



DOI: 10.23857/fipcaec.v4i12.61

## **Equipo de alto rendimiento de la empresa pública aguas de Manta**

*High performance team of the public company Aguas de Manta*

*Equipe de alto desempenho da empresa pública Aguas de Manta*

Claudia Analia Molina-Quiroz<sup>1</sup>

[analia.molina@uleam.edu.ec](mailto:analia.molina@uleam.edu.ec)

<https://orcid.org/0000-0001-6201-1053>

**Correspondencia:** [analia.molina@uleam.edu.ec](mailto:analia.molina@uleam.edu.ec)

\* **Recepción:** 20/ 04/ 2019 \* **Aceptación:** 12/06/ 2019 \* **Publicación:** 15 /07/ 2019

<sup>1</sup> Magíster en Administración Pública Mención Desarrollo Institucional, Economista, Docente de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Manabí, Manta, Ecuador.

## Resumen

La investigación tuvo por objetivo analizar el funcionamiento del equipo de alto rendimiento de la empresa pública aguas de Manta, con la finalidad de conocer su aporte a la consolidación de la filosofía de gestión de la organización, siendo de tipo descriptiva, mediante la aplicación de un instrumento con escalamiento de Likert de tres alternativas de respuestas, el cual fue aplicado a una población de 47 empleados de la empresa públicas aguas de Manta, entre los principales resultados se tiene que no se genera una comunicación efectiva del todo favorable y efectiva, aunado que en promedio de 74%, los trabajadores no tienen la plenitud de la vocación como fuerza motivadora para generar aportes que contribuyan al establecimiento y consolidación de un equipo de alto desempeño, por cuanto se necesita estar comprometido consigo mismo y la organización para generar un trabajo efectivo.

**Palabras clave:** Empresa pública; administración pública; cambio organizacional; administración de empresas.

## Abstract

The objective of the research was to analyze the operation of the high performance team of the public company Aguas de Manta, with the purpose of knowing its contribution to the consolidation of the organization's management philosophy, being descriptive, by applying a instrument with Likert scaling of three response alternatives, which was applied to a population of 47 employees of the public company Aguas de Manta, among the main results it is not generated an effective communication at all favorable and effective, coupled with On average 74%, workers do not have the fullness of the vocation as a motivating force to generate contributions that contribute to the establishment and consolidation of a high performance team, because it is necessary to be committed to themselves and the organization to generate an effective work .

**Keywords:** Public company; public administration; organizational change; business Administration.

## Resumo

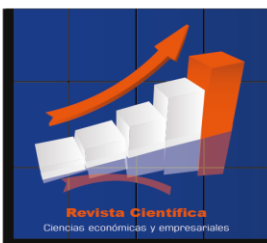
O objetivo da pesquisa foi analisar o funcionamento da equipe de alto desempenho da empresa pública Aguas de Manta, com o objetivo de conhecer sua contribuição para a consolidação da filosofia de gestão da organização, sendo descritiva, aplicando um instrumento com escala Likert de três alternativas de resposta, aplicado a uma população de 47 funcionários da empresa pública Aguas de Manta, entre os principais resultados, não é gerada uma comunicação eficaz de forma favorável e eficaz, aliada a Em média 74%, os trabalhadores não têm a plenitude da vocação como força motivadora para gerar contribuições que contribuam para o estabelecimento e a consolidação de uma equipe de alto desempenho, pois é necessário estar comprometido consigo mesmo e com a organização para gerar um trabalho eficaz .

**Palavras-chave:** Empresa pública; administração pública; mudança organizacional; administração de Empresas.

## Introducción

La misión de los Gerentes en el presente siglo, se enmarca en facilitar los espacios, recursos y equipos para que dentro o fuera de la institución y/o empresas desarrollen y mantengan las capacidades distintivas de cada quien, claro está, en concordancia con las competencias generales, la misión, la visión y los objetivos del negocio. Esta afirmación pareciera remarcar por qué esta especialidad de la gerencia, se ha convertido en un área medular dentro de la organización, sobre todo cuando se sabe que el éxito de las instituciones dependerá en gran medida de lo que se invierte en el talento humano con el que se pueda contar, tanto para la formación de los individuos competentes como para la integración de equipos de alto rendimiento, potenciando así su nivel de desempeño laboral.

De esta manera, el rol del Gerente exitoso puede generar los beneficios que la institución espera de él al convertir a los trabajadores y demás colaboradores relacionados con la institución en los socios estratégicos que le permitan alcanzar los objetivos institucionales fijados con la mayor efectividad posible y a un costo razonable. Ante tales exigencias, el papel actual de la gestión del talento, no es solo la de seleccionar, contratar, entrenar y mantener un personal; su misión es la



de proporcionar talento adecuado en el puesto de forma tal que se alcancen los objetivos y metas de la organización de acuerdo a sus habilidades, aptitudes, actitudes y su superación académica.

Aspectos estos que deben ser prioritarios, pues del talento con el que cuente la institución dependerá el éxito de la institución y del propio empleado. Ante este nuevo paradigma gerencial, las instituciones están pasando de la conformación de grupos informales a constituir equipos de trabajo y de estos a estructurar equipos de alto rendimiento, en donde el empoderamiento, entendido éste como la capacidad de tomar decisiones, y el desarrollo del sentido de pertenencia para con la institución, sean prioritarios para potenciar el talento previamente identificados e, incluso, aquellos que aún no se conocen, tanto de líder como de cada miembro del equipo. Esta nueva herramienta gerencial como lo son los equipos de alto rendimiento, dentro de la Gestión del Talento Humano, es definida por Ronchi (2008) como:

Un grupo de personas que cuentan con conocimientos, habilidades y actitudes complementarias, quienes están comprometidas con un propósito y metas de desempeño en común, y que tienen una forma de encarar un trabajo por el cual se sienten mutuamente responsables (p. 8).

Para lograr ese propósito y alcanzar esas metas, en opinión del autor antes citado, es necesario implementar estrategias innovadoras cuando las tradicionales no alcanzan los resultados esperados; dado que cuando él que dirige (director, coordinador u otro) no sabe cómo desarrollar las conductas apropiadas, surge el peligro de obstaculizar el éxito de la institución y su posicionamiento en el mercado, el cual, sólo se puede generar cuando la alta dirección implementa soluciones alternativas para la toma de decisiones y en momentos cuando se perciben posibilidades de mejora en aspectos específicos del trabajo, lo que pone en evidencia la importancia que tiene formar Equipos de Alto Rendimiento en cualquier organización, se a ésta de carácter público o privado.

Al conformar un equipo de alto rendimiento, en la institución se va a contar con personal comprometido a aceptar responsabilidades en conjunto, ser capaces de trabajar en equipo, estar dispuestos a asumir y enfrentar conflictos productivos, trabajar en la búsqueda de alcanzar tanto los objetivos como las metas organizacionales por encima de las propias

aspiraciones personales y, en definitiva, desempeñarse como un todo, apoyándose y aportando retroalimentación que permita corregir posible desviaciones, aunado que se puede elevar la calidad del servicio al cliente Aldana & Piña (2017), siendo indispensable promover la conformación de equipos de alto desempeño organizacional.

En función de lo planteado, se hace necesario analizar el funcionamiento del equipo de alto rendimiento de la empresa pública aguas de Manta, con la finalidad de conocer su aporte a la consolidación de la filosofía de gestión de la organización.

## **Desarrollo**

### **Equipo de alto rendimiento**

Los equipo de alto rendimiento, son definidos por González (2010) como "un conjunto de personas que realiza una obra común, lo cual los vinculas, los organiza y orienta hacia objetivos compartidos". Resulta importante analizar y profundizar en la necesaria capacidad de la empresa de aprender a trabajar en equipo, lo cual prácticamente le garantiza su permanencia en el mercado, no se puede hablar de liderazgo organizacional sin aprendizaje en equipo, además es indiscutible, que organización y trabajo en equipo, son conceptos inseparables, pero lo que sí se debe profundizar es en el cómo mejorar la eficiencia de estos equipos.

De allí que un "Equipo de Alto Rendimiento", según Cortez (2012) lo constituye aquel equipo que procura alcanzar los objetivos propuestos de una manera excelente en términos de eficacia y de eficiencia, siendo pertinente tener claridad de:

- La fase en la que se encuentra el equipo inicio, desarrollo, evaluación.
- Definir los objetivos comunes a prever, programar y planificar así como las actividades que se van a abordar.
- Procurar la asignación consensuada y con claridad de tareas, proyectos y responsabilidades: objetivos individuales.
- La aportación de cada persona al equipo y del equipo a la organización.



- La actuación del equipo acorde con la cultura de la organización.
- El seguimiento de los objetivos conseguidos por el equipo.
- Las variables y criterios utilizados para recompensar la eficacia de los resultados de un equipo experimentado.
- Sinergia grupal: los valores del equipo.
- El rol del líder en un equipo maduro.
- Cómo conseguir un equipo capaz de auto-dirigirse.
- Cómo dotar al equipo de la necesaria flexibilidad ante cambios y conflictos.

Aunado a ello y desde el punto de Cortez (2012) para desarrollar un liderazgo compartido a nivel avanzado para convertir al equipo en un Equipo de Alto Rendimiento, lo primero que se necesita saber es: qué motiva su conformación considerando los siguientes elementos:

- Identificar los intereses y motivaciones de cada miembro del equipo para adecuar el trabajo a sus características y perfiles.
- Detectar el momento un miembro comienza a decaer y cómo "reconducir" dicha situación para recuperar un nivel de alto rendimiento.
- Compensar y equilibrar los puntos fuertes y débiles de cada integrante del equipo.
- Identificar los riesgos que hacen peligrar la cohesión de un equipo ya maduro y cómo superarlos.
- Prestablecer técnica y habilidades permiten recuperar la ilusión inicial del equipo.
- Asegurar las herramientas que propicien la automotivación de los miembros del equipo.

- Generar un clima de motivación y cooperación para extraer el máximo rendimiento del equipo.

A criterio de Cortez (2012) se tiene que la conformación de un Equipo de Alto Rendimiento debe generar un clima caracterizado por:

- La flexibilidad
- La responsabilidad
- Estándares
- Recompensa
- Claridad
- Espíritu de equipo

### **Trabajo en Equipo**

Solano, (2011, p. 21) lo define como el conjunto de personas asignadas de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador. Fossi (2012, p. 52) se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas. Como se puede observar ambos conceptos y definiciones toman iguales referentes, en base a lo cual se puede afirmar que trabajo en equipo según Solano (2011, p. 36) "constituye un sistema de organización del trabajo capaz de crear una atmósfera que permita, trabajando juntos dirección y trabajadores, alcanzar los objetivos de competitividad de la organización, elaborando un producto de alta calidad, bajo costo y potenciando las posibilidades de desarrollo de todos los empleados en un entorno de mejora continua".

En este sentido, de acuerdo Fossi (2012, p. 39) se hace necesario realizar un análisis de algunos conceptos que componen la definición con el objeto de profundizar en su contenido y esencia, a saber:



- Metodología: Forma de trabajo del equipo.
- Grupo: Conjunto de personas que se reúnen a un objetivo común.
- Objetivos: Metas y logros que se plantean los equipos.
- Meta en común: Plan de trabajo estructurado que tiene etapas de desarrollo y evaluación.
- Interés del equipo: Grado de compromiso en el cumplimiento de sus objetivos.
- Opinión: Juicio que se emite sobre algún tema.
- Entorno de mejora continua: Creación de condiciones que generan confianza dentro del equipo.
- Rol: Labor y funciones que desarrolla cada miembro del equipo.
- Fuerza colectiva: Unión de fuerzas personales que van hacia un objetivo común.
- Calidad: Implica toda una metodología de gestión que permite realizar un mejoramiento continuo en las actividades, procesos o servicios.
- Oportunidades: Son las opciones que tiene el equipo para su crecimiento y desarrollo.
- Comunicación: Expresión y transmisión de ideas, pensamientos y opiniones en forma clara y afectiva.
- Identidad grupal: Rasgos que caracterizan al grupo.

En consecuencia se tiene que, para el desarrollo de un trabajo en equipo, deben existir ciertas características comunes a cualquier equipo que se detallará a continuación:

- Grupo de personas con objetivos y metas en común.
- Comunicación fluida entre sus miembros.



- Liderazgo efectivo.
- Trabajo armónico que promueva la participación de sus miembros.
- Responsabilidades compartidas entre sus miembros.
- Desarrollo de actividades en forma coordinada.
- Cada miembro posee una visión clara de sus propias funciones y de los intereses comunes.
- Los intereses del equipo sobrepasan los intereses particulares.
- Respeto por los roles y funciones de cada miembro.
- Existe apoyo mutuo y colaboración entre sus miembros.

Ahora bien, según Chiavenato (2009) entre las etapas para la conformación de equipos se debe procurar una serie de cambios adaptativos que permitan la cohesión del equipo, estos cambios se traducen en etapas de desarrollo de los equipos, las que suelen tener avances y retrocesos que van a estar determinados por la singularidad de cada equipo. Estas etapas de conformación, por las que pasa todo equipo formal, son formación, agitación, definir las normas y actuación. De acuerdo con el mismo Chiavenato (2009); se tiene que en la etapa de formación, las personas se consideran parte del grupo, es una etapa de análisis en donde se experimenta una gran incertidumbre ante la finalidad, estructura y liderazgo del equipo. Se exploran las conductas y formas de interacción de los miembros. Específicamente en la etapa de agitación se producen los conflictos, por cuanto se generan subgrupos dentro del equipo que desean imponer sus intereses particulares, si se mira desde el punto de vista positivo, esto permite la libre expresión de las ideas en forma clara y respetuosa.

### **Metodología de la investigación**

La investigación fue de tipo descriptiva, definida por Arias (2009) como la investigación que "consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o suceso con establecer su estructura o



comportamiento" (p. 64), describiéndose la variable en estudio, mediante la aplicación de un instrumento con escalamiento de Likert de tres alternativas de respuestas, el cual fue aplicado a una población de 47 empleados de la empresa públicas aguas de Manta, con la finalidad de conocer su accionar en cuanto a equipos de alto desempeño.

**Resultados**

**Cuadro 1  
Recursos materiales**

SIEMPRE		CASI SIEMPRE		NUNCA	
FA	%	FA	%	FA	%
12	25	20	43	15	32

La opción siempre tuvo una representación estadística del 25%, así mismo la opción casi siempre un 43%, y alternativa nunca el 32%, en función de los resultados obtenidos, los encuestados manifiestan no contar con los recursos materiales pertinentes para generar un trabajo efectivo en respuesta a las exigencias del cliente., lo cual contradice a Fossi (2010) quien sostiene que las organizaciones deberían manejar y/o disponer del presupuesto adecuado a su estructura de costo operativo, lo cual garantiza la logística para la realización de las actividades que tienen que ver con el éxito de una u otra manera de la misma.

**Cuadro 2  
Recursos técnicos**

SIEMPRE		CASI SIEMPRE		NUNCA	
FA	%	FA	%	FA	%
16	33	12	24	21	43
14	30	10	21	23	49

La opción siempre tuvo una representación estadística del 33%, así mismo la opción casi siempre un 24%, y alternativa nunca el 43%, lo cual indica que consideran no tener los recursos técnicos a tiempo para el buen desempeño laboral, esto contradice lo expuesto por Fossi (2010) quien plantea que para garantizar el éxito de una empresa y/o organización el suministro de consumibles debe estar logísticamente bien calculado y ser suministrado según las exigencias de la demanda.

**Cuadro 3**  
**Procesos internos**

SIEMPRE		CASI SIEMPRE		NUNCA	
FA	%	FA	%	FA	%
18	38	17	36	12	26

La opción siempre tuvo una representación estadística del 38%, así mismo la opción casi siempre un 36%, y alternativa nunca el 26%, lo cual plantea que los procesos internos no son eficientes en su totalidad, lo cual contradice la propuesta de Chiavenato (2007), quien indica que uno de los aspectos principales a predefinir en cualquier empresa y/o institución, es precisamente lo relacionado con los procesos administrativos, es decir: formatos, quien recibe, quien entrega, quien corrige, quien supervisa y quien firma, entre otros

**Cuadro 4**  
**Vocación al trabajo**

SIEMPRE		CASI SIEMPRE		NUNCA	
FA	%	FA	%	FA	%
12	26	19	40	16	34
08	17	15	32	24	51



La opción siempre tuvo una representación estadística del 26%, así mismo la opción casi siempre un 40%, y alternativa nunca el 34%, indica no tener firme su vocación al servicio, lo cual contradice a Fossi (2010), quien indica que un personal con vocación realizara todo lo que este a su alcance en busca de lograr los objetivos organizacionales, indiferentemente cual sea la institución y/o empresa.

**Cuadro 5**  
**Comunicación efectiva**

SIEMPRE		CASI SIEMPRE		NUNCA	
FA	%	FA	%	FA	%
12	25	20	43	15	32

La opción siempre tuvo una representación estadística del 25%, así mismo la opción casi siempre un 43%, y alternativa nunca el 32%, indican que no se genera una comunicación efectiva del todo favorable y efectiva, lo cual contradice a Chiavenato (2007), al señalar que la comunicación efectiva y eficaz es de vital importancia a los efectos de garantizar un proceso de feedback, es decir de retroalimentación; que todos entiendan y se entiendan, basado en lo cual esta situación debe ser atendida a la brevedad de lo posible para mejorarla e incidir de manera decisiva en la mejora del nivel de desempeño laboral de la división.

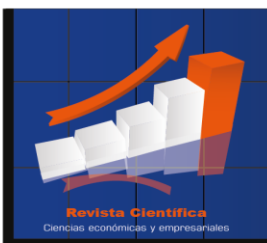
**Conclusiones**

Las diversas falencias indicadas en los resultados, generan la imposibilidad de contar con equipos de alto desempeño organizacional, por cuanto estos se basan en una serie de factores que deben estar al 100% para generar un aporte efectivo, entre los cuales se encuentran recursos, comunicación, vocación, identidad corporativa, entre otros, aunado que en promedio de 74%, los trabajadores no tienen la plenitud de la vocación como fuerza motivadora para generar aportes que contribuyan al establecimiento y consolidación de un equipo de alto desempeño, por cuanto

se necesita estar comprometido consigo mismo y la organización para generar un trabajo efectivo.

## Referencias

1. Arias, F. (2009). El Proyecto de Investigación. Guía para su elaboración. Caracas: Epísteme. Quinta Edición.
2. Aldana, J., & Piña, J. (2017). Calidad del servicio prestado al cliente por los instructores de gimnasios. Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, 2(3), 172-197. Recuperado de <http://fundacionkoinonia.com.ve/ojs/index.php/revistakoinonia/article/view/59/46>
3. Cortez (2012) Equipos de Alto Rendimiento. Ediciones Humanista. Colombia.
4. Chiavenato, I. (2007) Administración de recursos humanos de las organizaciones. Editorial Mc Graw-Hill, 3ª edición. México.
5. Chiavenato, I. (2009) Gestión del Talento Humano. Editorial Mc Graw-Hill, 5ª edición. México.
6. Fossi, R. (2010) El Recurso Humano. Ediciones El Cerro. Caracas.
7. Fossi, R. (2012) Gerencia. Ediciones El Cerro. Caracas
8. González, I (2010). Conindustria - Programa Coninpyme. Centro de Información. Contenedista/compiladora. Venezuela
9. Ronchi, (2008), Equipos de Alto Rendimiento. Editorial Asesores Consultores. México.
10. Solano, M. (2011) Administración y gestión general. Ediciones Educativas. México.



## References

1. Arias, F. (2009). The Research Project Guide for its elaboration. Caracas: Epistle me. Fifth edition.
2. Aldana, J., & Piña, J. (2017). Quality of service provided to the client by gym instructors. Interdisciplinary Arbitrated Review Koinonía, 2 (3), 172-197. Recovered from <http://fundacionkoinonia.com.ve/ojs/index.php/revistakoinonia/article/view/59/46>
3. Cortez (2012) High Performance Teams. Humanist editions. Colombia.
4. Chiavenato, I. (2007) Human resources management of organizations. Editorial Mc Graw-Hill, 3rd edition. Mexico.
5. Chiavenato, I. (2009) Human Talent Management. Editorial Mc Graw-Hill, 5th edition. Mexico.
6. Fossi, R. (2010) The Human Resource. El Cerro editions. Caracas.
7. Fossi, R. (2012) Management. El Cerro editions. Caracas
8. González, I (2010). Conindustria - Coninpyme Program. Information Center. Contentist / compiler. Venezuela
9. Ronchi, (2008), High Performance Teams. Editorial Asesores Consultores. Mexico.
10. Solano, M. (2011) Administration and general management. Educational Editions Mexico.