las herramientas que tienen los líderes y gerencia de la organización para determinar el la efectividad y eficiencia de los equipos.

Por su parte Lippert y Dulewicz (2018), proponen un modelo que evalúa los equipos virtuales con el propósito de entender las características que deben tener estos equipos para considerarse de alto desempeño. En el desarrollo del trabajo encontraron cuatro elementos fundamentales; La integridad del equipo, su compromiso, relaciones interpersonales y el estilo de comunicación. Cada uno de estos elementos tiene una serie de temáticas a evaluar:

Tabla 3. Equipos de alto desempeño según sus características.

Componente del Modelo	Temáticas
Integridad	Benevolencia Competencia Aversión al riesgo
Compromiso	Objetivos Compromiso organizacional
Interpersonal	Soporte Flexibilidad en el comportamiento Empatía Relaciones sociales
Estilo de comunicación	Comunicación directa Contexto

Fuente: Lippert y Dulewicz (2018)

De otro lado, De Bruyn (2017) encontró que los miembros de equipos virtuales de alto desempeño comparten mejores prácticas específicas para impulsar el rendimiento, sin embargo, no se alinean a criterios tradicionales de los equipos presenciales, como el compañerismo y el foco en las relaciones interpersonales. Pese a lo anterior, este tipo de equipos virtuales no trabaja en silos y hace parte de una red organizacional mayor. Así mismo, recalca la importancia de la ciberseguridad en la gestión de este tipo de equipos, aunque no hay evidencia que este tipo de hechos se presenten con mayor probabilidad

en los equipos virtuales, sus características los hacen más vulnerables a ataques. Por último, De Bruyn recomienda fortalecer las habilidades blandas de los integrantes del equipo virtual, antes de orientarlos hacia el manejo de herramientas tecnológicas.

Tabla 4. Equipos de alto desempeño - Principales hallazgos

En un EAD (Equipo de Alto Desempeño) están claramente definidas las responsabilidades, funciones y objetivos, tanto de los individuos como del equipo, se conoce, potencia y extrae lo mejor de las capacidades de cada elemento tanto individual como grupal para crear sinergia o valor agregado e incremental y así obtener los mejores resultados posibles para el equipo y por consiguiente para la compañía.

Se deben contemplar las habilidades, responsabilidades y compromiso de los individuos y del equipo para optimizar el funcionamiento del mismo y así conseguir los resultados esperados, apoyados en las capacidades individuales y el desarrollo de estas para la mejora constante y la prolongación de los retos que motiven al equipo y sus integrantes.

Los EAD tienden a ser pequeños (entre 5-10 integrantes) para mantener los procesos con máxima visibilidad y cercanía del equipo con el líder. Los equipos más grandes suelen subdividirse para optimizar su funcionamiento.

Tres de los aspectos más importantes de los EAD son el compromiso, la confianza y la comunicación, los cuales giran en torno al equipo, el liderazgo y el talento.

Objetivos claros del equipo, procesos definidos y apoyo organizacional, son aspectos claves en el desarrollo de los EAD ya que responderán a las necesidades puntuales que la compañía tenga para ellos y así mismo se verán reflejados los resultados de estos.

Fuente: Elaboración Propia

4.2 Gestión de Equipos

La gestión de equipos de trabajo es uno de los temas sobre los que más se ha escrito en el mundo gerencial y así mismo son múltiples las miradas de los autores a la hora de establecer recomendaciones que le permitan a los líderes gestionar de mejor manera su equipo de trabajo.

Anderson (2019), opina que la colaboración es la herramienta básica de los grupos para resolver problemas difíciles. A pesar de su eficacia potencial, la colaboración nunca es fácil de lograr. Los esfuerzos de los grupos a menudo fracasan porque la mayoría de las personas no saben cómo colaborar, y nadie les enseña.

Anderson establece que la colaboración requiere la asignación inteligente de roles flexibles. Los roles en una colaboración bien estructurada incluyen:

- El navegante: Establece la dirección y el ritmo de la colaboración.
- El conductor: Trabaja para centrar a todos en las posibles soluciones al problema.
- El historiador: Hace una crónica de las actividades de colaboración y un seguimiento de los hallazgos del equipo.
- Los críticos: Evalúan los conceptos del grupo y elaboran restricciones para reforzarlos.
- El facilitador: Está al tanto del proceso de avanzar, en lugar de centrarse en el tema de la colaboración en sí misma.

El éxito de las colaboraciones depende de los lugares físicos y virtuales en los que tienen lugar. Los que organizan una colaboración deben optimizar su entorno real y digital. Las colaboraciones requieren objetivos definidos. Los equipos de colaboración deben crear los escenarios adecuados para lograr sus propios momentos “eureka”. En cualquier colaboración, una persona debe tomar la decisión final, no el grupo. Las colaboraciones deberían “democratizar la discusión, no las decisiones”.

Muzio (2018), propone un modelo fundamentado en metodologías ágiles que buscan realizar iteraciones constantes. Al iterar, se progresa paso a paso con base en los

mejores datos disponibles. El autor propone una serie de recomendaciones para implementar procesos iterativos en las corporaciones:

- Coordinar la gestión
- Concentrarse en los resultados
- Utilizar los recursos con prudencia.
- Las organizaciones deben centrarse en el futuro.
- Coordinar líderes y equipos con las metas organizacionales.
- Insistir en los datos del mundo real: Los líderes iterativos entienden que, cuanto antes reciban las malas noticias, más pronto podrán hacer los ajustes necesarios para cambiar las malas noticias por buenas.
- Reunirse regularmente – Las organizaciones gestionadas de forma iterativa
- Tomar decisiones rápidas y llevarlas a cabo en su totalidad.

Por su parte, Gostick y Elton (2018) enfocaron su investigación en la gestión de equipos de alto desempeño con miembros de diferentes edades. Para esto proponen que los líderes de estos equipos deben usar la comprensión, la atención personalizada, la productividad rápida, la innovación y el servicio al cliente para gestionar equipos multigeneracionales. Para lograr lo anterior, proponen cinco técnicas:

- Ayudar a las generaciones a comprenderse: Según los autores, tres generaciones (millenials, generación x y baby boomers) comparten tres motivadores principales; quieren tener un impacto, quieren aprender y quieren lograr un equilibrio entre el trabajo y la vida privada.
- Prestar atención a los miembros individuales del equipo: Se debe consultar con cada persona de su equipo para trabajar hacia sus metas profesionales.
- Construir productividad mutua: En este punto es fundamental contratar a las personas que mejor se acomoden a la cultura organizacional de la compañía, comenzando su orientación desde el primer día.
- Fomentar la innovación en un entorno seguro para el debate: de acuerdo con el proyecto Aristóteles de Google, la medida de desempeño más importante en su evaluación fue la manera en que los colaboradores se sentían psicológicamente seguros entre sí.

- Construir a partir del servicio al cliente como propósito: Según los investigadores, hacer que la atención al cliente sea el objetivo del equipo aumenta la participación y el propósito de los empleados.

Por último, Bush (2018) resalta la importancia de entender las dinámicas culturales de los miembros del equipo de trabajo. En los resultados de la encuesta de Great Place to Work se descubrió que los líderes que usan su enfoque cultural superaron a otros directivos en la manera en la que trataron con sus equipos. Buscaron retroalimentación de los empleados, los involucraron en la toma de decisiones, reconocieron sus contribuciones y les ayudaron en sus carreras. Estos líderes inspiran a otros a seguirlos. La encuesta indica que sus empleados mostraron mayor productividad, flexibilidad, disposición a innovar, lealtad e índice de retención

Tabla 5. Gestión de Equipos- Principales Hallazgos

En la literatura administrativa y gerencial, la gestión de equipos es uno de los temas sobre los cuales más se encuentra información, uno de los caminos que mejor aborda este proceso es el que contempla la colaboración como eje fundamental, apoyada en la estructuración y distribución de roles clave dentro del equipo.

Los lugares o entornos en los cuales se da dicha colaboración, ya sea físicos o virtuales, son un aspecto clave para la generación de valor por parte del equipo, y es deber de la organización garantizar que estos entornos sean los adecuados y cada vez aporten de mejor forma al equipo y así mismo a sus resultados.

Las metodologías de iteración constante, de prueba y error, de prototipado rápido, y todas las que involucren una prueba-equivocación y ganancia temprana, son las más viables para la configuración de los procesos de los equipos, ya que permitirán el dinamismo y facilidad de adaptación de sus integrantes, así como la evolución del proceso mismo.

Es importante usar técnicas de gestión donde se contemplen las diferencias generacionales y profesionales y poder extraer así lo mejor de los integrantes del equipo con diferentes edades, tipos de conocimiento y experiencias.

El liderazgo, la inspiración y el reconocimiento son aspectos claves a desarrollar en el equipo, principalmente a cargo de la cabeza del grupo, haciendo que se vuelva una dinámica general en el mismo.

Fuente: Elaboración Propia

4.3 El liderazgo en los equipos de alto desempeño

La satisfacción de un equipo es básica para que su productividad aumente. Ríos (2018) establece que, si bien los equipos más motivados son más productivos, alcanzar la motivación no es tarea fácil. Para sentirse realmente motivados, los empleados deben tener bien claros cuáles son los objetivos más trascendentes de su trabajo, sentirse valorados y útiles. En este sentido Ríos recalca la importancia de proyectar adecuadamente los objetivos del equipo y la compañía, para que sean motivadores y se cumplan con mayor facilidad. Así mismo resalta la importancia del líder en la generación de confianzas y motivación, para esto, el estilo de liderazgo debe adaptarse a las características del grupo:

- Líder que dirige: Cuando el equipo no está bien capacitado, el líder debe concentrar la autoridad y dirigir puntualmente, con cortesía y respeto.
- Líder que entrena: Si un miembro del equipo está desmotivado o no se siente seguro de sí mismo, el líder debe favorecer su desarrollo e integración a nivel individual.
- Líder que apoya: Con colaboradores capaces, el líder funge como supervisor y guía, mientras que sus colaboradores toman cada vez más decisiones por sí mismos.
- Líder que delega: Cuando el colaborador es sobradamente capaz y está comprometido con el proyecto, puede asumir responsabilidades completas e incluso convertirse en la mano derecha del líder.

Por otra parte, Ríos también establece 6 tipos de estímulos que van de acuerdo a la personalidad de los diferentes miembros del equipo:

- Teórico: El interés en el conocimiento y la habilidad que se puede obtener.
- Utilitario: El salario en sí mismo y los medios de supervivencia que brinda el trabajo.
- Estético: El desarrollo personal y el crecimiento humano implicado en su labor.
- Social: El bien que se realiza a la comunidad.
- Individualista: El estatus y la posición de poder que se puede alcanzar.
- Tradicional: Cumplir con un estándar familiar o social.

Eikenberry y Turmel (2018), establecieron 19 recomendaciones que deben tener en cuenta los líderes que gestionan equipos de manera remota.

Tabla 6. Recomendaciones Liderazgo de Equipos

Reglas para ayudar al líder a disfrutar su trabajo	Reglas para tener en cuenta con empleados distantes	Reglas para la comunicación y la confianza	Reglas para la gestión a distancia
<p>1. Ponga el liderazgo primero, después la ubicación: La preocupación del líder debe enfocarse en los resultados del equipo y no en dónde están haciendo su trabajo</p> <p>2. Liderar a larga distancia, significa liderar de forma diferente: Como líder a larga distancia, aprenda a comunicarse con matices y claridad en correos electrónicos y mensajes instantáneos, y cuando utilice plataformas de colaboración y reuniones en línea y otras herramientas de alta tecnología.</p> <p>3. Preste atención a la dinámica interpersonal:</p> <p>4. Utilice la tecnología como herramienta</p> <p>5. Siga el Modelo RON de Liderazgo: Este modelo implica: 1) resultados, por los que se guía a las personas hacia objetivos específicos; 2) otros, por los que otras personas se convierten en su principal herramienta, y 3) nosotros mismos, por los que ninguna acción, buena o mala, tiene lugar sin usted.</p>	<p>6. Los líderes remotos deben alcanzar muchos tipos de objetivos: Comunique sus metas corporativas y de equipo claramente a sus trabajadores a distancia. Nunca dé por sentado que ellos entienden a cabalidad las metas de equipo buscadas, ya que los trabajadores a distancia suelen concentrarse demasiado en las propias.</p> <p>7. Enfóquese en alcanzar las metas, no solo en fijarlas</p> <p>8. Entrene a su equipo de manera efectiva, dondequiera que esté</p> <p>9. Comuníquese de las maneras que mejor funcionen para los demás</p> <p>10. Trate de entender el punto de vista de sus trabajadores</p>	<p>11. Crear confianza a distancia no ocurre por casualidad</p> <p>12. Encuentre las herramientas de comunicación más eficaces</p> <p>13. Cada herramienta debe estar a su máxima funcionalidad</p> <p>14. Solicite retroalimentación</p> <p>15. Examine sus creencias y su diálogo interno</p>	<p>16. Acepte que no puede hacerlo todo</p> <p>17. Equilibre sus prioridades</p> <p>18. Prepare a líderes a larga distancia futuros Cuando todo lo demás falla, recuerde la regla 1 –</p> <p>19. No olvide larga distancia: Ponga el liderazgo primero, la ubicación después.</p>

Fuente: Eikenberry y Turmel (2018)

En línea con lo anterior, Barby (2020) propone que los líderes de equipos remotos establezcan algunos parámetros para fijar entornos de trabajo en línea estables. Dentro de las recomendaciones están:

- Acuerde al menos dos horas diarias durante las cuales todos los miembros del equipo están trabajando y disponibles para las reuniones.
- Programe y adhiérase a reuniones recurrentes, como las reuniones semanales del equipo y las reuniones individuales con informes directos, lo que ayudará a abordar los problemas antes de que se conviertan en problemáticas mayores.
- Informe a los miembros del equipo sobre los tiempos de respuesta típicos, según el canal de comunicación; por ejemplo, cuatro horas para Slack y 24 horas para el correo electrónico. Además, los miembros del equipo deben mantenerse mutuamente actualizados con respecto a las vacaciones que toman o los cambios de lugar de trabajo, ya sea compartiendo su calendario o utilizando la función de estado de Slack.
- Comparta su calendario, incluyendo el tiempo bloqueado para compromisos personales y de ocio. Esto dará a los miembros del equipo una imagen más realista de su disponibilidad y prácticas de trabajo.

La gestión efectiva que hagan los líderes de sus equipos virtuales se ha convertido en una preocupación para el mundo empresarial. En estos términos, Deloitte (2020) propone 8 principios que los líderes virtuales deben tener en cuenta para trabajar con sus equipos:

- Revivir el propósito del equipo y aclarar roles
- Establecer un nuevo ritmo
- Monitorear capacidad y progreso
- Aprovechar la tecnología para colaborar
- Ser visible y hacer verificaciones con frecuencia
- Comunicarse en exceso y de forma estratégica
- Empoderar y promover el autoliderazgo
- Asegurar el bienestar.

Por último, Seguel y Lara (2013) determinan algunas competencias con las que debe contar un líder de un Equipo Virtual de Alto Desempeño (EVAD). Aunque muchas de ellas pueden reutilizarse de liderazgos de equipos tradicionales, los líderes de los EVAD experimentan desafíos únicos como la dependencia de las comunicaciones electrónicas. De acuerdo con los autores existen siete competencias aplicables a este tipo de líderes:

- Gestión de desempeño y coaching: Un líder virtual funciona como un administrador de desempeño del equipo por medio de la delegación de responsabilidades y los métodos para revisar avances y resultados. Así mismo realizar retroalimentaciones oportunas a cada miembro del el equipo muchas veces funcionando como un coach que potencia la productividad de sus trabajadores. En esta línea, el líder también se convierte en un gestor de las compensaciones de su equipo.
- Apropiado Uso de Tecnologías de la Información: debe seleccionar y usar métodos apropiados de comunicación y colaboración.
- Administra diferentes culturas: Un líder virtual se somete a personas de diferentes nacionalidades e idiomas. La administración de diferentes culturas implica un mayor conocimiento en experiencias e idiomas.
- Ayuda en el desarrollo de la carrera de los miembros del equipo
- Construye y mantiene la confianza.
- La creación de redes, mantener a las personas informadas, y solicitar datos de los miembros del equipo, stakeholders, socios y clientes, siempre será una parte integral del trabajo de un líder de un EVAD.
- Adapta los procedimientos a las actividades y contingencias del momento en el equipo.

Tabla 7. Liderazgo en los equipos de alto desempeño - Principales hallazgos

De acuerdo con Ríos (2018) el líder debe adaptarse al grupo y desarrollarse en diferentes facetas; líder que dirige, líder que entrena, líder que apoya y aquel que delega.

Por su parte Eikenberry y Turmel (2018) establece 19 recomendaciones para los líderes que gestionan equipos remotos enfocándose en cuatro aspectos; reglas para ayudar al líder a disfrutar su trabajo, reglas para tener en cuenta con empleados distantes, reglas para comunicación y reglas para la gestión a distancia.

En línea con lo anterior Barby (2020) propone que los líderes de equipos remotos establezcan de manera colegiada algunos parámetros para fijar entornos de trabajo en línea estables.

Por último, Seguel y Lara (2013) resaltan 7 competencias de un líder virtual; Gestión de desempeño, uso y apropiación TIC, administración de culturas, ayuda en el desarrollo personal de sus colaboradores, confianza, creación de redes y adaptación de procedimientos.

Fuente: Elaboración Propia.

4.4 Tendencias y desafíos para los Equipos de Alto Desempeño

Existen cuatro tecnologías clave que determinarán los cambios en la manera de trabajar (Foro Económico Mundial, 2018); la ubicuidad del internet de alta velocidad, la inteligencia artificial, el uso generalizado de analítica de grandes volúmenes de datos y las tecnologías Cloud tendrán un papel preponderante por lo menos hasta 2022. Este avance tecnológico trae consigo cambios en los tipos de empleo. Cerca del 50% de las compañías encuestadas por el Foro, esperan que la automatización reduzca el número de trabajadores de tiempo completo, sin embargo, el 38% espera que su fuerza de trabajo adquiera nuevos roles y especialidades.

En este punto cobra especial relevancia la capacidad de los trabajadores de adaptarse a las nuevas necesidades de la industria y reaprender nuevas habilidades. Al menos el 54% de los empleados actuales requerirán un reentrenamiento, de los cuales se estima que al menos el 35% tenga que tomar capacitaciones superiores a los 6 meses. El 10% necesitará reentrenamientos superiores al año. Dentro de las habilidades que continúan creciendo en importancia para el 2020 están el pensamiento analítico, la innovación, programación, entre otros. La suficiencia en el manejo de nuevas tecnologías

solo es parte de la ecuación para triunfar como trabajador en el futuro, el resto de la ecuación se complementa con habilidades “humanas” como la creatividad, persuasión, iniciativa, negociación, atención al detalle, flexibilidad, inteligencia emocional, resolución de problemas complejos, resiliencia entre otros.

En la siguiente tabla, el Foro define los roles que se mantendrán vigentes, aquellos que aparecerán como nuevos y los que entrarán en desuso.

Tabla 8. Roles de los trabajadores

Stable Roles	New Roles	Redundant Roles
*Managing Directors and Chief Executives	*Data Analysts and Scientists	*Data Entry Clerks
*General and Operations Managers	*AI and Machine Learning Specialists	*Accounting, Bookkeeping and Payroll Clerks
*Software and Applications Developers and Analysts	*General and Operations Managers	*Administrative and Executive Secretaries
*Data Analysts and Scientists	*Big Data Specialists	*Assembly and Factory Workers
*Sales and Marketing Professionals	*Digital Transformation Specialists	*Client Information and Customer Service Workers
*Sales Representatives, Wholesale and Manufacturing, Technical and Scientific Products	*Sales and Marketing Professionals	*Business Services and Administration Managers
*Human Resources Specialists	*New Technology Specialists	*Accountants and Auditors
*Financial and Investment Advisers	*Organizational Development Specialists	*Material-Recording and Stock-Keeping Clerks
*Database and Network Professionals	*Software and Applications Developers and Analysts	*General and Operations Managers
*Supply Chain and Logistics Specialists	*Information Technology Services	*Postal Service Clerks
*Risk Management Specialists	*Process Automation Specialists	*Financial Analysts
*Information Security Analysts	*Innovation Professionals	*Cashiers and Ticket Clerks
*Management and Organization Analysts	*Information Security Analysts	*Mechanics and Machinery Repairers
*Electrotechnology Engineers	*Ecommerce and Social Media Specialists	*Telemarketers
*Organizational Development Specialists	*User Experience and Human-Machine Interaction Designers	*Electronics and Telecommunications Installers and Repairers
*Chemical Processing Plant Operators	*Training and Development Specialists	*Bank Tellers and Related Clerks
*University and Higher Education Teachers	*Robotics Specialists and Engineers	*Car, Van and Motorcycle Drivers
*Compliance Officers	*People and Culture Specialists	*Sales and Purchasing Agents and Brokers
*Energy and Petroleum Engineers	*Client Information and Customer Service Workers	*Door-To-Door Sales Workers, News and Street Vendors, and Related
*Robotics Specialists and Engineers	*Service and Solutions Designers	
	*Digital Marketing and Strategy Specialists	

Source: Future of Jobs Survey 2018, World Economic Forum

Note: Roles marked with appear across multiple columns. This reflects the fact that they might be seeing stable or declining demand across one industry but be in demand in another

Fuente: World Economic Forum (2018)

En este sentido Marion et al (2020), identificaron cuatro habilidades que la fuerza de trabajo del futuro requiere independiente del sector o su grado de digitalización:

1. Omnisciencia: Los trabajadores necesitan saber cómo todo se conecta y se relaciona, incluido las cadenas de suministro físicas, los sistemas digitales que las controlan, cómo usan sus clientes productos y cómo mejorarlos. La alfabetización de datos también es crucial.
2. Mind-set emprendedor: Los empleados en las áreas de investigación y desarrollo deberán ser más competitivos e innovadores, no solo pensando en nuevos productos, sino en los procesos para desarrollarlos. Será necesario que experimenten con nuevos sistemas para mejorar la colaboración, vital para la adaptación constante que tendrán que asumir las empresas.
3. Enfoque final: A medida que hay más datos disponibles, más mentes deben poder comprenderlos y usarlos de la mejor manera. La parte técnica del negocio deberá interactuar con las áreas orientadas al cliente. Algunas compañías ya están mezclando estas habilidades en roles únicos de trabajadores.
4. Inteligencia ética: Las empresas deben implementar barreras morales para garantizar que los planes y los procesos son justos.

Así mismo, de acuerdo con Taylor y Lebo (2019) en la actualidad las empresas se enfrentan a cinco fuerzas importantes: 1) el cambio demográfico de la fuerza laboral, 2) la tecnología de plataforma, 3) la robótica y la inteligencia artificial (IA), 4) el empleo temporal o “economía gig” y 5) el cambio de responsabilidad del empleador al empleado para el desarrollo de la carrera. Las empresas deben abordar estos factores en la planificación estratégica y no de forma reactiva como si cada uno de estos elementos fuera una crisis independiente.

Se ha demostrado que las empresas hacen un trabajo deficiente en la gestión y aprovechamiento de sus trabajadores mayores, descartando a los mayores de 50. Este es un segmento creciente y muy valioso, cuanto más educados son los trabajadores, más interés tienen en trabajar más tiempo. El estudio muestra que los trabajadores mayores de 50 años tienen un aumento en el interés por formar sus propias empresas, en este sentido las compañías deberían proporcionar a sus empleados las herramientas y los conocimientos para gestionar su futuro laboral. En lugar de atender a una cohorte de edad específica mediante la creación de incentivos y beneficios que supuestamente desean,

se debe adoptar un enfoque intergeneracional aprovechando las fortalezas complementarias inherentes a cada generación.

Los avances en los sistemas de información y la incorporación de la inteligencia artificial a diferentes procesos corporativos producirán un aumento en la productividad que vendrá acompañado de la reducción de las horas de trabajo, de acuerdo con Raconteur (2019), empresas como Microsoft han hecho experimentos con jornadas semanales de cuatro días, trayendo como resultado un incremento de la productividad en las personas del 40%. Así mismo, la consultora espera que la tecnología de hologramas transforme el trabajo remoto. Aplicaciones como Spatial, que funciona con HoloLens, permiten a los trabajadores usar avatares virtuales en las reuniones, interactuar con objetos 3D en tiempo real y enviar y recibir información colectivamente en un espacio holográfico.

Tabla 9. Tendencias y desafíos para los Equipos de Alto Desempeño - Principales hallazgos

De acuerdo con el Foro Económico Internacional, hay cuatro tecnologías que cambiarán el trabajo como lo conocemos hoy en día; internet de alta velocidad, la inteligencia artificial, el uso generalizado de analítica de grandes volúmenes de datos y las tecnologías Cloud. Para los trabajadores actuales será fundamental entender cómo funcionan y aplicarlas a sus rutinas diarias. En esta línea el FEI también establece que el 54% de los trabajadores actuales deberán re-entrenarse.

Ante este panorama, Marion et al (2020) identificaron cuatro habilidades básicas para la fuerza laboral del futuro; capacidad de relacionar muchos temas, mindset emprendedor, enfoque hacia el cliente e inteligencia ética.

Los cambios no solo estarán determinados por la tecnología, al respecto Taylor y Lebo establecen cinco fuerzas importantes a tener en cuenta en el futuro del trabajo; 1) el cambio demográfico de la fuerza laboral, 2) la tecnología de plataforma, 3) la robótica y la inteligencia artificial (IA), 4) el empleo temporal o “economía gig” y 5) el cambio de responsabilidad del empleador al empleado para el desarrollo de la carrera.

Fuente: Elaboración Propia

4.5 Evaluación de Equipos de Alto Desempeño

Milner (2011) establece una serie de recomendaciones a la hora de evaluar el estado de un equipo:

- "Evalúa tu realidad actual": ¿qué tan buenos son los equipos de tu empresa ahora? ¿Prevalece el verdadero trabajo en equipo?
- "Evalúa el talento de tu equipo": necesita las personas adecuadas para construir buenos equipos.
- "Evalúa las habilidades de tu equipo" - ¿Qué tan capaces son tus tropas? ¿Cómo puedes mejorar sus habilidades?
- "Construye una comunidad genuina": preste atención y enfoque para unificar a su gente.
- "Liderar en el siguiente nivel": a medida que sus equipos se fortalezcan, dependen menos de las personas que los dirigen. En un grado notable, los miembros de equipos de alto rendimiento se lideran a sí mismos. Como resultado, sus líderes pasarán menos tiempo monitoreando el desempeño y más tiempo enseñando,
- inspirando y estableciendo la visión para sus equipos.

De otra parte, Friedrich et al (s.f.), desarrollaron un experimento sustentándose en autores como Nemiro y Powell. En su documento establecen un modelo de maduración compuesto por tres pilares:

- Proceso del equipo virtual: Mide el modelo de trabajo del equipo y cómo se compensa la falta de interacción personal.
- Herramientas del equipo virtual: Estas herramientas garantizan la comunicación efectiva y eficiente del equipo en diferentes momentos.
- Cultura: incluye elementos como la confianza, el liderazgo y otras habilidades blandas necesarias para generar interrelaciones en el equipo.

A partir de los tres pilares el modelo establece una evaluación en cuatro niveles:

- Nivel 0: Indefinido- No existen procesos de gestión al interior del grupo. El equipo puede ser exitoso siempre. La mayoría de los elementos necesarios para tener procesos, herramientas y cultura que permitan gestionar el equipo son ausentes o simplemente no se conocen.
- Nivel 1: Básico- En este punto el equipo tiene conciencia de lo que necesita para mejorar su rendimiento, pero no lo ha implementado. El objetivo es mejorar el desempeño por medio de victorias tempranas creando una estructura sólida.
- Nivel 2: Avanzado: en este nivel, todos los elementos del modelo de maduración están presentes. Se tiene una cultura positiva y el uso de herramientas es constante. El objetivo del equipo es mantener el rendimiento.
- Nivel 3: Maestría - El rendimiento del equipo es muy alto. El objetivo es mantener el rendimiento a lo largo de la vida de los proyectos que desarrolle.

Franco (2004), analiza tres tipos de modelos diferentes para el diagnóstico de equipos de trabajo, el modelo de Hackman, el modelo tradicional y el modelo de 3P y 3C.

4.5.1 Modelo de Hackman

Este modelo comienza definiendo primero los criterios de efectividad de un equipo y posteriormente determinando las condiciones que inciden en dicha efectividad. Los mejores equipos de trabajo siempre sirven bien a sus clientes y se vuelven unidades de trabajo más capaces con el tiempo, a medida que sus miembros ganan experiencia y descubren nuevas y mejores formas para trabajar juntos.

A su vez el equipo crea espacios donde los individuos aprenden, crecen, se satisfacen y se fortalecen individualmente.

Criterios de satisfacción de un equipo de trabajo

- Genera un producto o servicio aceptable para sus clientes.
- El equipo aumenta con el tiempo su capacidad.

- Cada uno de sus miembros aprende en forma individual.

Rasgos de un equipo real

- Disponen de una tarea bien definida.
- Tienen límites claros.
- Poseen una autoridad totalmente delimitada para manejar sus propios procesos de trabajo.
- Sus miembros permanecen estables durante períodos razonables.

Aquellos equipos cuyos miembros permanecen estables por períodos razonables se desempeñan mejor que aquellos cuyos miembros rotan constantemente.

Las normas centrales, que en muchas ocasiones es función de los líderes velar por su desarrollo, son:

- *Los miembros deben tomar parte activa* respecto al entorno en que operan, ajustando sus estrategias de desempeño en forma apropiada.
- *Los límites de comportamiento dentro del cual el equipo opera* deben demarcarse bien, identificando las cosas que siempre deben hacer y aquellas que deben evitar.

Balance en la Dirección

Aspectos a tener en cuenta para lograr el mejor desempeño de los equipos:

- Claridad de propósitos versus información detallada.
- Aspiraciones modestas versus aspiraciones retadoras.
- Líder versus seguidor.

Estructura habilitante

Tres aspectos se deben tener en cuenta en esta sección:

- Diseño del trabajo que el equipo debe realizar.

- Las normas centrales de conducta que guían y restringen el comportamiento del equipo.
- La composición del equipo (tamaño, habilidades, diversidad, etc.)

Contexto organizacional

En esta condición se deben incluir el sistema de evaluación y recompensas, la existencia de sistemas de información, el sistema educativo y los recursos materiales y las relaciones intergrupales.

Disponibilidad de asesoramiento experto

El asesoramiento tiene que ver con los procesos grupales, interactuando con un equipo, con el fin de ayudar a sus miembros a conseguir los resultados que se proponen. El asesoramiento puede centrarse en cualquier aspecto de las interacciones del equipo que esté impidiendo a sus miembros la capacidad para trabajar juntos y que pueda fortalecer el funcionamiento de este.

4.5.2 Modelo Tradicional

Tres son los factores que se consideran clave en este modelo y que determinan el desempeño y productividad de los equipos de trabajo. Estos factores son:

1. Los miembros que lo componen: como individuos, aquí se consideran muy relevantes las habilidades personales, todos esos “talentos” propios de las personas que les destacan en el análisis y solución de problemas y la toma de decisiones. Franco en su artículo, considera conveniente revisar en esta fase el *Indicador de tipologías de personalidad de Myers y Briggs*, en donde hacen que la teoría de los tipos psicológicos descrita por C. G. Jung sea comprensible y útil en la vida de las personas.

La esencia de la teoría es que muchas variaciones aparentemente aleatorias en el comportamiento son en realidad bastante ordenadas y consistentes, debido a diferencias básicas en las formas en que los individuos prefieren usar su percepción y juicio.se

describen las particularidades y preferencias de las personas y sus inclinaciones y/o intereses.

2. El equipo, reglas, roles, responsabilidades y unidad: Las reglas de juego son aquellas normas que se deben seguir, se determinan en el hacer de las labores diarias y deben ser transversales a todo el equipo. Los roles se refieren a las labores que tienen cada uno de los integrantes del equipo que pueden llevar este a resultados colectivos extraordinarios y así mismo puede afectarlos de manera negativa. La unidad del grupo es clave, ya que los lleva a sentirse motivados a trabajar con un logro común y junto al cumplimiento de las reglas determinadas desde un inicio hacen que el cumplimiento de los objetivos se de forma fluida y consistente. La responsabilidad compartida es la confianza y el compromiso que se debe tener con todos los integrantes, sabiendo que uno es codependiente de los otros y viceversa; entender que los logros son del equipo y no de los integrantes como individuos y que si alguno de las personas comete un fallo habrá otra que le tienda la mano o lo supla.

3. El contexto organizacional: Si bien un equipo de trabajo puede tener integrantes con capacidades sobresalientes, tener buena coordinación para el trabajo, tener claras sus labores, conocer las reglas a la perfección y ser un grupo perfectamente unido y compacto que se complementa muy bien, pero el contexto de su organización no le favorece para trabajar por los objetivos trazados. Es posible que la organización no esté aportando el capital ni los recursos necesarios para respaldar al equipo y así mismo la gestión de sus labores, y algo muy común, puede que la organización le de mayor importancia a los logros individuales que a los grupales y así es complicado para cualquier equipo conseguir los objetivos proyectados.

Estos tres factores son fundamentales para la consolidación de un equipo de alto desempeño, Para la realización de un diagnóstico se deben observar y analizar estos tres aspectos y evaluar cuál(es) está(n) fallando para hacer la intervención adecuada.

4.5.3 Modelo 3P y 3C

En este modelo se evalúan 6 aspectos fundamentales que nos ayudan a medir el desempeño de un equipo y su productividad, los cuales son:

- **Propósito:** debe tener los objetivos y metas claros y es clave para que el equipo opere de manera efectiva; este aspecto le da la guía y mantiene el foco del equipo para saber manejar las prioridades y no desviar el camino, a su vez, el propósito identifica al equipo y le da la personalidad que lo hará distinto de otros equipos. Si no hay un propósito definido el equipo no puede funcionar.
- **Proceso:** quiere decir que el equipo posee la ruta para operar de manera correcta y alineada con la estrategia de la empresa y así mismo los procedimientos para la definición, tratamiento y resolución de las labores determinadas para el mismo. Los procesos de trabajo son claves a la hora de configurar un equipo de trabajo, ya que acompañados de los propósitos son los que determinarán el rumbo correcto.
- **Participación:** remite a la capacidad y destreza de los integrantes del equipo para poner dichas habilidades en pro del equipo y la realización de sus funciones para así mismo llevarlas a buen término. El equipo se ve beneficiado de los aportes individuales y se potencia para crear sinergia de las diferencias particularidades para generar mejores y mayores resultados. Es conveniente evitar el exceso de participación individual (desmedido o provocado) y siempre velar por la equidad y la igualdad de condiciones y así evitar rezagar miembros del equipo que puedan verse inhibidos de participar.
- **Confianza:** a la certeza de contar con el cumplimiento de las labores individuales, e implica el conocimiento profundo de las particularidades del equipo para poder saber cuándo y cómo usarlas. Cuando el equipo tiene altos niveles de confianza se crea un ambiente de seguridad que le permitirá asumir retos nuevos y riesgos que pueden enrutarlos a nuevos descubrimientos o formas de resolver los problemas.

- **Comunicación:** es la habilidad que poseen los integrantes del equipo para mostrar y aportar con franqueza sus ideas con los otros miembros del equipo sin verse cohibidos ni referir ninguna represalia o actitud negativa por hacerlo. Idealmente la comunicación debe incentivar la cooperación entre los miembros y la solución de diferencias o de otra manera la ayuda en situaciones desfavorables donde alguno de los miembros necesite alguna ayuda específica. Este es un aspecto muy importante que puede afectar cualquiera de los otros aspectos.
- **Compromiso:** es el empeño que pone el equipo (y a su vez cada integrante por separado) para cumplir con sus labores en el tiempo y condiciones determinados. El nivel de compromiso está altamente relacionado con el sentido de pertenencia de los miembros del equipo y en sintonía con esto también con la estimulación del resto de miembros para lograr las metas trazadas.

Tabla 10. Evaluación de equipos de alto desempeño - Principales hallazgos

En la mayoría de los modelos de evaluación revisados, se muestra como constante el uso de algunos pilares y escalas de madurez. Friederick et al, establecen tres criterios de evaluación (proceso, herramientas y cultura) con una escala de cuatro niveles (Indefinido, básico, Avanzado Maestría).

De otra parte, el modelo de Hackman comienza definiendo los criterios de efectividad de un equipo y los elementos que del entorno que lo afectan. En esta misma línea, el modelo de evaluación tradicional se enfoca en tres componentes; los miembros del equipo, procesos y contexto organizacional. Para finalizar el modelo 3P3C analiza seis aspectos; Propósito, Proceso, Participación, Confianza, Comunicación y Compromiso.

Fuente: Elaboración Propia

5. Marco institucional

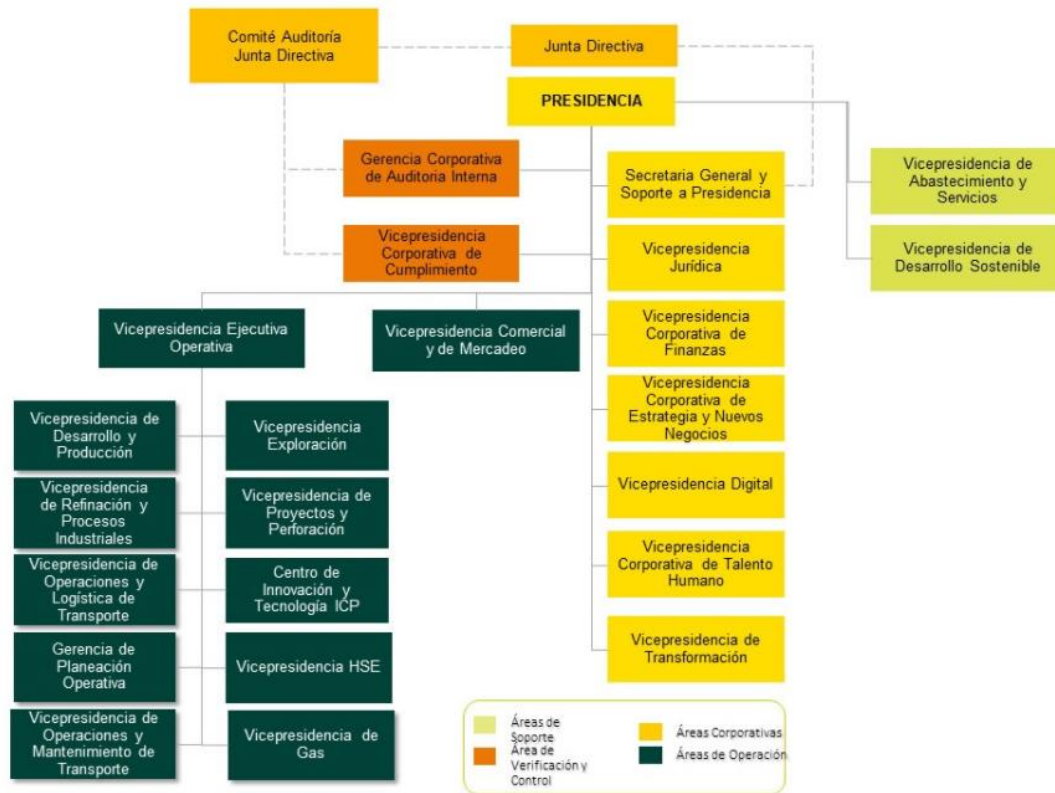
Ecopetrol es la empresa más grande de Colombia del sector de petróleo y gas, que participa en todos los eslabones de la cadena de hidrocarburos: exploración, producción, refinación y comercialización.

Con 66 años de historia, sus campos de extracción se encuentran ubicados en el centro, sur, oriente y norte de Colombia; cuenta con dos refinерías (Barrancabermeja y Cartagena) y tres puertos para exportación e importación de combustibles y crudos en ambas costas (Coveñas y Cartagena, en el Mar Caribe, y Tumaco, en el Océano Pacífico). También es dueña de la mayor parte de los oleoductos y poliductos del país que intercomunican los sistemas de producción con los grandes centros de consumo y los terminales marítimos.

Tiene participación en el negocio de los biocombustibles y presencia en Brasil, Perú y el Golfo de México (Estados Unidos). Ecopetrol es una sociedad de economía mixta, de carácter comercial, organizada bajo la forma de sociedad anónima, del orden nacional, vinculada al Ministerio de Minas y Energía, de conformidad con lo establecido en la Ley 1118 de 2006, regida por los Estatutos Sociales contenidos en la Escritura Pública No. 5314 de 14 de diciembre de 2007.

Su estructura organizacional es la siguiente:

Figura 2. Estructura organizacional Ecopetrol.



Fuente: Ecopetrol (2020)

Misión

Trabajamos todos los días para construir un mejor futuro...

- Rentable y sostenible
- Con una operación sana, limpia y segura
- Asegurando la excelencia operacional y la transparencia en cada una de nuestras acciones
- Construyendo relaciones de mutuo beneficio con los grupos de interés

Visión

Ecopetrol será una compañía integrada de clase mundial de petróleo y gas, orientada a la generación de valor y sostenibilidad, con foco en Exploración y Producción, comprometida con su entorno y soportada en su talento humano y la excelencia operacional.

Resultados 2020

El 2020 ha estado marcado por una desaceleración sin precedentes en la demanda de hidrocarburos producto del impacto del Coronavirus sobre la economía. En el mes de abril los precios del petróleo llegaron a mínimos históricos y esto tuvo repercusiones en los resultados de la compañía en el segundo trimestre.

Para el segundo trimestre, la empresa registró ventas por \$8,44 billones, lo que significó una disminución de 53,9% respecto al mismo periodo de 2019. Para el mes de agosto, la compañía presentó los resultados del segundo trimestre. A pesar de este resultado, Ecopetrol registró una utilidad neta en el primer semestre de 2020 de \$158.000 millones y un Ebitda de \$7,3 billones, cifras inferiores a los \$6,23 billones y \$15,6 billones, respectivamente, en el mismo periodo de 2019, pero enmarcadas en la actual coyuntura.

De esta manera, la utilidad neta cayó 97%, mientras que el margen Ebitda bajó un 31% en el semestre respecto a 2019. Por su parte, la producción promedio del semestre cerró en 706.000 barriles por día (kbped), 19.000 menos que el mismo periodo de 2019. (Valora Analítica, 2020).

El panorama es esperanzador en medio de estas cifras. La empresa estuvo entre las dos únicas grandes petroleras que han reportado utilidades durante todo el 2020 y gracias a su estrategia financiera, logró obtener recursos de financiación para solventar lo peor de la crisis.

5.1 Gestión del entorno en Ecopetrol

De acuerdo con lo establecido en la estrategia de Gestión del Entorno de la compañía, existen dos grandes principios orientadores. El primero es el Desarrollo Sostenible, entendido como las interacciones entre la economía, la sociedad y el medio ambiente que brindan un enfoque holístico de un desarrollo inclusivo y ambientalmente responsable. El segundo principios es la Creación de Valor Compartido entendido como la identificación y expansión de conexiones entre el progreso económico y el social, bajo la premisa de que ambos deben ser abordados usando los principios del valor. La estrategia

tiene como promesa de valor, contribuir a la creación de condiciones de desarrollo sostenible en los territorios que permitan la viabilidad de los proyectos y la consolidación de las operaciones, asegurando el crecimiento del valor económico de ECOPETROL y su Grupo Empresarial.

Figura 3. Gestión del Entorno Ecopetrol



Fuente: Estrategia de Gestión del Entorno, Ecopetrol (2019)

Para llevar a cabo la estrategia se estableció el proceso de Gestión del Entorno se compone de los siguientes subprocesos:

- Planeación Estratégica del Entorno: Tiene como objetivo formular la Estrategia de Entorno para crear condiciones de desarrollo sostenible que permita la consolidación de las operaciones y viabilidad de los proyectos
- Entrada: Su objetivo es planear y gestionar el entorno para viabilidad, ejecución y cierre de los proyectos.
- Permanencia: Su objetivo es asegurar la sostenibilidad de las operaciones y contribuir al desarrollo sostenible.
- Salida: Su objetivo es garantizar el cierre responsable de las actividades empresariales a través del cumplimiento y/o cierre de compromisos con la sociedad, comunidad y Estado presentes en el territorio.
- Monitoreo: Su objetivo es realizar un seguimiento y análisis sistemático de los riesgos y oportunidades del entorno para viabilizar y hacer sostenibles los proyectos y operaciones de la empresa.

5.2 Equipo de Monitoreo de Entorno

El equipo de Monitoreo de Entorno hace parte de la Vicepresidencia de Desarrollo Sostenible y su función principal es el ejercicio sistemático y disciplinado que permite identificar y caracterizar el entorno.

Para Ecopetrol el Monitoreo de Entorno se constituye en un Subproceso mediante el cual se realiza seguimiento a los riesgos potenciales y oportunidades del entorno para viabilizar y hacer sostenibles los proyectos y operaciones de la empresa. Una parte fundamental del subproceso de Monitoreo de Entorno consiste en el reporte de alarmas e incidentes: este es el resultado de un ejercicio de recolección, valoración y seguimiento de eventos, que permite estructurar una línea base de información que integra las dinámicas de los territorios, organiza y consolida datos bajo parámetros comparables (temáticas y subtemáticas), y estructurados desde los diferentes entornos de Ecopetrol (regiones, departamentos y municipios).

La Vicepresidencia de Desarrollo Sostenible – VDS administra la base integrada de alarmas e incidentes de entorno de Ecopetrol, la cual consolida los eventos reportados día a día con el fin de tener información oportuna y confiable que facilite la toma de decisiones. Para el cumplimiento de esta actividad la Vicepresidencia de Desarrollo Sostenible dispuso de la plataforma Salesforce para garantizar la custodia de la información y asegurar la consolidación, integración y actualización de la información en tiempo real de las alarmas e incidentes de entorno. El reporte de alarmas e incidentes involucra una serie de actividades secuenciales descritas a continuación. El primer momento se basa en la identificación de una situación de entorno, se debe documentar dicha situación definiendo si esta se constituye como una alarma o un incidente de entorno:

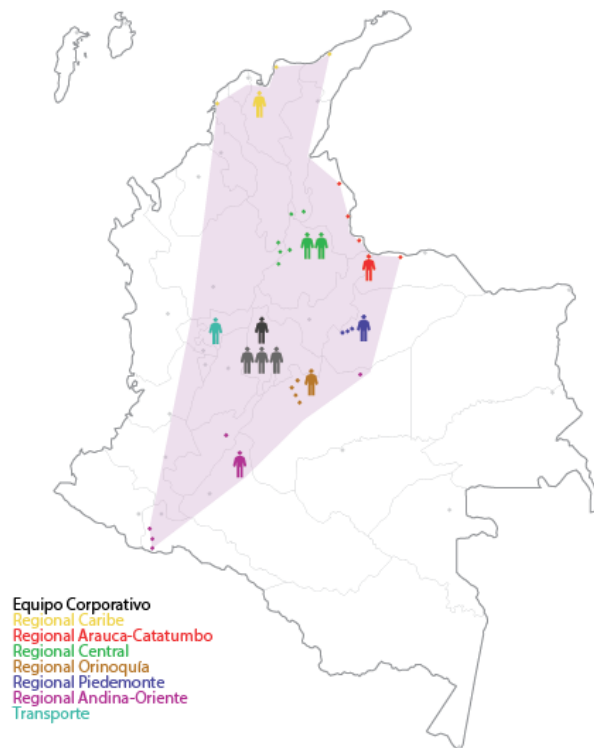
1. Alarma de entorno: Notificación auditiva o visual de toda condición, circunstancia o situación interna o externa que indica la ocurrencia o proximidad de un incidente, implica una acción de respuesta o preparación. Una alarma advierte la posibilidad de ocurrencia de una acción que pueda impactar la normal operación de las actividades de la organización.

2. Incidente de entorno: es aquello que se interpone en el transcurso normal de una situación o de un evento, son todas las condiciones, circunstancia o situaciones, que conducen a una interrupción, una pérdida, emergen

5.2.1 Conformación del equipo de monitoreo

El área de Monitoreo de Entorno cuenta con un equipo distribuido en las diferentes regionales así:

Figura 4. Mapa conformación y distribución del equipo de monitoreo de entorno de Ecopetrol.



Fuente: Elaboración propia

Tabla 11. Regionales y municipios para monitoreo de entorno de Ecopetrol

Regional	Principales Municipios de Influencia	Equipo de Monitoreo
Equipo Corporativo	Nacional	4 Personas (líder y 3 analistas)
Regional Caribe	Cartagena, Riohacha, Santa Marta	1 Monitor de Entorno
Regional Arauca - Catatumbo	Cúcuta, Tibú, Toledo, Arauquita	1 Monitor de Entorno (por el momento cubierto desde Piedemonte)
Regional Central	Barrancabermeja, Puerto Wilches, Puerto Parra, Cantagallo, San Martín, Yondó	2 Monitores de entorno
Regional Orinoquía	(Meta) Villavicencio, Acacías, Guamal, Castilla,	1 Monitores de entorno
Regional Piedemonte	(Casanare) Aguazul, Yopal, Tauramena	1 Monitor de entorno
Regional Andina - Oriente	Puerto Gaitán, Neiva, Orito, San Miguel, Valle de Guamuez	1 Monitor de entorno
Transporte	Nacional	1 Monitor de entorno

Fuente: Elaboración propia

5.3 Evaluación de Desempeño en Ecopetrol

El desempeño de los colaboradores en Ecopetrol tiene diferentes miradas a la hora de ser evaluado. Es importante resaltar que existen diferentes condiciones en la compañía que la hacen altamente jerárquica y en tal sentido, los jefes inmediatos suelen tener una posición privilegiada a la hora de determinar las calificaciones de los empleados.

Todo trabajador de Ecopetrol al entrar cuenta con una hoja de vida digital que contiene, por una parte, el bagaje académico y laboral del colaborador y por otra sus expectativas dentro de la compañía, con el propósito de establecer un plan de carrera. En función del plan de carrera seleccionado por el empleado, este puede acceder a nuevas vacantes que se abran, siempre y cuando tenga al menos dos años de antigüedad.

Por otra parte, los trabajadores deben proponer una serie de objetivos de desempeño anualmente. Estos objetivos deben ser validados por el jefe inmediato y estar alineados con los hitos y objetivos de su área de trabajo. De esta forma se busca que cada individuo contribuya con su esfuerzo al logro de los objetivos de su grupo y de la compañía.

De acuerdo con la Guía de evaluación de desempeño de la empresa, la empresa busca evaluar el trabajo de las personas que prestan sus servicios en la Empresa, con el fin de motivarlas, desarrollarlas, incrementar su compromiso, con la organización, reconocer el aporte, e incentivar que todos los trabajadores de Ecopetrol S.A hagan uso de sus capacidades y conocimientos en beneficio organización. La coordinación de la realización de la evaluación del desempeño es una responsabilidad del jefe para cada unidad organizacional, que le permite:

- Evaluar el cumplimiento de objetivos individuales / actividades clave del equipo de trabajo.
- Valorar comportamientos esperados relacionados con la cultura.
- Acompañar el desarrollo de las personas, motivarlas, reconocer el aporte y promover que todos utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la organización.
- Analizar estrategias para potencializar el talento humano y asegurar el cumplimiento de los resultados a cargo de su dependencia.
- Ofrecer una realimentación continua y permanente que apalanque el desarrollo de las capacidades del colaborador y con ello los resultados del área.

Los objetivos de la empresa se ven relacionados en un Tablero Balanceado de Gestión, que cuenta con una serie indicadores e hitos anuales, en función del cumplimiento de las metas de este tablero y de los objetivos personales de cada trabajador, la compañía ofrece un incentivo económico.

La evaluación de los objetivos de cada trabajador la realiza el jefe inmediato, dos veces al año. Así mismo, cada trabajador tiene la posibilidad de realizar una autoevaluación de sus funciones.

Si bien el sistema de evaluación está bastante estructurado y cuenta con herramientas tecnológicas que lo soportan, está fuertemente orientado a la evaluación del individuo y no del grupo. Por otra parte, el enfoque está centrado en la consecución de los objetivos incentivado por un beneficio económico que ha impactado en el sentido de pertenencia de la empresa, haciendo que los empleados trabajen por dinero y no por pasión.

Dentro de la compañía no existe un criterio unificado en relación a equipos de trabajo. Incluso dentro de los procesos de selección, el criterio es seleccionar a los mejores individuos, esto principalmente medido en educación y experiencia laboral, pero sin un enfoque en la creación de equipos altamente competitivos.

Al margen de los indicadores de desempeño empresarial, no existen métricas que permitan evaluar los equipos de trabajo como unidades independientes. Dentro de la teoría en que se sustenta este modelo, si se cumplen los objetivos estratégicos, quiere decir que los equipos funcionan, sin embargo, esto puede tener grandes costos en términos del clima laboral o la presión de los colaboradores por conseguir resultados en medio de un ambiente hostil.

El origen ingenieril de la compañía le da una gran estructura organizacional basada en procesos y procedimientos, que en ocasiones raya en el extremo de enfocarse tanto en el cómo hacer las cosas que se olvida de quién las hace. El enfoque basado en procesos suele pasar por encima incluso de las personas, sin embargo, toda esta presión se compensa con buenos salarios y algunos beneficios como el sistema de salud que gozan los trabajadores.

En conclusión, Ecopetrol es una compañía orientada a resultados, donde priman los procesos sobre las personas y el desempeño se mide de manera individual, dejando de lado modelos que fomenten la construcción de equipos de trabajo de alto desempeño.

6. Diseño metodológico

Para el desarrollo de este trabajo la unidad de análisis será el Equipo de Monitoreo de Entorno de Ecopetrol S.A donde se busca en primera instancia evaluar el estado actual del equipo y a partir del diagnóstico plantear una serie de recomendaciones y herramientas propias del diseño y la innovación para cerrar las brechas identificadas. El proyecto se divide en varias fases que se explican a continuación:

Fases:

- a) Análisis de la literatura: En esta fase se realiza una recopilación de los autores más relevantes para la investigación.
- b) Determinación de la herramienta de diagnóstico: A partir de la literatura revisada se seleccionará una herramienta de diagnóstico que permita determinar el grado de madurez del equipo de Monitoreo de entorno y así saber qué brechas tiene para convertirse en un equipo virtual de alto desempeño.
- c) Desarrollo del Diagnóstico: A partir de diferentes instrumentos se aplicará la herramienta de diagnóstico a los 11 miembros del equipo de monitoreo de entorno.
- d) Identificación de instrumentos: Según los resultados del diagnóstico y la bibliografía consultada, el equipo consultor desarrollará un set de herramientas que permitan mejorar los puntos de menor desempeño del equipo.
- e) Conclusiones y recomendaciones: A partir de los hallazgos en el diagnóstico y las herramientas propuestas se entregarán al equipo de monitoreo las diferentes recomendaciones para mejorar su gestión. Asimismo, se establecerán las principales conclusiones de la investigación.
- f) Modelo para replicar al resto de la organización: partir de las conclusiones de las herramientas aplicadas, se desarrollará un modelo que se pueda replicar en el resto de la empresa. Para mejorar el desempeño de los equipos en cada ámbito se propone señalar qué herramientas de innovación o diseño pueden ayudar. En este punto se hará una descripción de estas herramientas y cómo se podrían usar en

cada contexto. Es importante señalar que no se trata de crear herramientas nuevas, sino de ofrecer un catálogo a los equipos de trabajo para que a través de herramientas propias del diseño puedan fortalecer los puntos más bajos identificados en el diagnóstico

7.Desarrollo del proyecto

7.1 Análisis de literatura

Una vez realizada la revisión de la literatura, se determinó que existen cuatro elementos fundamentales a la hora de evaluar equipos de alto desempeño virtual, estos son; el rol del individuo dentro del equipo, el funcionamiento del equipo en conjunto, el rol del líder y las capacidades organizacionales. Así mismo, se entendió que la tecnología debería ser un factor transversal a estos elementos.

7.1.1 Revisión de Modelos

De acuerdo con lo anterior, se buscó un modelo de diagnóstico con las características mencionadas, encontrando los siguientes resultados:

Tabla 12. Comparación de los modelos de evaluación de equipos

Modelo	Ventaja	Desventaja
Hackman	Criterios definidos con claridad	Criterios insuficientes para la evaluación puntual del desempeño del equipo
	Analiza bien los aspectos relevantes de los equipos	No le da mayor relevancia al aspecto individual
	Definición de normas centrales para funcionamiento del equipo	Enfoque del cumplimiento de estas reglas casi que exclusivamente en el líder y no en todo el equipo
	Da un carácter importante al rol del líder	Deja el tema de la participación y el comportamiento dentro de las normas centrales

	Contempla los temas concernientes a la organización y al asesoramiento experto/externo	No le da mayor relevancia al tema tecnológico
Tradicional	Define 3 aspectos esenciales: individuo, equipo y organización	No tiene muy en cuenta el rol del liderazgo
	Valora la percepción individual de los miembros de los equipos como factor determinante	No profundiza mucho en el compromiso y la colaboración, aspectos clave para el entendimiento del grupo
	Da una destacada importancia al papel de la organización en el resultado del equipo	No le da mayor relevancia al aspecto del liderazgo
3P-3C	Divide el análisis en 6 aspectos clave para poder entender el funcionamiento y la productividad del equipo: propósito, proceso, participación, confianza, comunicación y compromiso	No es claro el método de evaluación o calificación de los factores analizados y cómo dichos aspectos tienen más o menos peso en el resultado general del análisis.
	Trabaja con buena profundidad cada aspecto para entender cómo afecta el funcionamiento del individuo en el equipo y viceversa	Abre nuevos aspectos que podrían ser también analizados, pero no hay cómo evaluarlos de manera concreta, es decir cuantitativamente.

Fuente: Elaboración propia

Dado que los principales modelos no cumplían con las características deseadas, se determinó que la mejor estrategia sería crear un modelo propio que vincule todos los elementos recomendados por la literatura. Para la construcción de dicho modelo se usó como referente el modelo propuesto en la Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial (Perez et al. 2017). Este modelo crea un espacio de análisis desde diferentes aspectos que hacen mejor el entendimiento de las empresas, así mismo se segmenta en diferentes temáticas e indicadores facilitando el abordaje del análisis. Por último, emplea un sistema de calificación que facilita la cuantificación de aspectos cualitativos.

Para el caso específico de este trabajo, el modelo RISE tiene como principal desventaja que direcciona el análisis principalmente desde la innovación y la sostenibilidad, y no sobre el desempeño de equipos de trabajo, pero su estructura de calificación de variables y cálculo de índices sirve como referente para el desarrollo de un modelo de diagnóstico propio.

7.1.2 Propuesta de modelo

Revisadas las necesidades expuestas en el capítulo 5 y teniendo en cuenta la coyuntura actual, que trajo consigo un aumento significativo del trabajo virtual en muchas compañías, se observa en la literatura que ningún modelo cuenta con un esquema cuantitativo que permita hacer un cálculo del desempeño de los equipos de trabajo y que a su vez contemple elementos relacionados con el teletrabajo. Si bien existen múltiples modelos para examinar el desempeño de los equipos, la mayoría se caracteriza por su fuerte orientación cualitativa, que en la práctica hace difícil la comparación entre equipos, el seguimiento a indicadores de desempeño, así como la evolución de los grupos de trabajo.

Debido a lo anterior surge la necesidad de formular un modelo nuevo que permita combinar los componentes cualitativos encontrados en la literatura, con herramientas matemáticas que analicen el desempeño. Dicho modelo debe ser capaz de contar con la suficiente flexibilidad para ser aplicado en cualquier tipo de organización y debe contemplar elementos propios del trabajo virtual.

Partiendo de la revisión de la literatura de los modelos existentes para evaluar el desempeño de los equipos de trabajo, existen cuatro elementos transversales en todos ellos; el rol del individuo, la capacidad del equipo de autogestionarse, el papel del líder y los habilitadores organizacionales.

Teniendo en cuenta lo anterior se desarrollará un modelo que vincule los elementos antes mencionados y tendrá como propósito establecer un índice que permita analizar el grado de madurez de un equipo de trabajo en función de cuatro dimensiones mencionadas (el individuo, el equipo, el líder y los factores organizacionales). De acuerdo con las iniciales de los elementos claves del índice, se propone el nombre IELO.

Para desarrollar este índice, se tomará como referencia la metodología de cálculo del índice de la Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial (RISE). De esta manera el modelo IELO combinará elementos de la literatura presentes en modelos como el del Hackman y 3P3C, con una metodología que permita calcular un índice y así darle un valor de referencia al desempeño del equipo.

Para el cálculo del índice IELO se propone que las cuatro dimensiones estén compuestas por una serie de ámbitos que las describan. Los ámbitos a su vez contarán con diferentes preguntas orientadoras que se calificarán de uno a cinco en función de las posibles respuestas que se plantean en el modelo.

Para el cómputo del índice, se usarán sumas de promedios ponderados para cada pregunta orientadora, ámbito y dimensión de la siguiente manera:

Tabla 13. Componentes y forma de cálculo del Modelo IELO.

Componente	Forma de Cálculo
Dimensión	La suma de los promedios ponderados de las dimensiones equivale al 100% del índice
Ámbito	La suma de los promedios ponderados de los ámbitos equivale al 100% de la dimensión
Pregunta	La suma de los promedios ponderados de las preguntas equivale al 100% de cada ámbito. Cada pregunta cuenta con una serie de descriptores que tienen calificaciones entre uno y cinco

Fuente: Elaboración propia

El índice resultante del modelo será un número que puede oscilar entre 1 y 5, en cuyos rangos se puede determinar el grado de madurez del equipo. A continuación, se revisan cada una de las dimensiones propuestas:

- a. Individuo: Esta dimensión analiza cinco ámbitos que determinan la afinidad del individuo dentro del equipo, estos ámbitos son:
 - Autonomía: mide la capacidad del individuo para tomar decisiones dentro del equipo.

- Motivación: mide el grado de incentivos, reconocimientos y factores intrínsecos que impulsan al individuo a seguir trabajando.
 - Impacto: evalúa la importancia para la compañía y la sociedad que le da el individuo a su trabajo.
 - Proyección profesional: evalúa la proyección a futuro que los miembros ven dentro del equipo y la empresa.
 - Apropiación tecnológica: mide la capacidad de los miembros del equipo de gestionar las herramientas virtuales propias de un equipo virtual.
- b. Equipo: Esta dimensión analiza los aspectos clave que debe medir, consolidar y evaluar un equipo para funcionar de manera óptima, estos ámbitos son:
- Comunicación: mide el grado de efectividad y asertividad de la comunicación de los integrantes del equipo.
 - Confianza: evalúa el nivel de confianza de las personas con respecto de los miembros de su equipo.
 - Compromiso: evalúa la capacidad de entrega y el grado de pertenencia del equipo con sus funciones y labores dentro de la compañía.
 - Proceso: mide la claridad que se tiene con respecto de los procesos que definen las funciones del equipo para el cumplimiento de objetivos de la empresa.
 - Participación: evalúa el grado de involucramiento y participación de los equipos y sus miembros en los procesos clave del área o la empresa.
- c. Liderazgo: Esta dimensión analiza el papel del líder del equipo y su relación con los miembros de este. Está compuesta por los siguientes ámbitos:
- Entendimiento del negocio: Analiza la comprensión del negocio por parte del líder, así como su alineación con la estrategia y el entendimiento de la organización como un todo.
 - Comunicación efectiva: Mide las competencias del líder a la hora de comunicar sus ideas, especialmente en entornos virtuales.
 - Capacidad de motivar: Analiza la forma en que los colaboradores ven en su líder una fuente de motivación.
 - Gestión de grupos de trabajo: Analiza las cualidades gerenciales del líder a la hora de gestionar a los miembros de su equipo, incluyendo el uso de herramientas tecnológicas.

- Carisma y empatía: analiza la capacidad del líder para generar empatía entre sus colaboradores.
- d. Organización: Esta dimensión analiza los habilitadores necesarios para que los equipos de trabajo virtuales puedan desarrollar sus funciones sin contratiempos. Dentro de los ámbitos incluidos están:
- Tecnológico: Mide la disponibilidad y apropiación de las herramientas tecnológicas necesarias para gestionar equipos virtuales.
 - Salud ocupacional: Analiza los aspectos de ergonomía, salud y apoyo psicológico que la compañía ofrece a sus trabajadores.
 - Gestión de talento humano: Analiza los procesos de la compañía para gestionar el talento, en función de programas de capacitación, procesos de teletrabajo, alineación de objetivos, entre otros.
 - Incentivos: Analiza la política de incentivos monetarios y no monetarios de la empresa.

Para cada uno de los ámbitos anteriormente descritos, se proponen una serie de preguntas orientadoras con sus respectivos descriptores con el propósito de facilitar el análisis y la calificación. Estas preguntas y descriptores se encuentran en el anexo A.

En el modelo se propone una tabla de referencia para calificar a los equipos en función del resultado del índice IELO. De acuerdo con el valor arrojado por el índice, se escala para clasificar equipos es la siguiente:

Tabla 14. Rangos de Calificación del Modelo IELO

IELO <2	IELO entre 2 y 3	IELO entre 3 y 4	IELO entre 4 y 5
Equipo en estado incipiente	Equipo en desarrollo	Equipo Profesional	Equipo de alto desempeño

Fuente: Elaboración propia

1. Equipo en estado incipiente: Ninguna de las dimensiones se encuentra desarrollada en el equipo. Se tienen falencias a nivel organizacional y baja apropiación tecnológica. Suele tratarse de equipos nuevos.
2. Equipo en desarrollo: Se trata de equipos donde resalta al menos una de las dimensiones del modelo IELO, pero existe un desbalance con las demás.
3. Equipos profesionales: La mayoría de sus dimensiones tiene un buen comportamiento. Se trata de equipos consolidados con en ámbitos específicos.
4. Equipos de alto desempeño: Son equipos con buenos resultados en todas sus dimensiones. Existe concordancia entre el rol del individuo, el equipo y el líder, apoyados con una buena gestión de la organización y todo soportado en un buen uso de la tecnología.

7.2 Validación y Aplicación del Instrumento

7.2.1 Validación del instrumento

Antes de aplicar el instrumento, se desarrolló una encuesta que diligenciaron diferentes expertos en liderazgo y miembros del equipo de monitoreo para determinar la importancia relativa de cada ámbito y dimensión siguiendo la siguiente estructura:

Figura 5. Sondeo de importancia y relevancia de las dimensiones en el Modelo IELO.

Dimensiones: Por favor califique el nivel de importancia de cada una de las siguientes variables de acuerdo con su relevancia la hora de evaluar equipos de trabajo virtuales.

	Nada importante	Poco Importante	Importante	Muy Importante
Individuo: Rol de la persona dentro del equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Equipo: Articulación de todos los miembros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Líder: El rol del líder del equipo para mejorar la gestión del equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aspectos organizacionales: Elementos dados por la organización para mejorar la gestión (procesos, tecnología, cultura, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fuente: Elaboración propia

Fruto de este sondeo se determinaron los siguientes pesos para cada una de las dimensiones y los ámbitos.

Figura 6. Pesos por dimensión y por ámbito del Modelo IELO.

Equipo	27%
Compromiso	20%
Comunicacion	22%
Confianza	22%
Participacion	20%
Procesos	16%
Lider	27%
Capacidad de motivar	20%
Carisma y empatia	20%
Comunicacion efectiva	23%
Entendimiento del negocio	21%
Gestion de grupos	17%
Individuo	25%
Apropiacion Tecnológica	20%
Autonomia	15%
Impacto en el trabajo	18%
Motivacion	24%
Proyeccion profesional	23%
Organizacional	21%
Gestion del Talento Humano	23%
Inc entivos	30%
Salud ocupacional	21%
Tecnologia	26%

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados de la encuesta, el trabajo en equipo y la capacidad del líder para gestionar al grupo son los aspectos más relevantes a la hora de diagnosticar el desempeño de un equipo virtual de alto desempeño. Por su parte, la dimensión con menor puntaje está relacionada con aspectos organizacionales. Es importante señalar que esta es una de las ventajas que ofrece el modelo IELO ya que permite cambiar el orden de magnitud de la importancia de los factores en función del sector que se esté trabajando o las características específicas de las empresas o áreas de trabajo.

7.2.2 Implementación del instrumento

Una vez ajustados los pesos de las dimensiones y los ámbitos, se aplicó una encuesta virtual con las preguntas orientadoras descritas en el anexo A, a los profesionales del equipo de monitoreo, donde 8 de los 11 integrantes del equipo respondieron todas las preguntas.

Para determinar el puntaje total de cada pregunta orientadora, se tomó el promedio aritmético de la moda de las calificaciones. Los puntajes de los ámbitos se multiplicaron por sus respectivos pesos para encontrar los puntajes de las dimensiones. Finalmente, cada puntaje de las dimensiones se multiplicó por su respectivo peso para establecer el índice IELO del Equipo de Monitoreo de Entorno.

Los resultados de las encuestas y el cálculo del índice IELO pueden observarse en el anexo B.

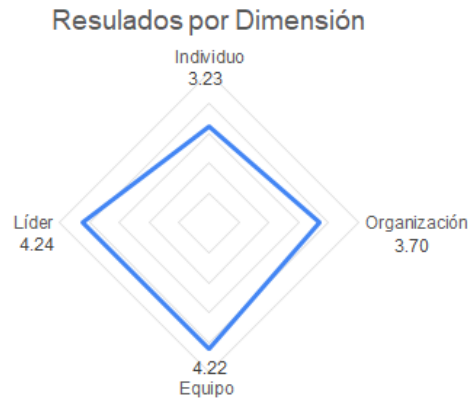
7.3 Resultados obtenidos y Análisis

Para determinar los puntajes consolidados se utilizó el promedio de la moda de las calificaciones, Para el cálculo de los resultados se usó el promedio de la moda de las calificaciones. Luego de realizar los cálculos incluyendo los diferentes pesos enunciados en el apartado anterior el índice IELO dio como resultado **3.87** lo que significa que el grupo de monitoreo está consolidado como un equipo profesional pero que tiene que mejorar algunos aspectos para constituirse en un equipo de alto desempeño. En el anexo B se presentan las matrices con las calificaciones consolidadas.

7.3.1 Resultados por dimensión

La dimensión con calificación más baja fue “Individuo” con un puntaje de 3.23 sobre 5. En contraste, el papel del líder del equipo fue el mejor valorado con una puntuación de 4.24 sobre 5.

Figura 7. Resultados por dimensión del Modelo IELO aplicado al Equipo de monitoreo de entorno de Ecopetrol.



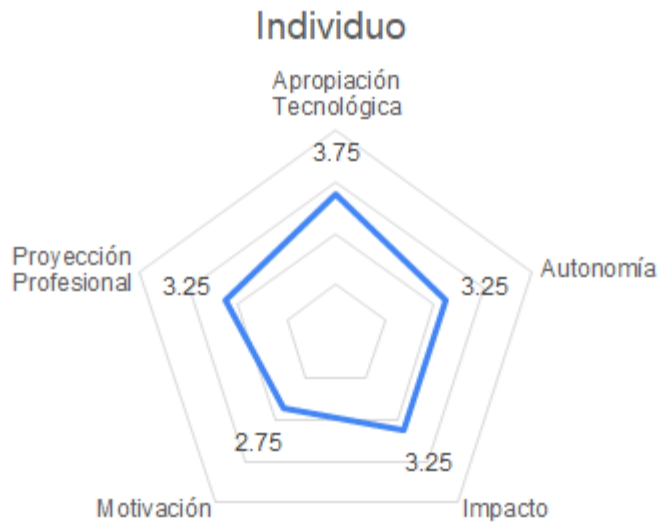
Elaboración Propia

7.3.2 Análisis de la dimensión Individuo

En esta dimensión se analizó el papel de los miembros del equipo de manera individual. Dentro de los resultados se resalta que el ámbito “Motivación” fue el peor calificado con un puntaje de 2.75 sobre 5. Dentro de las razones que explican esta calificación se encuentran las diferencias en las condiciones contractuales del personal contratista y el personal de planta de Ecopetrol que generalmente tiene menores sueldos y beneficios, pero tiene el mismo volumen de trabajo. Adicional a lo anterior, los ámbitos de proyección profesional, impacto en la organización y autonomía también tuvieron calificaciones bajas (3.25/5).

Esto evidencia que el equipo no siente valorado su trabajo dentro de la organización y tiene poco margen de maniobra para tomar decisiones de manera autónoma. Así mismo, se evidencia que existen dificultades para ascender dentro de la compañía o mejorar la proyección profesional.

Figura 8. Resultados dimensión Individuo del Modelo IELO aplicado al Equipo de monitoreo de entorno de Ecopetrol.

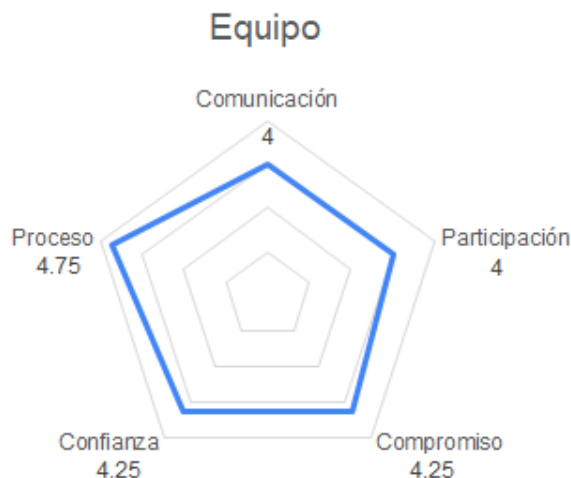


Fuente: Elaboración propia

7.3.3 Análisis de la dimensión Equipo

Esta dimensión fue una de las mejor calificadas por el grupo de monitoreo de entorno. En ella se resalta el ámbito de procesos (calificado con 4.75/5), donde se evidencia que existe claridad en las tareas que son asignadas al equipo, los resultados esperados y la respectiva documentación que soporta las actividades del profesional de monitoreo de entorno. Así mismo se evidencia que el equipo en su conjunto funciona de manera articulada resaltando la confianza y compromiso de sus miembros.

Figura 9. Resultados dimensión Equipo del Modelo IELO aplicado al Equipo de monitoreo de entorno de Ecopetrol.

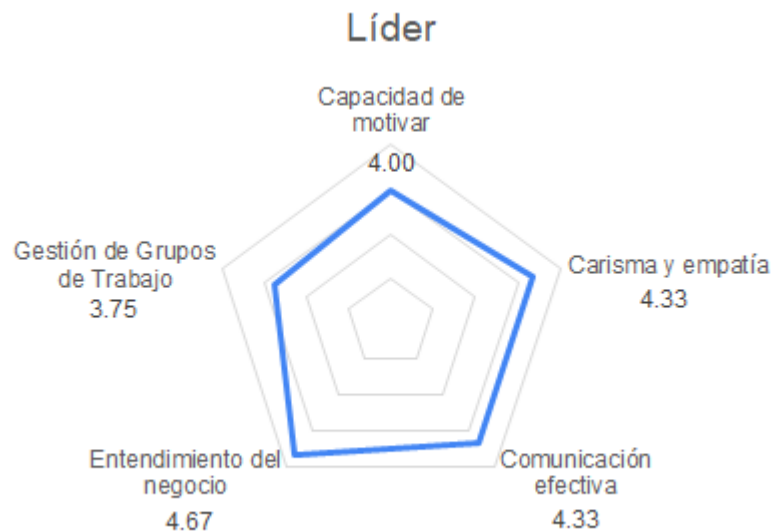


Fuente: Elaboración propia

7.3.4 Análisis de la dimensión Líder

Esta fue la dimensión mejor calificada por parte de los miembros del equipo de monitoreo. En esta se resalta el ámbito “entendimiento del negocio” que tuvo una calificación de 4.67 sobre 5 y se constituye en la principal fortaleza del líder del equipo. Adicionalmente, se el grupo reconoció en su líder elementos importantes como el carisma, comunicación efectiva y en menor medida, capacidad para innovar. Dentro de los aspectos a mejorar se encuentra la gestión de equipos de trabajo, especialmente en lo relacionado con la capacidad de monitorear las habilidades de su equipo y examinar su progreso constante.

Figura 10. Resultados dimensión Liderazgo del Modelo IELO aplicado al Equipo de monitoreo de entorno de Ecopetrol.

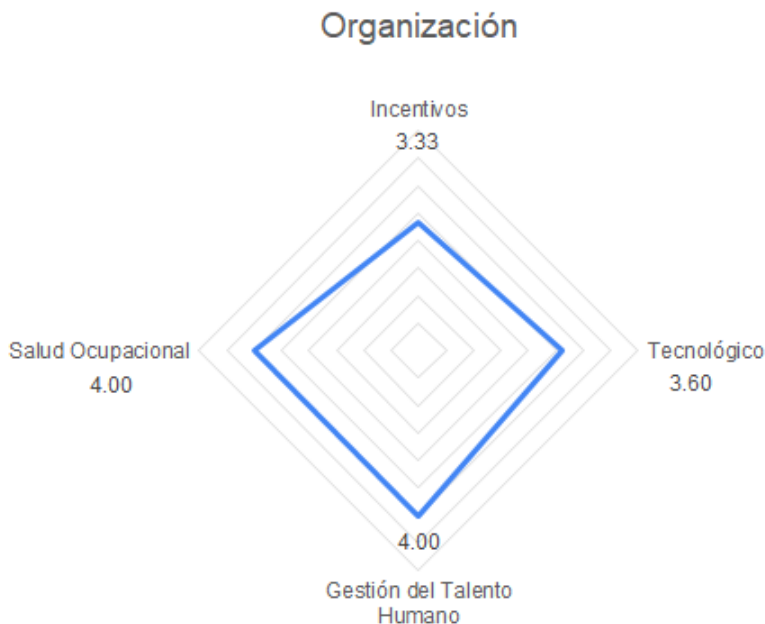


Fuente: Elaboración Propia

7.3.5 Análisis de la dimensión Organización

Al revisar esta dimensión se encuentra una problemática similar a la evidenciada en la dimensión "individuo". El ámbito con menor calificación fue incentivos, seguido de apropiación tecnológica. Si bien la compañía tiene diferentes planes de incentivos económicos para sus colaboradores, estos son exclusivos para los funcionarios de planta. Adicionalmente, aunque existen herramientas tecnológicas para enviar felicitaciones y hacer seguimiento a los reconocimientos en la hoja de vida, este tipo de incentivos es muy poco común y no aplica para trabajadores contratistas. En cuanto al aspecto tecnológico, la empresa ha hecho un esfuerzo importante en adquirir tecnología de punta para facilitar el trabajo de sus empleados y contratistas, sin embargo, los procesos de sensibilización y apropiación no han sido los más idóneos, haciendo que los colaboradores no entiendan la funcionalidad de las herramientas adquiridas.

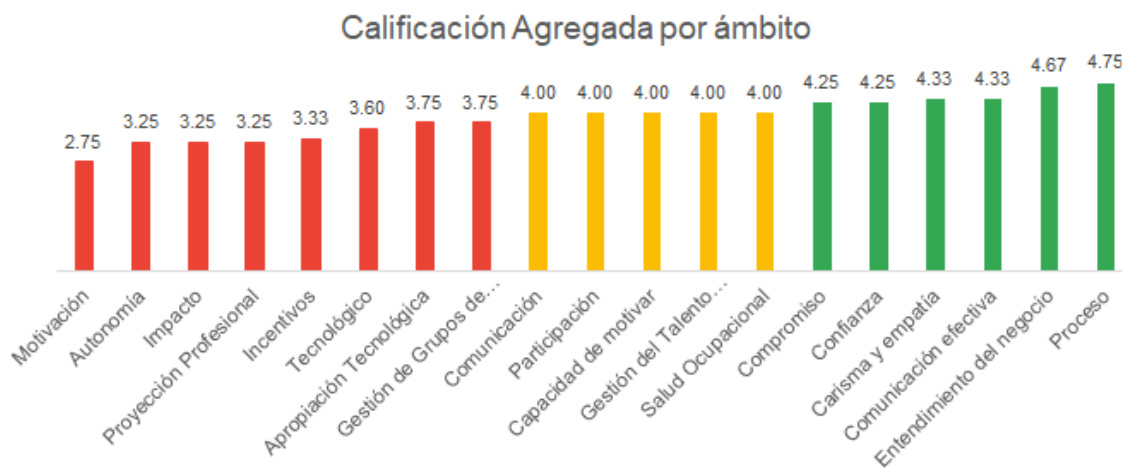
Figura 11. Resultados dimensión Organización del Modelo IELO aplicado al Equipo de monitoreo de entorno de Ecopetrol.



Fuente: Elaboración propia

7.2.6 Análisis consolidado de los ámbitos

Figura 12. Resultados por ámbito del Modelo IELO aplicado al Equipo de monitoreo de entorno de Ecopetrol.



Fuente: Elaboración Propia

Al revisar la calificación de los 19 ámbitos, el 42% (8) de los mismos tiene una puntuación por debajo de cuatro. En su mayoría pertenecen a las dimensiones “Individuo” y “Organización”. En este sentido, si se busca hacer del equipo de monitoreo un equipo virtual de alto desempeño es necesario generar acciones para mejorar la puntuación de dichos ámbitos.

De otra parte, el equipo cuenta con algunas fortalezas importantes a la hora de hacer su labor, dentro de las más relevantes están la claridad y madurez del proceso, el entendimiento del negocio por parte del líder, así como su empatía y confianza. Por último, la confianza que hay en el grupo y el compromiso de sus miembros son elementos importantes que ya se encuentran consolidados.

Por último, existen cinco ámbitos calificados en 4, para estos hay opciones de mejora, pero no se constituyen en una prioridad para tratar, es decir que pueden manejarse en el mediano plazo, en la medida que no se desmejore su calificación en un futuro. Dentro de los ámbitos que están en este grupo se pueden observar; comunicación y capacidad de motivar del líder, participación de los miembros del equipo, Gestión del talento humano y salud ocupacional.

8. Plan de intervención

Basado en los resultados del diagnóstico, el plan de intervención tendrá como foco las 2 dimensiones en las que la mayoría de sus ámbitos tuvieron calificaciones por debajo de los cuatro puntos, listados a continuación:

Tabla 15. Dimensiones y ámbitos para intervenir en el Equipo de Monitoreo de Entorno de Ecopetrol.

Dimensión	Ámbito
Individuo	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación • Autonomía • Impacto • Proyección Profesional • Apropiación Tecnológica
Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivos • Aspectos Tecnológicos

Fuente: Elaboración propia

En esta línea se propone un plan para fortalecer cada dimensión comenzando por la de menor calificación. Para ello, se establece una propuesta que cuenta con un objetivo a lograr por cada dimensión analizada, una metodología de trabajo que incluye la aplicación de diferentes herramientas, resultados esperados y modelo de seguimiento.

8.1 Individuo

8.1.1 Objetivo

Lograr cambios significativos la percepción de los individuos sobre su rol al interior del equipo.

8.1.2 Metodología

El equipo consultor propone en primera instancia el desarrollo de dos talleres. En el primero de ellos cada individuo del equipo deberá establecer sus objetivos personales dentro de la organización en el corto y mediano plazo. El segundo taller está enfocado a crear planes de acción que le permitan a los individuos hacer realidad los objetivos antes planteados. Para conseguir lo anterior se implementarán las siguientes herramientas

Objetivos de impacto

El método consiste en la identificación de los objetivos de cada individuo en la compañía. Se busca que cada integrante del equipo muestre cómo piensa aportar a la organización desde su crecimiento personal y proyección profesional (Toolkit, 2020). El formato para de la herramienta se encuentra en el anexo D.

Método de aplicación:

- Reunir al equipo y hacer que escriban en tarjetas las ideas y expectativas que tienen relacionadas con su desarrollo personal dentro de la empresa y cuál es el impacto que desean o esperan en la organización.
- Organizar las tarjetas de los diferentes integrantes agrupándolas en similitudes de contenido y en tiempo de consecución, dejando las de corto plazo en la parte más baja y las de largo plazo en la parte más alta.
- Los objetivos de largo plazo harán parte del plan de carrera de cada individuo, mientras los objetivos de corto plazo se traducirán en proyectos que el equipo debe sacar adelante lo más rápido posible.

Teoría del cambio

La implementación de la herramienta teoría del cambio es una buena manera de analizar cómo los elementos los objetivos planteados por los miembros del equipo de monitoreo trabajan conjuntamente para conducir hacia el resultado deseado. Usado de esta manera, se convierte en una valiosa herramienta de diseño y configuración de planes de acción, que le ayuda a tomar decisiones difíciles sobre qué ideas y conceptos llevar a cabo en su propuesta de plan de acción o proyecto (Toolkit, 2020). El formato para de la herramienta se encuentra en el anexo D.

Metodología

- Revisar el resultado clave que se espera conseguir y que se definió en los Objetivos de impacto desde el principio.
- Escribir cada uno de los cambios que está tratando de resolver, y luego cada uno de los conceptos que lo motivan a avanzar. Use Post-its y organizarlos en una estructura de cuadrícula en una pared u otro espacio de trabajo.
- Explorar (de manera muy crítica) qué cambios son prioridad y después, qué tan bien cada uno de sus conceptos los aborda.
- Cuestionar esta teoría de cambio resultante, revisar si se mantiene vigente y qué riesgos representa para la consecución de los objetivos. Se debe intentar que alguien fuera del equipo se una a esta discusión para un aporte con mayor objetividad. (Toolkit, 2020)

El formato para de la herramienta se encuentra en el anexo D.

El empleo de estas dos herramientas, busca que los individuos del equipo puedan desde un proceso grupal, hacer aportes autónomos y proponer ideas originales que pueden ser de gran impacto en los objetivos del equipo, lo cual renovará o mantendrá su motivación y proporcionará nuevos motivos y proyectos para trabajar con el enfoque adecuado; todo lo anterior apoyado en un cambio significativo en la gestión del equipo y sus procesos internos por parte del líder, ya que le ayudará a entender los dolores y necesidades del equipo y a su vez obtendrá un insumo fresco y real para trabajar tanto los requerimientos personales como proponer nuevos retos de equipo que pueden llevar a resultados novedosos y de alto impacto para el área o estructura de afectación inmediata del equipo.

8.1.3 Resultados Esperados

Lo que se espera con la aplicación de estas dos herramientas, es la identificación clara de las expectativas del grupo, la consolidación de unos objetivos personales y grupales que permitan mantener la motivación de sus integrantes y el planteamiento de retos o metas de corta duración (no mayores a 4 semanas) que permitan ir teniendo un

testeo rápido que ubique al equipo por la ruta más viable para la consecución de sus objetivos.

Todo esto, será consignado en un documento, donde figure un plan de acción que estará a cargo del líder del equipo, quién velará por el cumplimiento del mismo y las tareas asociadas tanto del equipo como de sus integrantes individualmente.

8.1.4 Seguimiento

Cada dos meses se realizará una reunión donde cada integrante dará un estatus de sus retos, puntos a mejorar y sugerir cambios en la ruta definida. Así mismo, se proponen micro sesiones de control (no mayores a 30 mins) cada dos semanas, encabezadas por el líder del equipo, para identificar ajustes leves y aportes al proceso.

8.2 Organización

8.2.1 Objetivo

Identificar la causa raíz de las inconformidades con la gestión de incentivos y la apropiación tecnológica, con miras a proponer acciones de mejora.

8.2.2 Metodología

El equipo consultor propone la implementación de dos herramientas. La primera tiene como objetivo encontrar las principales causas de las inconformidades que se tienen con la gestión de incentivos en la organización y a partir de dichas causas, establecer planes y proyectos que puedan revertir la situación en el corto plazo.

La segunda herramienta consiste en analizar la experiencia de usuario de los miembros del equipo de monitoreo con las diferentes plataformas tecnológicas de la organización para evaluar acciones de mejora y planes que puedan mejorar la apropiación tecnológica del equipo.

Cinco Por qué

La herramienta de los 5 porqués consiste en analizar un problema y realizar la pregunta: “¿Por qué?” La respuesta al primer “por qué” dará pie a otro “por qué”, la

respuesta al segundo “porqué” te pedirá otro y así sucesivamente, de ahí el nombre de la estrategia 5 por qué.

La técnica es de muy fácil aplicación, es una herramienta sencilla y muy eficaz para descubrir la raíz de un problema. Por su simpleza, se puede adaptar de forma rápida para resolver casi cualquier problema, por lo que se puede utilizar tanto y tan seguido como se considere necesario.

Cuando se busca resolver un problema, comienza con el resultado final de la situación que se quiere analizar y se trabaja hacia atrás (hacia la raíz)

Metodología:

- Preguntar de manera continua: “¿Por qué?”. Repetir la pregunta hasta que la raíz del problema y sus causas se hagan evidentes.
- Sin embargo, se debe tener en cuenta que, si no se obtiene una respuesta correcta de manera rápida, es posible que se deban aplicar otras técnicas de resolución de problemas, pero esta estrategia puede ser un primer abordaje muy práctico para determinar su efecto y/o posibles herramientas o estrategias complementarias.
- Conviene indicar que el número de “cinco” porqués atribuido a esta técnica no es fijo puesto que el proceso iterativo de pregunta-respuesta se puede repetir tantas veces como sea necesario para encontrar la causa raíz del problema. (En su origen, en la empresa Toyota, se aplicaba con 5 preguntas en promedio y de ahí su denominación).
- La experiencia dice que a partir del 5 por qué resulta suficiente para sacar a la luz las causas principales del problema, convirtiéndola en una interesante herramienta de gestión y análisis aplicable a cualquier área de la organización (Toolkit, 2020). El formato para de la herramienta se encuentra en el anexo D.

Se propone un taller de 2 horas con el equipo para desarrollar la herramienta

Mapeo de experiencias (enfocado en la apropiación tecnológica)

Con esta herramienta se busca encontrar insumos que permitan determinar la experiencia de usuario que ha tenido el equipo de monitoreo al utilizar las herramientas tecnológicas que tiene a su disposición en la compañía.

Metodología / Consecución de:

- Distribuir las ideas clave de los miembros del equipo en una forma que sea utilizable y fácil de entender.
- Identificar los aspectos puntuales de oportunidad para impulsar la ideación e innovación.
- Romper los silos de la organización.
- Construir conocimiento organizacional del comportamiento y las necesidades de los clientes a través de los diversos canales.
- Crear un marco de referencia común en torno a la experiencia del individuo.
- Desarrollar empatía, cambiando la visión de la organización de lo externo a lo interno.
- Dar a los equipos una visión general del panorama actual.
 - Reducir la complejidad implícita en los sistemas de interacción.

El formato para de la herramienta se encuentra en el anexo D.

8.2.3 Resultados Esperados

Lo que se espera con la aplicación de estas dos herramientas es el desarrollo de planes de acción que, por una parte, permitan establecer mejores programas de incentivos, acordes a las expectativas de trabajadores y contratistas. De otro lado, se espera contar con mejores insumos para establecer mecanismos de apropiación tecnológica en el equipo de monitoreo de entorno.

Todo esto, será consignado en un documento, donde figure un plan de seguimiento con un cronograma claro, que estará a cargo del líder del equipo, quién velará por el cumplimiento de este y las tareas asociadas tanto del equipo como de sus integrantes individualmente.

8.2.4 Seguimiento

Se hará cada mes en una reunión general (de no más de 2 horas), donde cada integrante planteará unos retos de apropiación de recursos según un análisis individual y grupal que permitan la mejora y avance tanto del equipo, como de los individuos.

Se formularán proyectos de equipo que permitan a la empresa testear y adaptar los recursos existentes y evaluarlos cada cierto periodo de tiempo (por definir) para determinar su viabilidad y permanencia y como esto puede afectar de manera positiva o negativa la operación de los equipos.

Se harán micro sesiones de control (no mayores a 30 mins) cada 2 semanas para identificar ajustes leves y aportes al proceso.

8.3 Beneficios de la implementación

La implementación de este modelo de evaluación en la compañía puede traer beneficios económicos en el mediano plazo, ya que influye directamente en el bienestar de los empleados, quienes son el principal activo de la compañía.

De acuerdo con Malluk (2019) Las habilidades de desempeño blandas se ven afectadas por el estado emocional del trabajador: si el buen funcionamiento de las organizaciones exige un óptimo clima laboral, entonces la felicidad de los empleados es determinante para la motivación y viceversa. (Malluk, 2019)

En línea con lo anterior, Anchor (2010) establece que el 25 % del éxito laboral depende del coeficiente intelectual de los empleados y el 75 % restante se relaciona con el estado anímico y con la forma como el cerebro se conecta con las demás personas, por lo tanto, la felicidad aumenta el rendimiento laboral hasta en un 33 %.

Las investigaciones meta-analíticas de Luthans y Youssef (2007) han mostrado que el Comportamiento Organizativo Positivo puede aportar entre un 4% y un 15% a la variación de los rendimientos laborales.

Para el caso específico del equipo de monitoreo de entorno, donde se calcula que sus trabajadores emplean en promedio 160 horas al mes para cumplir sus objetivos, se podrían generar ahorros de hasta 24 horas por mes, que podrían destinarse en nuevas actividades más productivas o incluso traducirse en necesitar menos trabajadores.

Comparado con los costos de implementación, el proyecto genera beneficios notorios, teniendo en cuenta que para su desarrollo no se requiere la adquisición de nueva tecnología, y se puede aplicar con la infraestructura y personas que la empresa ya tiene.

9. Recomendaciones y conclusiones

A continuación, se presentan las recomendaciones para la implementación del plan de intervención propuesto y las conclusiones de cierre del trabajo.

9.1 Recomendaciones

Como recomendaciones generales se plantean dos enfoques (complementarios) que pueden guiar a la organización en la consecución de mejoras significativas en la dimensión y ámbitos que fueron identificados como más débiles o menos fuertes dentro del diagnóstico.

El primero, es el enfoque blando o de 'impacto suave', o mejor dicho el que no requiere un cambio significativo en estructura, presupuesto y/o ajuste de procesos fuertes al interior de la organización.

Debido a las características de la dimensión más débil (Individuo) y los ámbitos que obtuvieron la calificación más baja dentro de este (motivación, autonomía e impacto) en relación con la dimensión del Liderazgo, es considerablemente sencillo emplear nuevas metodologías al interior de los equipos donde se refuercen dichos ámbitos por medio de actividades simples, como:

- Reuniones de toma de decisiones en equipo
- Sesiones de configuración de objetivos a corto plazo
- Plan de incentivos no económicos (informales) por parte del líder
- Acuerdos internos para realización de actividades no-laborales

Esto acompañado del uso de las herramientas sugeridas anteriormente, traerá avances considerables en los integrantes de los equipos y a su vez nuevas perspectivas de los proyectos e impacto de estos y cómo los individuos pueden tomar un papel cada vez más relevante y significativo en temas cruciales del equipo y los objetivos de este alineados con la estrategia corporativa.

Cabe resaltar que entre más sentido de pertenencia e involucramiento con los procesos y los proyectos tengan los trabajadores, mejores serán los resultados de este y su entorno cercano.

En segunda instancia tenemos el enfoque duro o de 'impacto fuerte', o mejor dicho el que si requiere de cambios significativos en estructura, presupuesto y/o ajuste de procesos complejos al interior de la organización.

Debido a las características de la dimensión más débil (Individuo) y los ámbitos que obtuvieron la calificación más baja dentro de este (proyección profesional e incentivos) en relación con la dimensión de la Organización, es considerablemente más difícil abordar los ajustes necesarios para lograr los cambios esperados.

Si bien esto requiere de inversión económica, re-estructuración de equipos y/o áreas, y otros aspectos importantes, se plantean algunas propuestas que pueden ser la versión inicial de planes más robustos para la compañía, como por ejemplo:

- Capacitaciones periódicas en temas relevantes al trabajo en equipo y funciones nuevas
- Planteamiento de propuestas de proyección laboral personalizadas por parte de los trabajadores
- Programas de cambio de roles internos entre áreas por tiempos determinados para mejora del entendimiento del negocio y las funciones y procesos asociados
- Adquisición de material (software-hardware) específico para las labores de los equipos
- Re-definición de procesos (de carácter tecnológico-electrónico) obsoletos y/o rezagados en la compañía

Todo esto requiere inversión y disposición de los altos mandos de la empresa, que deben tener el foco claro y no solamente aplicar la innovación desde un departamento o unidad específica, es más bien un proceso de apropiación de la cultura de innovación y como se puede permear la organización por medio de acciones pequeñas y replicables en diferentes unidades o equipos de la empresa y como el testeado rápido de estos proyectos dejará los mejores aprendizajes para la solución de los dolores tanto de los individuos como de los equipos, líderes, departamentos y unidades de negocio de la compañía.

Todas estas recomendaciones deberían hacerse con el debido acompañamiento, ya que es poco útil disponer de herramientas, equipos, software y hasta presupuesto suficiente, si no se encamina y aplica de la manera correcta; para esto es clave el trabajo mancomunado de todos los stakeholders, ya sean los equipos o dptos de innovación, RRHH, proyectos y demás que estén involucrados en los planes de mejora constante de la compañía plantean sugerencias para mejorar, modificar o innovar en cuanto a la problemática investigada. Los resultados esperados: conocimientos teóricos, experimentales, de aplicación o solución de problemas propuestos consistentes y coherentes con el problema, los objetivos y el marco de referencia construido. Estos resultados deben ser significativos para los conocimientos existentes o para la sociedad (empresa, organización, gremio, localidad, etc.) y deben abrir espacios para futuras investigaciones, proponer nuevos métodos, modelos, estrategias de acción, entre otros.

9.1.1 Escalabilidad del modelo

Uno de los objetivos inicialmente planteados es la posibilidad de escalar este modelo al resto de la organización, en este sentido se tienen las siguientes consideraciones:

- El modelo se retroalimenta con los análisis realizados (en este caso al equipo de monitoreo) y se puede modificar para enfocarlo con mayor asertividad a la cultura organizacional y el enfoque u objetivo estratégico de la compañía.
- Los resultados de un área se pueden cruzar con otra para poder optimizar procesos comunes según los hallazgos, como capacitaciones, planes, incentivos, etc.
- La aplicación del modelo de diagnóstico puede replicarse en equipos pequeños (menos de 5 personas) y ajustarse para equipos grandes (más de 12 personas) y así poder generar insights relevantes tanto para los equipos en los que se aplique como para la misma herramienta.
- Se puede crear un destino virtual en alguna dependencia de la compañía, donde se pueda registrar toda la información y se vaya “robusteciendo” la data sobre los resultados obtenidos, esto con el fin de digitalizar y crear un manejo más óptimo de la información, con posibilidad de usar IA o alguna otra herramienta similar para un futuro próximo.

- Puede ser viable la clasificación de los equipos según su índice IELO, y así mismo crear planes de ascenso y/o capacitación para la mejora de los procesos internos, tanto de los equipos como de las áreas de la compañía.
- A medida que avance la aplicación del modelo se completará cada vez más el paquete de herramientas disponibles para la aplicación de estas en toda la compañía según se requiera.
- El modelo sería el mismo, diagnóstico, resultados y aplicación de herramientas. Por el momento se proponen una lista de herramientas genéricas, en el anexo C con se pueden ver las herramientas que se pueden usar por cada ámbito, pero se pueden personalizar contratándonos como consultores en innovación organizacional.
- La metodología puede quedar a cargo de talento humano y replicarla con cierta periodicidad.
- Se puede crear un ranking de los mejores equipos de trabajo donde se puedan dar incentivos.
- El modelo IELO puede complementar las mediciones realizadas por Great Place to Work, ya que contempla otros aspectos como la apropiación tecnológica o elementos organizacionales.
- Por último, la estructura del modelo IELO permite que sea fácilmente programable en cualquiera de las herramientas para gestión de talento humano al interior de la organización. Adicionalmente, permite crear históricos de desempeño basados en una metodología adaptable en el tiempo y que puede ser de dominio total de la empresa, sin necesidad de contratar consultores externos.

9.2 Conclusiones

Las conclusiones de este trabajo se dividen en tres partes, las primeras están relacionadas con el cumplimiento del objetivo general y los objetivos específicos del trabajo. El segundo grupo de conclusiones está asociado con los hallazgos en el equipo monitoreo de entorno y por último, el tercer grupo está enfocado en las oportunidades que presenta la aplicación del modelo IELO en el diagnóstico de equipos de trabajo.

9.2.1 Conclusiones en relación con los objetivos del trabajo

Si bien la literatura sobre gestión de equipos de alto desempeño es bastante amplia, no se encontraron referentes que evaluaran y categorizaran de manera numérica las principales variables que determinan a un equipo de alto desempeño, razón por la cual, en el desarrollo del trabajo se propone una metodología nueva.

La formulación y aplicación del modelo IELO, permite diagnosticar el estado de las principales variables un equipo para determinar si éste es de alto desempeño enfocándose en cuatro dimensiones; el individuo, el equipo, el líder y aspectos organizacionales.

Si bien, el modelo resultó útil para el presente trabajo, es importante mencionar que no es un producto terminado y puede ser sujeto de mejora por futuras investigaciones. Adicionalmente, en la práctica, su implementación es compleja y requiere el acompañamiento constante del equipo consultor para llevarlo el diagnóstico a cabo.

El diagnóstico por dimensiones y ámbitos facilita la adaptación de diferentes herramientas propias de la innovación y el diseño para subsanar las problemáticas encontradas.

A partir de cada uno de los ámbitos del modelo IELO, se pudo proponer una matriz de herramientas de innovación que son aplicables en el resto de la organización y en cualquier compañía para mejorar el desempeño de sus equipos de trabajo. Sin embargo, se recomienda el acompañamiento de consultores tanto para el desarrollo del diagnóstico, como para la adaptación de las herramientas de innovación a cada caso particular.

9.2.2 Conclusiones para el equipo de monitoreo

Una vez realizado el diagnóstico implementando el modelo IELO, se encuentra que el resultado del índice es 3.87, lo que significa que el equipo de monitoreo de entorno necesita fortalecer algunos elementos para poder considerarse como un equipo de alto desempeño.

Uno de los aspectos más significativos a resolver dentro del equipo es la diferencia en condiciones del personal contratista y el personal directo. En suma, el primero tiene peores condiciones laborales y la misma carga de trabajo. Teniendo en cuenta que, por las condiciones actuales del mercado, se ve lejana una ampliación de la planta de personal

de la empresa, el líder del equipo debe establecer mecanismos innovadores que intente compensar las condiciones de este personal en relación a los trabajadores de planta.

Otro elemento para tener en cuenta es el resultado en conjunto de la dimensión "Individuo". En este caso, todos los ámbitos que componen dicha dimensión tuvieron una calificación por debajo de los cuatro puntos. En este sentido es importante que el líder preste atención a cada individuo de manera particular, enfocándose en mejorar los cinco ámbitos que componen la categoría; motivación, autonomía, impacto, proyección profesional y apropiación tecnológica. En las recomendaciones se dan algunas ideas que desde el líder del equipo se pueden implementar.

Los ámbitos relacionados con la tecnología también tuvieron calificaciones por debajo de cuatro puntos, tanto desde el panorama individual como desde la vista de la organización como un todo. En las recomendaciones se muestran algunas estrategias que se pueden implementar desde el interior del equipo para mejorar las habilidades en manejo de sistemas.

Por último, se resalta la madurez del equipo en la gestión del proceso de monitoreo y el buen desempeño del líder del grupo, donde el ámbito que menor calificación tuvo fue el de herramientas para gestionar grupos. Al respecto vale la pena mencionar que la compañía se ha orientado en fortalecer las habilidades de gestión de equipos de sus ejecutivos y gerentes, descuidando sus mandos medios, por tal razón dentro de las recomendaciones de este trabajo se establecen algunas herramientas que desde el diseño y la innovación pueden ser útiles para mejorar este ámbito en la calificación del líder de monitoreo.

9.2.3 Conclusiones en el uso de IELO

El modelo IELO da una visión completa del grado de madurez del equipo de trabajo al tiempo que permite matematizar factores cualitativos y sintetizarlos en un índice. Esta metodología también proporciona criterios de comparación estandarizados entre diferentes equipos de trabajo, sin importar que pertenezcan a diferentes áreas de una misma organización.

A la hora de evaluar su estructura, vale la pena aclarar que únicamente fue aplicado al interior del equipo de monitoreo y los resultados y preguntas estuvieron muy orientadas al funcionamiento al interior de un equipo. Para futuras versiones del modelo se recomienda involucrar otro tipo de preguntas que evalúen la satisfacción del individuo no solo dentro del equipo sino dentro de la empresa e incluso dentro del sector. Adicionalmente, vale la pena incluir.

Otro aspecto para mejorar está relacionado con la cantidad de preguntas y el tiempo que se requiere para contestar la encuesta completa. En futuras versiones se podrían vincular diferentes fuentes de datos que complementen las encuestas presenciales, tales como los resultados de la evaluación de desempeño o información propia de la gestión de los empleados.

9.2.4 Consideraciones finales

En 2020 la humanidad tuvo que enfrentar un reto que las generaciones actuales jamás imaginaron vivir y que muy pocos estaban preparados para enfrentar, dicho esto la primera conclusión es que tanto las personas como las instituciones deben estar preparadas para la incertidumbre.

En este orden de ideas es necesario adaptar la manera de vivir, de trabajar y de comunicarnos al ritmo actual de las herramientas tecnológicas y apropiar este conocimiento para beneficio de todo el planeta. Todo esto nos ubica en la necesidad de creación de una consciencia del cómo y hacia donde debería apuntar el mundo y la forma de hacer negocios, cómo se re-interpreta la realidad de aquí en adelante y cómo toma un papel cada vez más relevante el trabajo en equipo, el trabajo omnipresente o multi-zona, el trabajo atemporal, la comunicación efectiva y en tiempo real, la apropiación de las herramientas disponibles .

10. Referencias

- Activa-T (2009). "Equipos de alto rendimiento". Recuperado:
<https://www.youtube.com/watch?v=ywnhgDAAV1s>
- Achor, S. (2010). The Happiness advantage: The Seven Principles of Positive Psychology That Fuel Success and Performance at Work. Nueva York: Virgin Digital Publishing. Costo- Marginal no implica desarrollos en la organización, se hace con lo que hay
- Anderson, G. (2019). Cómo perfeccionar la colaboración. Editorial O'Reilly
- Barby M. (2020) "The remote leader's guide to managing a team". Mathew Barby.
- Bernabé, I. (2011) El Gran Equipo. Agapea. LID Editorial
- Bush M. (2018). "A great place to work for all". Editorial Berrett - Koehler.
- De Bruyn A. (2017) Exploring high-performance work processes in effective virtual teams. Bingley Tomo 8.
- Delloite (2020) "Liderazgo de Equipos Virtuales". Capital humano. Recuperado:
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cl/Documents/povs-covid19/cl-liderazgo-equipos-virtuales.pdf>
- Dinero (2020). "El 50% de empresas del país no estaba preparada para el teletrabajo". Recuperado:<https://www.dinero.com/empresas/articulo/empresas-de-colombia-no-estaban-preparadas-para-el-teletrabajo/289260>
- Ecopetrol (2020) Estrategia de Gestión del Entorno. Vicepresidencia de Desarrollo Sostenible. GDE-N-001
- Ecopetrol (2019) Guía para el reporte de Alarmas e Incidentes de Entorno. Vicepresidencia de Desarrollo Sostenible. GDE-N-001.
- Ecopetrol (2020) Guía para la Evaluación individual del Desempeño. Vicepresidencia Talento Humano. GTH-G-007.
- Eikenberry K. y Turmel W. (2018) "The long-distance leader". Editorial Berrett - Koehler.
- Franco C. (2004) Modelos para el análisis y diagnóstico de equipos de trabajo. Universidad ICESI, Cali-Colombia.
- Ganga C.(2019) "Análisis de los factores que determinan el desempeño de los equipos de alto rendimiento y propuestas para aumentar el impacto de la Gerencia de la

- Felicidad en Banco Estado Microempresas. Trabajo de Grado. Universidad de Chile.
- Gostick A. y Elton C. (2018) "The best team wins" Gostick & Elton, IP, LLC.
- Karlgard R. y Malone S. (2015) Team Genius. Harper Business.
- La ciencia de la Gestión. (2016). "Proyecto Aristóteles: Cuando Google buscó el equipo perfecto".
Recuperado:https://www.academia.edu/25088920/Proyecto_Arist%C3%B3teles_Google_el_equipo_perfecto
- La República. (2019). "Los tres factores que aumentan el fracaso de los emprendedores en Colombia". Recuperado:<https://www.larepublica.co/alta-gerencia/los-tres-factores-que-aumentan-el-fracaso-de-los-emprendedores-en-colombia-2846985>
- Lippert H. y Duelwicz V. (2018) A profile of high-performing global virtual teams. Bradford. Tomo 24.
- Luthans, F., Youssef, C. (2007). Emerging positive organizational behaviour. Journal of Management, 33 (3),321-349.
- Malluk, A. L. (2019). Organizational happiness: mediation between employee valuation and productivity. A look at its management in the state sector. Anagramas Rumbos Y Sentidos De La Comunicación, 17(33), 215-250.
- Marion T. et al (2020) "Four Skills tomorrow's innovation workforce will need". MIT Sloan Management Review.
- Miller M, (2011). The secret of teams. Berrett-Koehler.
- Muzio E. (2018). Iterar. An Inc. Original
- Nelmiro et al. (2008). "Handbook of High-Performance Virtual Teams". Jossey - Bass.
- Palamary R. (2012). "Formación de equipos de alto desempeño y estrategias gerenciales en proyectos de empresas publicitarias" Estudios Gerenciales. Vol28 N.122
- Perez et al (2017) " RUTA DE INNOVACION Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL (RISE)" Universidad EAN.
- Ríos I. (2018). "Equipos motivados, equipos productivos. Editorial Tébar Flores.
- Seguel H.; Lara J.(2013). "Creación y gestión de equipos virtuales globales de alto desempeño". Universidad de Chile.Simovic. (2019). "The Ultimate List of Remote Work Statistics – 2020 Edition". Smallbizgenius. Recuperado:
<https://www.smallbizgenius.net/by-the-numbers/remote-work-statistics/#gref>.
- Taylor, L. y Lebo, F. (2019) "The talent revolution". Universidad de Toronto

Toolkit (2020) “Herramientas prácticas para activar y apoyar la innovación”

Recuperado: <https://diytoolkit.org/>

Valora Analítica (2020). “Ingresos de Ecopetrol cayeron 53,9% en segundo trimestre de 2020; \$158.000 millones de utilidad neta en semestre”. Recuperado de:

<https://www.valoraanalitik.com/2020/08/04/ampliacion-ingresos-de-ecopetrol-cayeron-53-9-en-segundo-trimestre-de-2020-158-000-millones-de-utilidad-neta-en-semestre/#:~:text=Petr%C3%B3leo-.Ingresos%20de%20Ecopetrol%20cayeron%2053%2C9%25%20en%20segundo%20trimestre%20de,de%20utilidad%20neta%20en%20semestre&text=De%20esta%20manera%2C%20la%20utilidad,el%20semestre%20respecto%20a%202019.>

Williams et al. (2010). “Evidence for a Collective Intelligence, factor in the performance of human groups”. Revista Science.

World Economic Forum (2018) The future of jobs report. Centre for New Economy and Society