



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

UNIDAD ACADÉMICA

OFICINA DE POSTGRADOS

TEMA:

“MODELO DE GESTIÓN PARA LA FORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO
RENDIMIENTO. CASO: BIOALIMENTAR CÍA.LTDA.”

**Proyecto de investigación y desarrollo previo a la obtención del título
Magister en Administración de Empresas Mención Planeación**

Línea de Investigación, Innovación y Desarrollo principal:

Productividad, eficiencia y competitividad

Caracterización técnica del trabajo:

Desarrollo

Autor:

Edwin Santiago Morales Villagrán

Director:

Dr. Mg. Luis Eduardo Cevallos Terneus

Ambato – Ecuador

Octubre 2018

Modelo de Gestión para la formación de Equipos de alto rendimiento. Caso: Bioalimentar Cía. Ltda.

Informe de Trabajo de Titulación presentado ante la
Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Sede Ambato
por
Edwin Santiago Morales Villagrán

En cumplimiento parcial de los
requisitos para el Grado de
Magister en Administración de
Empresas mención Planeación.



Oficina de postgrados
Octubre 2018

Modelo de gestión para la formación de equipos de alto rendimiento. Caso: Bioalimentar Cía. Ltda.

Aprobado por:



María-Fernanda San Lucas Solorzano, Mg.

Presidente del Comité Calificador

Coordinadora de la Oficina de postgrados



Elva Aidee Llerena Barreno, Ing. Mg.

Miembro Calificador



Luis Eduardo Cevallos Terneus, Dr. Mg.

Miembro Calificador

Director del Proyecto



Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

Secretario General



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA



Ángel Rogello Ortiz del Pino, Dr. Mg.

Miembro Calificador

Fecha de aprobación:

Octubre del 2018



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

BIBLIOTECA

Ficha Técnica

Programa: Magister en Administración de Empresas mención Planeación.

Tema: Modelo de Gestión para la Formación de Equipos de Alto Rendimiento Caso: Bioalimentar Cía. Ltda.

Tipo de trabajo: Proyecto de investigación.

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo.

Autor: Edwin Santiago Morales Villagrán.

Director: Dr. Mg. Luis Eduardo Cevallos Terneus.

Línea de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Productividad, Eficiencia, Competitividad

Secundaria: Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Resumen Ejecutivo

Las organizaciones desafían cambios en su entorno competitivo, que les exigen ajustar sus modelos de gestión con el fin de asumir exitosamente nuevos retos; un factor clave de las empresas es el talento humano y los roles que aportan las personas a la estructura organizativa, este elemento es un distintivo de las empresas que innovan y generan bienestar en sus colaboradores.

Este trabajo propone el desarrollo de un modelo de gestión para la formación de equipos de alto rendimiento. El resultado esperado es facilitar la integración de colaboradores en la empresa, a más de propiciar una cultura de alto desempeño que permita a la organización desarrollar equipos enfocados a los resultados y alineado a la consecución de los objetivos planteados por la organización.

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo: EDWIN SANTIAGO MORALES VILLAGRÁN, con CC. 180428307-3, autor del trabajo de graduación titulado: “MODELO DE GESTIÓN PARA LA FORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO. CASO: BIOALIMENTAR CÍA.LTDA.”, previo a la obtención del título profesional de Magister en Administración de Empresas Mención Planeación, en la oficina de Postgrados.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad

Ambato, octubre de 2018



EDWIN SANTIAGO MORALES VILLAGRÁN

CC. 180428307-3



BIBLIOTECA

Dedicatoria

Este trabajo se lo dedico con mucho amor a mi madre por todos sus sacrificios y por ser un ejemplo de mujer; a mi esposa Anita por su apoyo incondicional, a nuestro ángel que nos cuida junto a nuestro Señor Jesús y a cada una de las personas que han sido parte fundamental en mi desarrollo personal y profesional.

Reconocimientos

Mi agradecimiento a la empresa BiOALiMENTAR Cía. Ltda., y a sus ejecutivos por la apertura y colaboración en la realización del presente trabajo.

Mi gratitud al Dr. Mg. Luis Eduardo Cevallos Terneus, quien ha aportado con sus valiosos conocimientos la consecución de esta investigación.

Resumen

Bioalimentar Cía. Ltda., es una empresa que elabora y comercializa balanceados multi especie así mismo produce y distribuye huevos empacados en autoservicios; al pertenecer a un mercado altamente competitivo como es el sector primario, es imprescindible buscar estrategias que minimicen costos de producción y lograr ventas efectivas, con un portafolio diversificado y de alta calidad; uno de los recursos más importantes para la empresa es el talento humano por lo cual, en el presente estudio se identifican ejes de acción para la formación de equipos de alto rendimiento, fundamentados teóricamente en el triángulo de servicio al cliente cuyos componentes son: estrategia, personas, sistemas – procesos y clientes. La metodología aplicada permitió recopilar información mediante documentos y bibliografía existente como: tesis de postgrado, libros, revistas indexadas, informes técnicos de la organización; así mismo la investigación de campo recopiló información relevante de los colaboradores del negocio mediante una encuesta preparada con trece ítems enfocadas a obtener oportunidades de mejora, los resultado determinaron la situación actual de los individuos dentro del equipo y posteriormente se diseñó y fundamentó el modelo. Con la aplicación de la propuesta se desarrollaron planes de acción y estrategias enfocadas a la generación de un buen ambiente laboral y de compañerismo el cual será medido con indicadores de efectividad en los procesos de adquisiciones, operaciones, comercialización, finanzas e investigación y desarrollo, permitiendo la evaluación, control y seguimiento con estas herramientas de mejora cuantitativas la cohesión de esfuerzos y metas entre estas áreas.

Palabras clave: liderazgo, equipos de alto rendimiento, cultura del servicio, modelo de gestión.

Abstract

Bioalimantar Cía. Ltda. is a company that produces and sells food for several different animals. It also produces and distributes packaged eggs to supermarkets. Since it belongs to a highly competitive market such as the primary sector, it is essential to look for strategies that minimize production costs and achieve effective sales, with a diversified portfolio of high quality. One of the most important resources for the company is human talent. For this reason, this study identifies the lines of action for the formation of high-performance teams that are theoretically based on the triangle of customer service whose components include strategy, people, systems – processes and customers. The methodology applied made it possible to collect data from documents and existing papers such as theses, books, journals and technical reports of the organization. Likewise, field research collected relevant information from the company employees with a survey prepared with thirteen items aimed at creating opportunities for improvement. The result determined the current status of individuals within a team and later the model was designed and substantiated. With the implementation of the proposal, action plans and strategies were developed focusing on the generation of a good working environment and companionship. They will be measured with indicators of effectiveness in processes of acquisitions, operations, marketing, finance, research and development, which led to the evaluation, control and follow – up with these quantitative improvement tools, the cohesion of efforts and goals in these areas.

Key words: *leadership, high performance teams, culture of service, management model*

Tabla de Contenidos

Declaración de Originalidad y Responsabilidad.....	iv
Dedicatoria.....	v
Reconocimientos.....	vi
Resumen.....	vii
Abstract.....	viii
Tabla de Contenidos.....	ix
Lista de Tablas.....	xii
Lista de Gráficos.....	xiii
CAPÍTULOS.....	1
1. Introducción.....	1
1.1.Presentación del trabajo.....	2
1.2.Descripción del documento.....	2
2. Planeamiento de la propuesta de trabajo.....	4
2.1. Información técnica básica.....	4
2.2. Descripción del problema.....	4
2.3. Preguntas básicas.....	5
2.4. Formulación de meta.....	6
2.5. Objetivos.....	6
2.6. Delimitación funcional.....	7
3. Marco Teórico.....	8
3.1. Definiciones y conceptos sobre modelos de gestión y equipos de alto rendimiento.....	8
3.1.1. Modelo de gestión, generalidades.....	8
3.1.2. Modelo de gestión según autores.....	9
3.1.2.1. Modelo de gestión orientado al control.....	10
3.1.2.2. Modelo de gestión de alto compromiso.....	11
3.1.2.3. Modelo de gestión de alta implicación.....	11

3.1.2.4. Modelo de gestión de alto rendimiento	11
3.1.2.5. Modelo de gestión orientado a la seguridad de trabajo.....	12
3.1.2.6. Modelo de gestión orientado al cliente	12
3.1.3. Formación de equipos de alto rendimiento	13
3.1.3.1. Estructura organizacional.....	16
3.1.3.1.1. Planificación estratégica.....	16
3.1.3.1.2. Liderazgo	17
3.1.3.1.3. Gestión del conflicto.....	18
3.1.3.1.4. Toma de decisiones.....	19
3.1.3.1.5. Comunicación	20
3.1.3.1.6. Retroalimentación.....	21
3.1.3.1.7. Participación.....	22
3.1.3.2. Grupo.....	24
3.1.3.3. Equipo	26
3.1.3.4. Equipo de alto rendimiento.....	27
3.2. Estado del arte.....	31
4. Metodología	33
4.1. Diagnóstico.....	33
4.2. Métodos aplicados.....	35
4.2.1. Enfoque de la Investigación	35
4.2.1.1. Enfoque Cuantitativo..	35
4.2.1.2. Enfoque Cualitativo.....	35
4.2.2. Modalidad Básica de Investigación.....	36
4.2.2.1. Investigación Bibliográfica-Documental	36
4.2.2.2. Investigación de campo	37
4.2.3. Nivel o Tipo de Investigación	37
4.2.3.1. Investigación exploratoria	37
4.2.3.2. Investigación descriptiva.....	38

4.2.4. Población y muestra.....	38
4.2.5. Análisis e interpretación de los resultados.....	39
4.2.5.1. Aplicación de la entrevista a gerencia del NNHA..	39
4.2.5.2. Aplicación de la encuesta a los miembros del equipo	41
5. Resultados.....	49
5.1. Producto final del proyecto de titulación.....	49
5.2. Evaluación preliminar	54
5.3. Análisis de resultados	63
6. Conclusiones y Recomendaciones.....	64
6.1. Conclusiones.....	64
6.2. Recomendaciones.....	65
Anexos.....	67
Anexo 1. Nomina colaboradores del Negocio Nutrición Humana y Agrícola	67
Anexo 2. Modelo de entrevista dirigida al líder de equipo.....	68
Anexo 3. Modelo de encuesta dirigida a los colaboradores.....	70
Referencias	71
Resumen Final	77

Lista de Tablas

1. Modelos de gestión tradicionales.....	13
2. Prácticas clave para un liderazgo efectivo.....	18
3. Proceso del conflicto	19
4. Técnicas para generar ideas en equipo.....	20
5. Criterios de participación.....	24
6. Razones por las cuales se forman grupos.....	24
7. Etapas para la formación de un equipo.....	25
8.Comparativo entre grupo, equipo y equipo de alto desempeño.....	29
9. Características y bondades del enfoque cualitativo	36
10. Población y distribución.....	39
11. Pasos para diseñar un modelo según autores.....	50
12. Análisis FODA	54
13. Matriz MEFI.....	55
14. Matriz. MEFE.....	56
15. Productividad del año 2015.....	58
16. Cálculo de la efectividad.....	62
17. Tabla de indicadores.....	62

Lista de Gráficos

1. Valoración de clima organizacional c on base al modelo GPT.....	33
2. Factores de la dimensión confianza	34
3. Filosofía corporativa	41
4. Programas de trabajo	42
5. Verificación de programas de trabajo	42
6. Objetivos claros	43
7. Planes de acción	43
8. Roles	44
9. Rotación.....	44
10. Reglas	45
11. Participación.....	45
12..Equidad.....	46
13. Capacitación.....	46
14. Comunicación.....	47
15. Retroalimentación	47
16. Triángulo de servicio al cliente	50
17. Galpón automático granja avícola.....	53
18. Instalaciones SANCED	53
19. Medición de evaluación de desempeño, por áreas.....	57
20. Medición de evaluación de desempeño, por nivel.....	57
21. Medición de evaluación de desempeño, por nivel y área	58
22. Modelo de gestión de equipos de alto rendimiento	60

Capítulo 1

Introducción

Bioalimentar Cía. Ltda., posee como uno de los ejes estratégicos de la visión 2020 el desarrollar el capital humano e innovar en toda su Operación; por lo cual la presente investigación se enfoca en establecer lineamientos para la gestión de un equipo y orientar su trabajo hacia objetivos estratégicos y visión.

Uno de los negocios claves de Bioalimentar Cía. Ltda., es el Negocio de Nutrición Humana y Agrícola (NNHA), base donde surgió toda la idea de comercializar alimentos balanceados a partir de la crianza de aves y obtención de huevos comerciales, además de ser el único negocio de la empresa que ofrece productos para consumo humano.

En el NNHA al tener una estructura independiente se puede desarrollar innovaciones como en la presente investigación, la cual, como resultado final permite un mejoramiento continuo en toda su Operación como por ejemplo: incremento de la productividad, disminución del índice de rotación, reducción en tiempos y movimientos al igual que mitigar los defectos y re-procesos manteniendo y/o atenuando los gastos financieros; conservando los parámetros de calidad establecidos por la empresa y por normas nacionales e internacionales sin dejar de obtener los resultados económicos esperados.

Los ejes estratégicos antes mencionados apoyan a la consecución de la presente propuesta en cada uno de ellos se observa que su principal motor es el talento humano como partícipe y generador de ventajas competitivas y generador de clima laboral

1.1. Presentación del trabajo

En este proyecto se propone reglas, fundamentos y recomendaciones para la formación de un Equipo de Alto Rendimiento (EAR); en el negocio de Nutrición Humana y Agrícola de Bioalimantar Cía. Ltda., se abordan temas como conceptos, características de los equipos, etapas de los equipos, cómo formar un equipo de alto rendimiento; que son las bases para la presentación de la propuesta.

Todos los equipos, no importa del tipo que sean, atraviesan procesos de maduración, emoción o entusiasmo; un equipo de alto rendimiento no se hace de la noche a la mañana por lo cual se necesita un modelo eficaz que enfoque los aportes de sus integrantes a la consecución de las metas comunes de manera eficaz, eficiente y efectiva, siempre y cuando exista la predisposición de todos los colaboradores para mejorar las subestructuras de un equipo de alto rendimiento en sus puestos de trabajo con liderazgo participativo, atmósfera positiva, el crecimiento de relaciones cooperativas, planteamiento de objetivos claros, roles definidos, comunicación fluida y toma de decisiones, a nivel de la compañía Bioalimantar.

1.2. Descripción del documento

Capítulo 1, se describe la introducción del trabajo y la delineación del presente documento para tener una visión general de lo que comprende la investigación.

Capítulo 2, presenta un enfoque general y adicionalmente incluye la información técnica con la descripción del problema, las preguntas básicas y los objetivos que serán cumplidos y desarrollados a lo largo de la investigación.

Capítulo 3, se desarrolla el Marco Teórico con aporte de libros con información importante para la investigación y el estado de arte con aporte de investigaciones anteriores.

Capítulo 4, puntualiza detalladamente la Metodología que se aplica en la investigación, los materiales y herramientas para terminar con la descripción de la población, posteriormente, se desarrolla el producto final/resultados, el diseño de un modelo de gestión para la formación de equipos de alto rendimiento. Caso: Bioalimentar Cía. Ltda.

Capítulo 5, se crea el atributo del estudio y el desarrollo de los objetivos planteados. Una vez consumado el estudio de factibilidad del presente proyecto, se tiene la investigación necesaria, suficiente que admite alcanzar y recomendar el desarrollo de un modelo de gestión para la formación de equipos de alto rendimiento. Caso: Bioalimentar Cía. Ltda.

Capítulo 6, se describen las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron con la presente investigación.

Capítulo 2

Planeamiento de la propuesta de trabajo

2.1. Información técnica básica.

Tema: Modelo de gestión para la formación de equipos de alto rendimiento. Caso: Bioalimantar Cía. Ltda.

Tipo de trabajo: Proyecto de investigación.

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Productividad, eficiencia y competitividad.

2.2. Descripción del problema

La productividad dentro del Negocio de Nutrición Humana y Agrícola, al igual que en conceptos generales implica la relación entre la cantidad producida y los recursos utilizados para obtener dicha manufactura; dentro del NNHA el producto terminado son cubetas de huevos empacados, para lo cual se utilizan los siguientes recursos: materia prima, maquinaria, empaques, embalajes y el capital humano, este último es el generador de una productividad efectiva o de restricciones que resultan en pérdidas económicas. Estas pérdidas se originan principalmente por la indiferencia del personal en el cumplimiento de sus funciones, instructivos, reglas, procedimientos, desconocimiento de la misión, visión y objetivos de la

empresa. Estas variables más un limitado liderazgo con carente comunicación y realimentación resultan en decrementos en los indicadores financieros de la empresa.

Las tareas y actividades asignadas a los individuos carecen de planificación y no se estructura una adecuada rotación de actividades provocando riesgos psicosociales y disminución del rendimiento personal y funcional; esta rotación de actividades a su vez no es analizada adecuadamente.

La estructura dividida del negocio ha generado varios equipos, cada uno de ellos con objetivos diferentes sin tener en cuenta un adecuado análisis financiero como parte de una hoja de ruta establecida a nivel de la empresa.

2.3. Preguntas básicas

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

Aparece por la reducción de beneficios económicos esperados por la organización.

¿Por qué se origina?

Se origina por la disminución de la productividad del Negocio de Nutrición Humana y Agrícola, en un 2%

¿Qué lo origina?

Se origina por la ausencia de un modelo de gestión técnicamente establecido.

¿Dónde se origina?

En la empresa Bioalimentar Cía. Ltda., específicamente en el Negocio de Nutrición Humana y Agrícola.

2.4. Formulación de meta

Desarrollar de forma técnica un modelo de gestión de equipos de alto rendimiento para el NNHA.

2.5. Objetivos

Objetivo General.

Diseñar un modelo de gestión para la formación de equipos de alto rendimiento. Caso: Bioalimentar Cía. Ltda., con el fin de plantear esquemas, e indicadores que coadyuven a incentivar la productividad y por ende la rentabilidad del negocio.

Objetivos Específicos.

- 1.** Precisar la situación actual del personal y relaciones laborales dentro del equipo de la empresa Bioalimentar Cía. Ltda., enfatizando en el Negocio de Nutrición Humana y Agrícola, para la identificación de los factores internos que influyen en el rendimiento, mediante el análisis crítico de las fortalezas y debilidades.
- 2.** Generar un modelo de gestión fundamentado teóricamente y que responda a los requerimientos de crecimiento económico del Negocio de Nutrición Humana y Agrícola.

2.6. Delimitación funcional

¿Qué será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?

El modelo de gestión se convertirá en el instrumento para la formación y evaluación de equipos de alto rendimiento para el manejo eficiente, productivo y rentable del Negocio de Nutrición Humana y Agrícola.

Capítulo 3

Marco teórico

3.1. Definiciones y conceptos sobre modelos de gestión y equipos de alto rendimiento.

3.1.1. Modelo de gestión, generalidades

Con respecto a la empresa Bioalimentar desde sus inicios a considerado como diferenciador frente a la competencia los modelos, herramientas o sistemas que provean a los individuos y equipos de la entidad la información necesaria para la evolución y mejora continua, en este caso cuenta con el Sistema de Gestión de Inocuidad Alimentaria; como aporte de la academia se citan los siguientes autores:

Según Othman & Ismail (1992), citados por Gavilanes (2013), los modelos de gestión constituyen marcos que integran diversas actividades relacionadas con los recursos humanos. El valor añadido de estos es la sinergia que se producen en los elementos que los integran.

Es considerado también como un sistema con partes interrelacionadas que funcionan como un todo, que están conectadas y funcionan todas juntas, del cual se cambian o quitan piezas; su comportamiento depende de la estructura global. Si se cambia la estructura, se modifica el comportamiento del sistema. (Atehortua, Bustamante, Valencia, 2008). Confirmando este aporte la estructura del SGIA de la presente investigación se basa en su cadena de valor la cual tiene como principales objetivos el producir alimentos seguros y satisfacer las necesidades

del cliente; metas que han evolucionado acorde a los cambios estructurales y estratégicos de la empresa.

De acuerdo con el criterio de Puy (2002), administrar o gestionar implica cumplir un programa preestablecido por la alta dirección, empoderando a los mandos medios y utilizando los materiales disponibles; enfocado siempre a los objetivos fijados.

Desde el punto de vista de la administración existen tres modelos importantes para el mundo contemporáneo; la administración por objetivos, procesos y resultados según el grupo de investigación desarrollo humano y organizacional (Plazas, 2008).

- La administración por objetivos establece un conjunto de metas para cada departamento que permite la interrelación de los objetivos y la medición, control y evaluación de resultados por parte de los ejecutivos.
- La administración por procesos comprende el diseño de los métodos y procedimientos que apoyen a la gestión por objetivos.
- La administración por resultados tiene prevalencia en los efectos obtenidos, requiere tomar decisiones permanentes de corrección y ajuste la meta fijada.

Estas definiciones fortalecen la orientación de este desarrollo al ser un esquema que propone un manejo eficiente, productivo y rentable con enfoque principal en su talento humano y los resultados que se puede obtener bajo un empoderamiento adecuado.

3.1.2. Modelo de gestión según autores

Lepak et al (2006), clasifica los modelos de recursos humanos según sus objetivos así:

- Orientados al control.

- De alto compromiso.
- De alta implicación.
- De alto rendimiento.
- Orientados a la seguridad en el trabajo.
- Orientados al cliente.

Teniendo en cuenta el alcance que tiene un Sistema de Gestión de Inocuidad Alimentaria acreditado internacionalmente con Normas ISO 22000 y con la consideración que existen diferentes áreas o departamentos relacionadas a este sistema, cada uno de ellos aplican de cierta manera las clasificaciones antes mencionadas, así es como: el departamento de Calidad está orientado a controlar los estándares que garantizan un producto inocuo, el área de Gestión de Talento Humano tiene por objetivo mejorar el clima laboral enfocando a líderes y liderados a convertir a la empresa en el mejor lugar para trabajar, teniendo en cuenta como factor clave la participación e implicación de las personas en las decisiones a tomar, sin descuidar la seguridad física y ocupacional de los involucrados en los procesos productivos, resultado a cargo del departamento de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente; Procesos Comerciales es el departamento encargado de ubicar en el mercado el portafolio de productos de acuerdo a las estrategias establecidas.

El modelo de gestión de alto rendimiento trata de un rediseño o transformación del talento humano de una empresa con base en un diagnóstico inicial para luego tomar acción y establecer pautas para un mejor desempeño, este modelo es el que se ajusta a la filosofía institucional de Bioalimantar y engloba características de los demás modelos.

3.1.2.1. Modelo de gestión orientado al control

Según Ortega y Locano (2011), este modelo intenta medir el logro de objetivos y realizar seguimiento de las acciones, se incorpora el uso de indicadores financieros y de

productividad, adicional en los años noventa aparecen técnicas como el cuadro de mando integral (BSC) sus siglas en inglés.

3.1.2.2. Modelo de gestión de alto compromiso

El Instituto Universitario de la Empresa (2007), menciona que la principal característica de las empresas que utilizan el alto compromiso como eje para su gestión es tratar de garantizar la estabilidad laboral y la vinculación de los colaboradores en la organización.

3.1.2.3. Modelo de gestión de alta implicación

Representan actividades o prácticas que desarrollan en los colaboradores habilidades, información y motivación para inmiscuirse en la toma de decisiones y como resultado de ello obtener una ventaja competitiva (Guerrero y Barraud, 2004).

3.1.2.4. Modelo de gestión de alto rendimiento

Para Plazas (2008), es un sistema y metodología de trabajo único, adaptado a cada empresa y necesidad; se basa en el análisis y diagnóstico de la situación real de la organización para posteriormente generar pautas y acciones específicas, aspectos que contribuyen al cambio estratégico que tienen por finalidad una mayor rentabilidad y excelencia empresarial. Este cambio se genera con varios factores como el empoderamiento, liderazgo y comunicación efectiva; así mismo la fortaleza de este modelo es la estandarización de procesos con el fin de mejoramiento continuo con personal involucrado.

3.1.2.5. Modelo de gestión orientado a la seguridad de trabajo

Este modelo se enfoca a la seguridad y al bienestar de los colaboradores, para que no se convierta en una amenaza a la obtención de metas establecidas, no pueden estar desatendidos. El objetivo principal es ofrecer un entorno de calidad, y un clima de seguridad para los colaboradores, considerando las prácticas propuestas por el autor, en él afirma que hay que tomar en cuenta el desarrollo del liderazgo transformacional, potenciación del trabajo de calidad y evaluación de las prácticas de dirección, (Fernández, 2008).

3.1.2.6. Modelo de gestión orientado al cliente

Valenzuela y Torres (2008), corroboran que la orientación al mercado como filosofía de negocio actúa como generadora de ventajas competitivas y mejores resultados empresariales, debido a que la estrategia corporativa está direccionada a partir del conocimiento del mercado y se destaca de sus competidores por su mayor habilidad para comprender, captar y retener a los clientes.

La meta es lograr ventajas competitivas acrecentando la satisfacción de los colaboradores, a través de la atención de métodos científicos y ordenados a los procedimientos productivos. La gestión de recursos humanos puede ser considerablemente “trascendental a la hora de proteger un servicio de calidad encaminado al cliente, pues es necesaria la implicación total de los colaboradores y por consecuencia la formación de incentivos de rendimiento” (Liao & Chuang, 2008,p.85).

Navarrete (1993), con respecto a la calidad total sugiere que “Es una filosofía empresarial coherente orientada a satisfacer mejor que los competidores, de manera permanente y plena, las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, mejorando continuamente todo en la organización, con la participación de todos para el beneficio de la

empresa y el desarrollo humano de sus integrantes, con impacto en el aumento del nivel de calidad de la comunidad”. (p. 243)

De acuerdo a la literatura existen otros modelos tradicionales que se detallan en la tabla 1, en la cual se hace referencia al autor y principales resultados:

Tabla 1
Modelos de gestión tradicionales

Modelo	Resultado	Año
Werther y Davis	Eficiencia y eficacia organizacional	1991
Dessier	Motivación personal	1991
Milkovich y Boudreau	Eficiencia y optimización de los recursos humanos	1994
Chiavenato	Eficiencia y eficacia organizacional	1993
Cascio	Diversidad de plantilla, clave para competitividad.	1989
Ivancevich	Recurso humano es el elemento estratégico diferenciador.	1998
Dolan, Schuler y Valle	El recurso humano potencializa recursos y capacidades.	1999
Besseyre Des Horts	Planificación y organización	1989

Fuente. Werther y Davis (1991), Dessier (1991), Milkovich y Boudreau (1994), Chiavenato (1993), Cascio (1989), Ivancevich (1998), Dolan, Schuler y Valle (1999), Besseyre Des Horts (1989).

Elaborado por. Santiago Morales. (2017)

3.1.3. Formación de equipos de alto rendimiento

Fundamentado en la investigación de Plazas (2008), el factor preponderante para la ejecución de un Modelo de Gestión es el compromiso de la Alta dirección apoyado del Departamento de Talento Humano, el cual es clave como generador de clima laboral y participación de los colaboradores.

La medición de clima laboral en la empresa Bioalimentar es valorada con base al modelo: El mejor lugar para trabajar GPTW sus siglas en inglés, el cual refleja tres dimensiones a nivel organización: Confianza (en relación con los líderes de la compañía), Camaradería (para con los compañeros de trabajo) y Orgullo (referido al trabajo realizado). La dimensión confianza

al ser bidireccional y estrechamente relacionada con líderes y liderados contiene factores clave para el éxito como: credibilidad, respeto e imparcialidad, los cuales definiremos brevemente:

Credibilidad, es la cualidad de que los mensajes emitidos por la organización sean percibidos como auténticos, para el modelo GPTW, una buena comunicación efectiva, liderazgo y participación son clave para el desarrollo de este factor

Respeto, es la confluencia de apoyo, colaboración y cuidado que es una característica de equipos cohesionados según definiciones que se detallan en los ítems posteriores. Estas distinciones para la presente investigación aportan claramente a la formación de equipos ya que el respeto se integra en un equipo con el reconocimiento individual y colectivo dentro de una entidad.

Imparcialidad, es la ausencia de inclinación en favor o en contra de una persona o situación a juzgar o actuar sobre un asunto para lo cual un adecuado manejo de la equidad, ausencia de favoritismos y justicia es clave para una organización.

Se define como equipo a un conjunto de dos o más personas que se unen para un propósito común y por lo tanto son responsables de los resultados; es importante señalar que el trabajo en equipo es tomado en consideración como una competencia gerencial, característica intrínseca que debe tener un líder para responder a las expectativas del Siglo XXI, (Alles, 2005).

Implica la colaboración y cooperación con terceros, trabajar con los demás con actitud opuesta a la individual o competitiva para que esta competencia sea efectiva, la intensidad debe ser genuina; por lo que es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo trabajando procesos, tareas u objetivos compartidos (p.49)

En resumen, un equipo, es todo grupo de personas, las cuales se reúnen con regularidad en un trabajo, Cardona y Miller (2001). La misión fundamental del líder de un equipo es la creación y fortalecimiento de su identidad y por lo tanto el líder tiene una responsabilidad básica: fomentar los objetivos comunes, que en el fondo, son el corazón del equipo y la base de la identidad. De acuerdo con este enfoque señalan estos autores que dependiendo de la calidad de los objetivos del equipo, el líder es transaccional, transformador o uno trascendente.

Según Cardona y Miller (2001), el líder transaccional articula a su equipo entorno, a unos objetivos de tipo extrínseco; es decir, por los premios o castigos que el equipo puede recibir dependiendo del éxito de la tarea asignada.

Un líder transformador integra a su equipo entorno, a objetivos extrínsecos, pero incluye también los de tipo intrínseco, es decir, los beneficios internos que nacen del simple hecho de trabajar en equipo. Este objetivo puede ser por ejemplo: el aprendizaje o la camaradería que se produce al trabajar en un equipo cohesionado o la misma sensación del triunfo que provoca el cumplimiento de las metas pautadas aún cuando no se reciba ninguna bonificación o recompensa.

El líder trascendental integra su equipo entorno a los objetivos extrínsecos e intrínsecos así como los de tipo trascendental, es decir los beneficios que el trabajo en equipo puedan representar para ellos. Los objetivos pueden ser: el dar un buen servicio al cliente, resolver un problema de la compañía, comunidad o tal vez contribuir con el desarrollo de los demás miembros del equipo, entre otros. Así mismo Blanchard (2007), señala que el propósito de el líder en las organizaciones es apoyar a los individuos a desencadenar su poder y potencializarlo para la obtención de un bien mayor.

3.1.3.1. Estructura organizacional.

Robbins y Judge (2009), mencionan que la estructura organizacional define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades. En el cual se señalan teóricamente seis factores claves: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del control, centralización - descentralización y formalización (p. 519).

3.1.3.1.1 Planificación estratégica

Partiendo de la filosofía de la empresa Bioalimantar Cía. Ltda., la planificación estratégica es la hoja de ruta hacia la obtención de los resultados esperados por la organización mediante la administración efectiva de los recursos por parte de sus líderes.

Reyes Ponce (2004), define planificar como el proceso de evaluar las fortalezas/debilidades de la organización y las oportunidades/amenazas del contexto (análisis FODA); así como también los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, económicos y competitivos; que resultan en el diseño de la planificación estratégica y filosofía empresarial.

Para el análisis interno existen instrumentos como la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), que según Delgado y Gutiérrez (2010), es un resumen y evaluación de las fortalezas y debilidades más importantes dentro de la cadena de valor de un negocio, así mismo es el punto de partida para identificar y evaluar las relaciones entre dichos procesos y su impacto en la organización; para completar esta definición Escribano et. Al (2010) añade que estos factores deben ser estratégicamente valorados porque las fortalezas minimizarán a las debilidades.

Para Tomaselli (2005), es un plan que incluye objetivos, metas, políticas y la forma de alcanzarlos por medio del cual una organización realiza su misión.

"La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos" (Jiménez, 1982).

3.1.3.1.2 Liderazgo

Álvarez (2010), define al liderazgo como: "El desarrollo de un procedimiento completo de expectativas, capacidades y habilidades, que permite identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimular al máximo la fortaleza y la energía de todos los colaboradores de la compañía, elevando el punto de mira de todos hacia los objetivos y metas planificadas" (p.123).

Chiavenato (2006), define al liderazgo como la habilidad de influenciar e interiorizar los diversos objetivos de una organización en su equipo a través de proceso de comunicación; a este concepto se suma los criterios de Echeverría (1994), que conceptualiza al liderazgo como la capacidad humana de intervenir en el diseño de nuestro entorno social y al hacerlo, también en el diseño de muchos otros individuos, mediante determinado conjunto de capacidades lingüísticas.

Con las distinciones antes mencionadas, el líder en una organización es él o las personas que poseen competencias técnicas para ejecutar la planificación estratégica a corto, mediano y largo plazo, aplicando funciones de la administración como son: planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Así mismo, liderar implica gestionar necesidades de los individuos para formar equipos de alto rendimiento mediante una correcta gestión del conflicto, toma de decisiones y retroalimentación a los individuos; siendo la clave de una buena gestión las capacidades lingüísticas con las que el líder transforma su ser y enfoca a sus liderados.

Un líder es una persona con varias actitudes, competencias y perspicacia para influir en su equipo y empoderarlo en un objetivo, estas prácticas se encuentran resumidas en la tabla 2.

Tabla 2*Prácticas clave para un liderazgo efectivo*

Categorías	Prácticas	
Mostrar dirección de futuro, realizar el esfuerzo por motivar a los demás respecto a su propio trabajo estableciendo un “propósito moral”.	Visión (construcción de una visión compartida).	Motivaciones
	Objetivos (fomentar la aceptación de objetivos grupales).	
	Altas expectativas.	
Desarrollar personas, construir el conocimiento y las habilidades que requiere el personal para realizar las metas de la organización, así como el compromiso y resiliencia.	Atención y apoyo individual.	Capacidades
	Atención y apoyo intelectual.	
	Modelamiento (interacción permanente y visibilidad).	
Redireccionar, la organización, establecer condiciones de trabajo que permitan al personal el mayor desarrollo de la motivación y las capacidades.	Construir una cultura colaboradora.	Condiciones de trabajo.
	Estructurar una organización que facilite el trabajo.	
	Crear una relación productiva con sus clientes y el entorno.	
	Conectar la organización con su entorno y oportunidades.	
Gestionar las responsabilidades del cargo	Dotación de personal.	
	Proveer apoyo técnico.	
	Monitoreo.	
	Evitar distracciones del <i>staff</i> que no son del centro de su trabajo.	

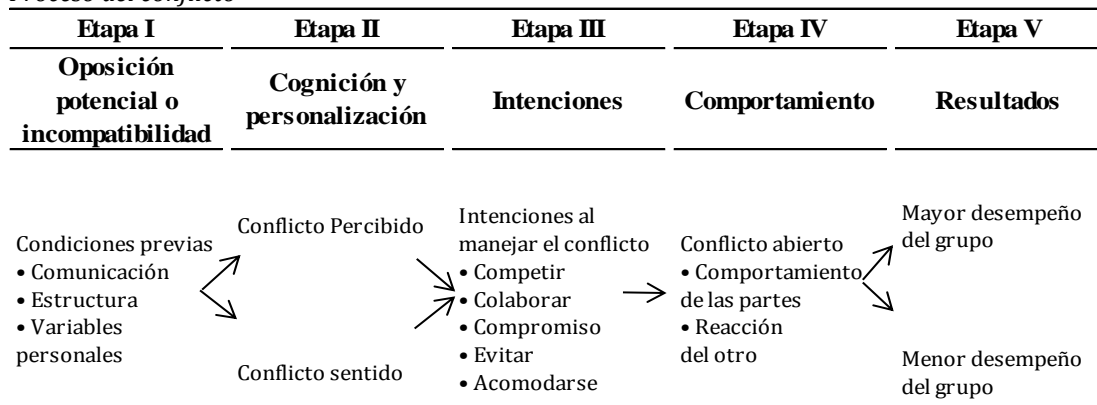
Fuente. Leithwood y Riehl (2005), Uribe (2014)
Elaborado por. Santiago Morales (2017)

3.1.3.1.3 Gestión del conflicto

El conflicto es definido por Thompson, Aranda y Robbins (2000), como dos o más personas percibiendo independientemente, aspectos personales que difieren del otro (p. 237).

Por su parte Robbins y Judge (2009) definen el conflicto como “un proceso que comienza cuando una de las partes percibe que la otra ha sufrido un efecto negativo, o está por hacerlo, algo que a la primera le preocupa” (p. 485). Este proceso tiene cinco etapas señaladas en la tabla 3.

Tabla 3
Proceso del conflicto



Fuente. Robbins, Judge (2009).

Elaborado por. Santiago Morales (2017)

A nivel empresarial según lo describen Guetzkow y Gyr (1954) existen dos tipos de conflictos los mismos que se vienen evidenciando en la empresa Bioalimentar y son:

- El conflicto emocional, es personal, defensivo y resentido. También conocido como conflicto tipo A o conflicto afectivo, está arraigado en la ira, la fricción personal, los choques de personalidad, el ego y la tensión.
- El conflicto cognitivo, es en gran parte despersonalizado; también conocido como conflicto de tipo C, consiste en la argumentación sobre los méritos de ideas, planes y proyectos; a menudo eficaz en estimular la creatividad porque obliga a la gente a repensar los problemas y llegar a los resultados con los que todos pueden vivir. Es por eso por lo que tener opiniones divergentes en un equipo es beneficioso para la creatividad y la innovación.

3.1.3.1.4 Toma de decisiones

Cristiani (2015), menciona que es un proceso de aprendizaje colectivo que involucra a todos los miembros usando metodologías eficaces, para la elección de la mejor alternativa encaminados a los objetivos empresariales sin generar conflicto y creando armonía.

Thompson, et al. (2000) señalan que la toma de decisiones es la esencia del rendimiento del equipo. Es la razón de la existencia, y el grado en que tiene un proceso eficaz de toma de decisiones para llegar al éxito. Para la toma de decisiones existen numerosas metodologías, varias de ellas se describen en la tabla 4 en la cual se detalla la técnica, ventaja y desventaja.

Tabla 4
Técnicas para generar ideas en equipo

Técnica	Ventaja	Desventaja
Técnica de grupo nominal	<ul style="list-style-type: none"> -Control de poder. -Uso eficiente del equipo. -Establecer prioridades. -Construir ideas. -Preservar todas las ideas. -Franqueza. 	<ul style="list-style-type: none"> -Muy estructurado. -No hay tiempo para su elaboración. -Necesita un líder fuerte y objetivo. -Inquietudes con grandes grupos
Afinidad	<ul style="list-style-type: none"> -Construir aceptación. -Proporciona discusión en grupos pequeños. -Muestra el alcance y apoyo para las ideas. -Controla el poder. -Optimiza el tiempo. -Preserva ideas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Poca sinergia de ideas en primera fase. -No hay lugar para la segunda ronda de ideas. -Requiere habilidades de escritura. -Requiere más tiempo.
Delphi	<ul style="list-style-type: none"> -No requiere reunir a la gente. -Puede determinar la fuerza de apoyo para la idea dada. -Preserva todas las ideas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Sin sinergia de ideas. -La gente tiene miedo de ser identificada. -Sin posibilidad de generar ideas. -Personas sospechan que el proceso ha sido manipulado.

Fuente. Thompson, Aranda, Robbins. (2000).
Elaborado por. Santiago Morales (2017)

3.1.3.1.5 Comunicación

La comunicación perfecta ocurre cuando un pensamiento o idea es transmitida y su receptor percibió exactamente la misma imagen mental que el remitente, (Robbins y Judge, 2013).

Chiavenato (2009), menciona que la comunicación es esencial en todo nivel de la organización, ya que con ella se transfiere información mediante símbolos comunes a su comprensión.

La comunicación según Robbins y Judge (2009), tiene cuatro funciones dentro de un grupo u organización y son: control, motivación, expresión emocional e información.

- La comunicación actúa como control, al comportamiento de los miembros a través de sus líderes o autoridades.
- La comunicación impulsa la motivación al orientar a los empleados sus actividades, debilidades y fortalezas para el crecimiento continuo, personal y de organización.
- La comunicación es un mecanismo fundamental para interactuar y expresar sentimientos y emociones entre los miembros del grupo.
- Proporciona la información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones por medio de la transmisión de datos para identificar y evaluar las alternativas de selección.

3.1.3.1.6 Retroalimentación

Una de las dimensiones de la inteligencia emocional es la gestión de relaciones de la cual se origina la retroalimentación, la cual construye conexiones, proporciona guías creativas y maneja conflictos (Dailey, 2012).

Thompson, et al. (2000), mencionan las siguientes reglas que apoyan al equipo a aceptar y usar información dentro de una retroalimentación:

- Enfoque al futuro, al centrarse en esta retroalimentación permite que las personas se beneficien del aprendizaje mientras mantienen la dignidad personal, porque al enfocarse en errores pasados estas se tornan a la defensiva.
- Enfoque específico, una revisión de los problemas y éxitos debe ser lo suficientemente específica como para identificar el curso de acción futura.

- Enfoque sobre el aprendizaje, a medida que el equipo evalúa su progreso, necesita igualar su desempeño con las necesidades de la organización.

3.1.3.1.7 Participación

Thompson, et al. (2000) sugiere que el papel fundamental de los líderes en los equipos es facilitar los procesos y apoyar a sus miembros. El líder traza la dirección y sus miembros toman las demás decisiones y las implementan; a este nuevo modelo se lo denomina equipos autogestionados, como el que se aspira contar en la empresa Bioalimentar con las siguientes características:

- El poder de gestionar su trabajo, los equipos autogestionados pueden establecer metas, planificar, monitorear la calidad e implementar las decisiones.
- Miembros con diferentes conocimientos y experiencia funcional, algunos miembros pueden ser de marketing, finanzas, producción, diseño. Sin una amplia gama de experiencia, el equipo no podría manejar todos los aspectos de su trabajo.
- Ningún gerente externo y el poder para implementar decisiones, el equipo no se reporta a un gerente externo. Los miembros del equipo manejan ellos mismos, su presupuesto y su tarea a través del liderazgo compartido.
- Coordinación y cooperación con otros equipos e individuos afectados por las decisiones de los equipos, debido a que cada equipo es independiente y no se informa formalmente a un gerente, los propios equipos en lugar de los gerentes deben coordinar sus tareas y actividades para asegurar y lograr la integración.
- Liderazgo interno basado en la facilitación, el liderazgo suele girar entre los miembros dependiendo de la experiencia de cada miembro en el manejo de una situación específica. En lugar de un líder que le dice a los demás qué hacer, establece metas o supervisa el logro, los líderes de equipo eliminan los obstáculos para el equipo y se aseguran de que este tenga los recursos que necesita. El papel principal del líder del equipo es facilitar más que controlar. La facilitación significa que el líder se enfoca en

liberar al equipo de los obstáculos para permitirle alcanzar los objetivos que ha fijado.
(p. 7-8)

A nivel empresarial los equipos autogestionados presentan diferentes tipos de participación como los que se describen a continuación, los cuales son fundamentados por las experiencias de diferentes autores:

- En los equipos autogestionados o auto-regulados, un gerente o líder determina el propósito general u objetivo del equipo, pero el equipo tiene la libertad de administrar los métodos para lograr ese objetivo. (Fishman, 1996)
- Los equipos autodirigidos o de auto-diseño determinan sus propios objetivos y los métodos para lograrlos. (Orsburn, Moran, Musselwhite & Zenger, 1990)
- Los equipos y consejos de administración autónomos suelen ser responsables de ejecutar una tarea, administrar sus propios procesos de desempeño, diseñar el grupo y diseñar el contexto organizacional. Son los extremos en términos de control y responsabilidad. (Ancona y Nadler, 1989)
- Los equipos y consejos de administración autónomos suelen ser responsables de ejecutar una tarea, administrar sus propios procesos de desempeño, diseñar el grupo y diseñar el contexto organizacional. (Ancona y Nadler, 1989)

Igualmente, y como lo señala Thompson et al (2000), existen diferentes criterios de participación por parte de los equipos autogestionados, se resume en la tabla 5, en base al criterio y a las características de cada uno de ellos:

Tabla 5
Crterios de participación

Criterio	Descripción
Cuando la tarea es compleja, multifacética y la calidad es importante	Las tareas complejas requieren de aportaciones de personas con diferentes conocimientos; con diferentes puntos de vista se obtiene una decisión de calidad.
Cuando se necesita el compromiso del seguidor en la implementación exitosa Cuando hay tiempo	La participación de los seguidores aumenta el compromiso y la motivación. El uso de la participación requiere tiempo; los plazos legítimos y las presiones de tiempo impiden buscar una participación amplia.
Cuando el líder y los seguidores están listos y la cultura organizacional es de apoyo	La participación sólo puede tener éxito si el líder y los seguidores aceptan sus capacidades y la forma de usarlas; están comprometidos con su éxito. La cultura organizacional tiene que fomentar o al menos tolerar la participación de los empleados.
Cuando la interacción entre líder y seguidores no está restringida por la tarea, la estructura, o medio ambiente	La participación requiere interacción entre líderes y seguidores; tal interacción sólo es posible si no hay restricciones debido a factores tales como la ubicación geográfica, los elementos estructurales o la tarea requerida.

Fuente. Thompson, Aranda, Robbins, (2000).

Elaborado por. Santiago Morales, (2017).

3.1.3.2. Grupo

Los grupos implican una unidad para conseguir un mismo objetivo bajo diferentes razones que se describen en la tabla 6; sin embargo, los individuos de este conjunto se encuentran bajo la supervisión y dirección de un ejecutivo para completar sus actividades; estos no siempre cumplen sus tareas individualmente. La colaboración se produce directamente entre el directivo y los individuos, no necesariamente entre los miembros del grupo; todo el peso de la autoridad y gestión recae en una sola persona (Malpica et al., 2014).

Tabla 6
Razones por las cuales se forman grupos

Aspecto	Descripción
Seguridad	Al reunirse en un grupo los individuos reducen la inseguridad de "estar solo". Cuando forman parte de un grupo, las personas se sienten más fuertes, tienen menos dudas de sí mismas y resisten más las amenazas.
Estatus	La inclusión en un grupo que se aprecia como importante por los demás, da reconocimiento y estatus a sus miembros.
Autoestima	Los grupos dan a la gente sentimientos de valía. Es decir, además de

Pertenencia	investirlos de estatus ante las personas del exterior del grupo, la pertenencia a este también aumenta la sensación de bienestar para sus miembros. Los grupos cubren necesidades sociales. Las personas disfrutan la interacción regular que surge de la membresía y para muchas de ellas dichas interacciones en el trabajo son la fuente primordial de satisfacción de sus necesidades de afiliación.
Poder	Lo que no es posible lograr en forma individual con frecuencia sí lo es a través de la acción del grupo. En el número hay poder.
Logro de metas	Hay ocasiones en que se requiere más de una persona para alcanzar una meta particular: existe la necesidad de reunir talentos, conocimientos o poder para llevar a cabo un trabajo. En tales casos, la administración utilizará un grupo formal.

Fuente. Robbins, Judge, (2009).

Elaborado por. Santiago Morales, (2017).

Según Robbins & Judge (2009) los grupos se desarrollan siguiendo las siguientes etapas, cuyas características se señalan en la tabla 7:

Tabla 7

Etapas para la formación de un equipo

Etapas	Descripción
1. Formación	Se caracteriza por una gran cantidad de incertidumbre sobre el propósito, estructura y liderazgo del grupo.
2. Tormenta	Los miembros aceptan la existencia del grupo, pero se resisten a las limitantes que este impone a la individualidad.
3. Normalización	Se desarrollan relaciones cercanas y el grupo demuestra cohesión. La estructura del grupo se solidifica y se define, con el comportamiento correcto de los miembros.
4. Desempeño	La estructura del grupo es funcional y aceptada por completo. La energía del grupo se ha transferido de conocerse y entenderse uno al otro, a llevar a cabo la tarea de que se trate.
5. Terminación	El equipo cumple con las actividades asignadas dentro del contexto organizacional.

Fuente. Robbins, Judge, (2009). (p. 2

Elaborado por. Santiago Morales, (2017).

Los grupos de trabajo poseen propiedades que moldean el comportar de sus miembros y desarrollan el desempeño en equipo, las principales son las siguientes:

- Roles, “con este término se designa un conjunto de patrones de comportamiento esperados atribuidos a alguien que ocupa una posición dada en una unidad social.”
- Normas, “son los estándares aceptables de comportamiento que comparten los miembros del grupo.”

- Estatus, “es una posición o rango social definido que los demás dan a los grupos o a los miembros de alguno.”
- Tamaño, número de miembros del grupo con el que puede rendir mejor la Operación.
- Cohesión, “el grado en que sus miembros se ven atraídos uno con otro y están motivados para permanecer en el grupo” .

3.1.3.3. Equipo

Según Malpica et al., (2014), equipo es un reducido número de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un objetivo común de cuyo cumplimiento son mutuamente responsables. Los miembros individuales interactúan entre sí y con el líder del equipo para conseguir su objetivo común (p. 75).

Por su parte West (2003), afirma que existen sobradas razones que justifican el trabajo en equipo en las organizaciones, diferenciando ventajas claras e identificables (tangibles) y otras menos perceptibles externamente (intangibles):

Ventajas Tangibles:

- Hacer que las organizaciones aprendan.
- Ofrecer mayor calidad de gestión.
- Intercambiar ideas en los equipos promoviendo calidad e innovación.
- Proporcionar beneficios económicos, mejorando la productividad y el rendimiento empresarial.
- Facilitar la promoción e implementación del cambio en las organizaciones.
- Proporcionar habilidades y experiencias más diversas para abordar un problema, generando respuestas más flexibles y adaptativas.

Ventajas Intangibles:

- Reducir estrés.
- Desarrollar niveles de satisfacción al aprender unos de otros y de su participación y compromiso en su trabajo.
- Proporcionar a los empleados una mayor sensación de poder en sus relaciones con los directivos.

Existen diferentes equipos a nivel empresarial Thompson, et al., (2000), describe los siguientes:

- Equipos de trabajo son equipos que forman unidades de trabajo naturales, realizan el trabajo cotidiano de la organización.
- Equipos de tareas son equipos que abordan un problema u oportunidad específica.
- Equipos de gestión son equipos de personas que dirigen unidades Operativas u organizativas.

3.1.3.4. Equipo de alto rendimiento.

Como se señaló anteriormente, un equipo es todo grupo de personas las cuales se reúnen con regularidad en un trabajo y todos los equipos son grupos, pero no todos los grupos son equipos, por lo que el liderazgo en equipo se caracteriza, según el liderazgo relacional, expresado por Cardona y Miller (2001). La visión fundamental del líder de un equipo es la creación y el fortalecimiento de su identidad y por lo tanto el líder tiene una responsabilidad básica: fomentar los objetivos comunes que, en el fondo, son el corazón del equipo y la base de la identidad. De acuerdo con este enfoque señalan estos autores que, dependiendo de la calidad de los objetivos del equipo, el líder será transaccional, transformador o uno trascendente.

Stewart, Manz, Sims (2007), afirman: “Las presiones de competitividad están forzando a las organizaciones a reducir costos, incrementar la eficiencia, y mejorar la calidad, al mismo

tiempo los trabajadores están demandando más satisfacción en el trabajo”. Esta tendencia indica a la organización cuya estructura laboral es más productiva e intrínsecamente satisfactoria para sus trabajadores. Entre los enfoques más notables y prometedores para alcanzar la doble meta de mayor productividad y mayor satisfacción de los trabajadores, está el diseño de las organizaciones basadas en equipos de alto desempeño.

El interés para formar equipos de alto rendimiento se genera por la necesidad de las empresas por ser más efectivas y ganar una ventaja competitiva; lo que se espera con el diseño de este modelo y aplicación del mismo en el NNHA según las teorías mencionadas anteriormente es: reducción de estrés y riesgos psicosociales, disminuir la rotación de empleados, mejorar el clima laboral, nivelar las habilidades de cada uno de los colaboradores, fomentar la amistad y cohesión entre los colaboradores y estandarizar los procesos para facilitar el trabajo entre los miembros; con los aspectos mencionados anteriormente se proyecta obtener un incremento en los resultados económicos.

Al respecto Uribe, Molina, Contreras, Barbosa y Espinoza (2014), mencionan que los equipos de alto desempeño, si bien requieren de personas con cierto nivel de efectividad, no será el agregado aritmético de las competencias de sus miembros lo que determine el nivel de desempeño; el nivel estará definido principalmente por las sinergias que se logren configurar entre los miembros, el grado de especialización que se defina en las tareas, la confianza que se logre construir entre los sujetos y las habilidades como grupo en torno a la motivación y la comunicación efectiva. (p. 62).

Según Plazas (2008) en las organizaciones de alto rendimiento existen cinco componentes básicos como los que se señalan a continuación:

- Participación, definida como la cantidad de decisión delegada.

- Equipos de trabajo autodirigidos, organizado para comprometerse con la organización y tomar decisiones acerca de la planeación.
- Tecnologías de producción integrados, las cuales tienen por objetivo proporcionar flexibilidad a la fabricación y servicios, e incluyen el diseño de puestos y sistemas de información como parte de la tecnología.
- Aprendizaje organizacional, se describe como una forma para que las empresas se adapten a sus estructuras y reúnan información para proveer futuros cambios.
- Administración de Calidad Total, definida anteriormente como el compromiso total por resultados de alta calidad, mejoramiento continuo y constante satisfacción de las necesidades del cliente.

Los miembros de un equipo son impulsados a examinar como trabajan juntos, a identificar sus problemas y encontrar medios más eficaces de cooperación; la meta es hacer más eficaz al equipo, los equipos de alto rendimiento realizan sus tareas, aprenden a resolver problemas y disfrutan de relaciones interpersonales satisfactorias entre sí. El proceso de formación o creación de un equipo de trabajo sigue el mismo patrón general que el proceso del desarrollo organizacional (Plazas, 2008).

Según Uribe (2014), los siguientes criterios permiten caracterizar a cada uno de los elementos de la organización empresarial de forma individual, grupal, equipos y en equipos de alto rendimiento, como se señala en la tabla 8.

Las características que espera fortalecer Bioalimantar con el diseño de este modelo son las de un equipo de alto rendimiento.

Tabla 8
Comparativo entre grupo, equipo y equipo de alto desempeño

Criterios	Individuos	Grupo	Equipo	Equipo de alto rendimiento
Razón de ser	Producción individual.	Intercambio de conocimientos.	de Proyecto.	Puesta en adecuación de la

Relaciones	Individualista: Cada uno para sí mismo.	Prioritarias: Hacer cosas juntos, estar en grupo.	Cada uno se compromete en una misión común, las relaciones derivan de ellas.	visión y del día a día. Abiertas: Corresponsabilidad, solidaridad, apoyo.
Riesgos ligados a las relaciones	Puerta abierta a la competencia.	Simbiosis: Prioridad a la relación/fusión.	Conformismo: Cada uno se limita a lo que se espera de él.	Pérdida de visión de la realidad: Dar prioridad al sentido a costa de lo concreto.
Comunicación	Técnica: Intercambio de informaciones.	Afectiva: Apunta a conocer mejor al otro.	Fundada en la confianza probada.	Aceptación incondicional.
Modo de definición de Objetivos	Individual: Desafío centrado en las actividades ligadas a la profesión de cada uno.	Individual, pero con previa concentración: Centrado en la satisfacción de las personas.	Compartido: Entrados en el éxito común.	Para el equipo en relación con la visión compartida: Cada uno contribuye al logro de dichos objetivos, reparto "móvil".
Relación entre las actividades	Poco o ningún vínculo interno.	Vínculos internos definidos por el directivo.	Vínculos numerosos, flexibilidad en el reparto.	Vínculos integrados.
Métodos de trabajo	Individuales o definidos por el directivo.	Intercambio de métodos personales para desplazarse a métodos colectivos.	Comunes identificados, evaluados y capitalizados.	Coexistencia de métodos individuales y de métodos comunes; + innovación en los métodos.
Toma de decisiones	Directivo: Fundado en la autoridad de competencia o la legitimidad del estatus.	Directivo, previa concertación del grupo.	Por mayoría, previo análisis de las opciones.	Mayoritariamente consensual: coexistencia de diferentes modos en función de la naturaleza de la decisión.
Resolución de conflictos	Vía jerárquica	Técnica: abordados/afectivos: riesgos de estancamiento, de falsas interpretaciones.	Confrontación: los conflictos se contemplan como fuente de progreso.	Anticipación: Trabajo en paralelo sobre la producción del grupo y las relaciones.

Fuente. Uribe (2014).

Elaborado por. Santiago Morales (2017).

3.2. Estado del arte

(Rodríguez, 2004) indica que un modelo de gestión es el enlace integral para dinamizar la interrelación entre: el entorno organizativo, el puesto de trabajo y las personas, siendo este último el factor clave para cumplir su misión; por esta misma razón se desarrolla la presente investigación teniendo como esquema un modelo de gestión y como elemento clave de ejecución de esta herramienta a las personas dentro de un equipo de trabajo.

Plazas (2008), plantea en su investigación “Diseño e implementación de un modelo de equipos de trabajo de alto desempeño. Caso Busscar de Colombia S.A.” como principal problemática el no contar con un modelo de gestión de desempeño que permita a su talento humano alcanzar sus objetivos. Otros aspectos observados fueron la falta de compromiso, incumplimiento de la producción presupuestada, defectos en el producto, accidentes laborales, generación de horas extra, encarecimiento del costo, ausentismo elevado, desperdicio de materias, individualismo y bajo rendimiento colectivo, resultante en el incumplimiento en entregas al cliente.

Al término de esta investigación se evidencia que con la puesta en marcha de este modelo se obtuvo como principal beneficio la reducción de costos, a su vez al ser un modelo que enfatiza el factor humano los beneficios resultantes fueron mayor empoderamiento, liderazgo y trabajo en equipo.

Esta investigación concluye que el pilar fundamental para la continuidad de este modelo es el compromiso de la alta dirección, así mismo el acompañamiento por parte del área de Gestión Humana como apoyo en actividades de inducción, capacitación, entrenamiento, reentrenamiento, evaluación de desempeño, mediciones de clima organizacional son fundamentales para el éxito de este modelo así mismo como una adecuada retroalimentación entre líderes y liderados, comunicación efectiva, motivación, compromiso y objetivos claros.

Navarrete (2017), presenta en su trabajo titulado “Las Prácticas de Alto Rendimiento y el Nivel de Satisfacción del Personal Operativo de la Dirección de Vinculación con la Sociedad de la Universidad Técnica de Ambato”, un análisis crítico con características semejantes al del presente trabajo como son: desconocimiento de políticas, políticas desactualizadas, escasos planes de mejora, limitada comunicación y compromiso, promueven la pérdida de tiempo y recursos en procesos administrativos y Operativos.

El instrumento utilizado para recolectar información en esta investigación fue un cuestionario con el cual se Operacionalizaron las variables: prácticas de alto rendimiento como independiente y nivel de satisfacción como dependiente; con las dimensiones: efectividad de la empresa, efectividad individual, desarrollo y reconocimiento y compromiso para la variable independiente y las dimensiones satisfacción al cargo, satisfacción general y motivación al cargo para la dependiente. Con la aplicación de este instrumento se evaluó ítems como: cumplimiento de las políticas, cumplimiento de objetivos, necesidad de capacitación, innovación, liderazgo, comunicación, actividades, remuneración, entre otras; que dieron como resultado una carencia de innovación de los procesos, inadecuada comunicación y un inexistente trabajo en equipo por falta de liderazgo aspectos similares a los que se estudian en la presente investigación.

Como conclusiones generales, las practicas que conllevan a un buen nivel de satisfacción laboral a nivel de efectividad de la dirección es el direccionamiento estratégico, así mismo la efectividad individual está ligada a contar con los recursos necesarios y la seguridad en el puesto del trabajo, el factor desarrollo y reconocimiento evoluciona con una buena gestión de desempeño, calidad de vida y remuneración.

Capítulo 4

Metodología

4.1. Diagnóstico

Con la finalidad de obtener información necesaria para precisar la situación actual de las personas y relaciones laborales dentro de un equipo de trabajo, esta investigación se desarrolla en la empresa Bioalimentar Cía. Ltda., específicamente en el Negocio de Nutrición Humana y Agrícola; se identificó la población de estudio ver (Anexo 1), quienes son todos colaboradores de este negocio.

Aspectos abordados en el capítulo anterior como la medición de Clima Laboral marcan un camino por el cual la presente investigación apoya y complementa la filosofía corporativa de la empresa; los resultados obtenidos de esta medición se detallan en el siguiente gráfico.

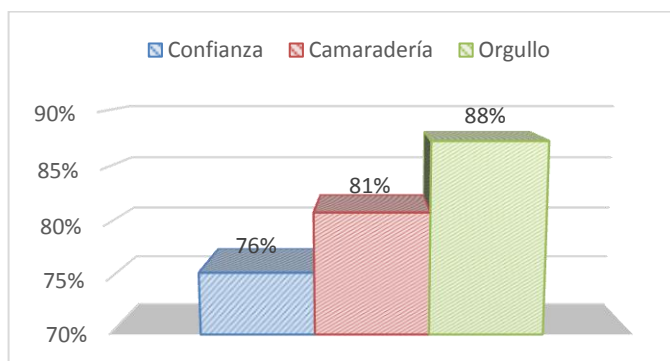


Gráfico 1 Valoración de clima organizacional con base al modelo GPTW
Fuente. Gestión de Talento Humano
Elaborado por. Santiago Morales

La dimensión confianza con un resultado del 76%, posee los siguientes factores, detallados en la figura 10.

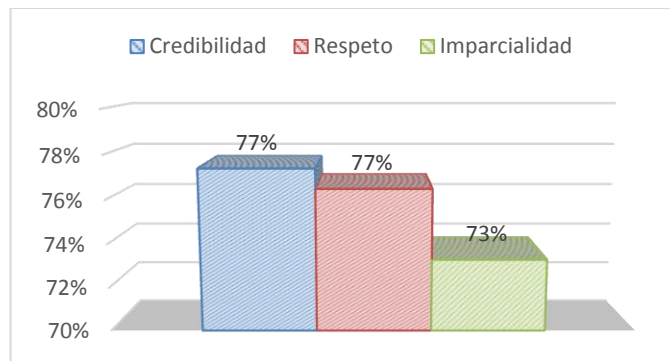


Gráfico 2 Factores de la dimensión confianza

Fuente. Gestión de Talento Humano

Elaborado por. Santiago Morales

De acuerdo con esta medición la dimensión confianza que contiene los factores credibilidad, respeto e imparcialidad poseen una valoración menor a los parámetros establecidos por la organización. Por lo cual se enfatiza la investigación en componentes que influyen en estos factores, de acuerdo con la fundamentación abordada en el capítulo anterior.

Con conocimiento previo de los resultados expuestos anteriormente se aplica una entrevista direccionada a la gerencia del negocio con la finalidad de obtener información cualitativa relevante al estudio e identificar factores que influyen en el rendimiento; así mismo se aplica una encuesta a los colaboradores del negocio con el fin de recopilar aspectos claves para la formación de un equipo de alto rendimiento.

Los instrumentos utilizados en el proceso de investigación se validaron mediante una experiencia piloto que incluyó la participación del 10% de encuestados escogidos en base a la antigüedad laboral, luego de esta actividad fueron corregidos considerando las observaciones de los participantes.

4.2. Métodos aplicados

4.2.1. Enfoque de la Investigación

El enfoque de la presente investigación es predominantemente cuali-cuantitativo por las siguientes razones:

- Los resultados cualitativos que se obtengan de las variables cualitativas como producto del proceso de investigación serán utilizados por el investigador para el diseño y planificación del modelo de gestión del Negocio de Nutrición Humana y Agrícola dentro de la empresa Bioalimentar Cía. Ltda., como herramienta de mejora encaminada a alcanzar mejores niveles de rentabilidad.
- Las variables cuantitativas que corresponden a los factores limitantes han sido observados diariamente y medidos mensualmente por la Gerencia de Nutrición Humana y Agrícola y posteriormente evaluados por comité ejecutivo de la empresa.

4.2.1.1 Enfoque Cuantitativo

Cuantitativamente se trabajó con datos estadísticos los cuales permitieron identificar el fenómeno problemático, se tabularon los datos obtenidos a través de una encuesta, se presentan figuras en las páginas consiguientes. Además, se realizó un estudio financiero para establecer el nivel de rendimiento del equipo.

4.2.1.2 Enfoque Cualitativo

Desde el punto de vista cualitativo se aplicó un proceso lógico e inductivo para explorar, describir y generar perspectivas teóricas pasando de los aspectos particulares a generales. Es decir, las visitas que realizó el investigador a la empresa permitieron identificar los principales

problemas organizacionales para desarrollar el modelo de gestión con bases teóricas y sólidas reales. Por lo cual adicionalmente se aplicó una entrevista a la gerente del negocio para recabar información relevante a la investigación. Lo señalado tiene concordancia con lo manifestado por Hernández (2008), quien identifica el enfoque cualitativo en cuanto a las características, proceso y bondades de la siguiente manera (Tabla 9):

Tabla 9
Características y bondades del enfoque cualitativo

Características	Proceso	Bondades
Explora los fenómenos en profundidad	Inductivo	Profundidad de significados
Se conduce básicamente en ambientes naturales	Recurrente	Amplitud
Los significados se extraen de los datos No se fundamenta en la estadística	Analiza múltiples realidades subjetivas No tiene secuencia lineal	Riqueza interpretativa Contextualiza el fenómeno

Fuente: (Hernández, 2008)

4.2.2. Modalidad Básica de Investigación

La presente investigación conjugó procesos de campo y documental (bibliográfica), destinados a enmendar las limitantes y cumplir con las exigencias empresariales para alcanzar altos niveles de rendimiento por parte del talento humano lo cual se refleja en mejores índices de productividad, eficiencia y competitividad; a su vez motivar a los altos mandos para que a través del nuevo modelo de gestión exista mejor organización, dirección y control en el Negocio de Nutrición Humana y Agrícola.

4.2.2.1 Investigación Bibliográfica-Documental

Para el proceso investigativo bibliográfico- documental como lo recomienda Díaz (2007) se utilizaron: tesis de postgrado, libros, artículos científicos que estén disponibles en el

circuito comercial, manuales, revistas indexadas, informes técnicos de la organización relacionados con el problema detallado en el presente trabajo e internet, profundizando en temas relacionados con modelos de gestión y formación de equipos de alto rendimiento.

4.2.2.2 Investigación de campo

Esta modalidad de investigación se desarrolló al interior de la empresa, con la participación directa del investigador aspecto que permitió de primera mano obtener información directa tanto de los trabajadores y mandos directivos. Se utilizaron los instrumentos ya mencionados anteriormente.

4.2.3 Nivel o Tipo de Investigación

4.2.3.1 Investigación exploratoria

La investigación exploratoria fue útil para implementar los equipos de alto rendimiento, así como para capacitarles en el manejo de estrategias de acción para beneficio del Negocio de Nutrición Humana y Agrícola de Bioalimentar Cía. Ltda.

La investigación exploratoria también permitió coadyuvar a que el investigador se familiarice con la situación problema, identificando las variables más importantes, reconociendo otros cursos de acción, proponiendo pistas idóneas para trabajos posteriores y puntualizando actividades de máxima prioridad en la organización, para la toma de decisiones.

A través de la investigación exploratoria se evidenció la realidad de la empresa, de acuerdo con lo que señala Díaz (2007), en concordancia con Alejandro (2001), quien menciona que:

“Los estudios exploratorios sirven para preparar el terreno y por lo común anteceden a los otros tipos de investigación. Se efectúan normalmente. Los estudios exploratorios sirven para obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados”. (p. 109)

Por lo expuesto se consideró que la investigación exploratoria como importante, dado que el problema investigado es nuevo y se encuentra en la etapa preliminar.

La alternativa de solución (modelo de gestión) ha permitido el desarrollo del equipo como medida para mitigar, el limitado compromiso del personal debido a la inadecuada difusión de la filosofía de la compañía a más del desconocimiento de los objetivos del grupo, así como de los planes de acción trazados para alcanzar dichas metas. Las tareas y actividades designadas a los individuos que carecen de planificación y de estructura adecuada para la rotación de actividades provocando estrés en el trabajo y disminución del rendimiento del personal.

4.2.3.2 Investigación descriptiva

La investigación descriptiva por su naturaleza permitió describir el estado actual de la empresa, así como del modelo de gestión y la implementación del equipo de alto rendimiento.

4.2.4. Población y muestra

Se trabajó teniendo como población el universo de los colaboradores del Negocio de Nutrición Humana y Agrícola de Bioalimentar Cía. Ltda., el mismo que se tomó de la nómina activa del departamento de Gestión de talento humano, los cuales se distribuyen como se señala en la tabla 10.

Tabla 10
Población y distribución

Cantidad	Sujetos de investigación	Herramientas
49	Colaboradores del Negocio Nutrición Humana y Agrícola	Encuestas
1	Gerente	Entrevista

Fuente: Bioalimantar Cía. Ltda.

4.2.5 Análisis e interpretación de los resultados

La validación de la encuesta se lo realiza con base a las encuestas levantadas, es decir los datos validos representan la totalidad de colaboradores y los datos excluidos representan datos perdidos, en este caso no se registran pues todos respondieron positivamente la encuesta diseñada.

4.2.5.1 Aplicación de la entrevista a gerencia del NNHA

La entrevista (Ver anexo 2), se aplicó a la gerencia del negocio obteniendo los siguientes resultados:

Pregunta No. 1.- ¿Actúa usted como facilitador para que el equipo pueda tomar sus decisiones de manera eficaz? R: En ocasiones, considerando que decisiones a nivel estratégico se las toma de manera conjunta en comité gerencial; sin embargo, con el equipo se ha tomado varias decisiones importantes relevantes a mejorar condiciones y ambiente de trabajo.

Pregunta No. 2.- ¿Trabaja con el equipo para definir la asignación de tareas? R: No, la asignación de tareas lo realiza específicamente el asistente de Operaciones.

Pregunta No. 3.- ¿Puede encontrar el equilibrio entre hacer las cosas usted mismo y dejar que otras personas las hagan? R: Si, considero que el saber delegar es clave para un líder.

Pregunta No. 4.- ¿Defiende usted al equipo? Por ejemplo, ¿Lucha por los recursos que el equipo necesita? ¿Defiende los intereses del equipo ante la compañía? R: En parte, ya que la empresa asigna recursos equitativamente.

Pregunta No. 5.- ¿Detecta las barreras con que debe enfrentarse el equipo y actúa para eliminarlas? R: Si, ya que considero que una prueba para un líder es la capacidad de reconocer un problema antes que sea una emergencia

Pregunta No. 6.- ¿Acepta los errores en el desempeño del equipo y trata de solucionarlos en lugar de justificarlos aludiendo a causas que escapan a su control? R: Se han aceptado y corregido a la medida de lo posible, teniendo en cuenta también que la causa principal de errores es el paradigma de los colaboradores.

Pregunta No. 7.- ¿Es capaz de designar control y autoridad para ayudar a que el equipo se desempeñe mejor? R: Si, se ha delegado ciertas funciones de control a personal con las competencias requeridas para ello.

Pregunta No. 8.- ¿Es capaz de modificar su estilo de liderazgo a medida que el equipo se va desarrollando? R: Si, la empresa y organización está en constante cambio por lo cual considero que todos debemos adaptarnos al cambio.

Pregunta No. 9.- ¿Es capaz de encontrar el equilibrio entre tener demasiado control y ser una guía casi inexistente? R: Sí, actualmente el negocio se encuentra en una etapa de cambios por lo cual los líderes debemos actuar como planificadores y ejecutores de la estrategia corporativa sin descuidar el control en los recursos asignados.

Pregunta No. 10.- ¿Alienta a los integrantes del equipo a que asuman riesgos que son necesarios para el crecimiento y desarrollo del equipo? R. Sí, el fuerte del negocio es la capacidad de desarrollar a nuestro propio capital humano incentivando sus competencias laborales.

Pregunta No. 11.- ¿Desafía a los integrantes del equipo a que intercambien sus tareas para que no sean siempre las mismas personas quienes son responsables del mismo tipo de trabajo? R: No, las tareas asignadas se enfocan en la especialización del puesto de trabajo.

4.2.5.2 Aplicación de la encuesta a los miembros del equipo

La presente encuesta tiene como finalidad recabar información relevante a fin de diseñar un Modelo de gestión de equipos de alto rendimiento (Ver anexo 3), se aplicó a todos los colaboradores del Negocio de Nutrición Humana y Agrícola; los resultados obtenidos se muestran e interpretan en los gráficos siguientes:

1. ¿Cuenta la empresa con documentos escritos que detallen su filosofía corporativa (Visión, misión, objetivos y valores)?



Gráfico 3 Filosofía corporativa
Fuente. Investigación de campo

Análisis e interpretación:

La investigación de campo determina que el 92% del personal conoce de la existencia de documentos que detallan la filosofía corporativa.

2. ¿Tiene el equipo un programa de trabajo escrito?

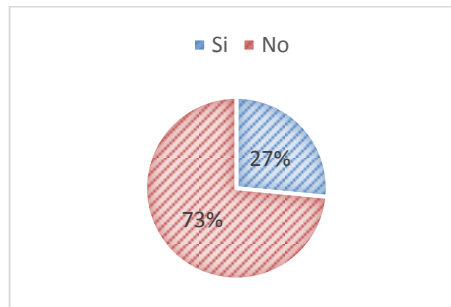


Gráfico 4 Programas de trabajo
Fuente. Investigación de campo

Análisis e interpretación:

La encuesta determina que un 73% de los colaboradores del negocio desconoce de los programas de trabajo elaborados por la dirección del negocio.

3. ¿Ha sido revisado el programa de trabajo para verificar su relevancia?

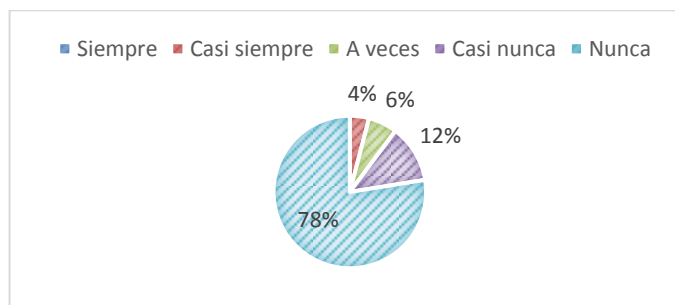


Gráfico 5 Verificación de programas de trabajo
Fuente. Investigación de campo

Análisis e interpretación:

El 77% de los colaboradores creen que nunca se revisa la relevancia del programa de trabajo, el 13% de los colaboradores piensa que casi nunca se evalúa, el 6% conoce que se evalúa a veces y el 4% piensan que lo evalúan casi siempre; con un porcentaje del 0% representando a la valoración de que siempre es evaluado.

4. ¿Cuentan con objetivos en común que sean claros y tengan vigencia?

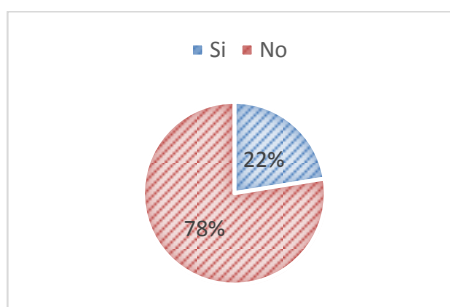


Gráfico 6 Objetivos claros
Fuente. Investigación de campo

Análisis e interpretación:

El 78% de los colaboradores piensa que no se cuenta con objetivos claros.

5. ¿Existen planes de acción para alcanzar tales objetivos?

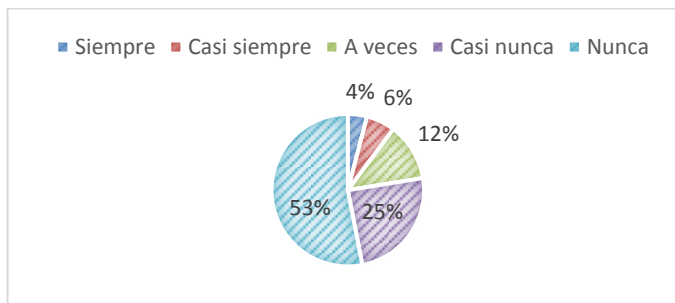


Gráfico 7 Planes de acción
Fuente. Investigación de campo

Análisis e interpretación:

El 4% dice que existen planes de acción para alcanzar los objetivos, un 6% piensa que casi siempre, un 12% a veces y finalmente el 78% que no existen planes.

6. ¿Se ha definido el papel que ocupará cada integrante?

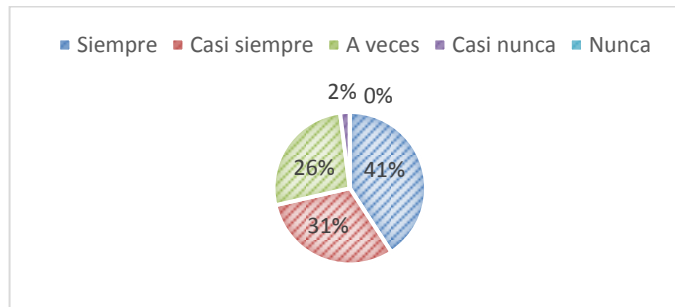


Gráfico 8 Roles

Fuente. Investigación de campo

Análisis e interpretación:

El 41% del personal piensa que siempre se define el papel que ocupará cada colaborador, el 31% define que casi siempre se define su rol y el 26% piensa que a veces se determina su función en la Operación, el 2% casi nunca.

7. ¿Se rotan los roles habitualmente?

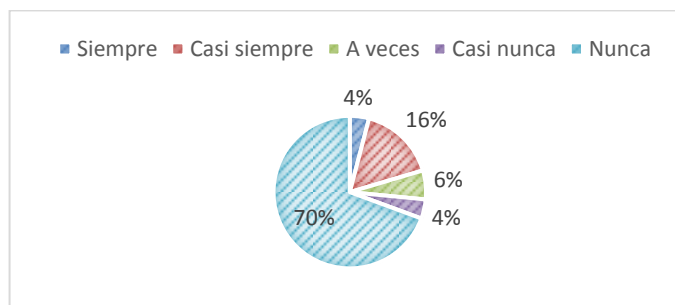


Gráfico 9 Rotación

Fuente. Investigación de campo

Análisis e interpretación:

El 70% de los colaboradores cree que nunca se rotan sus roles en la Operación, el 16% respondió que casi siempre rotan sus actividades y un 14% repartido entre a veces, casi nunca y nunca creen que se rotan sus funciones.

8. ¿Ha definido el equipo sus reglas?

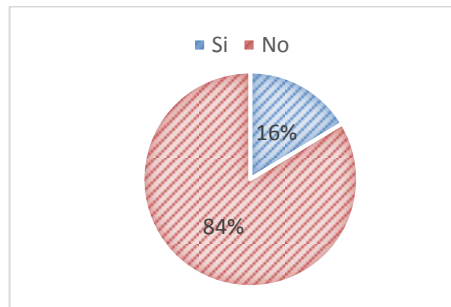


Gráfico 10 Reglas
Fuente. Investigación de campo

Análisis e interpretación:

Después de tabular las encuestas se obtuvo que un 79% cree que no existen reglas definidas.

9. ¿La participación de los miembros del equipo es?

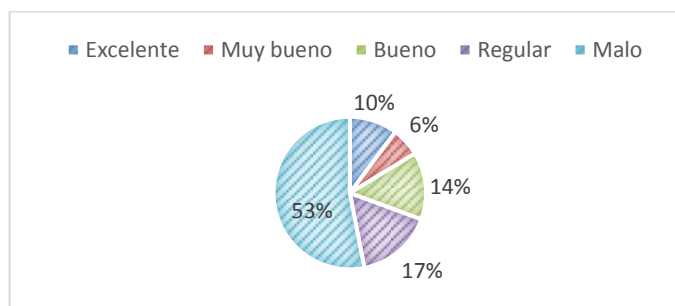


Gráfico 11 Participación
Fuente. Investigación de campo

Análisis e interpretación:

El 53% cree que la participación de los colaboradores es mala, un 17% cree que es regular, el 14% de los colaboradores dice que es buena y por último un 6% y 10% piensa que es muy buena y excelente.

10. ¿Las tareas son equitativas?

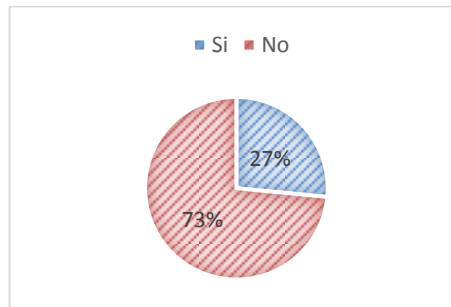


Gráfico 12 Equidad
Fuente. Investigación de campo

Análisis e interpretación:

El 27% de los colaboradores piensa que las tareas asignadas son equitativas.

11. ¿El equipo recibe capacitación relevante a la Operación?

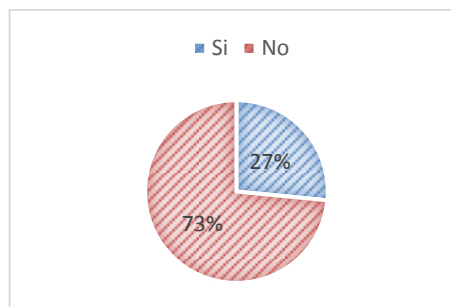


Gráfico 13 Capacitación
Fuente. Investigación de campo

Análisis e interpretación:

El 73% de los colaboradores cree que no recibe capacitación relevante.

12. La comunicación del equipo es:

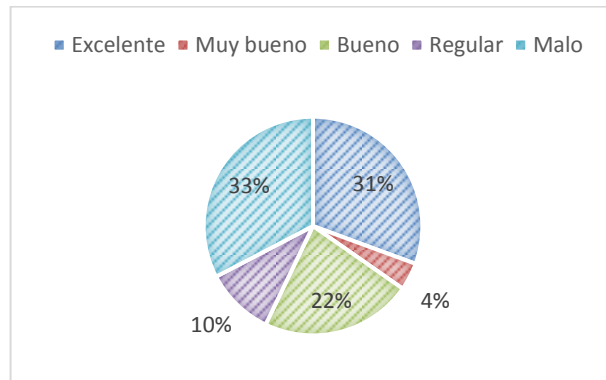


Gráfico 14 Comunicación
Fuente. Investigación de campo

Análisis e interpretación:

La comunicación es mala en un 33%, con un 10% el colaborador piensa que la comunicación es regular y con porcentajes de 22%, 4% y 31% la comunicación es buena, muy buena y excelente.

13. ¿Se brinda a los miembros del equipo retroalimentación?

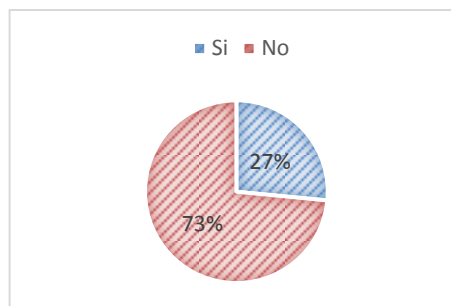


Gráfico 15 Retroalimentación
Fuente. Investigación de campo

Análisis e interpretación:

El 73% de los integrantes del equipo NNHA cree que no se brinda retroalimentación a sus miembros.

Capítulo 5

Resultados

5.1. Producto final del proyecto de titulación

En este capítulo se presenta el “Modelo de gestión para la formación de equipos de alto rendimiento”, los aspectos relacionados a esta investigación se han fundamentado teóricamente en el capítulo 3, adicional en el ítem 4.2.5.1 se precisa la situación actual del personal dentro del equipo. Con la cual se piensa encaminar este entorno, al objetivo general de la empresa Bioalimentar Cía. Ltda., con énfasis en el Negocio de Nutrición Humana y Agrícola, con el que se realiza una experiencia piloto al ser un negocio independiente.

Mediante la investigación de campo se recopila datos relevantes que establecen factores como: maquinaria, métodos, mano de obra, materiales, como posibles restricciones de la Operación y que afectan directamente a la productividad y rendimiento personal y de equipo.

El modelo de gestión mantiene un enfoque estratégico alineado a la planificación de la compañía, fundamentado en el triángulo de servicio al cliente que tiene como participes a, a) estrategia, b) personas, c), sistemas y procesos, d), clientes, representada en la siguiente figura:



Gráfico 16 Triángulo de servicio al cliente
Fuente. Models of service marketing (2005)
Elaborado por. Santiago Morales

La metodología aplicada para el modelo de la investigación se basa en el análisis de los siguientes pasos dispuestos por los autores representados en la siguiente tabla:

Tabla 11 Pasos para diseñar un modelo según autores
 Pasos para diseñar un modelo según autores

Camacho y Díaz (2003)	Romero, Quintanilla y Sánchez (2002)
1. Investigación preliminar	1. Establecimiento de objetivos del modelo
2. Investigación de campo	2. Establecimiento de reglas de uso.
3. Desarrollo o selección del modelo a implementar	3. Diagnóstico de necesidades
4. Investigación sobre indicadores y/o estándares de medición a utilizar	4. Diseño del proceso del modelo
5. Planeación de la forma de obtener información.	5. Implementar el proceso
6. Obtención de información	6. Evaluación del proceso
7. Análisis de datos observados y determinación de conflictos.	7. Seguimiento y monitoreo del proceso
8. Verificación del modelo	
9. Implementación del modelo	

Fuente. Camacho y Díaz (2003) Romero, Quintanilla y Sánchez (2002)
Elaborado por. Santiago Morales

Es importante mencionar que los pasos seleccionados de cada uno de los autores presentados en la Tabla 11 se toman como pauta en la elaboración de la metodología a seguir, a algunos de ellos se les modificó el nombre, además se agregaron otros pasos para complementar el proceso final. Por tanto, la metodología propuesta para diseñar el “Modelo de gestión para la

formación de equipos de alto rendimiento. caso: Bioalimentar Cía. Ltda.” está compuesta de las siguientes fases:

Fase 1. Establecer el objetivo del modelo. Plantear de forma específica lo que se desea lograr al diseñar el modelo de gestión.

Fase 2. Diagnosticar la situación actual. Obtener información sobre la caracterización de la organización, obteniendo información relevante acerca de la misma en cuanto a filosofía corporativa, programas de trabajo, objetivos y planes de acción; así mismo obtener estándares de rendimiento de la organización

Fase 3. Rediseñar la estructura organizacional mediante un modelo de gestión. Esquematizar el modelo de la industria, mediante esta representación gráfica, evaluar la estructura actual contemplando las restricciones y áreas de mejora.

Fase 4. Elaboración de indicadores y estándares de medición. Minimizar la brecha entre el rendimiento de las diferentes áreas elaborando indicadores que promuevan la sinergia del equipo.

Fase 5. Evaluación y control del modelo. Determinar un plan de seguimiento y evaluación de la fase 4.

Para una mejor comprensión de los objetivos y el “saber como” de la empresa se presenta su filosofía corporativa.

Misión: “Transformar con pasión nuestro trabajo en alimentos que brinden salud y bienestar para nuestros clientes y colaboradores”.

Visión: “En el año 2020, quienes conformamos BiOALiMENTAR, seremos la empresa AGROALIMENTARIA más EFICIENTE Y RENTABLE del ECUADOR, con PRESENCIA EN EL MERCADO INTERNACIONAL. Por nuestra calidad, cultura organizacional, innovación, seguridad alimentaria y responsabilidad social GENERAREMOS SIEMPRE MÁS VALOR para nuestros

clientes y por el alto desarrollo de nuestro capital humano nos convertiremos en el MEJOR LUGAR PARA TRABAJAR. /mayo 2010”.

Valores corporativos

- Amor.
- Ética.
- Responsabilidad.
- Respeto.
- Honestidad.
- Carácter.
- Humildad

Sus áreas de negocio son:

- Nutrición mascotas
- Nutrición pecuaria
- Nutrición humana
- Nutrición agrícola
- Insumos nutricionales

El Negocio Nutrición Humana y Agrícola en el cual enfatizaremos esta investigación se divide en dos departamentos, granja y el Centro de sanitización, clasificación, empaque y distribución (SANCED):

Granja: En esta ubicación se crían aves desde el primer día de nacidas (levante) hasta su etapa de postura (producción), con altos estándares de bio seguridad que garantizan el bienestar animal e inocuidad en la producción de huevos de alta calidad nutricional, enriquecidos con vitaminas minerales y ácido omega 3 y 6 y ofrecerlos al mercado, además se elabora un fertilizante natural a base de gallinaza en un estricto y controlado proceso de compostaje; el producto final contiene macronutrientes ideales para el suelo y precio competitivo en el mercado agrícola. Se comercializa con la marca Guanno.



Gráfico 17 Galpón automático de granja avícola
Elaborado por. Santiago Morales
Fuente: Bioalimentar

Centro de sanitización, clasificación, empaque y distribución (SANCED): Este centro aplica la tecnología más avanzada en sanitización microbiológica con tecnología de luz ultravioleta, clasificación automática por peso y empackado, garantizando huevos 100% inocuos con peso exacto, por nuestros procesos y productos diferenciados se provee a grandes y pequeñas cadenas de autoservicios.



Gráfico 18 Instalaciones SANCED
Fuente. Bioalimentar
Elaborado por. Santiago Morales

5.2. Evaluación preliminar

Fase 1. Establecer el objetivo del modelo.

Objetivo general del modelo de gestión: Incrementar al menos un 1% anual la productividad del Negocio de Nutrición Humana y Agrícola con el fin de obtener resultados económicos positivos, manteniendo la sinergia en el rendimiento personal y en equipo.

Fase 2. Diagnosticar la situación actual.

Análisis FODA

Se procedió a realizar un diagnóstico de la empresa aplicando un análisis FODA en donde se detectó las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del NNHA.

Tabla 12
Análisis FODA

Ubicación del factor	Tipo de factor	
	Fortaleza	Debilidad
Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad del producto • Ubicación geográfica • Filosofía corporativa • Rotación de puestos de trabajo • Participación • Capacitación • Iniciativa • Liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de trabajo • Objetivos claros • Planes de acción • Roles en el equipo • Reglas del equipo • Tareas equitativas • Comunicación • Retroalimentación • Compromiso • Respeto
	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación en autoservicios • Logística propia • Posicionamiento de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia • Precio de mercado • Regulatorios • Zona caliente
Externo		

Fuente. Investigación de campo
Elaborado por. Santiago Morales

Análisis Interno y Externo

El análisis situacional es el estudio completo que se realiza en el entorno del NNHA, este análisis permite identificar, describir y analizar factores tanto internos como externos.

Matriz de Medios Internos

Calificación.

- 1 Debilidad importante
- 2 Debilidad menor
- 3 Fortaleza menor
- 4 Fortaleza importante

Tabla 13
Matriz MEFI

N.	Factores Internos Clave	Ponderación	Calificación	Resultado Ponderado
Fortalezas				
1	Calidad del producto	0,08	3	0,24
2	Ubicación geográfica	0,04	4	0,16
3	Filosofía corporativa	0,03	3	0,09
4	Rotación de puestos	0,04	3	0,12
5	Participación	0,03	3	0,09
6	Capacitación	0,05	4	0,20
7	Iniciativa	0,01	3	0,03
8	Liderazgo	0,04	4	0,16
Debilidades				
9	Programas de trabajo	0,07	2	0,14
10	Objetivos claros	0,09	1	0,09
11	Planes de acción	0,06	2	0,12
12	Roles en el equipo	0,05	1	0,05
13	Reglas del equipo	0,07	1	0,07
14	Tareas equitativas	0,04	2	0,08
15	Comunicación	0,06	2	0,12
16	Retroalimentación	0,07	2	0,14
17	Compromiso	0,08	1	0,08
18	Respeto	0,09	1	0,09
	Total	1	42	2,07

Fuente. Investigación de campo
Elaborado por. Santiago Morales

Análisis

El resultado obtenido fue de 2.07, lo que implica que dentro del NNHA las debilidades tienen mayor peso que las fortalezas, por lo que se requiere establecer un modelo que permita sinergia en las áreas o procesos.

Tabla 14 Matriz MEFE

Matriz MEFE

N.	Factores Internos Clave	Ponderación	Calificación	Resultado Ponderado
Fortalezas				
1	Venta en autoservicios	0,14	3	0,42
2	Logística propia	0,17	4	0,68
3	Posicionamiento de marca	0,13	3	0,39
Debilidades				
4	Competencia	0,13	2	0,26
5	Precio de mercado	0,12	1	0,12
6	Regulatorios	0,16	2	0,32
7	Zona caliente	0,15	1	0,15
	Total	1	42	2,34

Fuente. Investigación de campo

Elaborado por. Santiago Morales

Análisis

El resultado obtenido fue de 2.34, lo que implica que para el NNHA tienen mayor peso las oportunidades existentes.

Con la finalidad de tener una perspectiva global del funcionamiento del negocio se obtuvieron en la investigación de campo datos de interés de las diferentes áreas de apoyo de la organización, información que se detalla en las siguientes tablas:

Gestión de Talento Humano se encarga de la evaluación de desempeño de todo el personal de la compañía, en la tabla 15 siguiente se presenta la medición del Negocio de Nutrición Humana y Agrícola, clasificado por áreas

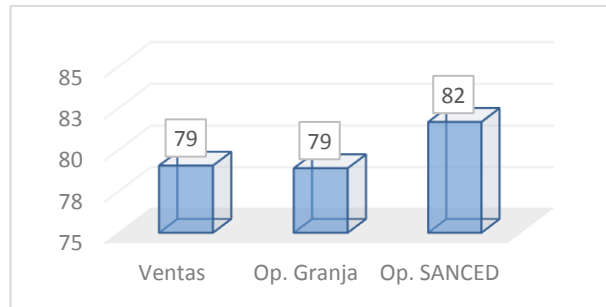


Gráfico 19 Medición de evaluación de desempeño, por áreas
Fuente. Departamento de Gestión de Talento Humano
Elaborado por. Santiago Morales

Análisis e interpretación:

El desempeño promedio del NNHA es 80,14% siendo la meta mínima el 85%, el área de operaciones granja posee un promedio de 78,9%, ventas el 79,1% y operaciones SANCED un 81,7%

La misma división se clasificó por niveles estratégicos, siendo estos operativo y táctico, mientras al nivel estratégico se aplicó la entrevista mencionada en el capítulo anterior.

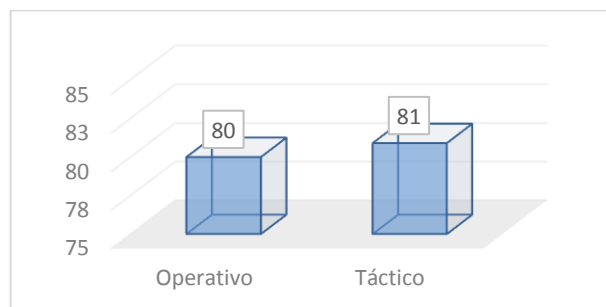


Gráfico 20 Medición de evaluación de desempeño, por nivel
Fuente. Departamento de Gestión de Talento Humano
Elaborado por. Santiago Morales

Análisis e interpretación:

El nivel operativo posee una evaluación de 80% y el nivel táctico de 80,9%

Para un mejor análisis y evaluación esta medición se sub clasificó por área y a su vez por nivel estratégico

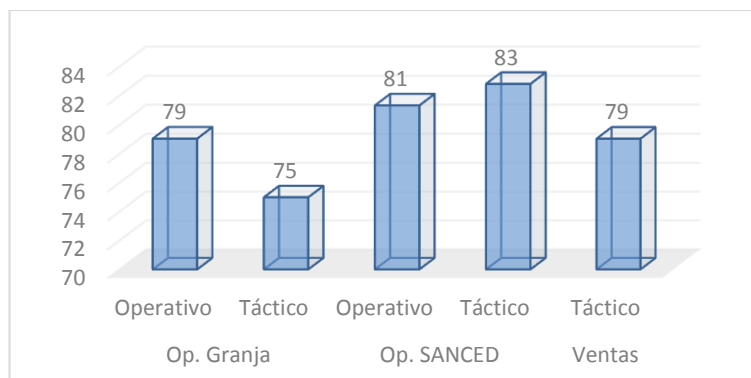


Gráfico 21 Medición de evaluación de desempeño, por nivel y área
Fuente. Departamento de Gestión de Talento Humano
Elaborado por. Santiago Morales

Análisis e interpretación:

En el área de granja destaca el nivel operativo con un 79,1% a diferencia del nivel táctico que obtuvo una medición de 75%; en el área de SANCED el nivel operativo tiene un 81,3% y su nivel táctico el 82,8%.

En base a información proporcionada por el departamento financiero se pudo obtener los siguientes datos sobre la productividad del negocio tomando como año base el 2015:

Tabla 15
Productividad del año 2015

Variable	Trimestre			
	1	2	3	4
Unidades producidas	11026925	10689657	10508518	9312647
Costo Granja + costo SANCED + Compras + Suministros	1159846	1145539	970729	958078
Productividad	9,5	9,3	10,8	9,7

Fuente. Departamento Financiero
Elaborado por. Santiago Morales

De acuerdo con la información proporcionada por el departamento financiero la productividad promedio en el año 2015 fue 9,8, lo que significa que por cada dólar utilizado en recursos se producen 9,8 huevos

El beneficio obtenido antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones (EBITDA), en el 2015 fue (-) 8%.

Con los datos detallados en las tablas y figuras anteriores se determina la necesidad de un modelo que permita al equipo enfocar sus fortalezas a objetivos comunes mediante esfuerzo en conjunto.

Fase 3. Rediseñar la estructura organizacional mediante un modelo de gestión

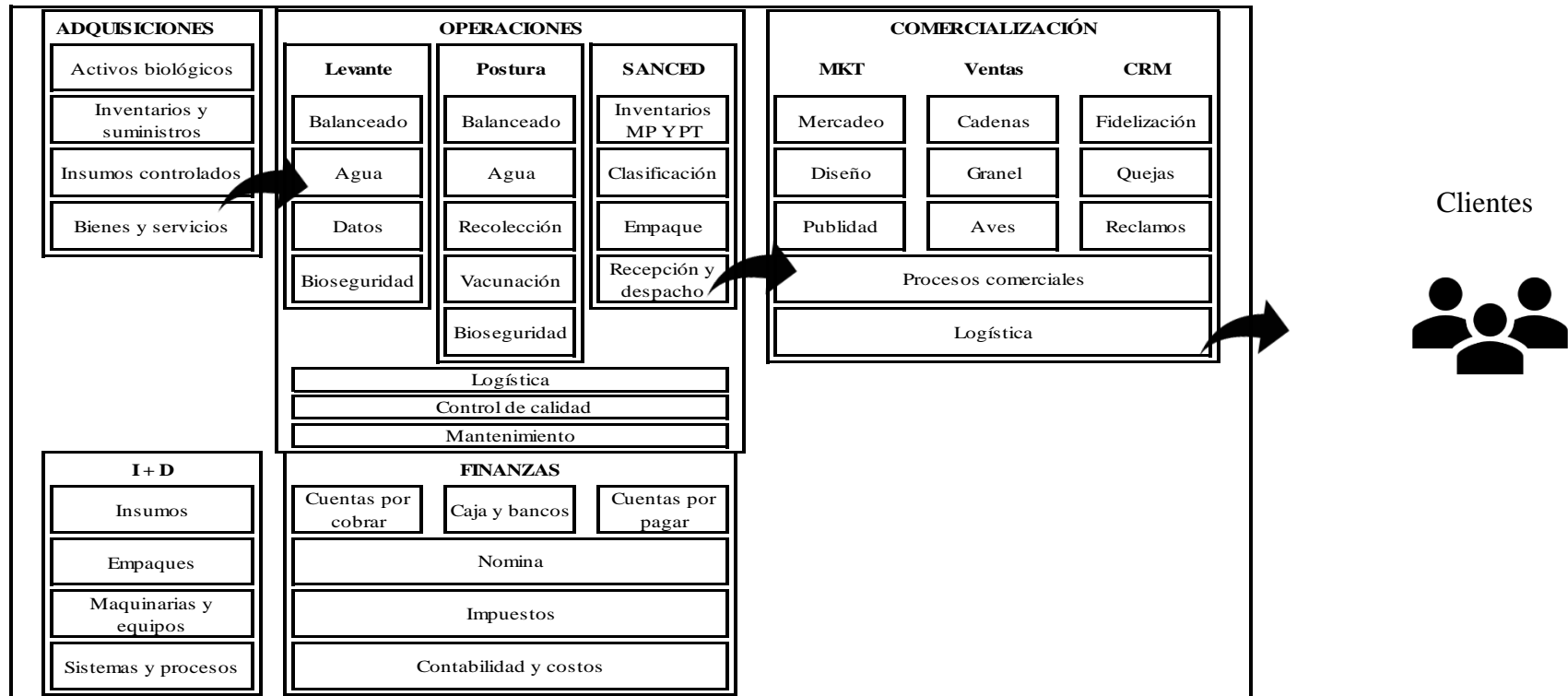


Gráfico 22. Modelo de gestión de equipos de alto rendimiento

Fuente. Investigación de campo

Elaborado por. Santiago Morales

El modelo presentado en la figura se caracteriza según las necesidades de la industria avícola en la cual se desarrolla el NNHA, se detallan líneas como: adquisiciones, operaciones y comercialización por el motivo que la industria avícola maneja activos y productos biológicos, así mismo estos se transforman o se les agrega valor mediante el clasificado y empaque para su posterior comercialización en autoservicios. La línea de I+D proporciona proyectos a nuestro modelo como: nuevos insumos, maquinarias, sistemas o empaques; así mismo la línea financiera proporciona procesos con los cuales el negocio se apalanca en la consecución de resultados.

Existen procesos de soporte como: procesos comerciales, logística, control de calidad, mantenimiento, nomina, impuestos, contabilidad y costeo, que apoyan los procesos de transformación de la materia prima.

Este modelo pretende encaminar a los individuos a la consecución de objetivos en equipo más no individuales, por este motivo se presentan metas en común para fomentar la sinergia del equipo en la siguiente fase.

Fase 4. Elaboración de indicadores y estándares de medición.

En esta fase se presenta la propuesta de indicadores que nos permitirán trabajar bajo una misma meta, se determinan índices para cada línea del modelo de gestión.

Para lograr sinergia entre líneas y procesos se estudia la fórmula de efectividad, que contiene aspectos claves para una organización: eficacia (resultados esperados/resultados alcanzados), eficiencia (resultados, costo y tiempo) y por último obtendremos la fórmula de la efectividad (eficiencia y eficacia), para tener un mejor contexto se presenta el siguiente cálculo de la efectividad del NNHA.

Tabla 16*Calculo de la efectividad*

Eficacia		Eficiencia		Efectividad
RA/RE		$\frac{(RA/CA*TA)}{(RE/CE*TE)}$		$\frac{(\text{Puntaje eficiencia} + \text{puntaje eficacia})}{2}$ Máximo puntaje
Rangos	Puntos	Rangos	Puntos	La efectividad se expresa en porcentaje (%)
0-20%	0	Muy eficiente >1	5	
21-40%	1	Eficiente =1	3	
41-60%	2			
61-80%	3	Ineficiente <1	1	
81-90%	4			
>91%	5			

Fuente. Mejía C. (2013)

Elaborado por. Santiago Morales

A partir del conocimiento y sensibilización de la figura se presenta los siguientes índices para la medición del modelo:

Tabla 17*Tabla de indicadores*

Ítem	Línea	Indicador	Estándar esperado
1.	Adquisiciones	Efectividad en compras	>80
2.	Operaciones	Productividad total	<10
3.	Comercialización	Efectividad de la venta	>80
a.	I+D	Efectividad de desarrollos	>80
b.	Finanzas	EBITDA	>3

Fuente. Investigación de campo

Elaborado por. Santiago Morales

Fase 5. Evaluación y control del modelo.

Se declara la evaluación y control de resultados la primera semana de cada mes, con los dueños de procesos para su respectivo análisis y control de desviaciones.

5.3 Análisis de resultados

De acuerdo con lo expuesto en las tablas anteriores se puede observar una mejora en los indicadores propuestos lo cual nos demuestra un mejor rendimiento de equipo de colaboradores del Negocio Nutrición Humana y Agrícola de la empresa Bioalimentar.

El Modelo de gestión para equipos de alto rendimiento es un esquema adaptable a otros departamentos y empresas porque cuenta con instrumentos de diagnóstico inicial como lo podemos ver en los anexos 1, 2, 3,4 y 5 que nos permiten evaluar aspectos relevantes de un equipo.

Se cumple con los objetivos específicos establecidos en esta investigación:

Se fundamenta teóricamente el modelo de gestión y las variables que afectan al rendimiento de un equipo, basado en libros, investigaciones anteriores y revistas científicas.

Se diagnostica la situación inicial de los individuos del equipo de nutrición humana y agrícola de la empresa Bioalimentar por medio de test y escalas aplicadas a todos sus miembros donde se analiza internamente al negocio.

Se diseña un modelo de gestión que permite mejorar el rendimiento de un equipo mediante de fases que nos permiten encaminar fortalezas y debilidades a la obtención de mejores resultados.

Capítulo 6

Conclusiones y recomendaciones

6.1. Conclusiones

Los equipos de alto rendimiento no nacen, se hacen cuando las personas trabajan cooperativamente como un equipo, cada uno de los colaboradores se benefician del conocimiento, trabajo y apoyo de los demás; este trabajo de equipo lleva a una mayor productividad que la que se lograría por cada colaborador que trabajara al máximo de su capacidad como un individuo aislado.

Un equipo de alto rendimiento no se hace de la noche a la mañana, se necesita de la colaboración y perseverancia de todos los colaboradores del equipo, que conozcan su proyección y que aporten a la consecución de objetivos mancomunados de manera eficaz y eficiente.

Para lograr un EAR, se requiere conocer mucho sobre su entorno interno en la empresa, su gente, su pensamiento, su forma de actuar; es por esto por lo que se requiere precisar muy claramente que fundamentos sirven para el proceso de generación de un EAR.

Un Equipo de Alto Rendimiento no quedará consolidado una vez concluido el producto final del proyecto de titulación, será necesario que la empresa por intermedio de sus mandos medios y gerenciales efectúen un constante seguimiento y evaluación de los resultados en pro de madurar las ideas iniciales, fomentar la mejora del equipo y siempre agregar valor a la gestión diaria de la empresa, buscando siempre cumplir los objetivos de esta para ganar y hacer ganar al colaborador.

Según la idea inicial de la presente investigación se pudo afirmar que se han cumplido los objetivos, a la vez se diagnosticó la situación inicial de sus colaboradores con la aplicación de las escalas, se diseñó un modelo de gestión para la formación de Equipos de Alto Rendimiento: caso: Bioalimantar Cía. Ltda.

6.2. Recomendaciones

La creación de un buen equipo debe iniciarse desde abajo con la formación de sus integrantes, educándoles a compartir, colaborar y delegar funciones contemplando su propia actividad como parte de todo un interrelacionado, al servicio de un objetivo común; de igual modo se requiere la formación de líderes capaces de dirigir equipos más pequeños, preparándolos para futuras responsabilidades.

El líder debe tener credibilidad, a la vez debe transmitir visión y confianza, provocando adhesión incondicional y sentido común, que fomente y facilite el trabajo de equipo, pueda diseñar estrategias y acciones tácticas a partir de su capacidad de análisis, que sea reflexivo y rectifique a tiempo. Un verdadero líder debe ser respetable y a su vez respetado, despertar admiración y empatía con el equipo, un buen líder obtiene lo mejor de cada uno y suma todos los valores en favor de un bien común.

El líder debe especificar claramente el nivel de rendimiento que desea que se alcance en relación con esa actividad, debe determinar el nivel de desarrollo que él/la colaborador/a ha alcanzado en relación con la tarea encomendada, se debe definir claramente los roles de los colaboradores del equipo, consiguiendo derribar las barreras que evitan que se desarrolle un empoderamiento participativo y eficaz, dentro de los parámetros y políticas aplicadas al interior de la empresa.

Propender a que las decisiones sean tomadas en conjunto dentro del Negocio de Nutrición Humana y Agrícola, logrando así un efecto multiplicador en los Equipos de Alto Rendimiento.

Documentar la presente investigación como un medio de consulta para el diseño, desarrollo e implementación de un EAR, manejando de manera eficaz como punto de partida para futuras aplicaciones de metodologías similares.

Aplicar el Modelo de Gestión para la formación de Equipos de Alto Rendimiento. Caso: Bioalimentar Cía. Ltda.

ANEXOS

Anexo 1. Nomina colaboradores del Negocio Nutrición Humana y Agrícola

#	Nombre y apellido	Nivel	Cargo
1	Achachi Santos Manuel Mesías	Operativo	Galponero
2	Aguño Zambrano Cristian Ricardo	Operativo	Operario granja
3	Amancha Chango Sergio Camilo	Operativo	Operario granja
4	Atupaña Cunduri Segundo Wilmer	Operativo	Galponero
5	Barahona Caguana Franklin Omar	Operativo	Operario granja
6	Caiza de la Cruz Marco Antonio	Operativo	Operario granja
7	Carrillo Jácome Diana Carolina	Táctico	Coordinador comercial autoservicios
8	Cedeño Zambrano Darwin Agustín	Táctico	Asistente de Operaciones sanced
9	Chancosa Tacunga Segundo Marcelo	Operativo	Operario granja
10	Chimborazo Caguana Mariana Isabel	Operativo	Ayudante de cocina
11	Chimborazo Chimborazo Luis Héctor	Operativo	Operario sanced
12	Chonga Yuquilema Manuel Cayetano	Operativo	Operario sanced
13	Chuqui Loja María Manuela	Operativo	Operario sanced
14	Chuquitarco Guano Luis Ramiro	Operativo	Operario sanced
15	Cunduri Cunduri José Wilfrido	Operativo	Galponero
16	Garcés Miranda Iliana Hortensia	Táctico	Supervisor Operaciones sanced
17	Guamán Tenesaca Luis Alfredo	Operativo	Operario granja
18	Guayan Alpapucho José Ignacio	Operativo	Operario granja
19	Huatatoca Grefa Edwin Orlando	Operativo	Galponero
20	Jaque Chango Víctor Alfonso	Operativo	Galponero
21	Jerez Estrella Marco Elías	Operativo	Operario sanced
22	Lagua Luis Fernando	Operativo	Operario granja
23	León Yáñez Alex Fernando	Operativo	Operario sanced
24	López Laura Javier Benjamín	Operativo	Operario sanced
25	López Maiza Elvis Damián	Operativo	Operario sanced
26	Marchina Condorcaña Felipe	Operativo	Operario granja
27	Mariño Villafuerte Teresa Judith	Táctico	Subdirector administrativo granja
28	Martínez Padilla Luis Asdrúbal	Operativo	Operario granja
29	Mesías Tisalema Eduardo Vinicio	Operativo	Operario sanced
30	Moposita Nata Guillermo Patricio	Operativo	Operario granja
31	Morales_Villagran_Edwin_Santiago	Táctico	Director administrativo de nnha
32	Nicola González Jorge Ismael	Táctico	Asesor comercial agrícola
33	Peralta Caizalitin Olger Marcial	Operativo	Galponero
34	Peralta Caizalitin William Polibio	Operativo	Galponero
35	Perrazo Osorio Cesar Andrés	Operativo	Operario sanced
36	Quisaguano Gavilema Martha Cecilia	Operativo	Ayudante de cocina
37	Rodríguez Ortiz Julio Cesar	Operativo	Operario sanced
38	Sánchez Quispe Marco Antonio	Operativo	Operario granja
39	Sarmiento Pablo Andrés	Operativo	Operario sanced
40	Shulca Luna David Israel	Táctico	Asistente de Operaciones sanced
41	Tarapuez López Mauricio Adrián	Operativo	Operario sanced
42	Tixilema Tualombo Segundo José	Operativo	Operario sanced
43	Toainga Curay Byron Enrique	Operativo	Operario sanced
44	Toapanta Doicela Daniel Eliseo	Operativo	Galponero
45	Toapanta Doicela David Isaías	Operativo	Galponero
46	Toapanta_Quishpe_William_Roberto	Táctico	Director técnico de granja
47	Tul Moposita Edison Patricio	Operativo	Operario granja
48	Valdiviezo Cordones Miguel Ángel	Operativo	Operario sanced
49	Zúñiga Barros Carlos Marcelo	Operativo	Operario sanced

Anexo 2. Modelo de entrevista dirigida al líder de equipo.

Objetivo. Obtener información relevante del negocio a fin de identificar los factores internos que influyen en el rendimiento.

1. **¿Actúa usted como facilitador para que el equipo pueda tomar sus decisiones de manera eficaz?**

.....
.....

2. **¿Trabaja con el equipo para definir la asignación de tareas?**

.....
.....

3. **¿Puede encontrar el equilibrio entre hacer las cosas usted mismo y dejar que otras personas las hagan?**

.....
.....

4. **¿Defiende usted al equipo? Por ejemplo, ¿Lucha por los recursos que el equipo necesita? ¿Defiende los intereses del equipo ante la compañía?**

.....
.....

5. **¿Detecta las barreras con que debe enfrentarse el equipo y actúa para eliminarlas?**

.....
.....

6. **¿Acepta los errores en el desempeño del equipo y trata de solucionarlos en lugar de justificarlos aludiendo a causas que escapan a su control?**

.....
.....

7. **¿Es capaz de designar control y autoridad para ayudar a que el equipo se desempeñe mejor?**

.....
.....

8. ¿Es capaz de modificar su estilo de liderazgo a medida que el equipo se va desarrollando?

.....
.....

9. ¿Es capaz de encontrar el equilibrio entre tener demasiado control y ser una guía casi inexistente?

.....
.....

10. ¿Alienta a los integrantes del equipo a que asuman riesgos que son necesarios para el crecimiento y desarrollo del equipo?

.....
.....

11. ¿Desafía a los integrantes del equipo a que intercambien sus tareas para que no sean siempre las mismas personas quienes son responsables del mismo tipo de trabajo?

.....
.....

....

Anexo 3. Modelo de encuesta dirigida a los colaboradores.

Objetivo. Recabar información de los colaboradores de Bioalimentar Cía. Ltda., a fin de poder diseñar un modelo de gestión para la formación de equipos de alto rendimiento.

Instrucciones: Señale con una X la respuesta que considere más adecuada.

1. **¿Cuenta la empresa con documentos escritos que detallen su filosofía corporativa (Visión, misión, objetivos y valores)?**
 Si
 No
2. **¿Tiene el equipo un programa de trabajo escrito?**
 Si
 No
3. **¿Ha sido revisado el programa de trabajo para verificar su relevancia?**
 Siempre
 Casi siempre
 A veces
 Casi nunca
 Nunca
4. **¿Cuentan con objetivos en común que sean claros y tengan vigencia?**
 Si
 No
5. **¿Existen planes de acción para alcanzar tales objetivos?**
 Siempre
 Casi siempre
 A veces
 Casi nunca
 Nunca
6. **¿Se ha definido el papel que ocupará cada integrante?**
 Siempre
 Casi siempre
 A veces
 Casi nunca
 Nunca
7. **¿Se rotan los roles habitualmente?**
 Siempre
 Casi siempre
 A veces
 Casi nunca
 Nunca
8. **¿Ha definido el equipo sus reglas?**
 Si
 No
9. **¿La participación de los miembros del equipo es?**
 Excelente
 Muy bueno
 Bueno
 Regular
 Malo
10. **¿Las tareas son equitativas?**
 Si
 No
11. **¿El equipo recibe capacitación relevante a la Operación?**
 Si
 No
12. **La comunicación del equipo es:**
 Excelente
 Muy bueno
 Bueno
 Regular
 Malo
13. **¿Se brinda a los miembros del equipo retroalimentación?**
 Si
 No

Referencias

- Alejandro, J. G. (2001). *Investigación Científica*. México: McGraw-Hill.
- Alles, M. (2005). *Evaluación por competencias 360°*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Álvarez, F. (2010). *Liderazgo Organizacional*. México D.F: McGraw-Hill.
- Ancona, D.G. and Nadler, D.A. (1989). Top Hats and Executive Tales: Designing the Senior Team. *Senior Management Review*, 31(1):19-28.
- Ardila Soto, Víctor Manuel; Gómez Chiñas, Carlos. (2005). Trabajo en equipo: el caso colombiano. *Análisis Económico*, Sin mes, 147-165.
- Atehortua, F., Bustamante, R., Valencia, J. (2008). Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo. Colombia: Universidad de Antioquia.
- Bayona Bohórquez, Jaime Andrés; Heredia Cruz, Oswaldo. (2012). El concepto de equipo en la investigación sobre efectividad en equipos de trabajo. *Estudios Gerenciales*, abril-junio, 121-132
- Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al más alto nivel*. México D.F: Norma S.A.
- Camacho, L. & Díaz, M. (2003). Metodología para la obtención de un modelo predictivo de transporte de solutos y de calidad del agua en ríos: Caso Río Bogotá. Universidad del Valle/Instituto Cinara: Seminario Internacional la Hidro informática en la Gestión Integrada de los Recursos Hídricos. Recuperado el 22 de noviembre de 2013, de: <http://www.bvsde.paho.org/bvsacd/agua2003/meto.pdf>
- Cardona, P. y Miller P. (2001). El liderazgo de equipo. En: *Paradigmas de Liderazgo*. (Compilación). España. Mc. Graw Hill.

- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la Administración. México: McGraw-Hill
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México: McGraw-Hill
- Cristiani, A. (2015, julio). Claves del éxito para la excelencia en resultados. Documento presentado en el Seminario Gestión de equipos de alto rendimiento, Quito, Ecuador.
- Dailey, R. (2012). Comportamiento Organizacional. Gran Bretaña, Reino Unido:
- Delgado Zamora, M., & Gutiérrez Vacas, V. I. (26 de abril de 2010). Un mercado para la cajeta mexicana, España. Obtenido de itzamna.bnct.ipn.mx. <http://itzamna.bnct.ipn.mx/dspace/bitstream/123456789/6407/1/A7.1799.pdf>
- Díaz. (2007). Informe Cuantitativo de Investigación.
- Echeverría, R. (1994). Ontología del lenguaje. Obtenido de www.uchile.cl/documentos/ontologia-del-lenguaje-echeverria-pdf_90752_0_5938.pdf
- Escribano Ruiz, G., Fuente Merino, M., & Alcaraz Criado, J. (2010). Políticas del Marketing. Madrid. ESIC
- Fernández, I. (2008). Psicología Organizacional Humana: Satisfacción Total en el Trabajo (Vol. 1). Chile: Universidad Adolfo Ibáñez.
- Fishman, C. (1996). Whole Foods Is All Teams. Fast company, 2, 103.
- Franco, Carlos Alberto; Velásquez, Francisco. Cómo mejorar la eficiencia Operativa utilizando el trabajo en equipo. Estudios Gerenciales [en línea] 2000, (julio-septiembre): [Fecha de consulta: 16 de octubre de 2015] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21207602>> ISSN 0123-5923
- Franco, G., Carlos A.; Reyes, S., Antonio José. (2003). Los equipos de trabajo como estrategia de diferenciación. Estudios Gerenciales, abril-junio, 13-25.

- Gavilanes, A.E. (2013). Análisis de los modelos de gestión de talento humano aplicados en las empresas privadas prestadoras de servicios de salud, ubicados en el barrio de la Villaflora al sur de Quito. Tesis de ingeniería no publicada, Universidad Politécnica Salesiana, Quito, Ecuador.
- Gostick, A., & Elton, C. (2011). Buenos equipos proyectos imbatibles. Medellín: Randon House Mondadori, S.A.
- Guerrero, S.; Barraud, D. (2004). High-involvement practices and performance of French firms. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15, nº. 8, pp. 1408-1423.
- Guetzkow, H. and Gyr, J. (1954). An Analysis of Conflict in Decision-Making Groups. *Human Relations*, 7:367-381
- Guzzoni, M. (2005). Models of service marketing. *Ekonomi hogskoland Lunds university*
 Recuperado de
<http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordOid=1351925&fileOid=2434103>
- Hernández. (2008). *Investigación científica*. México D.F: Mc Graw-Hill.
- Instituto Universitario de la Empresa. (2007). La gestión de los recursos humanos de alto compromiso en las empresas canarias: Una aplicación de la metodología RASCH.
 Recuperado de
https://iude.webs.ull.es/investigacion/publicaciones/pdf_docs_trabajo/IUDE%20200752.pdf
- Jiménez C. W. (1982). *Introducción al estudio de la teoría administrativa*, México; FCE.
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. In J. J. Martocchio (Ed.), *Research in personnel and human resource management*, vol. 25: 217-271. Greenwich, CT: JAI Press.

Liao & Chuang. (2008). El camino del Tao (10° ed.). Barcelona-España: Kairós S.A.

Malpica, R; Rossell, R; Hoffmann, I. (2014). Equipos de trabajo de alto desempeño. Observatorio Laboral Revista Venezolana, julio-diciembre, 69-83.

Mejía, C. (2013). Indicadores de efectividad y eficacia, Documentos Planning, Publicación periódica coleccionable. Recuperado de: <http://ceppia.com.co/Herramientas/INDICADORES/Indicadores-efectividad-eficacia.pdf>

Merino, J. & Naranjo, G, Herrera, L. (2008). Metodología es el conjunto de estrategias y técnicas de investigación. Quito-Ecuador: Corona S.A.

Navarrete, H. Planeación Estratégica de la Calidad total. Tercer mundo Editores. Colombia, (1993).

Orsburn, J.D., Moran, L., Musselwhite, E., and Zenger, J.H. (1990). Self-Directed Work Teams: The New American Challenge.

Ortega, F., Locano, F., (2011). Un modelo de control de gestión hacia el aprendizaje organizacional. Dimens. Empres., 9, 17-27.

Plazas, R. (2008). Diseño e implementación de un modelo de equipos de trabajo de alto desempeño. Caso Busscar de Colombia S.A. Tesis de maestría no publicada, Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira, Colombia.

Puy, F. (2002). ¿Qué significa administrar? Dereito: Revista Xurídica da Universidade de Santiago de Compostela, 11, 149-161.

Rodriguez Serrano, J. C. (2004). El modelo de gestión de recursos humanos. Barcelona, España: UOC.

Reyes Ponce, A. (2004). Administración Moderna. México: Limusa.

- Robbins, S., Judge, T. (2009). Comportamiento organizacional. México: Pearson Educación.
- Robbins, S., Judge, T. (2013). Organizational behavior. (15 a. ed.). New Jersey, USA: Pearson education.
- Romero, M., Quintanilla, V. & Sánchez, M. (2002). Diseño de un modelo de capacitación y asistencia técnica para las empresas afiliadas a la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador filial San Miguel. El Salvador: Universidad de Oriente. Recuperado el 22 de noviembre de 2013, de: <http://www.univo.edu.sv:8081/tesis/007433/>
- Stewart, G; Manz, C; Sims, H. (2007). Trabajo en equipo y dinámica de grupos. Limusa s.a. México.
- Thompson, L., Aranda, E., Robbins, S. (2000). Tools for teams. Building effective teams in the workplace. Boston. USA: Pearson Custom Publishing
- Tomaselli, L. (2005). Administración estratégica de la "A" a la "Z". Ecuador: Graphos
- Uribe R, Ana Fernanda; Molina L, Juan Máximo; Contreras T., Françoise; Barbosa R, David; Espinosa M, Juan Carlos. (2014). Liderar Equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales. Universidad & Empresa, Julio-diciembre, 53-71.
- Valenzuela, L; Torres, E; (2008). Gestión empresarial orientada al valor del cliente como fuente de ventaja competitiva. Propuesta de un modelo explicativo. *Estudios Gerenciales*, 24(65-86). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21211518003>
- Vieira Vieira, Catherine. (2014). Gestión de recursos humanos: indicadores y herramientas. Observatorio Laboral Revista Venezolana, Julio-diciembre, 23-33.
- Viles, Elisabeth; Jaca, Carmen; Tanco, Martín; Medina, Allan. (2011). Desarrollo metodológico para medir el trabajo en equipo. Revista Venezolana de Gerencia, Julio-septiembre, 375-389

West, M. (2003). El trabajo eficaz en equipo. Barcelona. Editorial Paidós Ibérica.

Resumen Final

Modelo de gestión para la formación de equipos de alto rendimiento. Caso: Bioalimantar Cía.
Ltda.

Edwin Santiago Morales Villagrán

103 páginas

Proyecto dirigido por: Dr. Mg. Luis Eduardo Cevallos Terneus.

En este trabajo de investigación se propone una alternativa de solución a factores que han afectado al desarrollo del equipo de trabajo, como el limitado compromiso del personal, el desconocimiento de objetivos del equipo, así como del desconocimiento de los planes de acción trazados para alcanzar metas propuestas. Las tareas y actividades designadas a los individuos carecen de planificación y no se estructura una adecuada rotación de actividades provocando estrés laboral y disminución del rendimiento personal, como consecuencia la comunicación es inadecuada y la retroalimentación entre los mismos es destructiva. La relación entre el equipo y el líder ha sido inexistente, ya que existe inestabilidad de liderazgo estructural, por lo cual el grupo pone resistencia a los cambios y a las nuevas ideas. La estructura dividida del negocio ha generado varios equipos y cada uno de ellos busca objetivos diferentes sin tener en cuenta un adecuado análisis empresarial que pauten una hoja. Al conocer diversos aspectos se ha analizado el gran impacto a través de las herramientas de investigación, del cual se efectuó el levantamiento de la información, permitiendo la implementación de un modelo de gestión para la Formación de un Equipo de Alto Rendimiento en el negocio de nutrición humana y agrícola.