

## TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN .....	1
2	Descripción del mercado global de equipos de alto desempeño .....	2
	People Analytics de Google – Investigación del alto desempeño .....	4
3	Descripción de competitividad en la industria chilena .....	6
	Productividad en base a Cuarta Encuesta Longitudinal de Empresas.....	6
	Productividad en base a la consultora HR Connect .....	7
4	Descripción de Emerson.....	8
5	DESCRIPCIÓN DEL TEMA A ABORDAR.....	9
	Motivación .....	9
	Preguntas claves.....	9
6	ALCANCES DEL TEMA A ABORDAR .....	11
6.1	Exclusiones .....	11
7	OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
	Objetivo General. ....	12
	Objetivos Específicos.....	12
	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO .....	13
8	MARCO CONCEPTUAL .....	14
8.1	Competencias - Korn Ferry Leadership Architect Placemat.....	14
8.2	Equipos de alto desempeño (Organizaciones de alto desempeño - OAD) .....	14
8.3	Ventajas competitivas .....	14
8.4	Capital intelectual.....	15
8.5	Gestión del cambio .....	15
8.6	Componentes de la Gestión estratégica (Desempeño e incentivos).....	15
8.7	Modelo de Liderazgo Situacional.....	15
8.8	Gestion del talento .....	15
8.9	Rendimiento de los equipos de trabajo.....	16
8.10	Desarrollo de equipos Virtuales de alto rendimiento .....	16
8.1	Valorización del rendimiento .....	16
9	Propuesta METODOLOGICA .....	17
10	Evaluación “estado actual” .....	18
	Evaluación del equipo .....	18
10.1.1	Identificación del equipo y organigrama.....	18
10.1.2	TQ Assessment .....	19

10.1.3	Modelo de 5 Disfunciones (Patrick Lencioni) .....	21
10.1.4	Mapa de perfiles .....	24
	Conclusión.....	26
11	Descripción de equipos de alto desempeño mediante modelo multivariable.....	28
	Modelos de equipos de alto desempeño .....	28
11.1.1	Modelo T7 Korn Ferry .....	28
11.1.2	Rubin, Plovnick, and Fry (1977) .....	29
11.1.3	Katzenbach and Smith (1993).....	30
11.1.4	LaFasto and Larson (2001) .....	31
11.1.5	Hackman (2002) .....	32
11.1.6	Lencioni (2005).....	32
11.1.7	Equipos virtuales de alto desempeño .....	33
	Modelo multivariable para el desarrollo de equipos de alto desempeño.....	35
	Conclusión.....	37
12	plan de desarrollo del equipo en base al modelo propuesto .....	38
	Nivel 1 de Desarrollo: Competencias específicas del lider de Alto desempeño.....	40
12.1.1	Calidad de las decisiones.....	40
12.1.2	Enfoque estratégico.....	41
12.1.3	Asegura responsabilidad.....	42
12.1.4	Desarrollo de talento .....	42
12.1.5	Manejo de ambigüedad .....	44
	Nivel 2 de Desarrollo: Competencias transversales en el equipo de alto desempeño .....	44
12.1.6	Enfoque en el cliente .....	45
12.1.7	Planifica y Alinea .....	46
12.1.8	Empuje para obtener resultados .....	47
12.1.9	Colabora .....	48
12.1.10	Comunica efectivamente .....	49
12.1.11	Genera confianza .....	50
	Nivel 3 de Desarrollo: Desarrollo de habilidades y características de equipo de alto desempeño .....	51
12.1.12	Visión y Propósito.....	51
12.1.13	Identidad, vinculación y relacionamiento .....	51
12.1.14	Valores .....	52
12.1.15	Resultados.....	52
12.1.16	Eficacia .....	53
12.1.17	Alineación .....	53

12.1.18	Confiar .....	53
	Nivel 4 de Desarrollo: Identificación, Monitoreo, y gestión de disfunciones en el equipo ..53	
	Plan de Desarrollo: Alto desempeño en ambientes virtuales o remotos .....	54
	Conclusión.....	55
13	Costos de desarrollar un Equipo de alto desempeño.....	56
	Valorización Nivel 1 – Líder .....	57
	Valorización Nivel 2 – Integrantes del Equipo .....	57
	Valorización Nivel 3 – Líder + Integrantes .....	57
	Valorización Nivel 4 – Líder.....	58
	Valorización Desarrollo herramientas en ambientes Virtuales – Líder + Integrantes.....	58
	Resumen de costos y cantidad de horas.....	58
	Planificación y monitoreo de rendimiento .....	59
	Conclusión.....	60
14	Beneficios de la Inversión.....	61
	14.1 Mejora en comportamientos que afectan el rendimiento financiero (Bienestar o compromiso del empleado).....	61
	14.1.1 Medición del “Employee Commitment” mediante Engagement.....	63
	14.2 Identificación del Retorno económico sobre la inversión del desarrollo de capital humano 64	
	14.2.1 Cálculo del Retorno .....	65
	14.2.2 Análisis de productividad e impacto en EBIT .....	66
15	Conclusiones .....	70
	En relación con el Objetivo General .....	70
	En relación con los Objetivos específicos.....	70
	CON RELACIÓN A las preguntas Claves a contestar.....	70
16	Bibliografía .....	72
17	Anexos .....	73
	Definición de datos a utilizar en el Modelo .....	87
	Dt       87	
	SDy     88	

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. 35 Capacidades Competitivas.....	3
Figura 2. Definición de Clústers de capacidades .....	4

Figura 3. Productividad por tamaño de empresa, comparación Chile – OCDE (Miles de US\$ de 2013) .....	6
Figura 4. Las cinco prioridades de gestión del talento .....	7
Figura 5. Organigrama del equipo de estudio.....	19
Figura 6. Áreas de evaluación ampliadas y resultados .....	20
Figura 7. pirámide disfunciones .....	21
Figura 8. Mapa de perfiles Gerentes de Proyecto .....	24
Figura 9. Estilos Gerentes de Proyecto .....	24
Figura 10. Mapa de perfiles radial Jefes de Ingeniería.....	25
Figura 11. Índice de estilos Jefes de Ingeniería .....	25
Figura 12. The T7 Model of Team Effectiveness .....	28
Figura 13. GRPI Model of Team Effectiveness.....	29
Figura 14. Katzenbach and Smith Model.....	30
Figura 15. Five dynamics of teamwork and collaboration.....	31
Figura 16. Conditions for Team Effectiveness Model .....	32
Figura 17. Modelo Lencioni.....	32
Figura 18. Camino para el desarrollo de High Performance virtual teams .....	33
Figura 19. Modelo multivariable para el desarrollo de EaD.....	35
Figura 20. Plan de desarrollo en base a Modelo multivariable .....	39
Figura 21. Plan de desarrollo .....	59
Figura 22. Cuatro enfoques para el desarrollo del capital humano .....	62
Figura 23. Relación de las hipótesis de UCLA y el Modelo para el Desarrollo de Equipos de Alto desempeño propuesto en la presente tesis.....	63
Figura 24. Niveles de Engagement en Chile .....	64
Figura 25. Valores promedios de salario para calcular SDy.....	65
Figura 26. Valores de entrenamiento por persona .....	66

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 - Áreas de evaluación y resultados.....	20
Tabla 2 - Niveles de desarrollo de equipo .....	21
Tabla 3 - Evaluación Lencioni y resultados .....	22
Tabla 4 - Evaluación disfunciones .....	23
Tabla 5 – Costos de desarrollar un EaD .....	56

Tabla 6 – Resumen de costos .....	58
Tabla 7 – Calculo de Productividad Caso Base.....	68
Tabla 8 – Calculo de Productividad Caso Base + Baja Productividad .....	69
Tabla 9 – Calculo de Productividad Caso Base + Mejora en Productividad .....	69
Tabla 10 – TIR por Deltas .....	69

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo a – Definición competencias Calidad en las decisiones.....	73
Anexo b – Enfoque Estratégico .....	74
Anexo c – Asegura Responsabilidad .....	74
Anexo d – Desarrollo de Talento .....	75
Anexo e – Manejo de la ambigüedad .....	76
Anexo f – Enfoque en el Cliente .....	77
Anexo g – Planifica y Alinea.....	78
Anexo h – Empuje a obtener Resultados .....	79
Anexo i – Colabora.....	80
Anexo j – Comunica efectivamente .....	81
Anexo k – Genera Confianza .....	82
Anexo l - Valorización Nivel 1 .....	84
Anexo m - Valorización Nivel 2 .....	84
Anexo n - Valorización Nivel 3 .....	85
Anexo o - Valorización Nivel 4 .....	85
Anexo p - Valorización Herramientas Virtuales .....	86
Anexo q – Identificación de variables a utilizar en modelo Brodgen .....	86
Anexo r – Pautas de seguimiento de rendimiento .....	88
Anexo s – Flujo de caja en caso 1 .....	90
Anexo t - Flujo de caja en caso 2.....	90
Anexo u - Flujo de caja en caso 3.....	91