



**Universidad Autónoma de San Luis Potosí**  
**Facultad de Ingeniería**  
**Centro de Investigación y Estudios de Posgrado**

**Transición de un equipo de trabajo a un equipo de alto desempeño como herramienta de cultura organizacional e innovación de procesos en una empresa del sector eléctrico.**

## **T E S I S**

Que para obtener el grado de:  
**Maestría en Planeación Estratégica e Innovación**

Presenta:  
**Ing. Alejandro Armería Vigna**

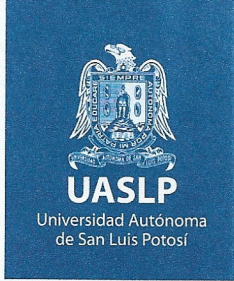
Asesor:  
**Dr. Héctor Méndez Azúa**

Co-Asesora  
**Dra. Alejandra Vera González**

San Luis Potosí, S. L. P.

Febrero 2021





FACULTAD DE INGENIERÍA

17 de diciembre de 2020

**ING. ALEJANDRO ARMERÍA VIGNA  
P R E S E N T E**

En atención a su solicitud de Temario, presentada por los **Dres. Héctor Méndez Azúa y Alejandra Vera González**, Asesor y Coasesor de la Tesis que desarrollará Usted, con el objeto de obtener el Grado de **Maestro en Planeación Estratégica e Innovación**, me es grato comunicarle que en la Sesión del H. Consejo Técnico Consultivo celebrada el día 17 de diciembre del presente año, fue aprobado el Temario propuesto:

**TEMARIO:**

**“Transición de un equipo de trabajo a un equipo de alto desempeño como herramienta de cultura organizacional e innovación de procesos en una empresa del sector eléctrico”**

Introducción.

1. La transición de equipos de trabajo a equipos de alto desempeño.
2. Desarrollo de la metodología para la transición.
3. Implementación de la propuesta.
4. Análisis de resultados.

Conclusiones.

Referencias.

Anexos.

**“MODOS ET CUNCTARUM RERUM MENSURAS AUDEBO”**

**A T E N T A M E N T E**



**DR. EMILIO JORGE GONZÁLEZ GALVÁN  
DIRECTOR**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
DE SAN LUIS POTOSÍ  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
DIRECCION

www.uaslp.mx

Copia. Archivo  
\*etn.

Av. Manuel Nava 8  
Zona Universitaria • CP 78290  
San Luis Potosí, S.L.P.  
tel. (444) 826 2330 al39  
fax (444) 826 2336

“1945-2020: 75 años de formación de profesionales en la Facultad de Ingeniería”



**UASLP**  
Universidad Autónoma  
de San Luis Potosí



FACULTAD DE  
**INGENIERÍA**



**CENTRO DE  
INVESTIGACIÓN  
Y ESTUDIOS  
DE POSGRADO**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SAN LUIS POTOSÍ**

**FACULTAD DE INGENIERÍA**

**Área de Investigación y Estudios de Posgrado**

### **Aclaración**

El presente trabajo que lleva por título:

“Transición de un equipo de trabajo a un equipo de alto desempeño como herramienta de cultura organizacional e innovación de procesos en una empresa del sector eléctrico.”

se realizó en el periodo enero de 2017 a diciembre 2020 bajo la dirección del Dr. Héctor Méndez Azúa.

### **Originalidad**

Por este medio aseguro que he realizado este documento de tesis para fines académicos sin ayuda indebida de terceros y sin utilizar otros medios más que los indicados.

Las referencias e información tomadas directa o indirectamente de otras fuentes se han definido en el texto como tales y se ha dado el debido crédito a las mismas.

El autor exime a la UASLP de las opiniones vertidas en este documento y asume la responsabilidad total del mismo.

Este documento no ha sido sometido como tesis a ninguna otra institución nacional o internacional en forma parcial o total.

Se autoriza a la UASLP para que divulgue este documento de Tesis para fines académicos.

Nombre y Firma del autor

---

Alejandro Armería Vigna

## **RESUMEN**

El presente documento de tesis ha sido desarrollado en una empresa familiar en el área de instalaciones eléctricas en la ciudad de San Luis Potosí, S.L.P., México. En donde se planteó una metodología para la transición de un equipo de trabajo a un Equipo de Alto Desempeño (EAD), en donde las cualidades de un EAD benefician a la innovación y mejora en sus procesos.

Se realiza a través de una encuesta para conocer el estatus inicial de los equipos formados dentro de la empresa, se efectúa una selección para trabajar en una sola área y se planifica un programa para su transición a un EAD.

Los resultados obtenidos en este trabajo es la innovación, planificación de procesos dentro de la empresa estudiada y una metodología propuesta para lograr el objetivo de esta tesis.

**Palabras clave:** *equipo de trabajo, cultura organizacional, innovación, Equipo de Alto Desempeño.*

## **ABSTRACT**

This thesis document has been developed in a family business in the area of electrical installations in the city of San Luis Potosí, S.L.P., Mexico. Where a methodology was proposed for the transition from a work team to a High Performance Team (HPT), where the qualities of an HPT benefit innovation and improvement in its processes.

It is carried out through a survey to know the initial status of the teams formed within the company, a selection is made to work in a single area and a program is planned for their transition to an HPT.

The results obtained in this work is innovation, process planning within the studied company and a proposed methodology to achieve the objective of this thesis.

**Key words:** *work team, organizational culture, innovation, High Performance Teams*

## Dedicatoria

Quiero dedicar esta tesis primeramente a Dios por haber permitido llegar hasta aquí hoy, por darme fuerza y sobre todo salud para llevar a cabo mis metas y objetivos.

Dedico esta tesis a mis padres a quienes les debo todo en la vida, les agradezco su cariño, sus consejos, comprensión, paciencia y en especial el amor que siempre me han brindado.

A mi papá Jaime Alfredo Armería Lozano que en paz descanse, quien siempre confió en mí y siempre obtuve su apoyo y conocimiento mientras estuvo con nosotros. Me da mucho sentimiento que no pudiste ver aquí en la tierra lo que he logrado y la finalización de este proyecto, pero sé que desde el cielo estarás muy orgulloso de que haya concluido con esta tesis.

A mi mamá Aurora Vigna Armendáriz, quien siempre ha sido mi motor y apoyo desde el inicio y al final de esta tesis, por su cariño y soporte en los momentos de felicidad y desesperación que he tenido en este proyecto, siempre confiando en mí y alentándome a mejorar cada día más.

A mis hermanos Jaime Armando y Lorena Armería Vigna, siempre mis cómplices en todas mis decisiones, por la confianza que siempre hemos tenido y su apoyo en todo momento, siempre dándome ánimos para seguir adelante y respaldándonos unos a los otros.

Familia, ¡los quiero!

## Agradecimientos

En primer lugar, quiero agradecer a Dios por permitirme seguir en el camino de la preparación académica, por colocar en mi camino a todos los involucrados en esta tesis, ya que sin ellos no hubiera logrado el resultado que esperaba dentro de la misma.

Deseo expresar también mi agradecimiento a mi asesor el Dr. Héctor Méndez Azúa, quien fue mi guía en los seminarios de desarrollo de tesis y quien se convirtió en mi asesor de la misma, así como también a mi co-asesora la Dra. Alejandra Vera González, quien, desde un inicio fue mi apoyo y en conjunto con mi asesor, lograron darme el tiempo necesario para poder aportar, corregir y sugerir ideas para el desarrollo de la tesis. El equipo que se formó con mi asesor y co-asesora, dio como resultado la sinergia para poder combinar campos diferentes de conocimiento y lograr de manera profesional la investigación que se realizó, es por esto, que estoy muy agradecido por su tiempo y sobre todo por su apoyo personal y humano que en todo momento me ofrecieron.

Por su orientación y atención quiero agradecer a mis sinodales, la Mtra. Citlalli Irachika Orea Rosas y la Dra. Imelda Esparza Álvarez de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, quienes siempre me han dado sus puntos de vista para la mejora de esta investigación, apoyo moral y ánimos para seguir adelante con lo que se propone en este trabajo.

Cabe mencionar, que este proyecto no se hubiera podido realizar sin el apoyo y orientación constante de quien era mi líder en ese momento la Ing. Zaira Elizabeth Grimaldo Aranda, quien siempre estuvo en cada paso de esta investigación, trabajando en conjunto para poder realizar las actividades e investigación dentro de la empresa objeto de estudio. Muchas gracias por siempre apoyarme y confiar en mí.

Gracias a la empresa objeto de estudio y a sus directores el Ing. Javier Sánchez Hermosillo y al Ing. Carlos Augusto Brueggerhoff Ponce por haberme permitido dar

valor agregado a la empresa y la darne la confianza para poder implementar los conocimientos adquiridos durante esta maestría. Siempre agradecido por su apoyo y confianza.

Pero, sobre todo, gracias a mi familia y amigos por siempre apoyarme en momentos difíciles, cada vez que desistía tenia a alguno de ustedes para poder levantarme y animarme para concluir este proyecto.

A todos, muchas gracias.

## **CONTENIDO**

Introducción .....	1
Capítulo 1. La transición de equipos de trabajo a equipos de alto desempeño.....	3
1.1 Antecedentes del tema .....	3
1.2 Objetivo de investigación .....	5
1.3 Objetivos específicos .....	6
1.4 Preguntas de investigación .....	6
1.5 Justificación.....	6
1.6 Definición de conceptos .....	8
1.6.1 Cultura organizacional .....	8
1.6.2 Equipos de trabajo .....	13
1.6.3 Equipos de alto desempeño.....	16
1.6.4 Sistema 3D .....	20
1.6.5 Círculo del Valor .....	21
1.7 Hipótesis .....	23
1.8 Alcance .....	24
Capítulo 2. Desarrollo de la metodología para la transición.....	25
2.1. Justificación de la metodología elegida.....	26
2.2. Etapas de procedimiento .....	26
Capítulo 3. Implementación de la propuesta.....	31
3.1. Diagnóstico: .....	31
3.1.1 Selección de población .....	32
3.1.2 Diseño de Herramienta para diagnóstico .....	32
3.1.3 Aplicación de herramienta.....	34



3.1.4	Análisis de resultados e indicador inicial.....	36
3.2	Establecimiento de metas: .....	39
3.2.1	Características de un EAD en tres dimensiones .....	39
3.2.2	Resultados del diagnóstico en tres dimensiones .....	41
3.2.3	Ponderación de resultados e indicador iniciar.....	44
3.2.4	Selección de características de un EAD .....	44
3.3	Análisis de factores para el cambio:.....	45
3.3.1	Planeación de actividades para fortalecer una característica de un EAD.....	46
3.3.2	Ejecución y resultados de las actividades con líderes. ....	48
3.3.3	Propuesta hacia el cambio.....	71
Capítulo 4.	Análisis de resultados.....	73
Conclusiones	.....	75
Referencias	.....	77
Anexos.....		81
Anexo A – Resultados del Cuestionario de “Trabajo en Equipo” por Departamento.....		81
A.1	Resultado Departamento de Presupuestos – Valores del cuestionario de “Trabajo en equipo” .....	81
A.2	Resultado Departamento de Presupuestos – Puntaje promedio del cuestionario de “Trabajo en equipo” .....	82
A.3	Resultado Departamento de Construcción – Valores del cuestionario de “Trabajo en equipo” .....	83
A.4	Resultado Departamento de Construcción – Puntaje promedio del cuestionario de “Trabajo en equipo” .....	84
A.5	Resultado Departamento de Talento Humano – Valores del cuestionario de “Trabajo en equipo” .....	85

A.6 Resultado Departamento de Talento Humano – Puntaje promedio del cuestionario de “Trabajo en equipo” .....	86
A.7 Resultado Departamento de Compras – Valores del cuestionario de “Trabajo en equipo” .....	87
A.8 Resultado Departamento de Compras – Puntaje promedio del cuestionario de “Trabajo en equipo” .....	88
Anexo B – Tabla de Resultados por Características de un EAD – Construcción.....	89
B.1 Dimensión Cultural.....	89
B.2 Dimensión Humano .....	90
B.3 Dimensión Profesional .....	91

## **ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1 - Diferencias entre un grupo y un equipo .....	15
Tabla 2 - Diferencias entre un grupo y un equipo .....	16
Tabla 3 - Cuestionario de “Trabajo en equipo” .....	33
Tabla 4 - Comparación de resultados por departamento .....	37
Tabla 5 - Categorización de las características de un EAD en el Modelo 3D ...	40
Tabla 6 - Relación entre características de un EAD y resultados del cuestionario de “Trabajo en equipo” – Construcción – Cultural.....	41
Tabla 7 – Relación entre características de un EAD y resultados del cuestionario de “Trabajo en equipo” – Construcción – Humano .....	42
Tabla 8 - Características de un EAD y resultados del cuestionario de “Trabajo en equipo” – Construcción – Profesional .....	43
Tabla 9 - Resumen de resultados del cuestionario de “Trabajo en equipo” relacionado a las características de un EAD – Construcción.....	44
Tabla 10 - Cambio de nombres de puestos .....	55

## **ÍNDICE DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1 - Sistema 3D.....	20
Ilustración 2 - Círculo del Valor.....	22
Ilustración 3 - Beneficios para los Colaboradores .....	22
Ilustración 4 - Método analítico-sintético.....	25
Ilustración 5 - Etapas de procedimiento .....	27
Ilustración 6 - Etapas de diagnóstico.....	31
Ilustración 7 - Departamentos encuestados .....	32
Ilustración 8 - Imágenes de Google Forms (cuestionario) .....	35
Ilustración 9 – Gráfica de resultados por departamentos .....	38
Ilustración 10 - Etapas de establecimiento de metas .....	39
Ilustración 11 - Características seleccionadas a mejorar.....	45
Ilustración 12 - Organigrama inicial .....	49
Ilustración 13 - Organigrama base 1 .....	50
Ilustración 14 - Organigrama enfoque área administrativa .....	51
Ilustración 15 - Puestos en el área de administración .....	52
Ilustración 16 - Organigrama área administrativa en subáreas .....	52
Ilustración 17 - Organigrama área administrativa en subáreas y puestos ...	53
Ilustración 18 - Organigrama departamento de construcción 1 .....	54
Ilustración 19 - Organigrama final del departamento de construcción .....	56
Ilustración 20 - Formato de minuta .....	58
Ilustración 21 - Listado de procesos .....	61
Ilustración 22 - Pestañas de Control de Materiales .....	63
Ilustración 23 - Resumen de Control de Materiales.....	64
Ilustración 24 - Requisición de Control de Materiales.....	65
Ilustración 25 - Extraordinarios de Control de Materiales .....	66
Ilustración 26 - Entrada obra de Control de Materiales .....	67
Ilustración 27 - Balance de Control de Materiales .....	69
Ilustración 28 - Metodología propuesta hacia el cambio.....	71

## **Introducción**

Todas las empresas son diferentes debido a lo que se llama cultura organizacional, esta conlleva a los procesos, personalidad, procedimientos y relaciones que comparte la empresa tanto de manera interna como externa hacia las personas con las que entra en contacto. La cultura organizacional de cada empresa contiene procedimientos, políticas, creencias, conocimientos y capacidades que se han adquirido por el personal que trabaja dentro de la organización. Día a día las personas que trabajan dentro de una compañía interactúan y van formando un lazo en donde se va teniendo un algo en común; una personalidad que lleva a una cultura, teniendo en cuenta que no se han perdido las diferencias individuales que cada uno goza (*Guzmán, 2003*).

Las acciones y funciones que cada persona realiza en una organización son parte fundamental de la propia cultura organizacional ya que son los cimientos y el comienzo de la misma organización, inclusive, antes del diseño estratégico y el plan de negocio del fundador o fundadores. Este conjunto de elementos, de pensar, actuar y sentir son lo que llevan a cabo la identificación de una organización ante los proveedores, clientes y todos aquellos que tengan contacto con esta empresa. En definitiva, las normas, los hábitos y los valores de la empresa son la imagen que representa toda la organización (*Soto, 2011*).

Actualmente los cambios constantes e impredecibles en el contexto en el que se desenvuelven las empresas, se presentan retos cada vez más complejos para lograr participar de manera competitiva en el mercado. Esta situación exige mejores características en los equipos de trabajo (*Uribe R., Molina L., Contreras T., Barbosa R., & Espinosa M., 2013*), por lo cual resulta importante la transición de equipos de trabajo a equipos de alto desempeño analizando las posibles aportaciones que hagan estos, mismos que refieren el objeto de estudio de esta tesis.

Uno de los más grandes e importantes desafíos de los últimos años en las empresas ha sido la conformación de equipos de alto desempeño. La importancia de reconocer la conformación de dichos equipos sirve para

fortalecer los procesos de gestión humana como una fundamental estrategia para la consolidación del desarrollo organizacional y el talento humano (Uribe R., Molina L., Contreras T., Barbosa R., & Espinosa M., 2013).

Algunos elementos indispensables para la integración de equipos de alto desempeño tienen que ver con el liderazgo. Un objetivo por lograr es contar con un ambiente de confianza, establecer un sistema eficiente de comunicación y lograr la participación de los integrantes (Parés, 2006).

La presente investigación, plantea la transición de equipos de trabajo a equipos de alto desempeño como una herramienta de la cultura organizacional a través de una metodología que se planteará más adelante. Se busca conocer las características de un equipo de trabajo y de un equipo de alto desempeño, conociendo las diferencias que hay entre estos dos y por medio de la metodología planteada, lograr la transición deseada. Al lograr dicha transición, se podrá incidir en la innovación de los servicios que una empresa de estructura familiar del ramo eléctrico ofrece, misma que está establecida en San Luis Potosí.

# **Capítulo 1. La transición de equipos de trabajo a equipos de alto desempeño.**

## **1.1 Antecedentes del tema**

En la actualidad, el mundo se encuentra rodeado de grandes cambios que impactan a las sociedades, organizaciones y principalmente a los individuos que las conforman. Cada vez las empresas requieren de una mejor calidad de servicio a sus clientes ya que la demanda por parte de estos mismos es mayor gracias a la competitividad que existe y a la globalización en el mercado. Es por eso que se identifica la necesidad de la empresa en mejorar y ser diferenciados de sus competidores y en virtud de la entrada de nuevos oponentes en el mercado (*Mattos, 2002*).

El enfoque de la presente investigación implica, como se establece en los párrafos anteriores, un análisis desde la ciencia de la administración, concentrado en una empresa de estructura familiar, mediante teorías de transición de equipos de trabajo a equipo de alto desempeño, como herramienta de cultura organizacional.

Conociendo el enfoque de esta tesis, a continuación, se hablará acerca de la historia de la empresa de estructura familiar a estudiar.

Esta empresa familiar fue fundada en 1979 con la finalidad de brindar un respaldo técnico en el área eléctrica; en aquella época de crecimiento industrial en San Luis Potosí. Ofrece diferentes servicios como el diseño, ingeniería y aplicación de instalaciones eléctricas en alta, media y baja tensión, mantenimiento total a subestaciones de potencia, así como su diseño y construcción, proyectos relacionados en la energía alternativa, reparación y mantenimiento a transformadores.

Cuenta con diferentes departamentos para el mejor funcionamiento de esta, con la finalidad de satisfacer las necesidades del cliente en el menor tiempo posible, con una alta calidad de servicio y atención al cliente.

Durante su trayectoria, la empresa se ha ido consolidando como líder en el ramo eléctrico industrial proporcionando servicios que en su conjunto representan un soporte integral para la industria del centro de la República.

A partir de 2009, acuerda unir sus recursos y esfuerzos a través de una fusión estratégica con otra empresa también dedicada al ramo eléctrico, la cual cuenta con una experiencia de 20 años.

En la actualidad, esta organización tiene un prestigio reconocido por su trayectoria y personal que la conforma, debido a la técnica, servicio, ingeniería y fortalecimiento de la estructura administrativa. A su vez, enfrenta los nuevos retos de la economía mundial, así como los requerimientos de la industria, comercio, desarrollo habitacionales y generación de energía, contando en este momento con un compromiso, misión y visión que se ha desarrollado en el transcurso de su carrera, cambiando de tal manera para seguir siendo una organización altamente competitiva dentro del mercado del ramo eléctrico.

Es importante mencionar y reconocer que gracias a los éxitos que la empresa, objeto de estudio, ha logrado con mucho esfuerzo a través de su trayectoria, fueron realizados debido al factor humano “el principal recurso de las empresas”. El capital más importante para las empresas, son las personas que, gracias a sus recursos y capacidades, son la columna de la estructura organizacional. La manera en que interactúan estas personas es de suma importancia, ya que esto logra el cumplimiento de las metas y sueños de las organizaciones. Debido a esto, es fundamental pensar en obtener equipos de alto desempeño, junto a estas cualidades se conseguirá desarrollar una organización de alto desempeño, como muchas empresas internacionales lo han logrado.

La empresa objeto de estudio, ha logrado crecer en los últimos años, pero de una manera mal estructura obteniendo el disgusto y comentarios negativos de muchos de sus colaboradores, como, por ejemplo:

- Algunos jefes no permiten crecer ni reconocen a su gente, no la escuchan, no confían en ella, falta que se conviertan en líderes.
- No hay trabajo de equipo entre departamentos.



- Falta comunicación, avisan a destiempo.
- Falta cooperación e integración.
- Hace falta buen liderazgo, los jefes no hacen nada con los problemas de su gente.
- La comunicación es nula, no se informa cómo está la empresa, se triangula.

Entre otras oportunidades de mejora. Es necesario fortalecer y mejorar la cultura organizacional para obtener cambios en estas áreas de mejora.

Las empresas actuales están atravesando por una transformación debido a la presión de competencia en forma global, la necesidad de prestar mejores servicios en un ambiente dinámico, incierto y complejo lleva a las organizaciones a modificar la estructura tradicional de trabajo basada en las personas y enfocarse a diseños organizacionales orientados al cambio y basados en equipos. De esta manera es importante que las organizaciones empiecen a crear equipos de alto desempeño para generar innovación en sus procesos y de manera consecutiva una manera satisfactoria de servicio.

Es muy primordial destacar que la empresa se encuentra en un proceso de crecimiento y con el interés de implementar estrategias de mejora en sus actividades, situación que facilitará la realización de las propuestas que se elaboren en esta tesis.

Los líderes serán considerados los responsables de los equipos de trabajo, en función de su cargo en la empresa.

## **1.2 Objetivo de investigación**

Proponer y realizar actividades que sirvan como ejemplo a los líderes de un departamento, en base a una herramienta propia de la empresa, la forma en cómo hacer la transición de un equipo de trabajo a un equipo de alto desempeño.

### **1.3 Objetivos específicos**

- Realizar un estudio que permita identificar y analizar los beneficios de las características de un equipo de trabajo contra un equipo de alto desempeño.
- Proponer una metodología para la transición de equipos de trabajo a equipos de alto desempeño.
- Implementar la metodología propuesta en un caso de estudio con la finalidad de evaluar la metodología desarrollada.

### **1.4 Preguntas de investigación**

- ✓ ¿Cuáles son las características de los equipos de trabajo y equipos de alto desempeño en una empresa?
- ✓ ¿Cómo se relacionan los equipos de alto desempeño de una empresa con su cultura organizacional?
- ✓ ¿Qué elementos de la cultura organizacional de una empresa favorecen la innovación en sus procesos?
- ✓ ¿Cómo se relacionan los equipos de alto desempeño con la innovación en los procesos de la empresa?

### **1.5 Justificación**

La investigación aquí planteada pretende aportar mejoras en la empresa familiar dedicada al ramo eléctrico en San Luis Potosí que aquí se analiza, respecto a su proceso de crecimiento. Se plantea como propuesta de análisis que, a través de la transición de grupos de trabajo a equipos de alto desempeño, se podrá fortalecer la cultura organizacional de dicha empresa y generar, como resultado, innovación en sus servicios.

A través de este cambio que se espera en la empresa, los integrantes se ven beneficiados con un mejor ambiente de trabajo, facilidades para el correcto desempeño de sus funciones, optimización de recursos de la empresa, mismos que se pueden aprovechar de manera más efectiva y, por medio de un bienestar general de las personas que forman parte de la empresa

analizada. De lograr resultados favorables en la investigación, la propuesta de equipos de alto desempeño como herramienta de cultura organizacional para generar innovación en los servicios de la empresa familiar dedicada al ramo eléctrico en San Luis Potosí, podría implementarse en otro tipo de empresas con características similares, lo cual extendería el beneficio social de esta investigación.

Esta propuesta atiende de manera directa las necesidades observadas en diversas áreas de la empresa y establece recomendaciones que se rigen bajo principios de eficiencia, eficacia, bienestar, satisfacción, entre otros indicadores que permitirán resolver problemas prácticos que hoy en día enfrenta la empresa, objeto de estudio.

La presente investigación pretende explicar el comportamiento de las variables de estudio que más adelante se mencionan y su relación entre ellas, así como sugerir recomendaciones para futuros estudios. Se considera que, logrando una transición de equipos de trabajo a equipos de alto desempeño, se puede fortalecer la cultura organizacional de la empresa objeto de estudio, y lograr como resultado, innovación en los servicios de dicha compañía. Mediante la investigación, se espera identificar cuál es la relación de estas variables de estudio y su impacto en los resultados.

Para realizar la presente investigación se cuenta con el interés de la empresa para facilitar la información necesaria para análisis, así como contar con el tiempo requerido para la aplicación del instrumento de recolección de datos a algunos de sus empleados y posteriormente hacer posible el análisis de los hallazgos y el establecimiento de propuestas de solución a los problemas identificados.

Esta investigación plantea una serie de actividades que sean implementadas por los líderes de equipos de trabajo, mismas que les permitan transformarse en equipos de alto desempeño.

Una limitación para la presente investigación es la escasa información acerca de los equipos de alto desempeño, ya que es un tema incipiente.

## **1.6 Definición de conceptos**

Cuando una persona nueva entra a una organización, es recomendable, aparte de capacitarlos técnicamente para el trabajo, integrarlos a la cultura que la empresa posee, enseñándoles la filosofía, valores, misión, objetivos, código de ética y todo lo que pueda ser relacionado para que sientan que forman parte de la cultura organizacional que rodea a la empresa (Guzmán, 2003).

La cultura organizacional puede utilizar como estrategia de fortalecimiento institucional herramientas como los equipos de alto desempeño, tanto en grandes corporaciones como en empresas familiares.

El análisis de la cultura organizacional ha sido útil para empresas de todo tipo a nivel mundial. Dentro de los principales autores que han hecho investigación sobre el tema se encuentran: Guerrero (2006), Páramo (2005), López (2007), Rivas (2014), Robbins (1996), Sánchez (2006), Reyes (2004), Uribe, Hill y Tavares. Algunos autores clásicos en este tema son Tylor (1870), Hosftede (1984), Namewirth y Weber (1987).

Por otro lado, algunos planteamientos teóricos sobre los equipos de alto desempeño provienen de autores como: Parés (2006), Uribe et al (2013), Reyes (2004), Rivas (2014) y Morales (1995).

### **1.6.1 Cultura organizacional**

Al momento de hablar de la cultura, se hace referencia al ser humano, ya que la cultura forma la vida común de las personas en un conjunto complejo y multidisciplinario de la vida humana. Los patrones de comportamiento y las costumbres sociales de las personas no existen de manera separada, porque están estrechamente conectados a la cultura (Guerrero, 2006), *“La cultura es, entonces, siempre un fenómeno colectivo; el resultado de los primeros años de convivencia humana, donde el universo compartido –parcial o totalmente– con la gente que se vive o se ha vivido, moldea y delinea el aprendizaje, el pensamiento y la conducta social... La cultura es el resultado de la interacción humana permanente. No es heredada biológicamente, es transmitida”*. (Páramo, 2005).

Las personas que han estudiado el tema no han tenido la oportunidad de tener un acuerdo sobre una única definición de cultura. En la década de 1870, el antropólogo Edward Tylor la definió como “el todo complejo que incluye conocimientos, ideas, arte, moral, leyes, costumbres y otras características que adquiere un hombre como miembro de la sociedad”. Desde entonces se han planteado cientos de definiciones. El experto en diferencias culturales y administración Geert Hofstede (1984) definió a la cultura como “la programación colectiva de la mente que distingue a los integrantes de un grupo humano de otro [...] En este sentido, la cultura abarca sistemas de valores, y los valores se cuentan entre los elementos constitutivos de una cultura”. Otra definición de cultura proviene de los sociólogos Zvi Namenwirth y Robert Weber (1987), que la consideran un sistema de ideas y afirman que éstas constituyen un esquema de vida (Hill, 2011).

Según Tavares (1993), la cultura organizacional no está desde un inicio en la organización, sino que esta se va formando paulatinamente. “Una empresa o una organización, no nace siendo una cultura, ella se transforma a lo largo del tiempo en una cultura, siendo esta transformación procesal”. La cultura se va conformando a lo largo de la trayectoria de la empresa y en ese transcurso de configuración es de suma importancia que los fundadores e iniciadores participen de manera activa. Para su consolidación, los factores relevantes serán las circunstancias que rodean al surgimiento de la organización y el tiempo de permanencia de sus empleados (José C. Sánchez, 2006).

Para Robbins (1996), la cultura desempeñará numerosas funciones dentro de la organización, destacando las siguientes:

- Crea distinciones entre una organización y las demás.
- Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.
- Facilita la generación de un compromiso con algo más grande, que el interés personal del individuo.
- Incrementa la estabilidad del sistema social.
- Proporciona los estándares sobre los que deben decir y hacer los empleados.

- Sirve como mecanismo de control y sensatez que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados. (José C. Sánchez, 2006)

Cuando se desea hablar de la cultura en las organizaciones, es necesario tener presente los componentes que se encuentran en el entorno de dicha empresa y que construyen las relaciones laborales y humanas en el interior de la organización, lo cual definirá el clima y el desarrollo organizacional (Aguilera, 2006).

La cultura organizacional se compone básicamente por un conjunto de valores, filosofía, creencias y la forma en que se distingue una empresa de otra. La mayoría de las organizaciones contienen un plan estratégico para poder demostrar sus bases en las cuales se fundaron y siguen progresando, entre ellas: la misión, la filosofía, la visión, los valores y otros elementos (López, 2007).

#### **1.6.1.1. Misión y Visión**

La misión, visión y valores son tan significativas tanto para una Pequeña y Mediana Empresa (PYME), como para una gran empresa, ya que estas son las que rigen las acciones de toda una organización.

Es de suma importancia conocer y entender el significado de la misión, visión y valores para lograr obtener éxito tanto en tu empresa como en tu familia. Es por eso que a continuación se definirán estas variables:

La misión define cuál es el labor o actividad en el mercado, y además se puede completar, haciendo referencia al público hacia el que va dirigido y con la singularidad, particularidad o factor diferencial, mediante la cual desarrolla su labor o actividad.

Para definir la misión es necesario responder algunas de las siguientes preguntas: ¿qué hace la empresa?, ¿cuál es el negocio?, ¿a qué se dedica la empresa?, ¿cuál es la razón de ser?, ¿quién es el público objetivo?, ¿cuál es el ámbito geográfico de acción?, ¿cuál es la ventaja competitiva?, ¿qué se diferencia de los competidores?

La misión es una afirmación perenne del objeto, intención o razón de ser de la familia y de una empresa. Sirve como punto de referencia o base para la toma de decisiones y las acciones de todos sus integrantes, pero además de ello sirve como fuente de inspiración y motivación, le da identidad a la familia y a la empresa, y permite informar qué es lo que hace la empresa y para qué nació cada persona.

La visión puntualiza las metas que se pretende conseguir en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador. La visión ayudará a responder las siguientes preguntas: ¿qué quiero lograr?, ¿dónde quiero estar en el futuro?, ¿para quién lo haré?, ¿ampliaré mi zona de actuación?

La visión de una familia o empresa es una declaración que indica hacia dónde se dirigen o qué es aquello en lo que pretenden convertirse en el mediano y largo plazo. Además, ayuda a enfocar sus recursos y energía, y a proyectar una imagen de la realidad del futuro.

### **1.6.1.2. Valores dentro de una organización**

Los valores son principios éticos sobre los que se asienta la cultura de la familia en la empresa y se permite crear pautas de comportamiento. Son el marco de referencia que manda las acciones de los miembros de una empresa, pero además sirven como fuente de inspiración y motivación, le dan identidad a la familia y ayudan a proyectar una imagen para la sociedad.

Los valores de la familia y marco de actuación de la empresa suelen contar con las siguientes características:

- Son cualidades, principios o creencias que posee o en los que realmente cree la familia y trasmite al personal de la empresa.
- Los valores de la empresa están alineados y son coherentes con los valores de la familia.
- Son aceptados y seguidos por todos los miembros de la empresa.

- Hay que tener presente que los valores son la personalidad de la empresa y no pueden convertirse en una expresión de deseos de los dirigentes, sino que tienen que plasmar la realidad.
- No es recomendable formular más de 5 o 6 valores, pues de lo contrario se pierde la credibilidad.

Según Rosabeth Moss Kanter, profesor y ex editor de la Harvard Business Review, las “declaraciones sobre los valores y principios invocan un propósito más alto, un propósito que puede formar parte de la marca de la empresa y una fuente de diferenciación competitiva” (Rivas, 2014).

En conclusión, es aconsejable que antes de abrir un negocio, la familia empresaria posea o construya su propia misión, visión y valores, para que con ello solidifique una base para la creación de un plan de negocios y los planes de acción tanto presentes como futuros.

Teniendo estos conceptos bien definidos por los fundadores, es necesario que cada colaborador que se vaya integrando a esta empresa conozca el significado de estos conceptos desde su inicio para vivirlos plenamente (Rivas, 2014).

Uno de los valores que los fundadores deben de tener definido es que el trabajo eficaz en los equipos de trabajo llega a aportar buenos resultados. Es por eso que resulta de una manera fácil y frecuente que una organización muestre una tendencia a buscar que sus empleados trabajen en equipo y logren demostrar un buen desempeño. Sin embargo, esto es bastante difícil, ya que al ser el equipo un punto de encuentro entre las capacidades individuales, muchas veces no se lleva a cabo una adecuada interacción entre las personas que lo componen, generando conflictos y relaciones que terminan socavando el objetivo del equipo, en vez de una sinergia (Reyes, 2004).

Las empresas enfrentan este reto de conformar equipos de trabajo que sean competitivos y que aporten conocimientos, habilidades, destrezas, entre otras características, a los objetivos de la organización.



## **1.6.2 Equipos de trabajo**

Los equipos de trabajo son un elemento sustancial para el cumplimiento de los objetivos que una empresa tiene. Gracias al trabajo de equipo, la combinación de habilidades y experiencias de los integrantes, ayudan a la estimulación de ideas logrando el desempeño individual, alcanzando niveles de compromiso hacia fines comunes. El trabajar en equipo facilita que los miembros del equipo generen conocimientos nuevos y se motiven para el aprendizaje, sin embargo, es importante mencionar que para compartir estos conocimientos es necesario contar un ambiente de confianza e interdependencia (Planeación Estratégica, 2001).

Un equipo es un grupo de personas que suman sus habilidades al compromiso de un objetivo y metas en común. Los integrantes de cada equipo son responsables de los resultados, es por eso que trabajan unidos con el propósito de cumplir con sus objetivos. Este equipo es regido a través de una serie de normas de actuación y valores compartidos, donde todos se reconocen como miembros del equipo (Planeación Estratégica, 2001).

Robbins & Judge define a un equipo de trabajo como: “Grupo en el que los esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de las aportaciones por individuo” (Robbins & Judge, 2009).

Un grupo pequeño con integrantes que hacen sinergia con sus habilidades, cuentan con responsabilidad mutua y tienen propósitos y objetivos comunes, logran lo que es un equipo. De ese modo los equipos son grupos y no a la inversa.

Gómez-Mejía y Balkin (2003) definen a un equipo como un grupo pequeño de individuos con habilidades complementarias que están comprometidas en un propósito común, con un conjunto de objetivos de rendimiento y con un enfoque de los que son mutuamente responsables (Bolaño Pérez, Tafra Ros, & Paredes Silva, 2006).

La conformación de un equipo es el conjunto de personas que complementan sus habilidades y cada uno de sus miembros está comprometido con un objetivo en común y su manera de trabajar sustenta la

responsabilidad de cada uno. Entre más personas conformen un equipo, se requerirá mayor estructura y soporte. En cambio, si es menor suele dificultarse cuando algún miembro del equipo se ausenta. Cada miembro del equipo tiene habilidades y competencias que completan el propósito del equipo. “No todos los miembros tienen las mismas habilidades, pero juntos son mejores que la suma de sus partes” (Katzenbach, J.R., Smith, D.K., 1993) (Cuevas).

Un equipo de trabajo es un conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo con habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinado (Ángeles, 2014).

En un equipo de trabajo domina la obtención de metas y objetivos planteados que beneficien tanto a sus integrantes como a la organización; la obtención de los resultados del equipo de trabajo está por encima de los propios beneficios personales. Los equipos de trabajo tienen las siguientes características:

- **Liderazgo participativo:** El compromiso, integración y participación de los miembros del equipo es fomentada de manera activa. Los problemas son analizados de manera efectiva y ordenada para la toma de decisiones.

- **Compromiso hacia el equipo:** Los miembros del equipo comparten sus ideas y conocimientos en beneficio del cumplimiento de las metas y objetivos del equipo.

- **Procedimientos de trabajo establecidos:** El rol de cada miembro del equipo es bien definido, así como los procesos que se deben de cumplir para el logro de las metas. Se define el líder y las responsabilidades de cada miembro del equipo.

- **Crítica sana:** Las debilidades y erros de cada uno de los miembros del equipo de trabajo son comentados de manera asertiva y proactiva, ayudando a que los integrantes “aprendan a aprender”, fortaleciendo la confianza y apertura para el cumplimiento de los objetivos.

*Transición de un equipo de trabajo a un equipo de alto desempeño como herramienta de cultura organizacional e innovación de procesos en una empresa del sector eléctrico.*

*“La crítica sana se propicia a través de la retroalimentación. La habilidad para dar y recibir retroalimentación es un recurso importante para que un equipo avance en su proceso de desarrollo.”*

(Planeación Estratégica, 2001)

A continuación, en las Tablas 1 y 2 se muestran las diferencias entre un grupo de trabajo y un equipo de trabajo por diferentes autores, donde se puede observar que el enfoque para cada uno es diferente.

*Tabla 1 - Diferencias entre un grupo y un equipo*  
*Fuente: (Bolaño Pérez, Tafrá Ros, & Paredes Silva , 2006)*

<b>GRUPO</b>	<b>EQUIPO</b>
Líder fuerte y enfocado claramente	Papeles de liderazgo compartido
Rendición individual de cuentas	Rendición de cuentas individualmente y en grupo
El mismo propósito que en la misión organizacional	Propósito específico, que cumple el equipo mismo
Creación de productos del trabajo individual	Creación de productos del trabajo colectivo
Juntas eficaces	Aliento del análisis abierto y juntas de solución de problemas activas
Medición indirecta de su efectividad a través de su efecto en otros (por ejemplo, resultados financieros de la empresa)	Medición directa del rendimiento a través de la evaluación de los productos del trabajo colectivo.
Análisis, decisión y delegación	Análisis, decisiones y trabajo conjunto

*Tabla 2 - Diferencias entre un grupo y un equipo*

*Fuente: (D'Aguillo & Esther, 2012)*

<b>GRUPO</b>	<b>EQUIPO</b>
La comunicación no tiene que tener necesariamente una direccionalidad	La direccionalidad en la comunicación es una de las características más relevantes en la mayor cantidad de interacciones.
La comunicación no necesariamente se orienta a establecer un diálogo en búsqueda del consenso	Salvo en casos muy puntuales la comunicación está orientada a diálogos en búsqueda del consenso.
Su constitución no se orienta al logro de resultados mensurables	Se constituye para el logro de resultados mensurables.
La sensación de pertenencia (con referencia a sí mismos y a otros grupos) puede ser muy baja o alta.	Según la posibilidad que tiene el tipo de equipo en análisis, de ser posible se estimula la sensación de pertenencia. Favorece la integración y la orientación a resultados.
La pertinencia en relación con la tarea puede ser baja. El estilo de intervención del coordinador puede favorecer su desarrollo o no.	La pertinencia en relación con la tarea tiene que ser elevada. El equipo se constituye y tiene su sentido por y en la tarea.
La especialización individual no es un factor determinante para la tarea del grupo. En determinados casos la heterogeneidad de los integrantes se estimula.	La especialización individual y la co – especialización en equipos es un factor clave para realizar la tarea y elevar la productividad del equipo.
En algunos casos tienen un coordinador.	Salvo en el caso de la gestión de equipos denominados autodirigidos, estos tienen alguien que los conduce o dirige: gerente, director técnico, etc.
Salvo la función del coordinador, en los integrantes, generalmente, no hay funciones definidas diferenciadas.	Aunque sean polifuncionales o interdisciplinarios, una clara definición de funciones, es característico de la operación de los equipos
Desarrolla estrategias, tácticas y técnicas en forma explícita ocasionalmente.	Desarrolla estrategias, tácticas y técnicas explícitamente para realizar la tarea y lograr resultados.
Los roles varían en los integrantes en el devenir grupal. En ciertos grupos se favorece la rotación de roles.	Estímulo al rol de liderazgo. Fomento del desarrollo de líderes en los equipos.
El protagonismo es un resultado de un complejo proceso "de asunción y adjudicación de roles". - (E. Pichón Riviere. El Proceso Grupal. Ediciones 5 Buenos Aires.)	El protagonismo es resultado de la producción del equipo. El equipo busca asimismo el protagonismo del equipo.
La competencia se advierte en muchas oportunidades como perjudicial para la operatoria del grupo.	La competencia es fomentada en el desarrollo del potencial del equipo. Esta se entiende como "ser competente" y aprendizaje para competir. Entrenarse para ganar y perder
Existe un proceso de reflexión sobre el acontecer y los vínculos en el grupo.	En algunos casos existe un proceso de reflexión sobre el acontecer y los vínculos en el equipo.

### **1.6.3 Equipos de alto desempeño**

Con los cambios rápidos que actualmente se presentan, y en la nueva era en la que se está viviendo, las empresas que logren los componentes descritos a continuación lograrán una verdadera ventaja competitiva en el mercado. Los componentes a los que se refirieren son el desarrollo de sistemas de liderazgo en los equipos de alto desempeño para que puedan desarrollar sus principales competencias y visualicen que la estrategia de sus diferentes áreas sea un

proceso perenne, en donde cada uno de los miembros de dichos equipos participarán activamente en la negociación, querrela e innovación de las estrategias con el fin de mantener todo el tiempo niveles óptimos de ejecución. (Parés, 2006)

Para construir equipos de alto desempeño, las empresas deberán crear mecanismos con apoyo en la cultura y forma de vida de los empleados para crear una nueva visión a la que se desea llegar. Los equipos de alto desempeño no necesariamente trabajan más, ni son más inteligentes que los demás, la principal diferencia consiste en que pueden organizarse para trabajar y entregar resultados excepcionales, dada la suma de sus fortalezas y organización interna (Parés, 2006).

Los integrantes de un equipo de alto desempeño no se conforman con cualquier solución planteada, ya que siempre buscan la mejor de ellas cuestionando todo lo que se proponen y eligiendo siempre una solución mejor (Reyes, 2004).

Para la conformación de equipos de alto desempeño, es necesario conocer primero lo que es un grupo de trabajo, ya que de ahí es donde parte un equipo de alto desempeño.

Para que un equipo de trabajo se conforme es necesario que los integrantes de trabajo muestren algunas condiciones organizacionales mínimas y que los participantes transformen sustancialmente tanto la forma en cómo piensan y ejecutan su trabajo, así como también la manera en que se relacionan interpersonalmente con sus colaboradores.

Para que un grupo de trabajo resulte en equipo, los miembros que lo conforman deberán cumplir con las siguientes características:

- ✓ Compartir las ideas entre cada uno de los integrantes para la mejora en los procesos de trabajo.
- ✓ Desarrollar respuestas ordenadas a las transformaciones que afecten al grupo.
- ✓ Promover y mantener siempre el respeto entre los integrantes del equipo.

- ✓ Participación en el mejoramiento de las definiciones de las metas en común.
- ✓ Iniciar acciones en concreto para alcanzar un beneficio superior.

Los equipos de trabajo están formados por un grupo pequeño de miembros, con niveles de habilidades complementarias, con un propósito o misión verdaderamente significativa, con objetivos y metas específicas, con una propuesta de trabajo clara y un sentido de responsabilidad mutua (Morales, 1995).

Los equipos de alto desempeño se diferencian de los anteriores por su nivel de desarrollo. Además, poseen resultados distintos de los grupos de trabajo, caracterizándose porque nunca se conforman con ellos. Emplean procesos específicos para la realización de sus tareas, desarrollan cierto tipo de sentimientos entre sus miembros y logran niveles especiales de consistencia e intensidad (Plaza, 2013).

Con la actitud del líder hacia el cambio y el estilo perfecto de liderazgo se podrá plantear la introducción de factores como la gestión humana, estructura y estrategia organizacional como planeación de los procesos de orientación exitosa de equipos de alto desempeño (Uribe R., et al, 2013).

La formación de equipos de alto desempeño es una herramienta útil de cultura organizacional no solo para grandes corporativos sino también para PYMES de estructura familiar, pues los beneficios que aportan son independientes del tamaño de la empresa.

Por otro lado, Aliner Dachbrey con más de 20 años de evolución en el tema de la formación de EAD, y tomando como referencia este conocimiento en esta investigación se describe a continuación las características que los EAD deberán poseer:

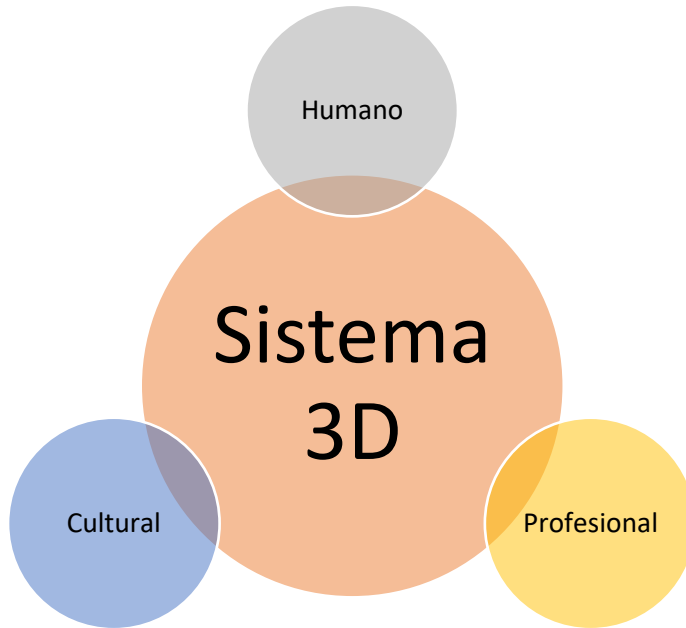
- ✓ Entregan resultados que satisfacen o superan las expectativas de la empresa
- ✓ Cumplen o superan consistentemente los objetivos que se les establecen
- ✓ Los resultados los logran a través de su Filosofía

- ✓ Construyen un espíritu propio y esto causa mucho orgullo
- ✓ Se parecen mucho a una fraternidad
- ✓ Cada persona sabe lo que se espera de ella y del equipo en general.
- ✓ Se comprometen profundamente con lo que se espera de ellos
- ✓ Cada uno ocupa el puesto que mejor sabe desempeñar
- ✓ Trabajan en sincronía perfecta sirviéndose mutuamente
- ✓ Su comunicación es total y lo hacen de formas muy efectivas
- ✓ Se complementan y pueden desempeñar varias funciones adicionales a sus puestos
- ✓ Cuando uno falla, los demás se ajusta, sustituyen y resuelven (de inmediato)
- ✓ Su actitud ante la adversidad es muy propositiva y encuentran soluciones muy rápido
- ✓ Se apoyan, se enseñan y se motivan entre ellos
- ✓ Logran una operación muy flexible
- ✓ Evolucionan, no se quedan estáticos
- ✓ Son creativos y constantemente mejoran sus procesos
- ✓ Construyen un ambiente que les resulta muy agradable
- ✓ Resuelven sus diferencias y conflictos con sencillez guiados por su gran compromiso
- ✓ Y celebran sus logros de formas muy significativas
- ✓ *(Dachbrey, 2016)*

A continuación, se exponen las herramientas que en base a ellas se han seleccionado para el análisis de los equipos de alto desempeño en una empresa, como elemento de su cultura organizacional, así como la contribución que estos tienen en la innovación en los procesos de la empresa. Las dos herramientas con las que se basará la propuesta dentro de esta tesis son: el Sistema 3D y el Círculo de Valor.

#### 1.6.4 Sistema 3D

Para esta investigación, se utilizará una herramienta propia de la empresa que ya está puesta en marcha, como parte de una propuesta hacia la planeación estratégica para la transición de un equipo de trabajo a un EAD y utilizándola como base para dicha planeación. Esta herramienta es un programa de desarrollo integral que incrementa el valor de las personas y les brinda la posibilidad de acceder a una mejor calidad de vida en total libertad y por mérito propio (*Ingeniería Industrial Potosina*, 2017). Es conformado por tres dimensiones distintas (Ver Ilustración 1).



*Ilustración 1 - Sistema 3D*  
*Fuente: Elaboración propia, con información de la empresa analizada*

- ✓ **Humano:** En donde se busca lograr que los colaboradores sean los mejores seres humanos íntegros, felices, en equilibrio y en paz. Se busca el crecimiento como persona.
- ✓ **Profesional:** Se desea contar con el mejor colaborador en cada puesto de trabajo. Implica un crecimiento profesional.



- ✓ **Cultural:** Se pretende que cada colaborador sea el mejor representante de la cultura de la empresa y que viva de acuerdo con sus valores. Se pretende crecer con el ADN de la empresa.

Este sistema busca mejorar la innovación en los procesos de servicios de la empresa tales como: programas, reglamentos, políticas y procedimientos muy creativos, que surjan de la filosofía y que hagan más valioso el servicio. Esto para tener como resultado una empresa plenamente humana, altamente rentable y ejemplar para México.

El Sistema 3D es la actora motriz para el crecimiento e innovación en los procesos, ya que en ella se presentan diferentes actividades en cada una de las dimensiones que componen dicho sistema.

Por otra parte, se cuenta con el llamado círculo de valor, mismo que se utilizará como apoyo para la propuesta que se les hará a los líderes que correspondan, la cual se explica a continuación.

### **1.6.5 Círculo del Valor**

Está diseñado para el reconocimiento y participación de todos los colaboradores, beneficiándolos de una manera monetaria y tratando de mantener el entusiasmo en cada uno de ellos, y ellos a su vez entregándole a la empresa resultados de valor y muchos logros exitosos (*Ingeniería Industrial Potosina*, 2017). El Círculo del Valor está diseñado en forma de un reloj, ya que tiene 12 horas al igual que el número de meses que tiene el año, como se muestra en la Ilustración 2.

*Transición de un equipo de trabajo a un equipo de alto desempeño como herramienta de cultura organizacional e innovación de procesos en una empresa del sector eléctrico.*



*Ilustración 2 - Círculo del Valor  
Fuente: Elaboración propia.*

Cada uno de los cuadrantes representa un beneficio al que el empleado puede tener acceso si cumple con los indicadores establecidos para cada objetivo. Esto se representa de la siguiente manera en función de los días que serán pagados a los colaboradores. Los bonos de los 4 cuadrantes se presentan en la Ilustración 3.



*Ilustración 3 - Beneficios para los Colaboradores  
Fuente: Elaboración propia, con información de la empresa analizada*

Gracias a este diseño, el colaborador recibirá al año un total de 16 meses de sueldo. Cada uno de estos reconocimientos y prestaciones está apegado a ciertas restricciones.

Con la intención de explicar la interacción de estos dos elementos que conforman la herramienta a utilizar en esta investigación, se puede decir que el Sistema 3D como alma motora, ejerce las acciones para que se tenga un papel importante en la innovación en los procesos de la empresa, ya que gracias al Sistema 3D brindará como beneficio el reconocimiento de la evolución y mejora en los servicios que la empresa ofrece.

El Sistema 3D trabaja por semestre, ya que el menú de actividades que presenta el Sistema 3D cambia cada semestre, enero-junio y julio-diciembre. Para obtener el reconocimiento del Bono de Otoño, es necesario contar con todas las actividades propuestas por el Sistema 3D del primer semestre y para el reconocimiento del Bono de Verano, será necesario cumplir con las actividades que el Sistema 3D proponga para el segundo semestre. Y es así, la funcionalidad de esta herramienta (*Ingeniería Industrial Potosina*, 2017).

Cabe destacar que esta metodología que pretende elevar la innovación en los servicios de la empresa de estructura familiar dedicada al ramo eléctrico en San Luis Potosí es elaborada por un equipo que se ha conformado expofeso para alcanzar este objetivo, situación que asegura la facilidad para la implementación de las propuestas que se hagan en la presente tesis, como parte de la estrategia de equipos de alto desempeño como herramienta de cultura organizacional. Recalcando que se dará a conocer como una propuesta para esta investigación de tesis.

## **1.7 Hipótesis**

La transición de equipos de trabajo a equipos de alto desempeño tiene impacto positivo en la innovación de los procesos de la empresa como herramienta de su cultura organizacional.

La variable dependiente en este estudio es la innovación en los servicios, la cual es dependiente de las siguientes variables: grupos de trabajo, equipos de alto desempeño y cultura organizacional.

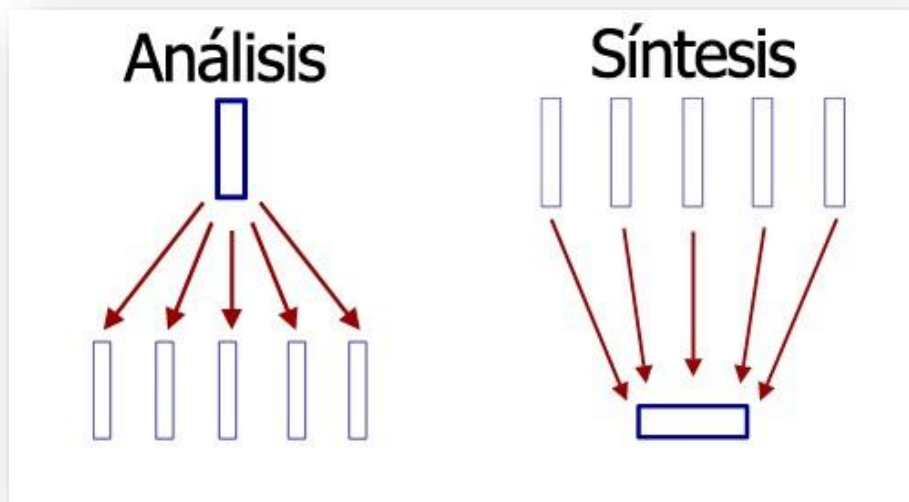
### **1.8 Alcance**

Esta investigación se realizará a toda la empresa objeto de estudio, sin embargo, se pretende analizar los resultados a un grupo determinado que más adelante se escogerá. La manera en cómo los resultados serán analizados y medidos será con datos obtenidos a través de una herramienta para diagnóstico, definiendo los indicadores que se pretenden analizar.

Es importante mencionar, que la transición de un equipo de trabajo a un EAD requiere paciencia, dedicación, presupuesto y sobre todo tiempo, del cual del último se posee una cantidad pequeña. Es por eso que, al término de los estudios realizados por esta investigación, no se pretenden obtener las características deseadas de un EAD, sin embargo, se desea el inicio de una nueva etapa en donde paulatinamente se vayan desarrollando dichas características.

## **Capítulo 2. Desarrollo de la metodología para la transición.**

El método que se ocupará en este estudio es el Método Analítico – Sintético, el cual es un método filosófico dualista, dualista porque es una comparación entre dos o más variantes, este método consiste en llegar a la verdad iniciando por discernir los elementos que funcionan en conjunto para formar un fenómeno, después se recopilan los elementos que tienen una relación entre si hasta que se complete en uno mismo y así demostrar la verdad del estudio y conocimiento recaudado (ver Ilustración 4). Este también puede ser de manera independiente.



*Ilustración 4 - Método analítico-sintético  
Fuente: (Bartlett, 2001)*

En otras palabras, el método analítico es un análisis. Análisis viene del griego, que significa descomponer o estudiar cada detalle de una sola cosa. Por ello este método comienza con un todo y se va desglosando parte por parte a lo largo del estudio minucioso y así se podrá comprender de manera completa su funcionamiento y relación intrínseca además de complementarse con la metodología sintética.

En el método sintético se habla de una síntesis ya sea de una cosa o fenómeno. Síntesis que también viene del griego, que significa composición de un todo por medio de la unión de sus diferentes componentes, es decir es el que procede de lo sencillo a lo complejo, donde lo sencillo ya se desglosaron en el método analítico anteriormente, una vez estudiadas se integraran por el método sintético y así llegando a la conclusión de sus relaciones que tienen entre sí y cómo podrían afectar el hecho de estos fenómenos hasta llegar al final a un todo absoluto.

Esta metodología lleva a conocer y a estudiar a partir de las causas hacia los efectos, así como al principio de nuestra propia conclusión (Ruiz, 2006).

### **2.1. Justificación de la metodología elegida.**

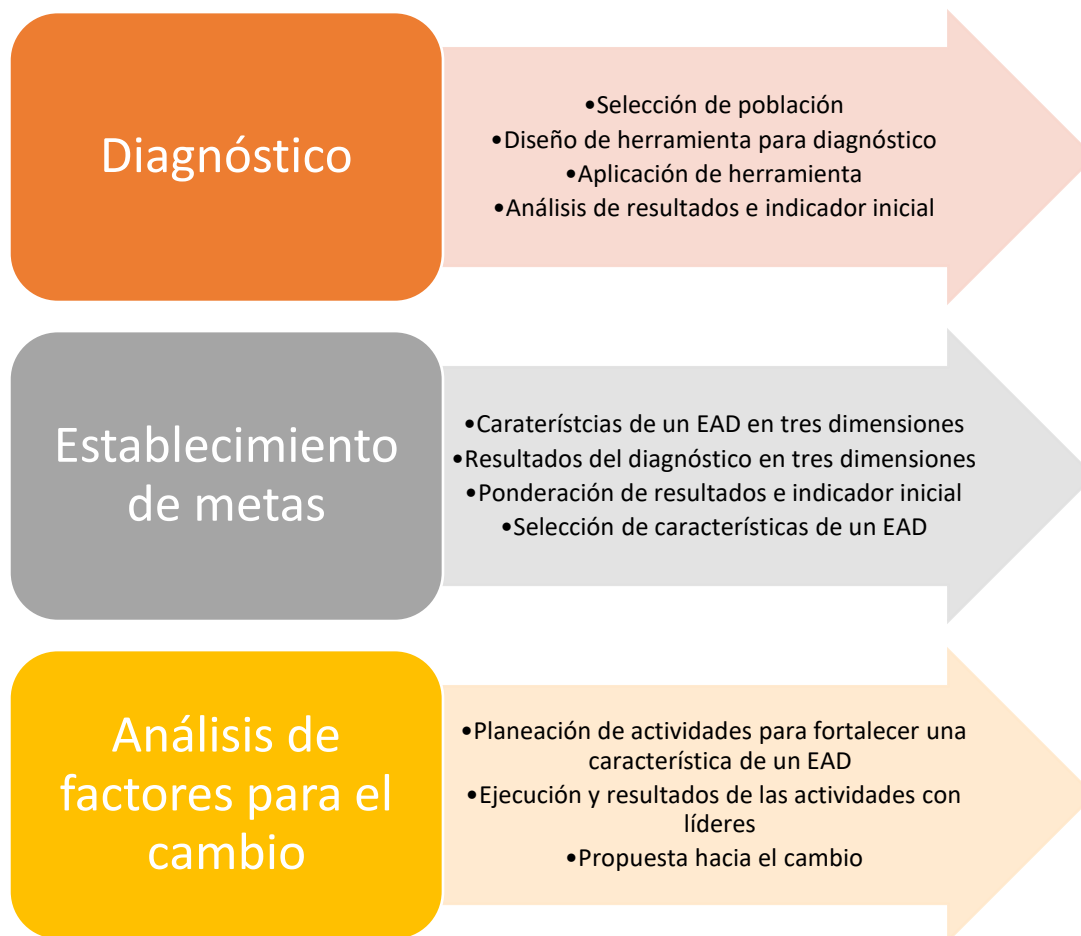
Expuesta ya la teoría de la metodología Analítica- Sintética se decide implementarla, debido a que en el bloque analítico se analizará de manera estratégica las características de un EAD, las cuales se podrán categorizar en las 3 Dimensiones que el Sistema 3D ya posee.

Para que a continuación las características de un EAD ya divididas en los tres grupos, se puedan gestionar diferentes actividades para alcanzar las metas, logrando un solo fin que es la transición de un equipo de trabajo a un EAD adquiriendo innovación en sus procesos, de esta manera se logra la metodología sintética, y es aquí donde se engloba un todo.

### **2.2. Etapas de procedimiento**

Se planea crear un instrumento de recolección de datos que sea útil para el análisis de la información recolectada y ayude a explicar las variables de investigación y la relación entre las mismas. En este caso, las variables de la investigación son: los grupos de trabajo y los equipos de alto desempeño como herramienta de cultura organizacional, siendo una variable dependiente la innovación en los servicios en una empresa de servicio en San Luis Potosí.

En esta parte de la investigación se describirán las etapas del procedimiento a realizar como se muestra en la Ilustración 5:



*Ilustración 5 - Etapas de procedimiento  
Fuente: Elaboración propia*

Estas etapas fueron propuestas para lograr en la empresa una oferta en base al Sistema 3D, el logro de una transición paulatina de un equipo de trabajo a un EAD, mediante el ejercicio con los líderes del departamento seleccionado, para que, en su futuro, los líderes conozcan la metodología propuesta para lograr dicha transición. Ya que demostrará las oportunidades de mejora a las que se deben enfocar para obtener un EAD.

- a) **Diagnóstico**: En esta etapa del proceso se pretende obtener el indicador con el que se partirá el estudio, para ello, es necesario

delimitar la muestra y seleccionar de manera estratégica la herramienta de diagnóstico a utilizar.

- I. Selección de población: En esta etapa se seleccionarán los departamentos con los que se trabajará y la cantidad de colaboradores de cada departamento a quien se le realizará el diagnóstico.
- II. Diseño de Herramienta para diagnóstico: Se investiga la herramienta mejor indicada para lo que se busca en este análisis y encontrar los resultados que mejor demuestren el desempeño de un equipo de trabajo.
- III. Aplicación de herramienta: Dependiendo de la herramienta seleccionada, se investigará la manera más adecuada para poderla aplicar de manera eficaz hacia la población previamente seleccionada.
- IV. Análisis de resultados e indicador inicial: Al obtener los resultados de la herramienta aplicada, esta manifestará qué departamento es el que tiene mayores oportunidades de mejora para que esta investigación se enfoque solamente a este departamento.

**b) Establecimiento de metas:** Se busca definir de manera adecuada las características de un EAD que beneficien en la solución de los problemas más graves que se obtengan de la herramienta de diagnóstico inicial. Las etapas de esta actividad son:

- I. Características de un EAD en tres dimensiones: En este paso, se pretende utilizar las características de un EAD como meta a lo que se quiere lograr, pero para esto, son tres frentes por donde se va a atacar, los cuales son la parte Humana, Profesional y Cultural. Es por eso que es necesario categorizar estas características en dichas dimensiones a criterio propio. Esto



ayudará a enfocarse solo en ciertas y no todas las características de un EAD para que se pueda progresar poco a poco.

- II. Resultados del diagnóstico en tres dimensiones: Ya que las características de un EAD a las cuales se quiere llegar están categorizadas, es necesario que los resultados también se encuentren de la misma manera, esto se realizará a criterio propio. Logrando conocer qué área de los tres rubros y que cualidad es la más afectada.
- III. Ponderación de resultados e indicador inicial: Como se ha mencionado anteriormente, la transición de un equipo de trabajo a un EAD requiere tiempo, paciencia y recursos, es por eso que se pretende comenzar con las características de un EAD que más alejadas estén dentro de la selección de población. Adquiriendo en un futuro de forma paulatina todas las características de un EAD comenzando con las más deficientes. Esta ponderación se realizará con el promedio de los resultados obtenidos y dejará mostrado la evaluación más baja. Analizando los resultados en la siguiente etapa.
- IV. Selección de características de un EAD: Con la ponderación adecuada, resultado de la herramienta para diagnóstico, se podrá analizar y seleccionar que característica de un EAD es la más deficiente o alejada del equipo de trabajo para fortalecerla y comenzar la transición de un equipo de trabajo a un EAD. En esta investigación solo se tomará en cuenta una característica a mejorar, la de menor ponderación, ya que este proyecto es de mejora continua.

- c) Análisis de factores para el cambio: Es donde la planeación estratégica se lleva a cabo, cada actividad a realizar tiene que ser muy bien organizada para que se consiga el acercamiento a lo que se desea en esta investigación, que es conseguir que un equipo de trabajo logre

obtener alguna característica ya previamente escogida de un EAD y beneficie a la innovación de procesos.

- I. Planeación de actividades para crear o fortalecer una característica de un EAD por cada dimensión: Teniendo el resultado de la herramienta para diagnóstico y la característica de un EAD a la que se quiere crear/fortalecer, se investigará y estudiará las actividades que se pueden llevar a cabo para la implementación a los equipos de trabajo con el beneficio del fortalecimiento de esta cualidad/característica escogida anteriormente.

Cada actividad investigada y estudiada tendrá como propósito el logro de un objetivo. El cual mencionará que tanto se acercará a la característica de un EAD deseada. Así como también señalar los resultados esperados ya que es importante mencionar hasta donde se llegará con la aplicación de las actividades escogidas.

- II. Ejecución y resultados de las actividades con líderes: Finalmente se llevará a cabo las actividades propuestas con los líderes del departamento seleccionado, analizando el proceso que se realice dejando plasmado los resultados y análisis de estos.
- III. Propuesta hacia el cambio: En esta parte, se les planteará un método a los líderes del departamento, en cómo pueden lograr una transición de un equipo de trabajo a un EAD.

## Capítulo 3. Implementación de la propuesta.

En esta parte del proyecto de investigación, se pretende realizar y explicar cada una de las actividades planteadas en Metodología. Tratando como resultado lograr los objetivos propuestos en esta investigación.

### 3.1. Diagnóstico:

Para poder realizar una mejora en cualquier aspecto, es muy conocida la frase “*Lo que no se mide, no se puede mejorar*”. Por esto mismo es muy importante el conocer cómo se encuentra la empresa en la actualidad para después realizar un plan estratégico para lograr lo que se está buscando. Para conocer el estado actual de la empresa, es necesario escoger la herramienta para diagnóstico adecuada, ya que lo que se quiere medir son emociones y el sentir de las personas. De esta manera se conocerá como se encuentran en su medio ambiente y su forma de trabajo en equipo. Se puede observar en la Ilustración 6.



*Ilustración 6 - Etapas de diagnóstico  
Fuente: Elaboración propia*

### **3.1.1 Selección de población**

Primeramente, se tenía planeado realizarlo a toda la empresa, ya que todos sus departamentos son esenciales para el resultado final que se busca, que es la satisfacción del cliente, innovación en los procesos y un ambiente de trabajo agradable y seguro, en donde las personas se sientan cómodas al ir a trabajar y por ende se beneficie el desempeño en el trabajo, tratando de lograr la transición de un equipo de trabajo a un EAD. Sin embargo, se realizará solo a los departamentos que se encuentran directamente ligados a la construcción, ya que la empresa se dedica a la construcción eléctrica.

De los siguientes departamentos que forman parte de la empresa, solo se escogieron los siguientes (ver Ilustración 7):



*Ilustración 7 - Departamentos encuestados  
Fuente: Elaboración propia*

Estos departamentos fueron escogidos debido a que son parte clave del giro que hace la empresa, construcción. Esto no quiere decir que los demás departamentos no sean parte fundamental.

### **3.1.2 Diseño de Herramienta para diagnóstico**

Después de revisar y analizar qué tipo de herramienta para diagnóstico es la más conveniente para el análisis que se desea realizar, se observó que la herramienta para diagnóstico que cumple con el propósito de esta tesis, es un cuestionario de "Trabajo en equipo". El diseño de este fue tomado por un cuestionario de satisfacción laboral ya existente y sin adaptaciones basado en Lurie, Schultz y Lamanna, el cual se basa en la medición del desempeño de equipos de trabajo basado en el modelo Servperf, en donde se medirá el trabajo en equipo al usar la escala de respuestas de tipo Likert de 5 puntos. Esta herramienta, fue seleccionada exclusivamente para ver el desempeño de

los departamentos, señalando diferentes puntos importantes para el trabajo en equipo con diferente ponderación donde se muestra desde “muy en desacuerdo” hasta “muy de acuerdo” con una escala del 1 al 5 respectivamente. El indicador base que se propone para este estudio aceptable es de un 3.5 de los 5 puntos que se pueden alcanzar, siendo 3.5 puntos el 70% de los 5 puntos para poder pensar en un Alto Desempeño. A continuación, se muestra en la Tabla 3 el cuestionario de “Trabajo en equipo” que fue seleccionada.

*Tabla 3 - Cuestionario de “Trabajo en equipo”*

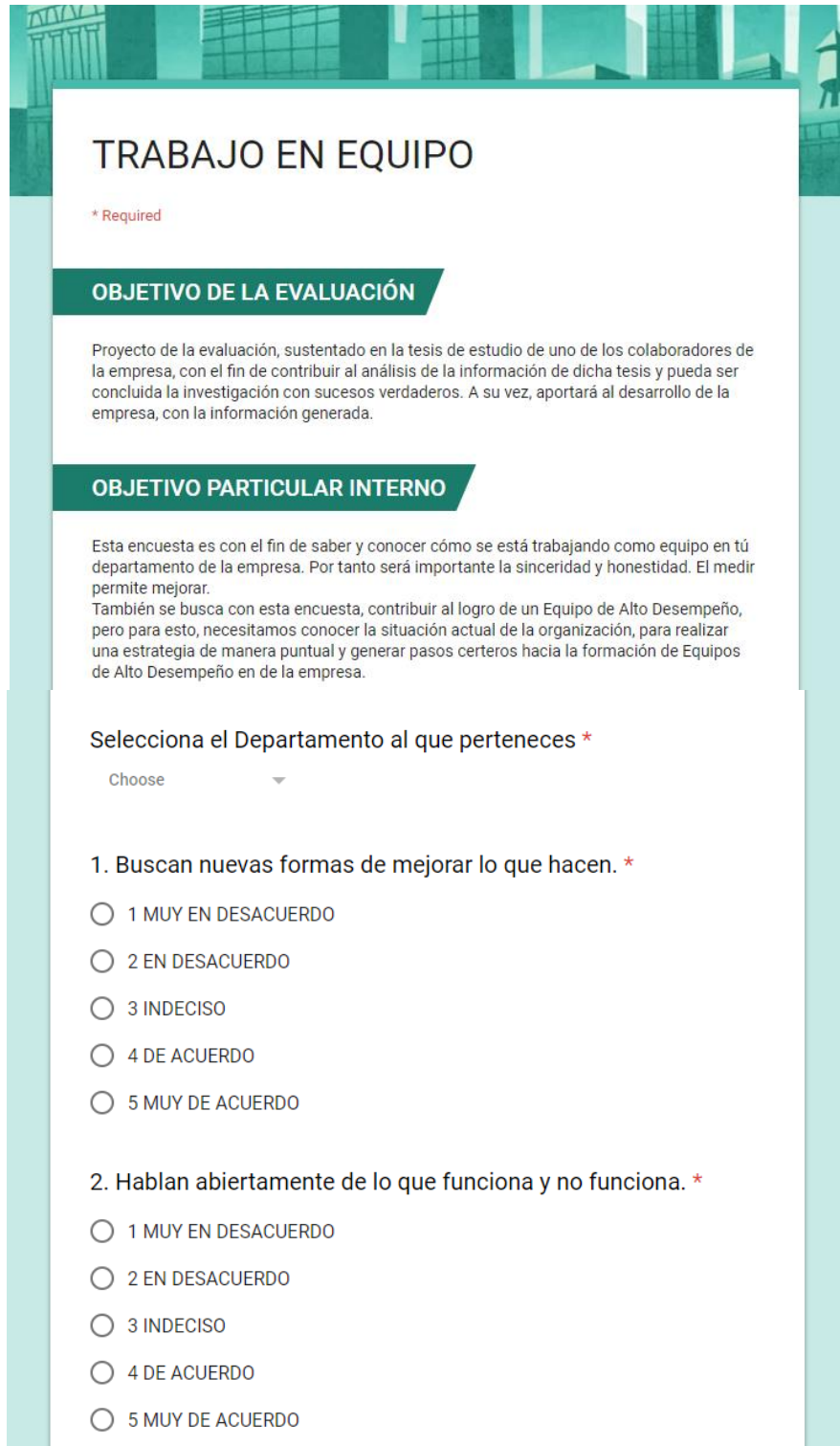
<p><b>Cuestionario de “Trabajo en equipo” (basado en Lurie, Schultz y Lamanna).</b></p> <p><b>Instrucciones:</b></p> <p>No pongas tu nombre en este cuestionario. Para cada una de las oraciones circula solamente una opción que indique lo que tú piensas. Sé abierto y honesto. De antemano gracias por tu tiempo.</p>	<p>Muy en desacuerdo En desacuerdo Indeciso De acuerdo Muy de acuerdo</p>				
<p><b>Las personas que integran mi equipo de trabajo...</b></p>					
1. Buscan nuevas formas de mejorar lo que hacen.	1	2	3	4	5
2. Hablan abiertamente de lo que funciona y no funciona.	1	2	3	4	5
3. Valoran las opiniones de los demás integrantes.	1	2	3	4	5
4. Animar a que todos compartan sus ideas.	1	2	3	4	5
5. Pueden apoyarse en sus compañeros.	1	2	3	4	5
6. Se toman regularmente tiempo para reflexionar en lo que hacen.	1	2	3	4	5
7. Prueban cosas nuevas y ven si funcionan.	1	2	3	4	5
8. Tienen un líder con quien pueden consultar libremente sus problemas.	1	2	3	4	5
9. Aprenden de sus errores.	1	2	3	4	5
10. Tienden a ser flexibles.	1	2	3	4	5
11. Tienen la información necesaria para hacer bien su trabajo.	1	2	3	4	5

12. Cuando se enfrentan a un problema, hacen un esfuerzo serio para saber qué sucede.	1	2	3	4	5
13. Disfrutan hacer su trabajo.	1	2	3	4	5
14. Tienen un nivel de estrés adecuado.	1	2	3	4	5
15. Tienen sus expectativas y objetivos claros.	1	2	3	4	5
16. Tienen lo que necesitan para hacer bien su trabajo.	1	2	3	4	5
17. Reciben retroalimentación útil de manera frecuente.	1	2	3	4	5
18. Están bien conectados con las necesidades de sus clientes.	1	2	3	4	5
19. Discuten abiertamente sobre los errores que cometen.	1	2	3	4	5
20. Tienen buena comunicación entre sí.	1	2	3	4	5

Este cuestionario fue seleccionado y aprobado en conjunto del Departamento de Talento Humano, no se realiza cuestionario propio debido a que cumple con lo que este estudio necesitaba.

### **3.1.3 Aplicación de herramienta**

Para la aplicación de este cuestionario de “Trabajo en equipo”, se estudió la vía que mejor convenía, dando como resultado el envío de un correo electrónico con el contenido de un enlace de Google Forms, donde previamente se coloca el cuestionario a contestar, el cual facilitará la obtención del resultado de manera instantánea. Se escoge este modo de aplicación, ya que es amigable con el medio ambiente y es una vía más dinámica para el usuario, dejando a su facilidad el momento en que podrán realizarlo, con un periodo no mayor a tres días. Se muestra en la Ilustración 8 una captura de la aplicación de Google Forms con el cuestionario integrado.



**TRABAJO EN EQUIPO**

\* Required

**OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN**

Proyecto de la evaluación, sustentado en la tesis de estudio de uno de los colaboradores de la empresa, con el fin de contribuir al análisis de la información de dicha tesis y pueda ser concluida la investigación con sucesos verdaderos. A su vez, aportará al desarrollo de la empresa, con la información generada.

**OBJETIVO PARTICULAR INTERNO**

Esta encuesta es con el fin de saber y conocer cómo se está trabajando como equipo en tú departamento de la empresa. Por tanto será importante la sinceridad y honestidad. El medir permite mejorar.

También se busca con esta encuesta, contribuir al logro de un Equipo de Alto Desempeño, pero para esto, necesitamos conocer la situación actual de la organización, para realizar una estrategia de manera puntual y generar pasos certeros hacia la formación de Equipos de Alto Desempeño en de la empresa.

Selecciona el Departamento al que perteneces \*

Choose ▼

1. Buscan nuevas formas de mejorar lo que hacen. \*

1 MUY EN DESACUERDO

2 EN DESACUERDO

3 INDECISO

4 DE ACUERDO

5 MUY DE ACUERDO

2. Hablan abiertamente de lo que funciona y no funciona. \*

1 MUY EN DESACUERDO

2 EN DESACUERDO

3 INDECISO

4 DE ACUERDO

5 MUY DE ACUERDO

*Ilustración 8 - Imágenes de Google Forms (cuestionario)  
Fuente: Elaboración propia, extracto del cuestionario*

Es importante recordar que el cuestionario de “Trabajo en equipo” debe ser realizada por departamentos, con la finalidad de conocer el diagnóstico por separado y la acción a tomar podrá ser distinta de otra, trabajando con cuatro equipos diferentes.

#### **3.1.4 Análisis de resultados e indicador inicial**

Obteniendo los resultados (ver Anexo A), se puede apreciar cómo cada departamento tiene un desempeño diferente uno del otro (ver Tabla 4) y con esto se pueden abrir oportunidades de mejora que, en un futuro, si la empresa así lo desea se puedan mejorar.

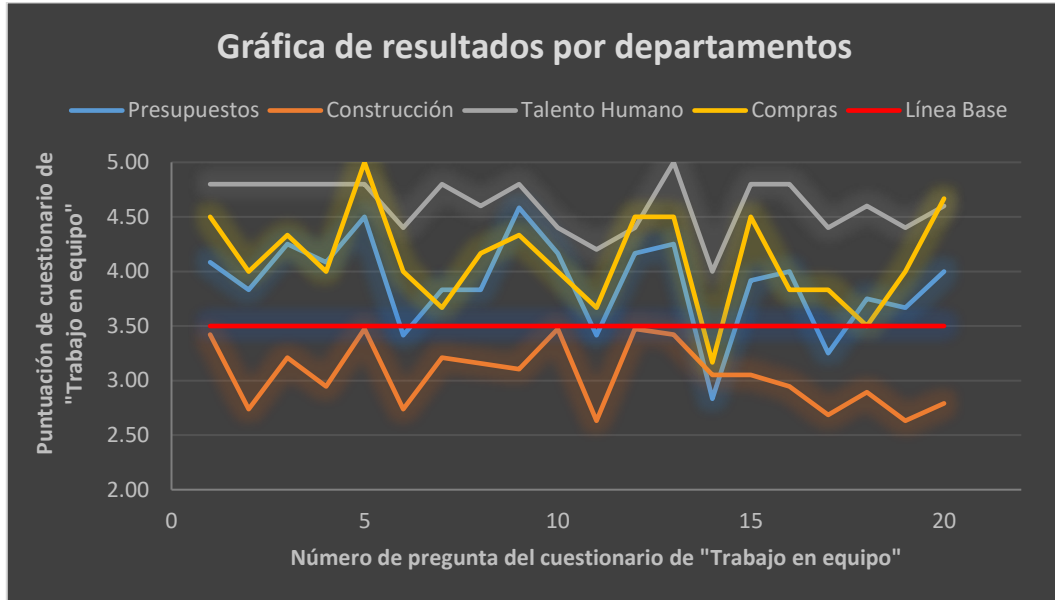
En la Tabla 4, se muestra el resultado promedio de cada una de las preguntas realizadas en el cuestionario de “Trabajo en equipo” presentadas en la Tabla 3. La encuesta fue aplicada a los 4 departamentos estudiados en el caso de estudio. Esta Tabla 4 presenta una comparación entre los departamentos analizados dando como resultado valores diferentes uno del otro, logrando apreciar que muchos están por debajo del indicador propuesto (3.5), mostrando que el objetivo a lograr de una transición de un equipo de trabajo a un EAD es más difícil y tardado, debido a la cantidad de áreas de mejora y crecimiento como equipo.



Tabla 4 - Comparación de resultados por departamento  
Fuente: Elaboración propia

COMPARACIÓN ENTRE DEPARTAMENTOS					
CUESTIONARIO	Presupuestos	Construcción	Talento Humano	Compras	
1. Buscan nuevas formas de mejorar lo que hacen.	4.08	3.42	4.80	4.50	
2. Hablan abiertamente de lo que funciona y no funciona.	3.83	2.74	4.80	4.00	
3. Valoran las opiniones de los demás integrantes.	4.25	3.21	4.80	4.33	
4. Animar a que todos compartan sus ideas.	4.08	2.95	4.80	4.00	
5. Pueden apoyarse en sus compañeros.	4.50	3.47	4.80	5.00	
6. Se toman regularmente tiempo para reflexionar en lo que hacen.	3.42	2.74	4.40	4.00	
7. Prueban cosas nuevas y ven si funcionan.	3.83	3.21	4.80	3.67	
8. Tienen un líder con quien pueden consultar libremente sus problemas.	3.83	3.16	4.60	4.17	
9. Aprenden de sus errores.	4.58	3.11	4.80	4.33	
10. Tienden a ser flexibles.	4.17	3.47	4.40	4.00	
11. Tienen la información necesaria para hacer bien su trabajo.	3.42	<b>2.63</b>	<b>4.20</b>	3.67	
12. Cuando se enfrentan a un problema, hacen un esfuerzo serio para saber qué sucede.	4.17	3.47	4.40	4.50	
13. Disfrutan hacer su trabajo.	4.25	3.42	5.00	4.50	
14. Tienen un nivel de estrés adecuado.	<b>2.83</b>	3.05	4.00	<b>3.17</b>	
15. Tienen sus expectativas y objetivos claros.	3.92	3.05	4.80	4.50	
16. Tienen lo que necesitan para hacer bien su trabajo.	4.00	2.95	4.80	3.83	
17. Reciben retroalimentación útil de manera frecuente.	3.25	2.68	4.40	3.83	
18. Están bien conectados con las necesidades de sus clientes.	3.75	2.89	4.60	3.50	
19. Discuten abiertamente sobre los errores que cometen.	3.67	<b>2.63</b>	4.40	4.00	
20. Tienen buena comunicación entre sí.	4.00	2.79	4.60	4.67	
<b>PROMEDIO:</b>	<b>3.89</b>	<b>3.05</b>	<b>4.61</b>	<b>4.11</b>	

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la Tabla 4 de una manera gráfica, para que sea más fácil de observar, esto representado en la Ilustración 9.



*Ilustración 9 – Gráfica de resultados por departamentos  
Fuente: Elaboración propia*

En esta Ilustración 9 se grafica cada una de las preguntas del cuestionario con respecto a la puntuación del mismo, en donde se puede observar que es más sencillo distinguir el comportamiento de cada departamento conforme a los resultados por departamento en el cuestionario de “Trabajo en equipo”, siendo Talento Humano el que demuestra un mejor desempeño como equipo de trabajo. Continuando con el Departamento de Compras que está con una sola pregunta (No. 14 “Tiene un nivel de estrés adecuado”) por debajo de la línea base, sin embargo, muestra el punto más alto en la pregunta número 5 (“Pueden apoyarse en sus compañeros”). El Departamento de Presupuestos también muestra cuatro puntos por debajo de la línea base. Mientras el Departamento de Construcción obtiene resultados por debajo de la línea base, establecida en 3.5 puntos, definida anteriormente.

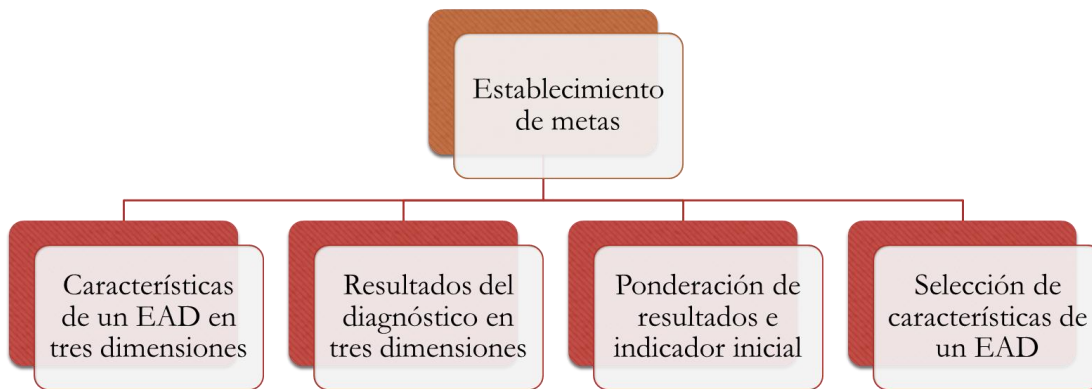
Un factor importante en esta gráfica 1 es que expone a todos los departamentos que sufren un valor muy bajo en la pregunta 14 (“Tiene un nivel de estrés adecuado”).

Analizando la Tabla 4 e Ilustración 9 en donde se exponen los resultados, se toma la decisión de trabajar solamente el Departamento de Construcción. Ya que el promedio del puntaje sale menor a comparación de los demás departamentos y visualmente se muestra en la Ilustración 9, que está muy por debajo de los demás departamentos. Es aquí donde se obtiene el departamento a estudiar, la elección del Departamento de Construcción.

### **3.2 Establecimiento de metas:**

En esta parte de la metodología, se obtendrá la selección de las características de un EAD a las que se desea mejorar. Logrando como objetivo el enfoque de estas áreas de oportunidad para poder lograr una transición de un equipo de trabajo a un EAD como herramienta de cultura organizacional e innovando sus procesos.

A continuación, se muestra en la Ilustración 10, las etapas de establecimiento de metas, descrito anteriormente.



*Ilustración 10 - Etapas de establecimiento de metas  
Fuente: Elaboración propia*

#### **3.2.1 Características de un EAD en tres dimensiones**

Para comenzar, es necesario definir las características de un EAD al que se quiere llegar. Y como se mencionó anteriormente, se utilizarán las

características que Aliner Dachbrey define a un EAD. Así como también se mencionó anteriormente, estas características se agruparán en tres rubros, los cuales son: Cultural, Humano y Profesional. Es importante mencionar que esta agrupación es por criterio propio, basado en la experiencia de la cultura de la empresa, junto con el apoyo y aprobación del Departamento de Talento Humano para la agrupación de estas características.

A continuación, se muestra en la Tabla 5 el resultado de la categorización de las características de un EAD en las tres dimensiones del Modelo 3D:

*Tabla 5 - Categorización de las características de un EAD en el Modelo 3D  
Fuente: Elaboración propia*

TABLA DE CATEGORIZACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE UN EAD EN EL MODELO 3D	
No.	CARACTERÍSTICAS DE UN EAD
<b>CULTURAL</b>	
1	Los resultados los logran a través de su Filosofía
2	Se parecen mucho a una fraternidad
3	Cada persona sabe lo que se espera de ella y del equipo en general
4	Su comunicación es total y lo hacen de formas muy efectivas
5	Su actitud ante la adversidad es muy propositiva y encuentran soluciones muy rápido
6	Logran una operación muy flexible
7	Construyen un ambiente que les resulta muy agradable
8	Y celebran sus logros de formas muy significativas
<b>HUMANO</b>	
1	Construyen un espíritu propio y esto causa mucho orgullo
2	Se comprometen profundamente con lo que se espera de ellos
3	Cuando uno falla, los demás se ajusta, sustituyen y resuelven (de inmediato)
4	Se apoyan, se enseñan y se motivan entre ellos
5	Evolucionan, no se quedan estáticos
6	Resuelven sus diferencias y conflictos con sencillez guiados por su gran compromiso
<b>PROFESIONAL</b>	
1	Son creativos y constantemente mejoran sus procesos
2	Entregan resultados que satisfacen o superan las expectativas de la empresa
3	Cumplen o superan consistentemente los objetivos que se les establecen
4	Cada quien ocupa el puesto que mejor sabe desempeñar
5	Trabajan en sincronía perfecta sirviéndose mutuamente
6	Se complementan y pueden desempeñar varias funciones adicionales a sus puestos

### 3.2.2 Resultados del diagnóstico en tres dimensiones

Al tener ya categorizadas estas características, el siguiente paso es relacionarlas con los resultados que se obtuvieron del cuestionario de “Trabajo en equipo” del Departamento de Construcción (Anexo A.3 y A.4). Una vez que se obtuvieron los valores numéricos en cada una de estas características, se continuó con el siguiente paso.

*Tabla 6 - Relación entre características de un EAD y resultados del cuestionario de “Trabajo en equipo” – Construcción – Cultural  
Fuente: Elaboración propia*

No.	CARACTERÍSTICAS DE UN EAD	No. DE PREGUNTA
<b>CULTURAL</b>		
1	Los resultados los logran a través de su Filosofía	5. Pueden apoyarse en sus compañeros. 6. Se toman regularmente tiempo para reflexionar en lo que hacen. 7. Prueban cosas nuevas y ven si funcionan. 9. Aprenden de sus errores. 15. Tienen sus expectativas y objetivos claros. 17. Reciben retroalimentación útil de manera frecuente. 18. Están bien conectados con las necesidades de sus clientes.
2	Se parecen mucho a una fraternidad	2. Hablan abiertamente de lo que funciona y no funciona. 3. Valoran las opiniones de los demás integrantes. 4. Animan a que todos compartan sus ideas. 5. Pueden apoyarse en sus compañeros. 8. Tienen un líder con quien pueden consultar libremente sus problemas. 10. Tienden a ser flexibles. 19. Discuten abiertamente sobre los errores que cometen. 20. Tienen buena comunicación entre sí.
3	Cada persona sabe lo que se espera de ella y del equipo en general	11. Tienen la información necesaria para hacer bien su trabajo. 15. Tienen sus expectativas y objetivos claros. 17. Reciben retroalimentación útil de manera frecuente. 19. Discuten abiertamente sobre los errores que cometen.
4	Su comunicación es total y lo hacen de formas muy efectivas	2. Hablan abiertamente de lo que funciona y no funciona. 3. Valoran las opiniones de los demás integrantes. 4. Animan a que todos compartan sus ideas. 8. Tienen un líder con quien pueden consultar libremente sus problemas. 11. Tienen la información necesaria para hacer bien su trabajo. 17. Reciben retroalimentación útil de manera frecuente. 18. Están bien conectados con las necesidades de sus clientes. 19. Discuten abiertamente sobre los errores que cometen. 20. Tienen buena comunicación entre sí.
5	Su actitud ante la adversidad es muy propositiva y encuentran soluciones muy rápido	1. Buscan nuevas formas de mejorar lo que hacen. 2. Hablan abiertamente de lo que funciona y no funciona. 4. Animan a que todos compartan sus ideas. 5. Pueden apoyarse en sus compañeros. 8. Tienen un líder con quien pueden consultar libremente sus problemas. 9. Aprenden de sus errores. 10. Tienden a ser flexibles. 12. Cuando se enfrentan a un problema, hacen un esfuerzo serio para saber qué sucede. 13. Disfrutan hacer su trabajo. 14. Tienen un nivel de estrés adecuado. 19. Discuten abiertamente sobre los errores que cometen.
6	Logran una operación muy flexible	5. Pueden apoyarse en sus compañeros. 10. Tienden a ser flexibles. 13. Disfrutan hacer su trabajo. 14. Tienen un nivel de estrés adecuado. 19. Discuten abiertamente sobre los errores que cometen. 20. Tienen buena comunicación entre sí.
7	Construyen un ambiente que les resulta muy agradable	2. Hablan abiertamente de lo que funciona y no funciona. 4. Animan a que todos compartan sus ideas. 5. Pueden apoyarse en sus compañeros. 8. Tienen un líder con quien pueden consultar libremente sus problemas. 10. Tienden a ser flexibles. 13. Disfrutan hacer su trabajo. 14. Tienen un nivel de estrés adecuado. 19. Discuten abiertamente sobre los errores que cometen. 20. Tienen buena comunicación entre sí.
8	Y celebran sus logros de formas muy significativas	3. Valoran las opiniones de los demás integrantes. 4. Animan a que todos compartan sus ideas. 17. Reciben retroalimentación útil de manera frecuente.

*Transición de un equipo de trabajo a un equipo de alto desempeño como herramienta de cultura organizacional e innovación de procesos en una empresa del sector eléctrico.*

La relación de los resultados y las características de un EAD fueron a criterio propio con apoyo y aprobación del departamento de Talento Humano guiados en la filosofía de la empresa y considerando la repetición de preguntas en diferentes rubros. Esta relación se muestra en la Tabla 6, 7 y 8 cada tabla con un rubro diferente (Profesional, Humano y cultural).

*Tabla 7 – Relación entre características de un EAD y resultados del cuestionario de “Trabajo en equipo” – Construcción – Humano  
Fuente: Elaboración propia*

No.	CARACTERÍSTICAS DE UN EAD	No. DE PREGUNTA
<b>HUMANO</b>		
1	Construyen un espíritu propio y esto causa mucho orgullo	1. Buscan nuevas formas de mejorar lo que hacen. 2. Hablan abiertamente de lo que funciona y no funciona. 5. Pueden apoyarse en sus compañeros. 7. Prueban cosas nuevas y ven si funcionan. 8. Tienen un líder con quien pueden consultar libremente sus problemas. 9. Aprenden de sus errores. 15. Tienen sus expectativas y objetivos claros. 20. Tienen buena comunicación entre sí.
2	Se comprometen profundamente con lo que se espera de ellos	6. Se toman regularmente tiempo para reflexionar en lo que hacen. 13. Disfrutan hacer su trabajo. 15. Tienen sus expectativas y objetivos claros.
3	Cuando uno falla, los demás se ajusta, sustituyen y resuelven (de inmediato)	5. Pueden apoyarse en sus compañeros. 8. Tienen un líder con quien pueden consultar libremente sus problemas. 10. Tienden a ser flexibles. 12. Cuando se enfrentan a un problema, hacen un esfuerzo serio para saber qué sucede. 15. Tienen sus expectativas y objetivos claros. 18. Están bien conectados con las necesidades de sus clientes. 19. Discuten abiertamente sobre los errores que cometen. 20. Tienen buena comunicación entre sí.
4	Se apoyan, se enseñan y se motivan entre ellos	1. Buscan nuevas formas de mejorar lo que hacen. 2. Hablan abiertamente de lo que funciona y no funciona. 3. Valoran las opiniones de los demás integrantes. 4. Animan a que todos compartan sus ideas. 10. Tienden a ser flexibles. 17. Reciben retroalimentación útil de manera frecuente. 19. Discuten abiertamente sobre los errores que cometen. 20. Tienen buena comunicación entre sí.
5	Evolucionan, no se quedan estáticos	1. Buscan nuevas formas de mejorar lo que hacen. 7. Prueban cosas nuevas y ven si funcionan. 9. Aprenden de sus errores. 10. Tienden a ser flexibles.
6	Resuelven sus diferencias y conflictos con sencillez guiados por su gran compromiso	2. Hablan abiertamente de lo que funciona y no funciona. 3. Valoran las opiniones de los demás integrantes. 9. Aprenden de sus errores. 10. Tienden a ser flexibles. 19. Discuten abiertamente sobre los errores que cometen. 20. Tienen buena comunicación entre sí.

*Transición de un equipo de trabajo a un equipo de alto desempeño como herramienta de cultura organizacional e innovación de procesos en una empresa del sector eléctrico.*

*Tabla 8 - Características de un EAD y resultados del cuestionario de “Trabajo en equipo” – Construcción – Profesional  
Fuente: Elaboración propia*

No.	CARACTERISTICAS DE UN EAD	No. DE PREGUNTA
<b>PROFESIONAL</b>		
1	Son creativos y constantemente mejoran sus procesos	1. Buscan nuevas formas de mejorar lo que hacen. 2. Hablan abiertamente de lo que funciona y no funciona. 6. Se toman regularmente tiempo para reflexionar en lo que hacen. 7. Prueban cosas nuevas y ven si funcionan. 9. Aprenden de sus errores. 15. Tienen sus expectativas y objetivos claros. 17. Reciben retroalimentación útil de manera frecuente. 18. Están bien conectados con las necesidades de sus clientes. 19. Discuten abiertamente sobre los errores que cometen.
2	Entregan resultados que satisfacen o superan las expectativas de la empresa	1. Buscan nuevas formas de mejorar lo que hacen. 2. Hablan abiertamente de lo que funciona y no funciona. 3. Valoran las opiniones de los demás integrantes. 4. Animam a que todos compartan sus ideas. 5. Pueden apoyarse en sus compañeros. 6. Se toman regularmente tiempo para reflexionar en lo que hacen. 7. Prueban cosas nuevas y ven si funcionan. 8. Tienen un líder con quien pueden consultar libremente sus problemas. 9. Aprenden de sus errores. 11. Tienen la información necesaria para hacer bien su trabajo. 12. Cuando se enfrentan a un problema, hacen un esfuerzo serio para saber qué sucede. 14. Tienen un nivel de estrés adecuado. 15. Tienen sus expectativas y objetivos claros. 16. Tienen lo que necesitan para hacer bien su trabajo. 18. Están bien conectados con las necesidades de sus clientes.
3	Cumplen o superan consistentemente los objetivos que se les establecen	1. Buscan nuevas formas de mejorar lo que hacen. 2. Hablan abiertamente de lo que funciona y no funciona. 3. Valoran las opiniones de los demás integrantes. 4. Animam a que todos compartan sus ideas. 6. Se toman regularmente tiempo para reflexionar en lo que hacen. 7. Prueban cosas nuevas y ven si funcionan. 8. Tienen un líder con quien pueden consultar libremente sus problemas. 9. Aprenden de sus errores. 12. Cuando se enfrentan a un problema, hacen un esfuerzo serio para saber qué sucede. 15. Tienen sus expectativas y objetivos claros. 16. Tienen lo que necesitan para hacer bien su trabajo. 17. Reciben retroalimentación útil de manera frecuente. 20. Tienen buena comunicación entre sí.
4	Cada quien ocupa el puesto que mejor sabe desempeñar	1. Buscan nuevas formas de mejorar lo que hacen. 2. Hablan abiertamente de lo que funciona y no funciona. 6. Se toman regularmente tiempo para reflexionar en lo que hacen. 11. Tienen la información necesaria para hacer bien su trabajo. 13. Disfrutan hacer su trabajo. 16. Tienen lo que necesitan para hacer bien su trabajo. 18. Están bien conectados con las necesidades de sus clientes.
5	Trabajan en sincronía perfecta sirviéndose mutuamente	2. Hablan abiertamente de lo que funciona y no funciona. 3. Valoran las opiniones de los demás integrantes. 4. Animam a que todos compartan sus ideas. 5. Pueden apoyarse en sus compañeros. 8. Tienen un líder con quien pueden consultar libremente sus problemas. 10. Tienen a ser flexibles. 14. Tienen un nivel de estrés adecuado. 15. Tienen sus expectativas y objetivos claros. 17. Reciben retroalimentación útil de manera frecuente. 19. Discuten abiertamente sobre los errores que cometen. 20. Tienen buena comunicación entre sí.
6	Se complementan y pueden desempeñar varias funciones adicionales a sus puestos	1. Buscan nuevas formas de mejorar lo que hacen. 2. Hablan abiertamente de lo que funciona y no funciona. 3. Valoran las opiniones de los demás integrantes. 7. Prueban cosas nuevas y ven si funcionan. 9. Aprenden de sus errores. 10. Tienen a ser flexibles. 12. Cuando se enfrentan a un problema, hacen un esfuerzo serio para saber qué sucede. 15. Tienen sus expectativas y objetivos claros. 18. Están bien conectados con las necesidades de sus clientes.

### 3.2.3 Ponderación de resultados e indicador iniciar

En esta etapa, como se menciona en la metodología, solo se procede con la colocación de valores promedio de las preguntas relacionadas por cada una de características como se puede observar en el Anexo B, y al obtener el valor de la media (método escogido) de cada una de las características, da como resultado la Tabla 9:

*Tabla 9 - Resumen de resultados del cuestionario de "Trabajo en equipo" relacionado a las características de un EAD – Construcción  
Fuente: Elaboración propia*

No.	CARACTERISTICAS DE UN EAD	VALOR
<b>CULTURAL</b>		
1	Los resultados los logran a través de su Filosofía	3.02
2	Se parecen mucho a una fraternidad	3.05
3	Cada persona sabe lo que se espera de ella y del equipo en general	<b>2.75</b>
4	Su comunicación es total y lo hacen de formas muy efectivas	2.85
5	Su actitud ante la adversidad es muy propositiva y encuentran soluciones muy rápido	3.17
6	Logran una operación muy flexible	3.14
7	Construyen un ambiente que les resulta muy agradable	3.08
8	Y celebran sus logros de formas muy significativas	2.95
<b>HUMANO</b>		
1	Construyen un espíritu propio y esto causa mucho orgullo	3.12
2	Se comprometen profundamente con lo que se espera de ellos	3.07
3	Cuando uno falla, los demás se ajusta, sustituyen y resuelven (de inmediato)	3.12
4	Se apoyan, se enseñan y se motivan entre ellos	<b>2.99</b>
5	Evolucionan, no se quedan estáticos	3.30
6	Resuelven sus diferencias y conflictos con sencillez guiados por su gran compromiso	<b>2.99</b>
<b>PROFESIONAL</b>		
1	Son creativos y constantemente mejoran sus procesos	<b>2.94</b>
2	Entregan resultados que satisfacen o superan las expectativas de la empresa	3.07
3	Cumplen o superan consistentemente los objetivos que se les establecen	3.04
4	Cada quien ocupa el puesto que mejor sabe desempeñar	2.97
5	Trabajan en sincronía perfecta sirviéndose mutuamente	3.02
6	Se complementan y pueden desempeñar varias funciones adicionales a sus puestos	3.18

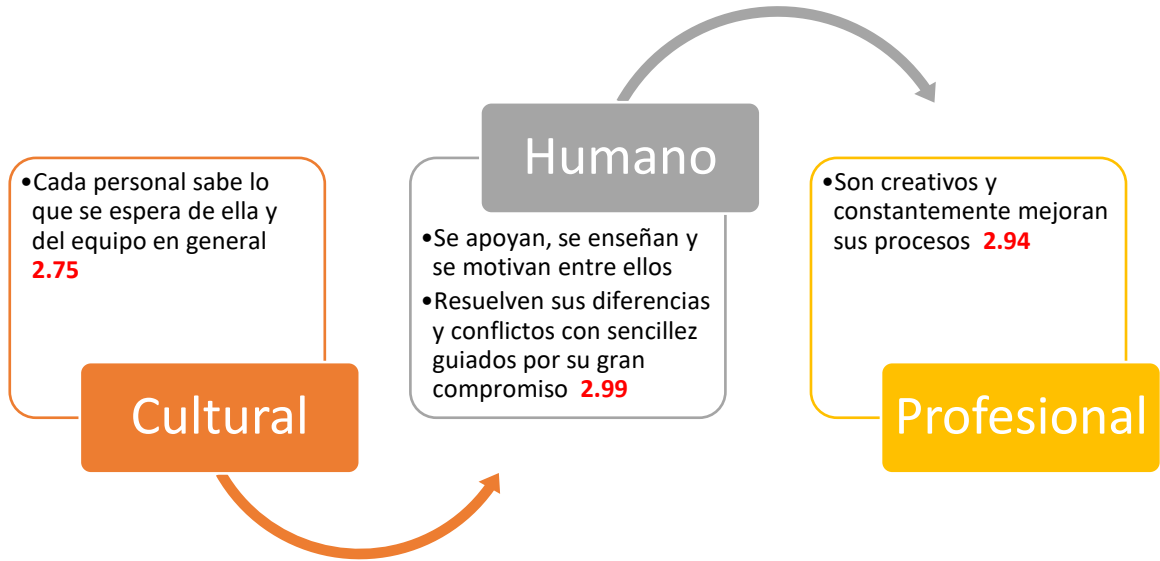
Al obtener las cualidades con su respectiva ponderación, se continúa con la siguiente actividad de la metodología planteada.

### 3.2.4 Selección de características de un EAD

Como se vio anteriormente, el indicador base es de 3.5 puntos, de los cuales se muestra en la Tabla 9 que se está muy por debajo de lograr un EAD, dando como resultado un trabajo grande por realizar. Como se comentó en las



etapas del procedimiento propuesto, solo se trabajó en las características de un EAD más débiles, definiendo como áreas estratégicas aquellas señaladas con indicadores en número rojo. Por otro lado, se encontró que, en el rubro *humano*, se aprecian dos características de un EAD con el mismo bajo puntaje. Y se toma la decisión de trabajar las dos características al mismo tiempo. Estos puntajes se muestran en la Ilustración 11.



*Ilustración 11 - Características seleccionadas a mejorar  
Fuente: Elaboración propia*

### **3.3 Análisis de factores para el cambio:**

Esta etapa es fundamental para poder alcanzar la transición de un equipo de trabajo a un EAD, teniendo en cuenta que para lograr esta meta como se mencionó anteriormente requiere de mucha paciencia, tiempo y dedicación. Estas actividades están diseñadas y planteadas para que sea solo una ejemplificación de todo un plan de transición hacia el fortalecimiento de una cultura organizacional que logre la formación de un EAD como resultado de dicha cultura.

### **3.3.1 Planeación de actividades para fortalecer una característica de un EAD**

A continuación, se planeará de manera estratégica las actividades a realizar con los líderes del departamento de construcción, conteniendo las fases descritas en la figura de los siguientes rubros:

- **Cultural:**
  - ✓ Cada personal sabe lo que se espera de ella y del equipo en general.
- **Humano:**
  - ✓ Se apoyan, se enseñan y se motivan entre ellos.
  - ✓ Resuelven sus diferencias y conflictos con sencillez guiados por su gran compromiso.
- **Profesional:**
  - ✓ Son creativos y constantemente mejoran sus procesos.

Cada una de estas actividades a efectuar, deberá ser pensada en poder mostrar a los líderes del departamento en cómo mejorar el desempeño del equipo de trabajo y lograr paulatinamente una transición hacia un EAD.

#### **3.3.1.1. Dimensión Cultural – Actividad**

***“Cada persona sabe lo que se espera de ella y del equipo en general”***

**Objetivo:** Entender los roles de cada integrante del equipo de trabajo, así como la de sus compañeros para poder identificar la misión de cada persona y la de los demás, para que así puedan realizar correctamente sus tareas y tener sus objetivos claros tanto individualmente como en equipo. Y a partir de ello recibir y dar retroalimentación de las posibles mejoras en sus procesos.

**Desarrollo:** Actualizar organigrama del departamento en conjunto con los perfiles de puesto y actividades a realizar de cada uno de los colaboradores para que con ello conozcan los roles de sus compañeros, así como los propios.

**Proyección:** Revisar las responsabilidades de cada uno de los colaboradores y metas individuales, así como las del equipo en general.

**Resultado Esperado:** Las personas se concienticen en conocer más sus roles y actividades, así como la de sus compañeros y saber a quién acudir para actividades que no sean correspondientes a su persona, así como también conocer cómo se conecta el equipo.

### **3.3.1.2. Dimensión Humano – Actividad**

***“Se apoyan, se enseñan y se motivan entre ellos”***

***“Resuelven sus diferencias y conflictos con sencillez guiados por un gran compromiso”***

**Objetivo:** Reforzar el espíritu de trabajo en equipo, promover las habilidades para el trabajo efectivo y potenciar el desempeño del equipo de trabajo, así como poner a prueba las habilidades de comunicación entre ellos.

**Desarrollo:** Desarrollar juntas semanales de los proyectos con los líderes inmediatos para conocer los pendientes del proyecto y poder aclarar dudas que se tengan del mismo, logrando un formato de minuta para estas juntas.

**Proyección:** Los líderes conocerán más a fondo la manera de trabajar de los colaboradores y así sabrán cómo apoyarlos, enseñarlos y motivarlos, así como también la solución de problemas que se presenten dentro del proyecto.

**Resultado Esperado:** Los colaboradores sientan respaldo y apoyo de su líder inmediato para el beneficio del proyecto en el que se encuentren, planeación de posibles problemas y obtener mejores resultados en el mismo.

### **3.3.1.3. Dimensión Profesional – Actividad**

**“Son creativos y constantemente mejoran sus procesos”**

**Objetivo:** Demostrar que procesos tiene el departamento, en cuales hay deficiencia de control y ejecución, para así poder trabajarlos y fomentar una mejora en los procesos del departamento.

**Desarrollo:** Lograr un formato de control para el proceso seleccionado por parte de los líderes del departamento y ejecutarlo con los colaboradores que estén involucrados con dicho proceso.

**Proyección:** En esta actividad, se pretende efficientizar un solo proceso seleccionado por parte de los líderes del departamento para mejorar el funcionamiento del equipo de trabajo.

**Resultado Esperado:** Que los líderes se apoyen de colaboradores para poder mejorar las deficiencias y cualidades de cada proceso y así puedan conseguir soluciones en equipo, para fomentar la mejora continua de los procesos, logrando mejores resultados llegando a las metas deseadas en mejor tiempo y forma.

### **3.3.2 Ejecución y resultados de las actividades con líderes.**

En esta parte del proyecto se trabajará con los líderes del departamento de construcción para realizar las actividades previamente seleccionadas en las dimensiones cultural, humana y profesional, analizando su proceso de ejecución y los resultados obtenidos por los mismos, para así lograr paulatinamente a través de los líderes del departamento una transición de equipo de trabajo a un EAD.

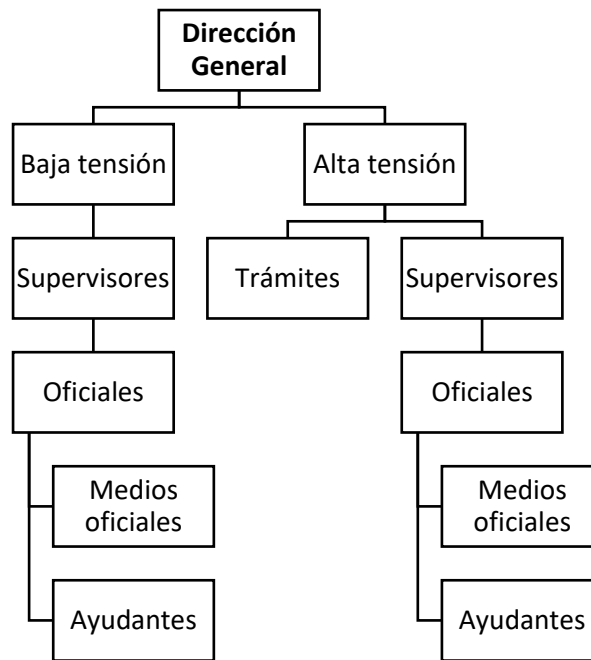
#### **3.3.2.1. Dimensión Cultural – Ejecución de actividad**

Con el enfoque de que se estará trabajando la cualidad seleccionada *“Cada persona sabe lo que se espera de ella y del equipo en general”* que corresponde a la dimensión cultural. Se pretende en esta actividad replantear

nuevamente el organigrama de este departamento con el apoyo del líder del departamento y junto con ello, los perfiles de puestos de cada uno de los cargos que este nuevo organigrama arrojará en su nueva versión. Estos perfiles de puestos se trabajarán de manera interna dentro de la empresa objeto de estudio, debido a sus políticas de privacidad y no serán mostradas en esta investigación.

Comenzando con esta actividad, es notorio que el organigrama llevaba ya varios años sin actualizarse y no cumplía con los nuevos puestos que existen hoy en día. Es por eso que esta tarea llevará tiempo en ejecutar, ya que con los cambios que existen dentro de la empresa, este organigrama podrá sufrir modificaciones y también deberá ser aprobado por la Dirección General de la empresa.

A continuación, en la Ilustración 12 se presenta el organigrama base, con el que se iniciará la actualización de este.

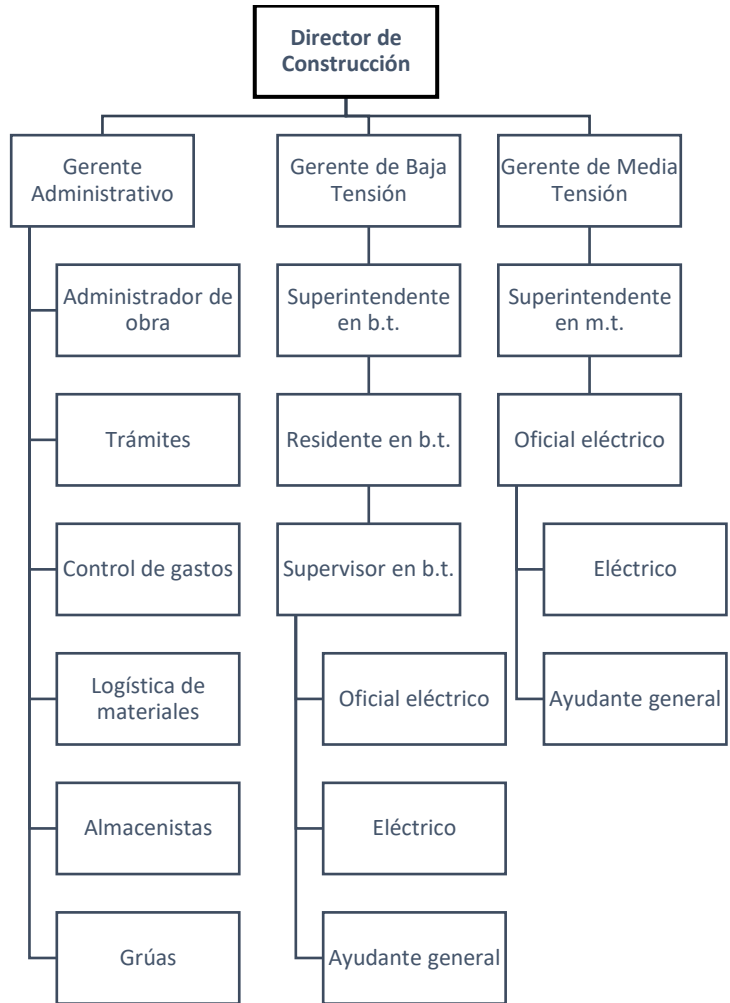


*Ilustración 12 - Organigrama inicial*  
*Fuente: Elaboración propia conforme a lo establecido de la empresa*

Por lo que se puede encontrar en este organigrama, es que la estructura es muy básica y no cumple con la existente manera de trabajar en este

departamento. Actualmente, se han agregado diferentes puestos de trabajo para poder cubrir las necesidades que el crecimiento de la empresa demanda, estas, sin embargo, fueron cubiertas conforme a los requerimientos que se iban presentando, sin un panorama de planeación y ni una estructura organizada.

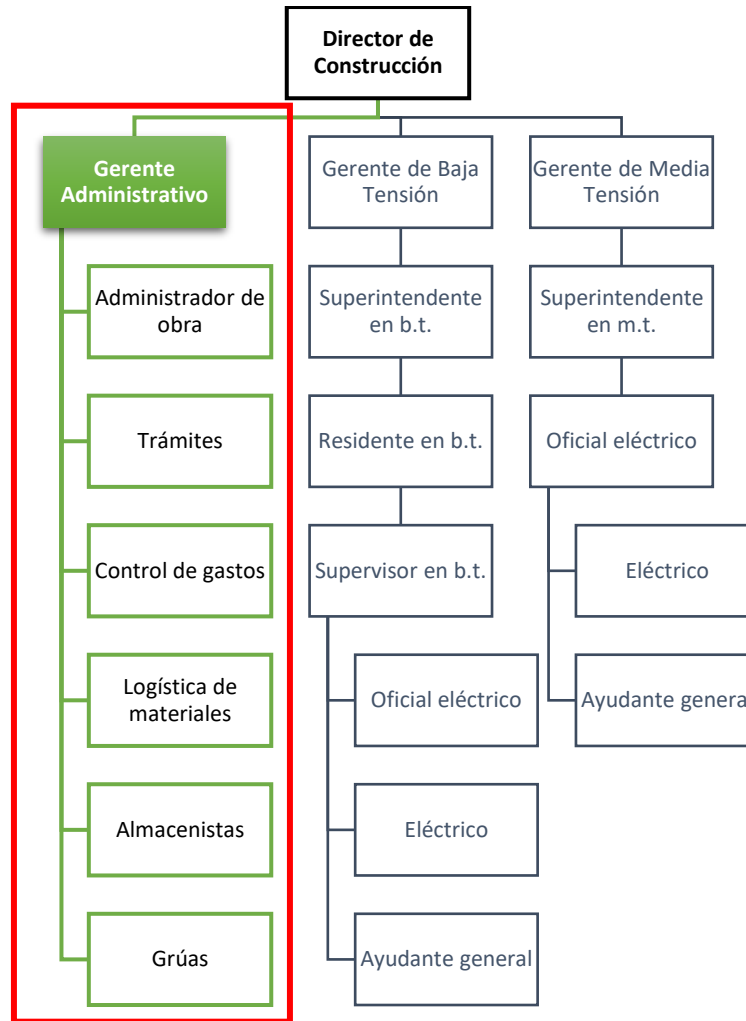
Es por lo mismo, que primeramente se hizo un panorama de manera general en cómo están establecidos en este momento, para después perfeccionarlo de la mejor manera. Quedando de la siguiente manera (ver Ilustración 13):



*Ilustración 13 - Organigrama base 1  
Fuente: Elaboración propia.*

Primeramente, se inició con lo más básico, realizando la pregunta más sencilla; ¿quién le reporta a quién?, y así se ha logrado el organigrama de la anterior Ilustración 13.

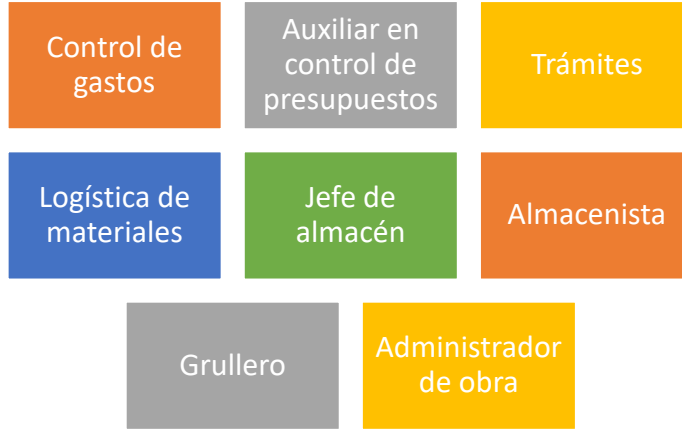
Obteniendo esta nueva base para el desarrollo y actualización del organigrama, se continúa con el área administrativa. En donde solo se enfoca la siguiente parte mostrada en la Ilustración 14:



*Ilustración 14 - Organigrama enfocado área administrativa  
Fuente: Elaboración propia.*

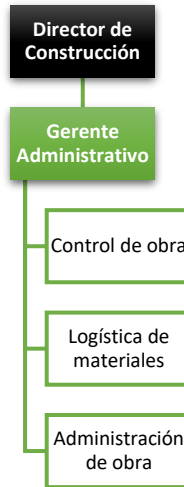
Con la orientación en el área administrativa, se buscó la manera de globalizar por subáreas dependiendo de las necesidades que la empresa requiere, colocando primeramente los puestos de todos los colaboradores como se muestra en la Ilustración 15:

*Transición de un equipo de trabajo a un equipo de alto desempeño como herramienta de cultura organizacional e innovación de procesos en una empresa del sector eléctrico.*



*Ilustración 15 - Puestos en el área de administración  
Fuente: Elaboración propia.*

De los puestos presentados en la Ilustración 15, se categorizarán dependiendo de sus tareas habituales en subáreas para el mejor manejo del organigrama, quedando las siguientes tres subáreas que se muestran en la Ilustración 16:

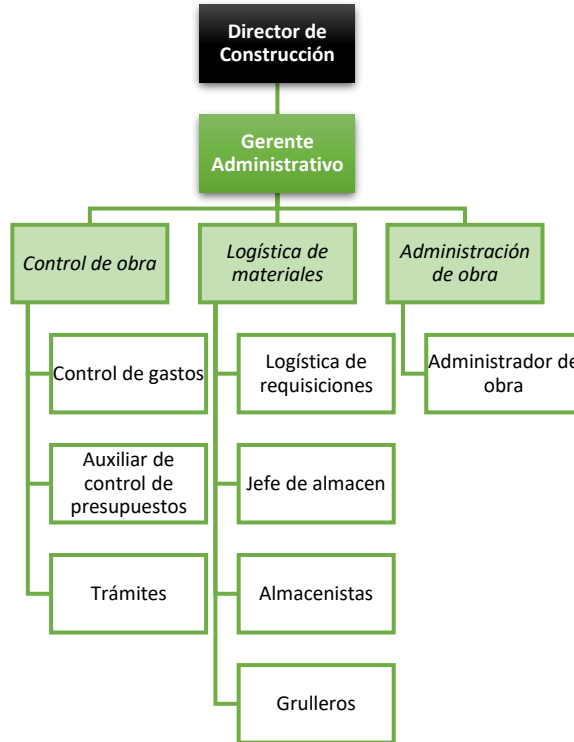


*Ilustración 16 - Organigrama área administrativa en subáreas  
Fuente: Elaboración propia.*

A partir de aquí, el líder del departamento de construcción y el líder del área administrativa colocarán los puestos que se muestran en la Ilustración 15 en las subáreas correspondientes que se encuentran en la Ilustración 16, de tal manera que cada uno de estos puestos responden al Gerente Administrativo, resultando de la siguiente manera (ver Ilustración 17):



*Transición de un equipo de trabajo a un equipo de alto desempeño como herramienta de cultura organizacional e innovación de procesos en una empresa del sector eléctrico.*



*Ilustración 17 - Organigrama área administrativa en subáreas y puestos  
Fuente: Elaboración propia.*

A continuación, se sigue con las siguientes áreas, y analizando con el líder del departamento y los líderes de las áreas se decidió que estas quedarían de la misma manera, ya que la organización en cómo se encuentran es la mejor manera por el momento para presentarse. Por ende, el organigrama queda como se presenta en la Ilustración 18.

Al tener el organigrama listo, una de las cosas con las que se enfrentó fue la formalidad y el acomodo del mismo organigrama (definirlo de una manera más profesional), así como también, en el tiempo de este estudio, ingresó un nuevo puesto y se eliminó otro puesto, esto confirma el cambio constante del crecimiento de la empresa.

*Transición de un equipo de trabajo a un equipo de alto desempeño como herramienta de cultura organizacional e innovación de procesos en una empresa del sector eléctrico.*

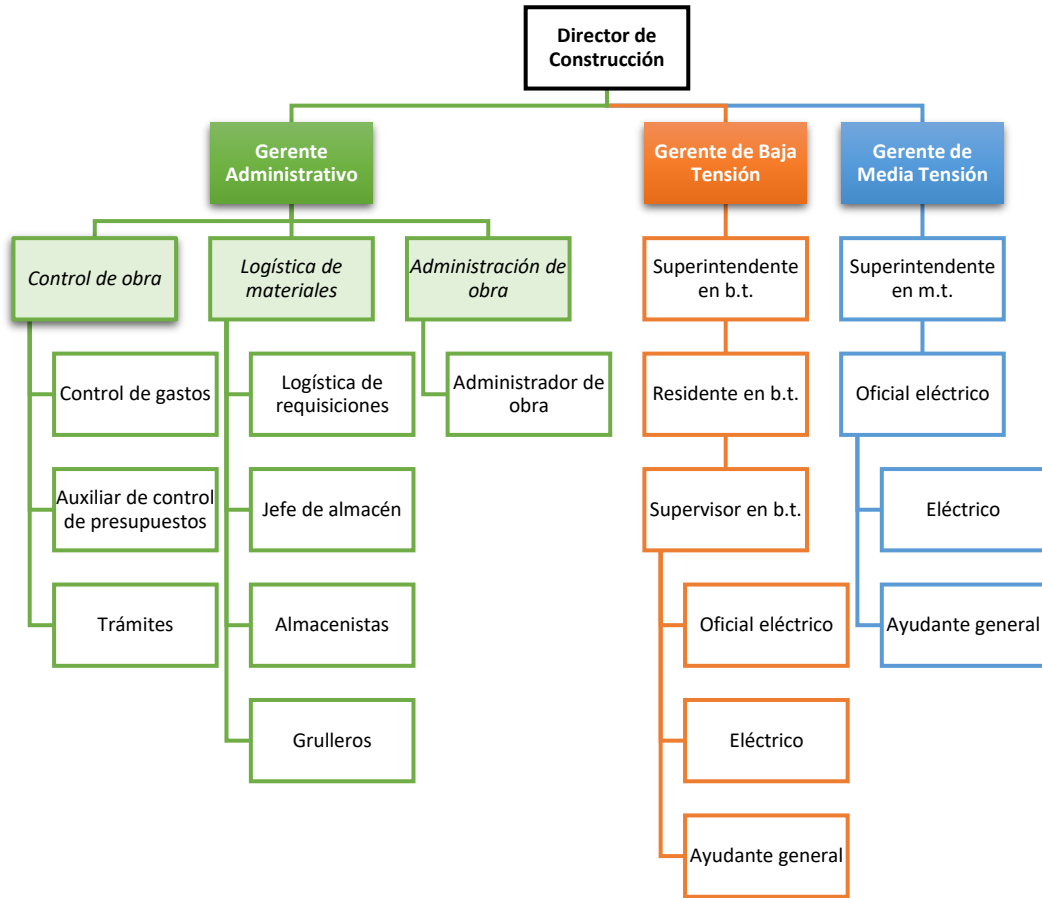


Ilustración 18 - Organigrama departamento de construcción 1

*Fuente: Elaboración propia.*

Debido a esto, se decidió realizar unos ajustes para poder presentar a Dirección General el nuevo organigrama propuesto, sustituyendo los nombres de puesto señalados en la Tabla 10.

Con la nueva información, se realizó un nuevo organigrama para poder presentar a Dirección General, quedando de acuerdo con los líderes del departamento que ya no sufrirá modificaciones en cuestión de agregar nuevos puestos, ya que se podría durar mucho más tiempo con la dedicación a esta actividad solamente.

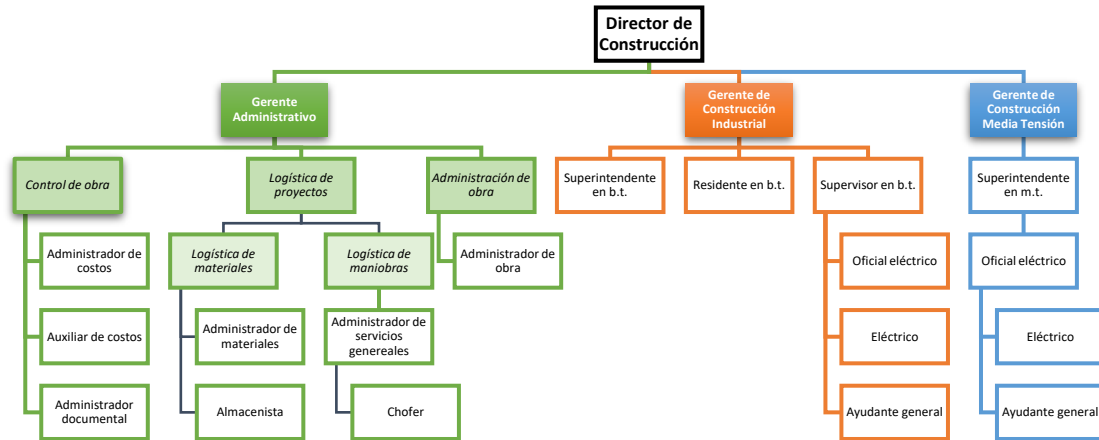
*Tabla 10 - Cambio de nombres de puestos  
Fuente: Elaboración propia.*

<b>NOMBRE DEL PUESTO ORGANIGRAMA 1 (Ilustración 18)</b>	<b>NOMBRE DEL PUESTO PROPUESTO</b>
Control de gastos	Administrador de costos
Auxiliar de control de presupuestos	Auxiliar de costos
Trámites	Administrador documental
Logística de materiales	Logística de proyectos
Logística de requisiciones	Administrador de materiales
Jefe de almacén	Se elimina
Administrador de servicios generales	Nuevo puesto
Grullero	Chofer
Gerente de Baja Tensión	Gerente de Construcción Industrial
Gerente de Media Tensión	Gerente de Construcción Media Tensión

Quedando claro el punto anterior, se presenta el nuevo organigrama del departamento de construcción en la Ilustración 19.

Con el nuevo organigrama terminado, se presenta a Dirección General, en donde se da el visto bueno de esta nueva estructura y actualización del organigrama.

*Transición de un equipo de trabajo a un equipo de alto desempeño como herramienta de cultura organizacional e innovación de procesos en una empresa del sector eléctrico.*



*Ilustración 19 - Organigrama final del departamento de construcción  
Fuente: Elaboración propia.*

De acuerdo con lo especificado en el procedimiento, lo siguiente fue la definición de los perfiles de puestos, pero como se mencionó al inicio de este tema, no pueden ser mostrados en este trabajo de tesis por razones de confidencialidad.

Dicho lo anterior, se estuvieron trabajando los perfiles de puestos de manera interna con los gerentes de cada una de las áreas para que conozcan y decidan las responsabilidades y tareas de cada uno de los colaboradores que se encuentran dentro de su área y así favorecer las necesidades de su área y por ende las del departamento de construcción. Estos perfiles de puestos junto con el organigrama fueron también aprobados por el Director de Construcción, quien, a su vez, por ser un integrante relativamente nuevo dentro de la organización, conoció a mayor detalle las actividades y responsabilidades de todos los colaboradores que conforman el departamento que lidera.

Al término de esta actividad, se dio a conocer el organigrama a todos los colaboradores, dándole a cada uno de ellos su perfil de puesto, en donde sabrán de manera escrita y ahora más profesional sus alcances dentro de la organización. La manera en cómo se dio a conocer tanto el organigrama como los perfiles de puestos, fue a través de una pequeña reunión de todo el

departamento, organizada por los líderes de las áreas que conforman el departamento de la empresa.

El resultado de esta actividad es el beneficio de que todos los colaboradores dentro del departamento conozcan sus responsabilidades dentro del mismo, así como también conozcan las responsabilidades de sus demás compañeros. El efecto de dar a conocer los resultados en una junta organizada fue el poder dar respuestas a las dudas que surgieran al dar a conocer de manera escrita y de manera formal sus actividades y la interacción que tendrá uno con el otro.

Con esta actividad se pudo dar a conocer a los líderes del área, departamento y empresa que una actualización periódica de planeación estratégica de la estructura del departamento o empresa es esencial para que los colaboradores comprendan sus actividades y puedan dar un mejor desempeño en su trabajo. Otro bien que se logró con esta actividad, es poder dar una mejor explicación de las actividades que realiza cada uno de los colaboradores a próximos nuevos integrantes que pueda tener este departamento.

Se puede decir, que la característica de un EAD *“Cada persona sabe lo que se espera de ella y del equipo en general”*, se cumple al conocer cada quien sus alcances, actividades y responsabilidades dentro del equipo del departamento de Construcción, logrando así acercarse a esta característica a mejorar.

A continuación, se seguirá con la explicación de la siguiente actividad que corresponde a la Dimensión Humana.

### **3.3.2.2. Dimensión Humana – Ejecución de actividad**

Se recuerda que en esta dimensión se han escogido dos cualidades a mejorar debido a que tuvieron la misma puntuación y es conveniente para esta tesis el poder fusionarlas para ayudar al acercamiento de estas cualidades y así lograr paulatinamente una transición de un equipo de trabajo a un EAD. Las cualidades que fueron seleccionadas son las siguientes: *“Se apoyan, se*

*Transición de un equipo de trabajo a un equipo de alto desempeño como herramienta de cultura organizacional e innovación de procesos en una empresa del sector eléctrico.*

**enseñan y se motivan entre ellos” y “Resuelven sus diferencias y conflictos con sencillez guiados por un gran compromiso”.**

En esta parte se propone realizar juntas semanales de los proyectos, como capacitación de manejo de conflictos, en los que los colaboradores en conjunto con sus líderes inmediatos se puedan reunir para demostrar los pendientes que se ha tenido en el proyecto, como, por ejemplo: cuales materiales no se han surtido, los problemas con los que se están enfrentando, falta de personal, etc.

Para poder realizar esta actividad es necesario realizar una herramienta que nos ayude a controlar el avance de estas mismas, es por eso que en esta investigación se propone un formato de minuta para que se pueda apreciar el avance que se va obteniendo, este formato que se utilizará, prueba que el uso de esta metodología ayuda y beneficia a los procesos dentro de la empresa.

A continuación, en la Ilustración 20 se muestra el formato que se pretende utilizar para dichas juntas semanales:

LOGO DE LA EMPRESA

DOCUMENTO:  
Minuta de Junta Semanal

UBICACIÓN. Sala de Juntas de la empresa  
HORARIO. Lunes 10 de junio 2019, 17:30 hrs

Participantes

REFERENCIAL	NOMBRE	INICIALES	NOMBRE
C1	COLABORADOR 1		
C2	COLABORADOR 2		
C3	COLABORADOR 3		
C4	COLABORADOR 4		

ELABORACIÓN:  
10-jun-19  
ELABORÓ:  
ALEJANDRO  
ARMERÍA

JUNTA No. 01

ID	PENDIENTES / ACUERDOS	RESP.	PLAN DE ACCIÓN	FECHA COMPROMISO	STATUS	COMENTARIOS
1	PENDIENTE 1	C1	PLAN DE ACCIÓN 1	13-jun-19	100%	COMENTARIO 1
2	PENDIENTE 2	C2	PLAN DE ACCIÓN 2	14-jun-19	20%	COMENTARIO 2
3	PENDIENTE 3	C3 Y C4	PLAN DE ACCIÓN 3	15-jun-19	50%	COMENTARIO 3
4	PENDIENTE 4	C2 Y C4	PLAN DE ACCIÓN 4	16-jun-19	40%	COMENTARIO 4
5	PENDIENTE 5	C1 Y C3	PLAN DE ACCIÓN 5	17-jun-19	80%	COMENTARIO 5
6	PENDIENTE 6	C4	PLAN DE ACCIÓN 6	18-jun-19	10%	COMENTARIO 6

Los presentes deben revisar y aportar mayor información y confirmación de los puntos aquí presentados.  
Período de revisión: 3 días a partir de la fecha de envío de la minuta.

*Ilustración 20 - Formato de minuta  
Fuente: Elaboración propia.*

Como se puede observar en esta Ilustración 20, se tiene en este formato las siguientes características:

- Fecha en que se elabora la minuta.
- Los nombres de los colaboradores que participan en la junta.
- La ubicación.
- Horario que se establece para las juntas semanales.
- El número de junta.
- Los pendientes que se plantean dentro del proyecto y sus responsables.
- El plan de acción a tomar para los pendientes que se obtienen.
- La fecha de compromiso para cumplir los pendientes.
- El estatus en el que se encuentra el pendiente y sus comentarios.

Con lo mostrado, se puede observar que la minuta cuenta con lo necesario para poder realizar las juntas semanales propuestas. Al tener listo el formato que se ocuparía dentro de las juntas, se hizo un comunicado juntado a los colaboradores dentro de las oficinas de una manera muy rápida, solo para informar que pronto los líderes del departamento estarían citando a los participantes de cada proyecto para revisar los pendientes que se tenían dentro de este.

Al principio los colaboradores no lo tomaron de la mejor manera, ya que pensaban por comentarios no oficiales, que si era para que estuvieran en observación y así poder decidir si funcionaban para la empresa o no, temiendo por su lugar dentro del proyecto y de la empresa misma. Para cuando se citó al primer grupo que estaban enfocados a un proyecto, se les informo desde un inicio el porqué de la junta y cual era objetivo de esta. El cual, el objetivo de estas juntas es el apoyo constante por parte de los líderes hacia los colaboradores que dirigen el proyecto y poder ayudarlos, guiarlos y enseñarles las mejores formas para conducir el proyecto hacia el éxito.

Paulatinamente citando a los otros grupos de trabajo, se fueron desvaneciendo las ideas que al inicio se tenía de esta nueva forma de llevar a cabo los proyectos. Al inicio no fue fácil, ya que había resistencia por parte de

los colaboradores, pero aquí es donde los líderes del departamento demostraron cómo llevar a cabo esta situación.

Se menciona que, para llevar a cabo esta actividad, es necesario contemplar las ideas y resistencias que se pueden dar al no tener una comunicación efectiva como debería de ser. Esta actividad también solo fue un parteaguas para; la mejora de dichas juntas, la cual se estará trabajando dentro de la empresa y no se mostrará dentro de esta tesis, ya que debido al tiempo que se requiere para su mejora es largo y no es la indicada para esta investigación.

El impacto que tuvo esta actividad, es un mejor control de avance dentro del proyecto, el poder anticiparse ante los posibles problemas que puedan surgir dentro de la semana o de la planeación del mismo proyecto, poder ejecutar de manera planificada las acciones a tomar ante cualquier imprevisto y con esto dar un mejor resultado como equipo de construcción y como empresa.

Las cualidades que fueron seleccionadas para mejorar en esta actividad fueron las siguientes:

- *“Se apoyan, se enseñan y se motivan entre ellos”*
- *“Resuelven sus diferencias y conflictos con sencillez guiados por un gran compromiso”.*

Analizando bien estas cualidades, son muy parecidas o van de la mano, es por eso que la decisión de realizar juntas como capacitación para manejo de conflictos, es la mejor opción para poder acercarse a las características que definen a un EAD.

Los mismos líderes del proyecto, con forme se realizaban las juntas semanales, se dieron a la tarea de una forma propia de poder llevar de una manera más puntual los conflictos o problemas para que las juntas fueran más eficaces y con esto se puede decir que la innovación dentro de los procesos se cumple.

Terminando con esta actividad, se puede pasar a la siguiente dimensión correspondiente a la parte Profesional.



### **3.3.2.3. Dimensión Profesional – Ejecución de actividad**

Para esta última dimensión, se busca intentar acercarse a la siguiente cualidad: “*Son creativos y constantemente mejoran sus procesos*”, demostrando que procesos tiene el departamento de construcción en forma interna y ver de qué manera se trabajarán para que beneficie en su control y ejecución.

Igual que en las otras actividades, se reunirá con los líderes del departamento para poder explicarles cómo se llevará a cabo esta actividad y así poderla realizar de la mejor manera. Se recuerda que solo se escogerá un solo proceso para su mejora ya que no se puede abarcar en esta investigación la mejora de todos los procesos.

Para el inicio de esta actividad, se solicitó a los líderes de las áreas del departamento de Construcción se juntara con su equipo de trabajo y realizaran un listado de procesos que llevan en su área. Los equipos formados por áreas son lo que se muestran en la Ilustración 19, las cuales están divididas en:

- Área Administrativa
- Área de Construcción Industrial
- Área de Construcción de Media Tensión

A continuación, en la Ilustración 21 se presenta una parte de los procesos que se obtuvieron del trabajo en equipo de los líderes de las áreas con su equipo.

#### Solicitud de material (obra - administración)

- Cuando el superintendente de obra o residente solicita material al administrador de obra.

#### Solicitud de material (administración - dpto. de compras)

- El administrador de obra solicita material al dpto. de compras.

#### Control de materiales obra vs presupuesto

- Se lleva un control de los materiales presupuestados para el proyecto vs a lo que realmente se está ocupando para el mismo.

#### Estado de cuenta hacia el cliente

- Llevar el control de los pagos que realiza el cliente hacia la empresa.

#### Control administrativo de subcontratos

- Controlar el monto pagado a los contratistas dependiendo del avance en el proyecto, así como también que no pase del monto presupuestado al cliente.

*Ilustración 21 - Listado de procesos  
Fuente: Elaboración propia.*

Como se mencionó anteriormente, esta tesis solo se enfocó en la mejora de un solo proceso, es por eso que los líderes de las áreas con apoyo de uno colaborador de su equipo, se dieron a la tarea de seleccionar el que ellos creen más importante en mejorar, el proceso con el que más problemas y descontrol se tiene. Debido a esto se escoge el proceso en “Control de materiales obra vs Presupuesto”.

Para el mejoramiento de este proceso, fue necesario conocer cómo se efectúa y cuál es la mejor manera de efficientizar dicho proceso. Es por eso que se explica a continuación cómo funciona para el mejor entendimiento de este.

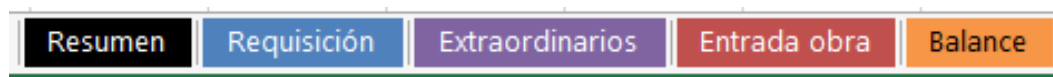
Cuando un proyecto se cotiza y se realiza un presupuesto, en este mismo lleva contemplado a grandes rasgos los materiales que se ocuparán en el proyecto ya que una empresa como el objeto de estudio, realiza muchos presupuestos grandes y en cantidad son varios, requiere unas matrices ya estudiadas y establecidas por otro departamento, en donde para un concepto ya incluye un aproximado del material que se ocupa. Es por eso que se le llama presupuesto, ya que no es exactamente los materiales que se ocuparan, puede ser más o menos, dependiendo de cómo se hayan estudiado y realizado las matrices, para esto siempre una empresa infla un poco sus materiales para tener respuesta a las complicaciones que se puedan presentar durante la obra y no perder utilidad en el proyecto. Quiere decir, que cuando se está ejecutando ya el proyecto, los materiales que se están ocupando, no siempre son los mismos o las mismas cantidades que realmente se están ocupando, para esto es necesario llevar un control, el cual muestre de manera monetaria si el cambio de materiales o cantidades de estos afectan a lo presupuestado. Como algo importante a mencionar, es que los materiales especiales o realmente caros, si son bien presupuestados, sin embargo, siempre es necesario llevar un control del presupuesto.

Dicho lo anterior, se puede observar que, si es necesario un control interno administrativo para el mejor manejo de los materiales, esto para que no existan

sobrantes en exceso, así como tampoco falte lo necesario para el proyecto y se tenga la utilidad esperada del mismo.

Para esto, cabe mencionar que en la actualidad el control que se lleva es hasta el final o finalizando el proyecto donde las urgencias son más frecuentes y se pierde el control del material debido a no retrasar el proyecto por parte de la empresa.

Teniendo esto en mente, se les ofrece a los líderes del departamento un formato ejemplo que pueda cubrir las necesidades que se presentan y acercamiento a la cualidad seleccionada para la dimensión profesional. Logrando un formato ejemplo en Excel que pueda llevar este “Control de Materiales”, el cual cuenta con las pestañas señaladas en la Ilustración 22:



*Ilustración 22 - Pestañas de Control de Materiales  
Fuente: Elaboración propia.*

- a) **Resumen:** se coloca el presupuesto desglosado.
- b) **Requisición:** se muestra las solicitudes por parte del residente o superintendente de obra.
- c) **Extraordinarios:** materiales que no fueron requisitados y fueron comprados con caja chica.
- d) **Entrada obra:** es todo el material recibido en campo.
- e) **Balance:** muestra el reflejo monetario con la combinación de las demás pestañas.

Con los puntos anteriores, se explica muy brevemente las funciones de cada una de las pestañas. A continuación, se explicará a detalle cada una de ellas.

*Transición de un equipo de trabajo a un equipo de alto desempeño como herramienta de cultura organizacional e innovación de procesos en una empresa del sector eléctrico.*

**a) RESUMEN:** se ingresa el presupuesto del proyecto desglosado por partidas y por cada partida sus conceptos, cada uno de ellos con su costo, costo del material solicitado al momento, costo del material suministrado y el costo del material por suministrar. Con esta pestaña se puede ver el resumen del presupuesto en cuestión de costos para el conocimiento de si se está dentro de lo presupuestado o ya se rebasó el monto presupuestado. A continuación, la Ilustración 23 muestra un ejemplo de la pestaña Resumen.

OT: Número de la Orden de Trabajo		<b>RESUMEN</b>					LOGO
PROYECTO: Nombre del proyecto							
ADMINISTRA: Persona responsable de llevar el control							
CODIGO	CONCEPTO	PPTO COSTO	SOLICITADO	SUMINISTRADO	X SUMINISTRAR	COMENTARIOS/STATUS	
A01	PARTIDA A						
A0101	CONCEPTO A1	\$ 1,726,155.00	\$ 1,325,596.00	\$ 1,426,542.00	-\$ 100,946.00		
A0102	CONCEPTO A2	\$ 2,819,460.00	\$ 1,635,738.00	\$ 483,940.00	\$ 1,151,798.00		
A0104	CONCEPTO A3	\$ 1,687,212.00	\$ 333,187.00	\$ 716,987.00	-\$ 383,800.00		
	<b>SUBTOTAL:</b>	<b>\$ 6,232,827.00</b>	<b>\$ 3,294,521.00</b>	<b>\$ 2,627,469.00</b>	<b>\$ 667,052.00</b>		
B01	PARTIDA B						
B0101	CONCEPTO B1	\$ 1,931,575.00	\$ 1,112,798.00	\$ 851,084.00	\$ 261,714.00		
B0102	CONCEPTO B2	\$ 890,916.00	\$ 1,186,424.00	\$ 944,583.00	\$ 241,841.00		
B0103	CONCEPTO B3	\$ 123,760.00	\$ 348,704.00	\$ 609,552.00	-\$ 260,848.00		
	<b>SUBTOTAL:</b>	<b>\$ 2,946,251.00</b>	<b>\$ 2,647,926.00</b>	<b>\$ 2,405,219.00</b>	<b>\$ 242,707.00</b>		
	<b>TOTAL:</b>	<b>\$ 9,179,078.00</b>	<b>\$ 5,942,447.00</b>	<b>\$ 5,032,688.00</b>	<b>\$ 909,759.00</b>		

*Ilustración 23 - Resumen de Control de Materiales  
Fuente: Elaboración propia.*

**b) REQUISICIÓN:** En esta pestaña, se encontrará las cantidades que el residente o superintendente van realizando a lo largo del proyecto a través de una solicitud al administrador de obra. Este mismo, estará vaciando esta información dentro de esta pestaña para llevar el control de los materiales solicitados. Dejando un total de los materiales requeridos como se puede observar en la Ilustración 24.

*Transición de un equipo de trabajo a un equipo de alto desempeño como herramienta de cultura organizacional e innovación de procesos en una empresa del sector eléctrico.*

OT: Número de la Orden de Trabajo		<b>REQUISICIÓN</b>					LOGO	
PROYECTO: Nombre del proyecto								
ADMINISTRA: Persona responsable de llevar el control								
CODIGO	CONCEPTO	UNIDAD	# REQ	# REQ2	# REQ3	# REQ4	# REQ5	TOTAL
<b>A01</b>	<b>PARTIDA A</b>							
<b>A0101</b>	<b>CONCEPTO A1</b>							
1030032	MATERIAL 1	kg	591.0					<b>591.0</b>
1030179	MATERIAL 2	m	778.0		820.0			<b>1,598.0</b>
1055215	MATERIAL 3	PZA		168.0				<b>168.0</b>
<b>A0102</b>	<b>CONCEPTO A2</b>							
1030032	MATERIAL 1	kg	783.0					<b>783.0</b>
1030034	MATERIAL 2	m	825.0	411.0				<b>1,236.0</b>
1030179	MATERIAL 3	PZA			777.0			<b>777.0</b>
<b>A0104</b>	<b>CONCEPTO A3</b>							
1030037	MATERIAL 1	kg			136.0			<b>136.0</b>
1030039	MATERIAL 2	m						<b>-</b>
1030041	MATERIAL 3	PZA		261.0				<b>261.0</b>
<b>B01</b>	<b>PARTIDA B</b>							
<b>B0101</b>	<b>CONCEPTO B1</b>							
1030020	MATERIAL 1	kg	909.0					<b>909.0</b>
1030037	MATERIAL 2	m	542.0					<b>542.0</b>
1030038	MATERIAL 3	PZA	816.0		106.0			<b>922.0</b>
<b>B0102</b>	<b>CONCEPTO B2</b>							
1030038	MATERIAL 1	kg	984.0	353.0				<b>1,337.0</b>
1030181	MATERIAL 2	m		691.0	702.0			<b>1,393.0</b>
1170159	MATERIAL 3	PZA	663.0					<b>663.0</b>
<b>B0103</b>	<b>CONCEPTO B3</b>							
1170159	MATERIAL 1	kg	534.0		552.0			<b>1,086.0</b>
1170160	MATERIAL 2	m	174.0	239.0	869.0			<b>1,282.0</b>
1170161	MATERIAL 3	PZA	668.0		772.0			<b>1,440.0</b>

*Ilustración 24 - Requisición de Control de Materiales  
Fuente: Elaboración propia.*

**c) EXTRAORDINARIOS:** Se lleva el control de los materiales como en la pestaña anterior, sin embargo, en esta pestaña se muestran los materiales comprados sin una solicitud por parte del residente o superintendente al administrador de obra, ya que son comprados con la caja chica del proyecto. Esta situación es común, debido a urgencias no planificadas y se requiere la compra del material lo antes posible sin tener que realizar el proceso de requisición de material ya que su tiempo de respuesta es algo tardado. Esto beneficia al proyecto para mantener una respuesta inmediata hacia el cliente. Sin embargo, ya que se realizó la compra del material, este debe ser reportado al administrador de obra para que pueda realizar una requisición y así quede plasmado dentro del sistema el total del material ocupado con el material requisitado en el proyecto (ver Ilustración 25).

*Transición de un equipo de trabajo a un equipo de alto desempeño como herramienta de cultura organizacional e innovación de procesos en una empresa del sector eléctrico.*

OT: Número de la Orden de Trabajo		<b>EXTRAORDINARIOS</b>					LOGO	
PROYECTO: Nombre del proyecto								
ADMINISTRA: Persona responsable de llevar el control								
CODIGO	CONCEPTO	UNIDAD	Columna1	Columna2	Columna3	Columna4	Columna5	TOTAL
<b>A01</b>	<b>PARTIDA A</b>							
<b>A0101</b>	<b>CONCEPTO A1</b>							
1030032	MATERIAL 1	kg	1.0					1.0
1030179	MATERIAL 2	m						-
1055215	MATERIAL 3	PZA		3.0				3.0
<b>A0102</b>	<b>CONCEPTO A2</b>							
1030032	MATERIAL 1	kg						-
1030034	MATERIAL 2	m						-
1030179	MATERIAL 3	PZA		7.0			9.0	16.0
<b>A0104</b>	<b>CONCEPTO A3</b>							
1030037	MATERIAL 1	kg						-
1030039	MATERIAL 2	m	3.0					3.0
1030041	MATERIAL 3	PZA						-
<b>B01</b>	<b>PARTIDA B</b>							
<b>B0101</b>	<b>CONCEPTO B1</b>							
1030020	MATERIAL 1	kg						-
1030037	MATERIAL 2	m		9.0				9.0
1030038	MATERIAL 3	PZA						-
<b>B0102</b>	<b>CONCEPTO B2</b>							
1030038	MATERIAL 1	kg						-
1030181	MATERIAL 2	m						-
1170159	MATERIAL 3	PZA	10.0					10.0
<b>B0103</b>	<b>CONCEPTO B3</b>							
1170159	MATERIAL 1	kg						-
1170160	MATERIAL 2	m						-
1170161	MATERIAL 3	PZA					4.0	4.0

*Ilustración 25 - Extraordinarios de Control de Materiales  
Fuente: Elaboración propia.*

**d) ENTRADA OBRA:** Aquí se puede observar los materiales que realmente ha llegado a obra, ya sean requisitados o comprados directamente por el superintendente o residente. Dejando claro que cuando se solicita un material al administrador de obra, este puede suministrarlo de forma completa o parcial, dejando conforme la cantidad de requisiciones realizadas se pierda el control de lo que se ha suministrado al proyecto (ver Ilustración 26).

*Transición de un equipo de trabajo a un equipo de alto desempeño como herramienta de cultura organizacional e innovación de procesos en una empresa del sector eléctrico.*

OT: Número de la Orden de Trabajo		<b>ENTRADA OBRA</b>					LOGO	
PROYECTO: Nombre del proyecto								
ADMINISTRA: Persona responsable de llevar el control								
CODIGO	CONCEPTO	UNIDAD	DIA 1	DIA 2	DIA 3	DIA 4	DIA 5	TOTAL
<b>A01</b>	<b>PARTIDA A</b>							
<b>A0101</b>	<b>CONCEPTO A1</b>							
1030032	MATERIAL 1	kg	487.0					<b>487.0</b>
1030179	MATERIAL 2	m	965.0		7.0			<b>972.0</b>
1055215	MATERIAL 3	PZA		826.0				<b>826.0</b>
<b>A0102</b>	<b>CONCEPTO A2</b>							
1030032	MATERIAL 1	kg	42.0					<b>42.0</b>
1030034	MATERIAL 2	m	743.0	342.0				<b>1,085.0</b>
1030179	MATERIAL 3	PZA			4.0			<b>4.0</b>
<b>A0104</b>	<b>CONCEPTO A3</b>							
1030037	MATERIAL 1	kg			404.0			<b>404.0</b>
1030039	MATERIAL 2	m						<b>-</b>
1030041	MATERIAL 3	PZA		465.0				<b>465.0</b>
<b>B01</b>	<b>PARTIDA B</b>							
<b>B0101</b>	<b>CONCEPTO B1</b>							
1030020	MATERIAL 1	kg	622.0					<b>622.0</b>
1030037	MATERIAL 2	m	688.0					<b>688.0</b>
1030038	MATERIAL 3	PZA	66.0		134.0			<b>200.0</b>
<b>B0102</b>	<b>CONCEPTO B2</b>							
1030038	MATERIAL 1	kg	726.0	485.0				<b>1,211.0</b>
1030181	MATERIAL 2	m		146.0	67.0			<b>213.0</b>
1170159	MATERIAL 3	PZA	294.0					<b>294.0</b>
<b>B0103</b>	<b>CONCEPTO B3</b>							
1170159	MATERIAL 1	kg	165.0		793.0			<b>958.0</b>
1170160	MATERIAL 2	m	649.0	971.0	621.0			<b>2,241.0</b>
1170161	MATERIAL 3	PZA	718.0		170.0			<b>888.0</b>

*Ilustración 26 - Entrada obra de Control de Materiales  
Fuente: Elaboración propia.*

**e) BALANCE:** Este es el resultado final, en donde se hace la comparación de todas las pestañas de este formato, demostrando los costos que se llevan en los materiales por partidas y por conceptos. Se explica a mayor detalle las columnas mostradas en esta pestaña:

- **ESTATUS:** es el estado en el que se encuentra ese material, es decir, si el porcentaje requisitado ya está dentro del 80% de lo presupuestado se coloca en color amarillo, y si ya está en menos del 20%, este se colocará de color rojo, dejando una alerta visual de este material.
- **QT. PPTO:** es la cantidad de material presupuestada para el proyecto.
- **P.U.:** el precio unitario con el que se cotizó el material.

- **COSTO:** el monto monetario total destinado para el material, es el resultado de QT. PPTO. X P.U.
- **REQUI:** es la cantidad de material requisitada, mostrada en el total de la pestaña Requi.
- **X REQUISITAR:** es la diferencia entre QT. PPTO y REQUI.
- **COSTO REQ.:** el producto de P.U. y REQUI
- **COMPRADO:** resultado del total de la pestaña de Extraordinarios.
- **SURTIDO:** el total de la pestaña Entrada obra.
- **COSTO SURTIDO:** producto de P.U. y SURTIDO.
- **BALANCE:** el resultado de (REQUI – COMPRADO – SURTIDO).

Con esta explicación más detallada, se puede entender de una mejor manera como se puede llevar un control más preciso del material requisitado para el proyecto conforme a lo que se tiene presupuestado desde el inicio del para el mismo. Dando como resultado el conocimiento para saber si se está presupuestado de manera correcta, así como también la ejecución de este (ver Ilustración 27).



Transición de un equipo de trabajo a un equipo de alto desempeño como herramienta de cultura organizacional e innovación de procesos en una empresa del sector eléctrico.

OT: Número de la Orden de Trabajo										BALANCE	COMENTARIOS/STATUS			
PROYECTO: Nombre del proyecto														
ADMINISTRAL: Persona responsable de llevar el control										BALANCE				
CODIGO	CONCEPTO	UNIDAD STATUS	QT	PPYO	P.U.	COSTO	REQUI	XREQUISITAR	COSTO REQ.	COMPRADO	SURTIDO	COSTO SURTIDO	BALANCE	COMENTARIOS/STATUS
<b>A01 PARTIDA A</b>														
A0101	CONCEPTO A1													
1030032	MATERIAL 1	kg	●	1,805.00	\$340.00	\$613,700.00	591.00	1,214.00	\$200,940.00	1.00	487.00	\$165,580.00	103.00	
1030179	MATERIAL 2	m	●	181.00	\$620.00	\$112,220.00	1,598.00	-1,417.00	\$990,760.00	0.00	972.00	\$602,640.00	626.00	
1055215	MATERIAL 3	PZA	●	1,255.00	\$797.00	\$1,000,235.00	168.00	1,087.00	\$133,896.00	3.00	826.00	\$658,322.00	-661.00	
A0101	CONCEPTO A1					\$1,726,155.00			\$1,325,596.00			\$1,426,542.00		
<b>A0102 CONCEPTO A2</b>														
1030032	MATERIAL 1	kg	●	1,746.00	\$706.00	\$1,232,676.00	783.00	963.00	\$552,798.00	0.00	42.00	\$29,652.00	741.00	
1030034	MATERIAL 2	m	●	450.00	\$416.00	\$187,200.00	1,236.00	-786.00	\$514,176.00	0.00	1,085.00	\$451,360.00	151.00	
1030179	MATERIAL 3	PZA	●	1,912.00	\$732.00	\$1,399,584.00	777.00	1,135.00	\$568,764.00	16.00	4.00	\$2,928.00	757.00	
A0102	CONCEPTO A2					\$2,819,460.00			\$1,635,738.00			\$483,940.00		
<b>A0104 CONCEPTO A3</b>														
1030037	MATERIAL 1	kg	●	1,206.00	\$763.00	\$920,178.00	136.00	1,070.00	\$103,768.00	0.00	404.00	\$308,252.00	-268.00	
1030039	MATERIAL 2	m	●	339.00	\$445.00	\$150,855.00	0.00	339.00	\$0.00	3.00	0.00	\$0.00	-3.00	
1030041	MATERIAL 3	PZA	●	701.00	\$879.00	\$616,179.00	261.00	440.00	\$229,419.00	0.00	465.00	\$408,735.00	-204.00	
A0104	CONCEPTO A3					\$1,687,212.00			\$333,187.00			\$716,987.00		
<b>B01 PARTIDA B</b>														
<b>B0101 CONCEPTO B1</b>														
1030020	MATERIAL 1	kg	●	1,985.00	\$886.00	\$1,758,710.00	909.00	1,076.00	\$805,374.00	0.00	622.00	\$551,092.00	287.00	
1030037	MATERIAL 2	m	●	389.00	\$409.00	\$159,101.00	542.00	-153.00	\$221,678.00	9.00	688.00	\$281,392.00	-155.00	
1030038	MATERIAL 3	PZA	●	148.00	\$93.00	\$13,764.00	922.00	-774.00	\$85,746.00	0.00	200.00	\$18,600.00	722.00	
B0101	CONCEPTO B1					\$1,931,575.00			\$1,112,798.00			\$851,084.00		
<b>B0102 CONCEPTO B2</b>														
1030038	MATERIAL 1	kg	●	1,099.00	\$696.00	\$764,904.00	1,337.00	-238.00	\$930,552.00	0.00	1,211.00	\$842,856.00	126.00	
1030181	MATERIAL 2	m	●	703.00	\$29.00	\$20,387.00	1,393.00	-690.00	\$40,397.00	0.00	213.00	\$6,177.00	1,180.00	
1170159	MATERIAL 3	PZA	●	325.00	\$325.00	\$105,625.00	663.00	-38.00	\$215,475.00	10.00	294.00	\$95,550.00	359.00	
B0102	CONCEPTO B2					\$890,916.00			\$1,186,424.00			\$944,583.00		
<b>B0103 CONCEPTO B3</b>														
1170159	MATERIAL 1	kg	●	1,980.00	\$204.00	\$403,920.00	1,086.00	894.00	\$221,544.00	0.00	958.00	\$195,432.00	128.00	
1170160	MATERIAL 2	m	●	455.00	\$272.00	\$123,760.00	1,282.00	-827.00	\$348,704.00	0.00	2,241.00	\$609,552.00	-959.00	
1170161	MATERIAL 3	PZA	●	1,591.00	\$657.00	\$1,045,287.00	1,440.00	151.00	\$946,080.00	4.00	888.00	\$583,416.00	548.00	
B0103	CONCEPTO B3					\$1,572,967.00			\$1,516,328.00			\$1,388,400.00		

Ilustración 27 - Balance de Control de Materiales  
Fuente: Elaboración propia.

Para la implementación de este nuevo formato dentro de la organización, se explicó el funcionamiento de este a las personas que serían responsables de la alimentación de datos y colaboradores que estarían monitoreando este archivo. El puesto responsable de este proceso es el Administrador de materiales, el cual se puede ver en la Ilustración 19. Y la persona que estará monitoreando este formato es el Administrador de obra.

Al informar de este nuevo Control de materiales, los interesados lo acataron de manera positiva, ya que vieron una herramienta completa en la que se apoyarán y beneficiará a su trabajo.

El análisis de este resultado es, desde un inicio, la participación de todos los colaboradores del departamento de construcción, así como también la nueva perspectiva de beneficio que al mejorar cualquier otro de los procesos ayudará a su desempeño.

Al tener en cuenta cada líder las opiniones de los colaboradores de sus áreas, se han dado cuenta que se puede mejorar parte de los procesos que emplean día a día, ya que el proceso mejorado dio resultados positivos para los proyectos en general y no solo para algunos colaboradores. El beneficio del proceso mejorado es el suministro constante y de manera ordenada y planificada de los materiales de la obra, la cual sin materiales no se puede avanzar en el proyecto que se esté ejecutando.

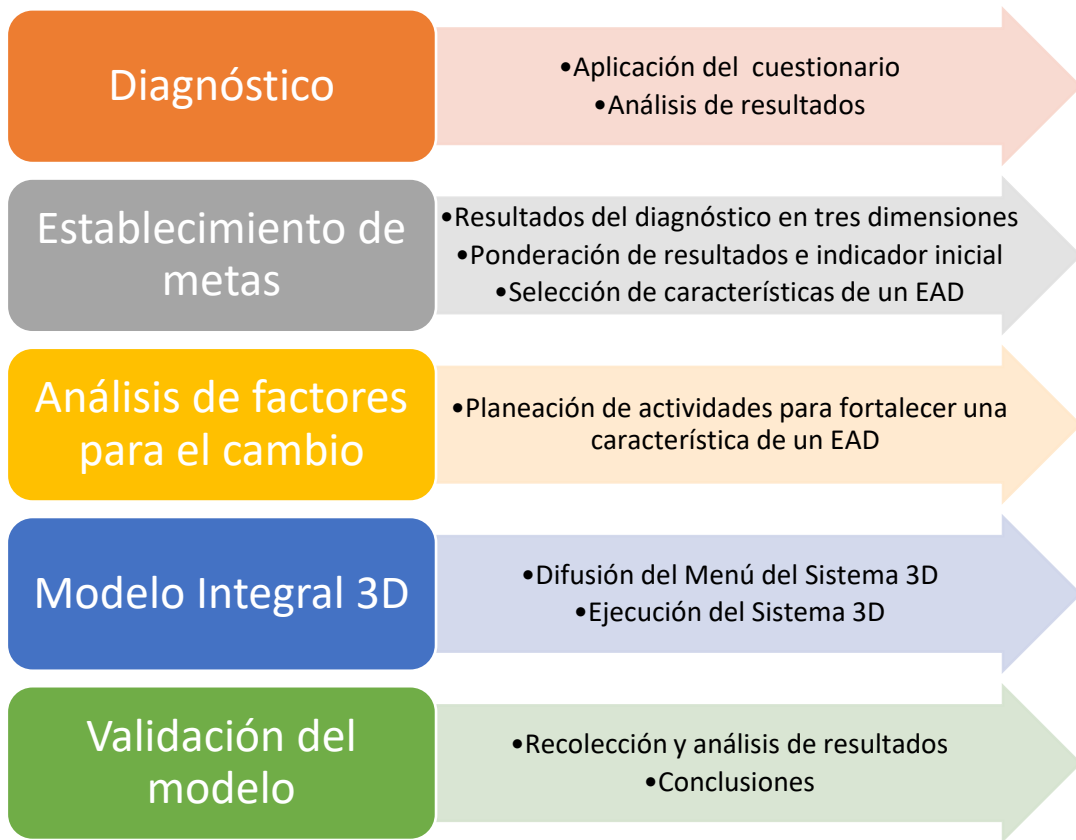
Esta actividad es un parteaguas de la cualidad que estamos buscando acercarnos, el cual es *“Son creativos y constantemente mejoran sus procesos”*, ya que ha despertado el interés de los colaboradores de poder mejorar sus procesos de manera paulatina y de un proceso por proceso, ya que, si se enfoca en todos los procesos al mismo tiempo, puede causar una confusión y resultados desfavorables. La creatividad se observa al implementar en este caso, un formato para poderle dar una mejor organización en el área de materiales.

Finalizando esta etapa de Ejecución y resultados de las actividades con líderes, a continuación, se presenta la siguiente etapa de esta metodología planteada en esta investigación.

### 3.3.3 Propuesta hacia el cambio.

Al analizar los resultados obtenidos en cada una de las dimensiones ejecutadas para el departamento de Construcción, se pudo observar el beneficio que tuvieron las actividades propuestas, es por ende que se realiza un plan estratégico de cómo se puede mejorar tanto el departamento de Construcción, como los otros departamentos que conforman la empresa.

Se recomienda involucrar la metodología realizada en esta tesis como herramienta del Sistema 3D, logrando los beneficios de esta y hacia los colaboradores con el Círculo del Valor mencionado anteriormente, obteniendo un Sistema 3D más completo y con un enfoque hacia el cambio y mejora continua. Utilizando la metodología planteada en esta investigación se diseña realizar lo siguiente (ver Ilustración 28):



*Ilustración 28 - Metodología propuesta hacia el cambio  
Fuente: Elaboración propia.*

Como resultado de las actividades realizadas y un análisis de su impacto en el acercamiento de las cualidades buscadas para lograr acercarnos a un

EAD, se recomienda ampliamente en la planeación e implementación de esta metodología y enfoque en los departamentos de la empresa. Las actividades a realizar por dimensión, ya sea Cultural, Humana o Profesional podrán ser cambiantes dependiendo de la cualidad a buscar en el apartado de Establecimiento de Metas.

Se propone tener periodos de 6 meses como está establecido el Sistema 3D, para la ejecución de esta metodología planteada. Así como también tener un colaborador voluntario por departamento para el apoyo y coordinación de estas actividades en conjunto con el departamento de Talento Humano (encargado del Sistema 3D).

## **Capítulo 4. Análisis de resultados.**

En este capítulo se analizarán los resultados obtenidos en las actividades propuestas para la transición de un equipo de trabajo a un EAD. Este análisis se enfoca en las siguientes actividades realizadas con los equipos seleccionados en los rubros Cultural, Humano y Profesional.

En la parte Cultural se enfocó en la cualidad *“Cada personal sabe lo que se espera de ella y del equipo en general”*, en donde se desarrolló la actualización del organigrama para que los integrantes del equipo conocieran correctamente sus tareas y objetivos individuales de una manera más clara, así como también las tareas de sus compañeros y el objetivo que como equipo conforman.

El resultado que arrojó esta actividad es la aclaración de sus tareas y responsabilidades que tiene cada colaborador en el puesto que desempeña, conocer las de sus compañeros y la meta que se busca como equipo. Esto en beneficio de la empresa en sí, ya que al realizar esta actividad se incito por la parte directiva a realizar un organigrama completo de la empresa, en donde solo los directivos y líderes departamentales participaron en dicho proyecto. Esto para poder obtener un mejor panorama dentro de la empresa y así poder realizar de manera estratégica una planeación en el crecimiento de la empresa en materia de recursos humanos.

Por otro lado, en la parte Humana se enfocó en las cualidades *“Se apoyan, se enseñan y se motivan entre ellos”* y en *“Resuelven sus diferencias y conflictos con sencillez guiados por un gran compromiso”*, se logró un impacto positivo en la administración de proyectos, donde destacaron una mejor planeación en la ejecución del proyecto, mejor administración en equipos, reducción de tiempo y asignación de tareas específicas para lograr un mejor resultado ante él cliente.

El resultado de implementar juntas semanales con los líderes de los proyectos, obtuvo como beneficio el poder obtener mejores respuestas ante los imprevistos del proyecto, ya que si estaba faltando algún material este

tendría que ser revisado por algún responsable y al tener respuesta, se podría observar en que parte del proceso se detenía y por qué se detenía, al conocer estas respuestas, las personas involucradas del departamento de construcción revisaban de qué manera mejorar el proceso por parte de ellos para que no se estuviera reteniendo el proceso y este mejorara cada día más.

Y en la parte Profesional, donde se trabajó la cualidad “*Son creativos y constantemente mejoran sus procesos*”, se encontró que hay muchos procesos que pueden mejorarse, sin embargo, al escoger solo uno, se demostró que al enfocarse completamente en uno proceso y con apoyo de los colaboradores, se puede facilitar el trabajo empelando herramientas adecuadas para el mismo. El proceso que se decidió mejorar, facilito la administración de materiales, evitando la compra excesiva, desperdicios y mal manejo de los materiales.

Se observó también, que no muchos colaboradores conocían los procesos que permanecen dentro del departamento, esto indica una mala comunicación entre los colaboradores y en la empresa en sí. Al mejorar uno de los procesos que se opera dentro del mismo, nació el deseo en los participantes de conocer más allá de los procesos, ya que muchos se quedaban en la parte que les correspondían y no veían el panorama completo del proceso.

Estas actividades realizadas, pueden mejorarse en cada Sistema 3D que se propone, de esta manera los resultados darán mayores frutos y una mejor manera de trabajo y ambiente laboral.

## **Conclusiones**

En esta investigación se planteó la innovación de procesos de una empresa como herramienta de su cultura organizacional, a partir de la transición de equipos de trabajo a equipos de alto desempeño (EAD), teniendo en cuenta que una de las características de un EAD es la innovación en sus procesos. Para llevar a cabo esto, se propuso una metodología basada en una herramienta llamada Sistema 3D, la cual, fue diseñada por la empresa objeto de estudio. Esta metodología propone la funcionalidad de esta herramienta para el logro de la transición de un equipo de trabajo a un EAD.

Se observa a través de esta investigación los resultados obtenidos después de la implementación de la metodología propuesta, se lograron respuestas con mejor beneficio en los procesos y una actitud hacia el cambio, en donde la actitud es un factor importante para el logro de la transición de un equipo de trabajo a un EAD.

En la Dimensión Cultural, se puede observar que se logró un organigrama actualizado, en donde el beneficio de esta fue lograr el entendimiento del rol y responsabilidades de cada uno de los colaboradores del departamento de construcción, así como también el conocer las actividades de sus compañeros y crear la mejor conexión entre sus actividades.

Respecto a la Dimensión Humana, se obtuvo un formato y una disciplina de tener juntas semanales para el beneficio de los servicios otorgados por la empresa, en donde estas juntas, junto con el formato, ayudan a la mejor planeación y respuesta a los problemas que presentan los proyectos, innovando así el proceso para la ejecución de proyectos.

Y en la Dimensión Profesional, se observó que se tiene una posibilidad muy grande de poder mejorar los procesos implementados dentro del departamento, y realizándolo en equipo, fortalecen sus características logrando paulatinamente convertirse en un EAD.

En esta tesis, se demuestra que existe la posibilidad de realizar una transición de un equipo de trabajo a un EAD como herramienta de su cultura organizacional, enfocándose y dedicándole tiempo a la mejora de este mismo, se puede percibir resistencias en el camino, ya que es tiempo que se ocupa en la mejora del equipo y no en el trabajo mismo de la empresa, pero con un poco de tiempo y paciencia se puede lograr algo mucho mejor de lo que ya se tiene. Ya que la ventaja de un EAD es la innovación en sus procesos y siempre estar mejorando sus actividades diarias para entregar un valor mucho mayor al resultado que se puede entregar en el tiempo que se le ha dedicado a su mejora.

Se recomienda a todo tipo de empresa, el monitoreo constante de sus equipos de trabajo, ya que son estos lo que realizan las tareas cotidianas para que la empresa sea quien es y su prestigio crezca, se recuerda que, obteniendo un mejor equipo de trabajo, en este caso EAD, se obtendrán mejores resultados para la empresa y por ende para los colaboradores mismos.



## Referencias

- Aguilera, J. (2006). *RRPPnet*. Obtenido de <http://www.rrppnet.com.ar/climaorganizacional.htm>
- Ángeles, A. S. (2014). Equipo de Trabajo. Hidalgo, México. Obtenido de <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/15528/emprendedores.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bartlett, G. (2001). Pensamiento sistémico. *Systemic Thinking. A simple thinking technique for gainig systemic focus*. Obtenido de <http://www.losrecursoshumanos.com/pensamiento-sistematico/>
- Bolaño Pérez, G., Tafra Ros, E., & Paredes Silva, C. (Julio de 2006). Equipos de Alto Rendimiento. Obtenido de [http://www.umag.cl/biblioteca/tesis/bolano\\_perez\\_2006.pdf](http://www.umag.cl/biblioteca/tesis/bolano_perez_2006.pdf)
- Cuevas, H. I. (s.f.). Equipos de Trabajo. Obtenido de [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/36685822/equiposdetrabajo.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1519508531&Signature=3AOwoo9Q%2BSxeR9ApGr6A41JY42A%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DEquipos\\_de\\_trabajo.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/36685822/equiposdetrabajo.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1519508531&Signature=3AOwoo9Q%2BSxeR9ApGr6A41JY42A%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DEquipos_de_trabajo.pdf)
- Dachbrey, A. (2016). Diplomado Lord W.
- D'Aguillo, P., & Esther, R. (2012). Formación de equipos de alto desempeño y estrategias gerenciales en proyectos de empresas publicitarias. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21223179004>
- Estratégica, P. (Abril de 2001). Trabajo en Equipo. Obtenido de [https://cursos.campusvirtualsp.org/pluginfile.php/2267/mod\\_resource/content/1/Modulo\\_1/trabajo\\_en\\_equipo.pdf](https://cursos.campusvirtualsp.org/pluginfile.php/2267/mod_resource/content/1/Modulo_1/trabajo_en_equipo.pdf)
- Gil, F., Alcover, C. M., Rico, R., & Sánchez - Manzanares, M. (2011). Nuevas formas ed liderazgo en equipos de trabajo. Madrid, España. Obtenido de <http://148.204.52.13/i/bibliotecaDase/2000/Acervo/AcervoVirtualPsicosocial/PsicosocialAcervoLecturas/Art.Liderazgo.pdf>

- Guerrero, V. S. (s.f.). Obtenido de Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado: [http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento\\_gestion/20/6\\_Modelo%20explicativo%20de%20una%20empresa.pdf](http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/20/6_Modelo%20explicativo%20de%20una%20empresa.pdf)
- Guerrero, V. S. (Febrero de 2006). Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado. 20, 194-215. Obtenido de [http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento\\_gestion/20/6\\_Modelo%20explicativo%20de%20una%20empresa.pdf](http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/20/6_Modelo%20explicativo%20de%20una%20empresa.pdf)
- Guzmán, R. S. (11 de 02 de 2003). *gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/valores-como-parte-cultura-organizacional/>
- Hill, C. W. (2011). *Negocios Internacionales. Competencia en el mercado global*. New York, USA: The McGraw-Hill.
- Hugues, R. (2007). *Liderazgo. Aprovechar las lecciones de la experiencia*. México, DF: Mc. Graw Hill.
- INEGI. (2011). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa : estratificación de los establecimientos: Censos Económicos 2009*. México.
- Ingeniería Industrial Potosina . (2017). *Mecanismo de Evolución (Estrategia Corporativa)*. San Luis Potosí: Ingeniería Industrial Potosina S.A. de C.V.
- José C. Sánchez, B. T. (2006). Cultura organizacional: desentrañando vericuetos. *AIBR. Revista de Antropología Iberoamericana*, 1(3), 374-397. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/623/62310304/>
- Leach, P. (1999). *La empresa familiar*. Ediciones Granica SA. Obtenido de <https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=mo6dJf9EuwAC&oi=fnd&pg=PA13&dq=empresa+familiar&ots=ev1WDqRvZS&sig=IQAFD2TpouQ02eW5fM8sZSB6hCQ#v=onepage&q&f=false>
- López, C. (2007). *VALORES ORGANIZACIONALES*.
- Mattos, C. A. (Diciembre de 2002). Transformación de las ciudades latinoamericanas: ¿Impactos de la globalización? 28(85). Santiago,

Chile. Obtenido de <https://dx.doi.org/10.4067/S0250-71612002008500001>

Oficial, D. (29 de Diciembre de 2010). REGLAS de Operación del Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fondo PyME) para el ejercicio fiscal 2011.

Páramo, D. &. (2005). *La Cultura de Consumo. Caso: Licores en Barranquilla.*

Parés, G. (2006). Construcción de equipos de alto desempeño. *Harvard Business School Press.* Obtenido de <http://aeg.pucp.edu.pe/boletinaeg/articulosinteres/41/pares.pdf>

Plaza, I. T. (septiembre de 2013). ESTRATEGIA PARA ADMINISTRAR PROYECTOS DE CONSULTORÍA EN TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN CON EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO. Distrito Federal, México. Obtenido de <http://tesis.bnct.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/14088/Tesis%20Israel%20Trejo%20Plaza.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Reyes, I. F. (14 de febrero de 2004). Equipos de alto desempeño en las organizaciones. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/equipos-de-alto-desempeno-en-las-organizaciones/>

Rivas, M. R. (29 de abril de 2014). Las 10 ventajas competitivas de las Pymes familiares. *Forbes, México.* Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/las-10-ventajas-competitivas-de-las-pymes-familiares/>

Rivas, M. R. (2 de julio de 2014). Visión, misión y valores: esencia de la empresa familiar. *Forbes México.* Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/vision-mision-y-valores-esencia-de-la-empresa-familiar/>

Robbins, S. P., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional.* 13ª. PEARSON EDUCACIÓN, México.

Ruiz, R. (2006). Historia y Evolución del Pensamiento Científico. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/257/#indice>

- Salas Fumás, V., & Carmen, G. (junio de 2003). *La empresa familiar en España. Fundamentos económicos y resultados*. Fundación BBVA. Obtenido de <http://www.fbbva.es/TLFU/tlfu/esp/publicaciones/libros/fichalibro/index.jsp?codigo=16>
- Soto, B. (21 de Julio de 2011). *GESTION.ORG*. Obtenido de <http://www.gestion.org/recursos-humanos/4848/cultura-empresarial/>
- Uribe R., A. F., Molina L., J. M., Contreras T., F., Barbosa R., D., & Espinosa M., J. C. (9 de Julio de 2013). Liderar Equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales. Obtenido de <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/2873>
- Vélez Montes, D., Holguín Lagos, H., De la Oz Pinzón, G. A., Durán Bobadilla, Y., & Gutiérrez Ayala, I. (Diciembre de 2008). Dinámica de la empresa familiar PYME - Estudio exploratorio en Colombia. Colombia. Obtenido de <http://mundopymeabm.org.mx/pdf/DinamicaEmpresaFamiliarFUNDES.pdf>
- Villafranco, G. (23 de abril de 2016). 4 retos de las empresas familiares y su transición generacional. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/4-retos-de-las-empresas-familiares-y-su-transicion-generacional/>

## Anexos

### Anexo A – Resultados del Cuestionario de “Trabajo en Equipo” por Departamento

#### A.1 Resultado Departamento de Presupuestos – Valores del cuestionario de “Trabajo en equipo”

DEPARTAMENTO - PRESUPUESTOS													
Preguntas / Participantes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Promedio
Pregunta 1	4	5	4	4	5	5	4	4	4	2	4	4	4.08
Pregunta 2	4	5	4	3	4	4	4	3	3	3	5	4	3.83
Pregunta 3	4	5	4	4	4	5	5	3	4	4	5	4	4.25
Pregunta 4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	3	4	5	4.08
Pregunta 5	4	4	5	4	5	5	4	5	3	5	5	5	4.50
Pregunta 6	3	3	4	3	4	4	4	3	2	2	4	5	3.42
Pregunta 7	4	5	4	4	5	4	3	3	3	3	4	4	3.83
Pregunta 8	4	4	5	4	4	5	4	4	1	3	4	4	3.83
Pregunta 9	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4.58
Pregunta 10	4	5	4	5	4	3	4	5	4	4	3	5	4.17
Pregunta 11	2	5	3	2	4	4	3	5	1	4	4	4	3.42
Pregunta 12	4	5	5	3	5	5	4	4	4	3	4	4	4.17
Pregunta 13	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4.25
Pregunta 14	3	1	4	1	2	3	4	4	2	4	4	2	2.83
Pregunta 15	4	4	4	3	4	4	4	4	3	5	4	4	3.92
Pregunta 16	4	5	4	3	4	4	4	5	2	4	5	4	4.00
Pregunta 17	4	2	4	2	3	3	4	3	2	3	5	4	3.25
Pregunta 18	3	4	5	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3.75
Pregunta 19	4	4	4	5	5	4	4	3	1	2	4	4	3.67
Pregunta 20	4	5	4	3	5	5	5	3	2	3	4	5	4.00

## **A.2 Resultado Departamento de Presupuestos – Puntaje promedio del cuestionario de “Trabajo en equipo”**

<b>RESULTADOS DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS</b>	
<b>CUESTIONARIO</b>	<b>PUNTAJE</b>
1. Buscan nuevas formas de mejorar lo que hacen.	4.08
2. Hablan abiertamente de lo que funciona y no funciona.	3.83
3. Valoran las opiniones de los demás integrantes.	4.25
4. Animan a que todos compartan sus ideas.	4.08
5. Pueden apoyarse en sus compañeros.	4.50
6. Se toman regularmente tiempo para reflexionar en lo que hacen.	3.42
7. Prueban cosas nuevas y ven si funcionan.	3.83
8. Tienen un líder con quien pueden consultar libremente sus problemas.	3.83
9. Aprenden de sus errores.	4.58
10. Tienden a ser flexibles.	4.17
11. Tienen la información necesaria para hacer bien su trabajo.	3.42
12. Cuando se enfrentan a un problema, hacen un esfuerzo serio para saber qué sucede.	4.17
13. Disfrutan hacer su trabajo.	4.25
14. Tienen un nivel de estrés adecuado.	2.83
15. Tienen sus expectativas y objetivos claros.	3.92
16. Tienen lo que necesitan para hacer bien su trabajo.	4.00
17. Reciben retroalimentación útil de manera frecuente.	3.25
18. Están bien conectados con las necesidades de sus clientes.	3.75
19. Discuten abiertamente sobre los errores que cometen.	3.67
20. Tienen buena comunicación entre sí.	4.00
<b>PROMEDIO:</b>	<b>3.89</b>

### A.3 Resultado Departamento de Construcción – Valores del cuestionario de “Trabajo en equipo”

DEPARTAMENTO - CONSTRUCCIÓN																				
Preguntas / Participantes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	Promedio
Pregunta 1	4	3	4	3	1	3	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	5	3	3	3.42
Pregunta 2	2	3	2	2	2	3	2	4	4	4	2	4	4	3	2	2	1	3	3	2.74
Pregunta 3	4	4	4	2	1	3	2	4	4	4	2	3	4	3	2	4	5	3	3	3.21
Pregunta 4	4	3	4	2	1	3	2	3	3	4	3	3	4	4	2	4	1	3	3	2.95
Pregunta 5	4	4	4	2	2	4	4	5	3	4	3	4	4	4	2	4	4	3	2	3.47
Pregunta 6	3	3	2	2	1	3	3	4	4	4	3	2	4	3	2	3	4	1	2	2.74
Pregunta 7	3	4	4	2	1	3	4	4	3	4	4	3	4	4	2	3	4	2	3	3.21
Pregunta 8	3	4	4	3	1	4	3	5	4	4	2	2	4	4	2	3	4	2	2	3.16
Pregunta 9	3	4	4	2	3	2	3	3	3	4	2	3	4	4	3	2	5	2	3	3.11
Pregunta 10	4	4	4	3	2	5	2	4	3	4	3	1	4	4	3	4	5	4	3	3.47
Pregunta 11	3	4	2	3	1	3	3	4	4	3	1	2	4	4	3	2	2	1	2	2.63
Pregunta 12	4	3	3	2	2	4	4	4	4	4	3	2	4	5	2	4	5	3	4	3.47
Pregunta 13	3	4	4	2	3	3	5	4	4	4	4	2	4	5	2	3	3	3	3	3.42
Pregunta 14	3	4	2	3	3	4	4	4	3	4	1	2	4	4	3	3	2	3	2	3.05
Pregunta 15	4	4	4	3	2	3	3	3	3	4	2	1	4	4	3	3	4	2	2	3.05
Pregunta 16	3	4	2	2	4	4	4	4	4	3	3	1	4	4	2	3	2	2	2	2.95
Pregunta 17	3	3	2	2	1	3	4	4	3	4	3	1	3	3	3	2	2	2	3	2.68
Pregunta 18	3	3	2	3	2	3	3	4	3	4	3	1	4	2	3	3	4	2	3	2.89
Pregunta 19	2	3	4	1	1	3	3	4	4	4	2	1	4	3	2	2	4	2	2	2.63
Pregunta 20	3	4	2	2	2	2	3	4	4	4	2	1	3	4	4	2	2	3	2	2.79

#### **A.4 Resultado Departamento de Construcción – Puntaje promedio del cuestionario de “Trabajo en equipo”**

<b>RESULTADOS DEPARTAMENTO DE CONSTRUCCIÓN</b>	
<b>CUESTIONARIO</b>	<b>PUNTAJE</b>
1. Buscan nuevas formas de mejorar lo que hacen.	3.42
2. Hablan abiertamente de lo que funciona y no funciona.	2.74
3. Valoran las opiniones de los demás integrantes.	3.21
4. Animam a que todos compartan sus ideas.	2.95
5. Pueden apoyarse en sus compañeros.	3.47
6. Se toman regularmente tiempo para reflexionar en lo que hacen.	2.74
7. Prueban cosas nuevas y ven si funcionan.	3.21
8. Tienen un líder con quien pueden consultar libremente sus problemas.	3.16
9. Aprenden de sus errores.	3.11
10. Tienden a ser flexibles.	3.47
11. Tienen la información necesaria para hacer bien su trabajo.	2.63
12. Cuando se enfrentan a un problema, hacen un esfuerzo serio para saber qué sucede.	3.47
13. Disfrutan hacer su trabajo.	3.42
14. Tienen un nivel de estrés adecuado.	3.05
15. Tienen sus expectativas y objetivos claros.	3.05
16. Tienen lo que necesitan para hacer bien su trabajo.	2.95
17. Reciben retroalimentación útil de manera frecuente.	2.68
18. Están bien conectados con las necesidades de sus clientes.	2.89
19. Discuten abiertamente sobre los errores que cometen.	2.63
20. Tienen buena comunicación entre sí.	2.79
<b>PROMEDIO:</b>	<b>3.05</b>



## **A.5 Resultado Departamento de Talento Humano – Valores del cuestionario de “Trabajo en equipo”**

<b>DEPARTAMENTO - TALENTO HUMANO</b>						
<b>Preguntas / Participantes</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Promedio</b>
Pregunta 1	4	5	5	5	5	4.80
Pregunta 2	5	5	5	4	5	4.80
Pregunta 3	5	5	5	4	5	4.80
Pregunta 4	5	5	5	4	5	4.80
Pregunta 5	5	5	5	4	5	4.80
Pregunta 6	4	5	5	3	5	4.40
Pregunta 7	4	5	5	5	5	4.80
Pregunta 8	4	5	5	4	5	4.60
Pregunta 9	4	5	5	5	5	4.80
Pregunta 10	4	4	4	5	5	4.40
Pregunta 11	4	4	4	4	5	4.20
Pregunta 12	4	5	5	3	5	4.40
Pregunta 13	5	5	5	5	5	5.00
Pregunta 14	2	4	4	5	5	4.00
Pregunta 15	4	5	5	5	5	4.80
Pregunta 16	4	5	5	5	5	4.80
Pregunta 17	4	5	5	3	5	4.40
Pregunta 18	4	5	5	4	5	4.60
Pregunta 19	4	5	5	3	5	4.40
Pregunta 20	5	5	5	3	5	4.60

## **A.6 Resultado Departamento de Talento Humano – Puntaje promedio del cuestionario de “Trabajo en equipo”**

<b>RESULTADOS DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>	
<b>CUESTIONARIO</b>	<b>PUNTAJE</b>
1. Buscan nuevas formas de mejorar lo que hacen.	4.80
2. Hablan abiertamente de lo que funciona y no funciona.	4.80
3. Valoran las opiniones de los demás integrantes.	4.80
4. Animan a que todos compartan sus ideas.	4.80
5. Pueden apoyarse en sus compañeros.	4.80
6. Se toman regularmente tiempo para reflexionar en lo que hacen.	4.40
7. Prueban cosas nuevas y ven si funcionan.	4.80
8. Tienen un líder con quien pueden consultar libremente sus problemas.	4.60
9. Aprenden de sus errores.	4.80
10. Tienden a ser flexibles.	4.40
11. Tienen la información necesaria para hacer bien su trabajo.	4.20
12. Cuando se enfrentan a un problema, hacen un esfuerzo serio para saber qué sucede.	4.40
13. Disfrutan hacer su trabajo.	5.00
14. Tienen un nivel de estrés adecuado.	4.00
15. Tienen sus expectativas y objetivos claros.	4.80
16. Tienen lo que necesitan para hacer bien su trabajo.	4.80
17. Reciben retroalimentación útil de manera frecuente.	4.40
18. Están bien conectados con las necesidades de sus clientes.	4.60
19. Discuten abiertamente sobre los errores que cometen.	4.40
20. Tienen buena comunicación entre sí.	4.60
<b>PROMEDIO:</b>	<b>4.61</b>

## **A.7 Resultado Departamento de Compras – Valores del cuestionario de “Trabajo en equipo”**

<b>DEPARTAMENTO - COMPRAS</b>							
<b>Preguntas / Participantes</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>Promedio</b>
Pregunta 1	5	5	3	4	5	5	<b>4.50</b>
Pregunta 2	5	4	4	3	4	4	<b>4.00</b>
Pregunta 3	5	5	3	4	4	5	<b>4.33</b>
Pregunta 4	5	4	2	3	5	5	<b>4.00</b>
Pregunta 5	5	5	5	5	5	5	<b>5.00</b>
Pregunta 6	4	5	4	3	3	5	<b>4.00</b>
Pregunta 7	4	3	2	4	5	4	<b>3.67</b>
Pregunta 8	5	5	5	2	4	4	<b>4.17</b>
Pregunta 9	5	4	3	4	5	5	<b>4.33</b>
Pregunta 10	5	3	3	4	4	5	<b>4.00</b>
Pregunta 11	5	3	3	3	4	4	<b>3.67</b>
Pregunta 12	5	4	4	4	5	5	<b>4.50</b>
Pregunta 13	5	5	4	4	5	4	<b>4.50</b>
Pregunta 14	4	4	2	2	3	4	<b>3.17</b>
Pregunta 15	5	4	4	5	4	5	<b>4.50</b>
Pregunta 16	4	5	4	3	4	3	<b>3.83</b>
Pregunta 17	4	5	4	2	4	4	<b>3.83</b>
Pregunta 18	4	4	3	2	4	4	<b>3.50</b>
Pregunta 19	4	4	4	3	4	5	<b>4.00</b>
Pregunta 20	4	5	5	4	5	5	<b>4.67</b>

## **A.8 Resultado Departamento de Compras – Puntaje promedio del cuestionario de “Trabajo en equipo”**

### **RESULTADOS DEPARTAMENTO DE COMPRAS**

<b>CUESTIONARIO</b>	<b>PUNTAJE</b>
1. Buscan nuevas formas de mejorar lo que hacen.	4.50
2. Hablan abiertamente de lo que funciona y no funciona.	4.00
3. Valoran las opiniones de los demás integrantes.	4.33
4. Animan a que todos compartan sus ideas.	4.00
5. Pueden apoyarse en sus compañeros.	5.00
6. Se toman regularmente tiempo para reflexionar en lo que hacen.	4.00
7. Prueban cosas nuevas y ven si funcionan.	3.67
8. Tienen un líder con quien pueden consultar libremente sus problemas.	4.17
9. Aprenden de sus errores.	4.33
10. Tienen a ser flexibles.	4.00
11. Tienen la información necesaria para hacer bien su trabajo.	3.67
12. Cuando se enfrentan a un problema, hacen un esfuerzo serio para saber qué sucede.	4.50
13. Disfrutan hacer su trabajo.	4.50
14. Tienen un nivel de estrés adecuado.	3.17
15. Tienen sus expectativas y objetivos claros.	4.50
16. Tienen lo que necesitan para hacer bien su trabajo.	3.83
17. Reciben retroalimentación útil de manera frecuente.	3.83
18. Están bien conectados con las necesidades de sus clientes.	3.50
19. Discuten abiertamente sobre los errores que cometen.	4.00
20. Tienen buena comunicación entre sí.	4.67
<b>PROMEDIO:</b>	<b>4.11</b>

## **Anexo B – Tabla de Resultados por Características de un EAD – Construcción**

### **B.1 Dimensión Cultural**

<b>CONSTRUCCIÓN</b>				
<b>No.</b>	<b>CARACTERÍSTICAS DE UN EAD</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>VALOR</b>	<b>PROMEDIO</b>
<b>CULTURAL</b>				
1	Los resultados los logran a través de su Filosofía	5	3.47	<b>3.02</b>
		6	2.74	
		7	3.21	
		9	3.11	
		15	3.05	
		17	2.68	
2	Se parecen mucho a una fraternidad	18	2.89	<b>3.05</b>
		2	2.74	
		3	3.21	
		4	2.95	
		5	3.47	
		8	3.16	
3	Cada persona sabe lo que se espera de ella y del equipo en general	10	3.47	<b>2.75</b>
		11	2.63	
		15	3.05	
		17	2.68	
4	Su comunicación es total y lo hacen de formas muy efectivas	19	2.63	<b>2.85</b>
		2	2.74	
		3	3.21	
		4	2.95	
		8	3.16	
		11	2.63	
		17	2.68	
		18	2.89	
5	Su actitud ante la adversidad es muy propositiva y encuentran soluciones muy rápido	19	2.63	<b>3.17</b>
		20	2.79	
		1	3.42	
		2	2.74	
		4	2.95	
		5	3.47	
		8	3.16	
		9	3.11	
		10	3.47	
		12	3.47	
6	Logran una operación muy flexible	13	3.42	<b>3.14</b>
		14	3.05	
		19	2.63	
		20	2.79	
		5	3.47	
		10	3.47	
7	Construyen un ambiente que les resulta muy agradable	13	3.42	<b>3.08</b>
		4	2.95	
		5	3.47	
		8	3.16	
		10	3.47	
		13	3.42	
		14	3.05	
		19	2.63	
8	Y celebran sus logros de formas muy significativas	20	2.79	<b>2.95</b>
		3	3.21	
		4	2.95	
		17	2.68	

## B.2 Dimensión Humano

CONSTRUCCIÓN				
No.	CARACTERÍSTICAS DE UN EAD	PREGUNTA	VALOR	PROMEDIO
<b>HUMANO</b>				
1	Construyen un espíritu propio y esto causa mucho orgullo	1	3.42	<b>3.12</b>
		2	2.74	
		5	3.47	
		7	3.21	
		8	3.16	
		9	3.11	
		15	3.05	
		20	2.79	
2	Se comprometen profundamente con lo que se espera de ellos	6	2.74	<b>3.07</b>
		13	3.42	
		15	3.05	
3	Cuando uno falla, los demás se ajusta, sustituyen y resuelven (de inmediato)	5	3.47	<b>3.12</b>
		8	3.16	
		10	3.47	
		12	3.47	
		15	3.05	
		18	2.89	
		19	2.63	
20	2.79			
4	Se apoyan, se enseñan y se motivan entre ellos	1	3.42	<b>2.99</b>
		2	2.74	
		3	3.21	
		4	2.95	
		10	3.47	
		17	2.68	
		19	2.63	
		20	2.79	
5	Evolucionan, no se quedan estáticos	1	3.42	<b>3.30</b>
		7	3.21	
		9	3.11	
		10	3.47	
6	Resuelven sus diferencias y conflictos con sencillez guiados por su gran compromiso	2	2.74	<b>2.99</b>
		3	3.21	
		9	3.11	
		10	3.47	
		19	2.63	
		20	2.79	

### B.3 Dimensión Profesional

CONSTRUCCIÓN				
No.	CARACTERÍSTICAS DE UN EAD	PREGUNTA	VALOR	PROMEDIO
<b>PROFESIONAL</b>				
1	Son creativos y constantemente mejoran sus procesos	1	3.42	<b>2.94</b>
		2	2.74	
		6	2.74	
		7	3.21	
		9	3.11	
		15	3.05	
		17	2.68	
		18	2.89	
		19	2.63	
2	Entregan resultados que satisfacen o superan las expectativas de la empresa	1	3.42	<b>3.07</b>
		2	2.74	
		3	3.21	
		4	2.95	
		5	3.47	
		6	2.74	
		7	3.21	
		8	3.16	
		9	3.11	
		11	2.63	
		12	3.47	
		14	3.05	
		15	3.05	
3	Cumplen o superan consistentemente los objetivos que se les establecen	1	3.42	<b>3.04</b>
		2	2.74	
		3	3.21	
		4	2.95	
		6	2.74	
		7	3.21	
		8	3.16	
		9	3.11	
		12	3.47	
		15	3.05	
		16	2.95	
		17	2.68	
		20	2.79	
4	Cada quien ocupa el puesto que mejor sabe desempeñar	1	3.42	<b>2.97</b>
		2	2.74	
		6	2.74	
		11	2.63	
		13	3.42	
		16	2.95	
5	Trabajan en sincronía perfecta sirviéndose mutuamente	18	2.89	<b>3.02</b>
		2	2.74	
		3	3.21	
		4	2.95	
		5	3.47	
		8	3.16	
		10	3.47	
		14	3.05	
		15	3.05	
		17	2.68	
		19	2.63	
6	Se complementan y pueden desempeñar varias funciones adicionales a sus puestos	20	2.79	<b>3.18</b>
		1	3.42	
		2	2.74	
		3	3.21	
		7	3.21	
		9	3.11	
		10	3.47	
		12	3.47	
15	3.05			
18	2.89			