

II Congreso Internacional online Desafíos de las Empresas del Siglo XXI  
(febrero de 2017)

---

## **FORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO EN LAS EMPRESAS DEL SIGLO XXI**

**ING.EN CIENCIAS EMPRESARIALES ALEX EFRAIN CASTILLO ARROBA  
MAE MSC ECON. INÉS MARÍA ARROBA SALTO  
ING.MARKETING ANDREA ESTEFANIA CASTILLO ARROBA**

*EAE Business School*

*Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, Carrera de Contabilidad y Auditoría -  
Facultad de Administración. Av. De las Américas. Apartado postal 11-33. Guayaquil-Ecuador  
Universidad Católica de Santiago de Guayaquil  
[aecastillo90@hotmail.com](mailto:aecastillo90@hotmail.com), [iarrobas@ulvr.edu.ec](mailto:iarrobas@ulvr.edu.ec), [andi.estefania@hotmail.com](mailto:andi.estefania@hotmail.com)*

**RESUMEN:** Esta ponencia tendrá como objetivo analizar la formación de equipos de alto rendimiento en las empresas del siglo XXI y además compartir las experiencias de personas a cargo de equipos de trabajo en donde se ha implementado la visión del alto rendimiento como clave vital para el desarrollo y éxito del proyecto.

El objetivo de la investigación es analizar la formación de equipos de alto rendimiento en la empresa del siglo XXI, considerando al ser humano como eje de todo este proceso y los aspectos para lograrlo como son la diversidad, visión y mentalidad, necesidades, historia personal y la personalidad de cada individuo. Se desarrolló el método documental empleando el enfoque cualitativo, basados en las técnicas e instrumentos de investigación que fueron necesarios analizar la formación de equipos de alto rendimiento.

**PALABRA CLAVE:** Trabajo en Equipo, liderazgo, innovación, escucha activa.

### **INTRODUCCIÓN**

Alex Castillo Arroba, ingeniero en Ciencias Empresariales, Tecnología en Gestión Empresarial, cursando maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial, EAE Business School Madrid, 7 años de experiencia en Marketing, Negocios, Finanzas, Proyectos, Portafolios

Inés María Salto, Asesora financiera y tributaria desde hace 30 años, docente de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, por 20 años, Economista, Magister en Administración y Dirección de Empresas y Magíster en Ciencias de la Educación Mención Investigación Educativa.

Andrea Estefanía Castillo Arroba, ingeniera en Marketing, 3 años de experiencia en Marketing, manejo de clientes, Finanzas, proveedores, asesora independiente en Marketing.

Un equipo de alto de rendimiento se entiende como el conjunto de personas que son capaces de dar al máximo de sus capacidades, en el menor tiempo posible y cumpliendo los objetivos establecidos en un periodo determinado.

A lo largo de la trayectoria profesional, son múltiples las situaciones con las que te puedes topar cuando desempeñas un trabajo en conjunto o lo bien llamado trabajo en equipo.

Se dan desde el deseo de compartir una visión, hasta tener grandes roces por diferencias marcadas entre los miembros del grupo e inclusive hasta por la sencilla falta de compromiso que se pueda dar por alguno de ellos.

En sí, los escenarios que se presentan pueden ser infinitos como la cantidad de personas existentes en este mundo, ya que el elemento a destacar dentro de este aspecto es sin duda alguna:

1. **La diversidad:** cada persona es un mundo distinto al otro, es decir, tiene una perspectiva del mundo diferente a la de otra persona, a pesar, de que esta alimentado por parámetros culturales y sociales que dan un marco de referencia y de comportamiento.
2. **Visión y mentalidad:** en este sentido se puede dar visiones alineadas, visiones disfuncionales que significa que cada persona ve para su rumbo, o así mismo una visión distorsionada de la realidad que se puede dar de forma individual o de forma grupal.
3. **Necesidades:** es importante entender a las personas no como un conjunto de ideas iguales, sino más bien, de que cada persona tiene sus propias necesidades que desea satisfacer y deseos por cumplir.
4. **Historia Personal:** esto significa que cada persona con la que nos relacionamos, viene cargada de una historia sea esta positiva o negativa, que ha influenciado directamente en su forma de pensar, sentir y actuar, desemboca inclusiva en la forma de acercarse a los demás y de reaccionar frente situaciones o palabras que puedan ser críticas o que expongan a criterios de valor que convivan en la persona afectada.

Alex Castillo Arroba, ingeniero en Ciencias Empresariales, Tecnología en Gestión Empresarial, cursando maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial, EAE Business School Madrid, 7 años de experiencia en Marketing, Negocios, Finanzas, Proyectos, Portafolios

Inés María Salto, Asesora financiera y tributaria desde hace 30 años, docente de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, por 20 años, Economista, Magister en Administración y Dirección de Empresas y Magíster en Ciencias de la Educación Mención Investigación Educativa.

Andrea Estefanía Castillo Arroba, ingeniera en Marketing, 3 años de experiencia en Marketing, manejo de clientes, Finanzas, proveedores, asesora independiente en Marketing.

5. **Personalidad:** se refiere específicamente a todo aquello que involucra las emociones y los sentimientos, y que van asociados desde que crecemos con el carácter, por lo que cada persona será diferente a la otra, es decir habrá inclusive diferentes intereses y motivaciones para enfrentar la vida y también hacia el compromiso que puedan aportar.

## OBJETIVO GENERAL

Demostrar a lo largo de esta ponencia la importancia de la preparación personal para desempeñarse en equipo, de contar con herramientas y la visión necesaria para alcanzar a vivir y formar equipos de alto rendimiento.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Detallar cada uno de los elementos claves que sirven como antecedentes para comprender la importancia del trabajo en equipo.
- Explicar los métodos o herramientas durante el trabajo en equipo
- Escuchar con todos los sentidos y las necesidades no satisfechas del equipo
- Identificar la cultura de liderazgo y la innovación para equipos de alto rendimiento.

El marco teórico que sustenta la investigación tiene entre sus fundamentos los trabajos de autores: Equipos de alto rendimiento: (Idalberto, 2004) equipos que se caracterizan por la participación de personas con un nivel de desempeño óptimo en la búsqueda de respuestas rápidas e innovadoras ante los cambios en el ambiente de los negocios y que permiten atender las demandas crecientes de los clientes. Para (Ledlow, 2017) señala cinco cuestiones a considerar a la hora de poner en práctica propuestas de aprendizaje para que funcionen eficientemente y permitan el desarrollo del aprendizaje colaborativo. En ese sentido, define como aquel que se desarrolla a partir

Alex Castillo Arroba, ingeniero en Ciencias Empresariales, Tecnología en Gestión Empresarial, cursando maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial, EAE Business School Madrid, 7 años de experiencia en Marketing, Negocios, Finanzas, Proyectos, Portafolios

Inés María Salto, Asesora financiera y tributaria desde hace 30 años, docente de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, por 20 años, Economista, Magister en Administración y Dirección de Empresas y Magíster en Ciencias de la Educación Mención Investigación Educativa.

Andrea Estefanía Castillo Arroba, ingeniera en Marketing, 3 años de experiencia en Marketing, manejo de clientes, Finanzas, proveedores, asesora independiente en Marketing.

de propuestas de trabajo grupal. Para hacer referencia al trabajo en equipo, considera necesario establecer previamente la diferencia entre grupo y equipo de trabajo. Señala que un grupo es "un conjunto de personas que se unen porque comparten algo en común". Lo que comparten puede ser tan insignificante como el deseo de subir a un ómnibus. En cambio, señala Ledlow, un equipo es "un grupo de personas que comparten un nombre, una misión, una historia, un conjunto de metas u objetivos y de expectativas en común". (Océano/Centrum, 2001), el trabajo en equipo es una estrategia clave para la gente motivadora como para mejorar el rendimiento de la organización. Los miembros de un equipo parecen sentir una satisfacción considerable al trabajar cooperando y los equipos son más productivos, así como más eficientes que las personas trabajando individualmente. La motivación una acción inmediata (Océano/Centrum, 2001), a veces, motivar a la gente puede parecer como empujar una roca enorme montaña arriba, al menos al principio. Pero si sabe lo que quiere conseguir y planificar bien su estrategia (y muy especialmente si cree en el valor de lo que está haciendo), sus esfuerzos se verán recompensados. El trato que se le da a los empleados de acuerdo a (Valls, 2014) "Jugar con la gente" engloba todo aquello que hace -o no hace- el personal directivo de la empresa con sus empleados, cuyo denominador común es no asumir en su totalidad la indeclinable categoría de ser humano que cualquier empleado tiene. Es tratar a las personas como samí-personas. Es creer que los empleados están allí para satisfacer los caprichos del jefe, tolerar sus irracionalidades o conductas infantiles y encajar sus arranques de ira.

### **Materiales y Métodos:**

La investigación es de tipo documental debido a que se toma la información de manera espontánea para examinar su comportamiento, siendo una investigación de campo que tiene como principal finalidad la solución de una problemática práctica.

Para entender el concepto de alto rendimiento, es fundamental tener claro primero lo que significa trabajar en equipo y segundo que es un equipo que puede rendir.

Alex Castillo Arroba, ingeniero en Ciencias Empresariales, Tecnología en Gestión Empresarial, cursando maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial, EAE Business School Madrid, 7 años de experiencia en Marketing, Negocios, Finanzas, Proyectos, Portafolios

Inés María Salto, Asesora financiera y tributaria desde hace 30 años, docente de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, por 20 años, Economista, Magister en Administración y Dirección de Empresas y Magíster en Ciencias de la Educación Mención Investigación Educativa.

Andrea Estefanía Castillo Arroba, ingeniera en Marketing, 3 años de experiencia en Marketing, manejo de clientes, Finanzas, proveedores, asesora independiente en Marketing.

Trabajar en equipo, es tener en cuenta los aspectos citados como son: diversidad, visión y mentalidad, necesidades, historia personal y personalidad, que serán las constantes que se presentarán de forma dinámica, por lo que se vuelve necesario considerar e implementar métodos o herramientas necesarias para poder cumplir el rol dentro del equipo y poder emprender el rumbo del alto rendimiento, por lo que se puede citar.

### **Herramientas o métodos para la formación de equipos**

Las herramientas para formar equipos de alto rendimiento en las empresas del siglo XXI, se detallan:

1. **Observación:** es importante porque en los detalles se ven muchos aspectos que pueden guiar o desorientar el sentido de un equipo. La correcta gestión de este método ayudar a llevar al equipo hacia la meta esperada
  
2. **Relación constante con el líder:** cuando no existe la jefatura o liderazgo directo del equipo, es importante mantener la relación con el líder para entender cuál es el rumbo, las expectativas que tiene del equipo y la visión que tiene para alcanzar las metas, e ir retroalimentando constantemente al equipo y al líder.
  
3. **Escucha Activa:** Esta herramienta es fundamental para la gestión de conflictos y de diferencias que se puedan presentar, para alcanzarlo es importante tener los siguientes criterios:
  - a. **Evitar los prejuicios** tanto de nivel intelectual, peso, raza, sexo, clase social o etnia.
  - b. **Negarse las comparaciones entre el rendimiento de algunos de los miembros**, ni para tratar de levantar el rendimiento de uno de ellos que este bajo ya que por más que se tenga buena intención termina generando más conflictos que beneficios.
  - c. **Destacar la importancia de que todo tipo de contribución** o aportación es válida y buena, y que no está ligada a burla o desprecio.

Alex Castillo Arroba, ingeniero en Ciencias Empresariales, Tecnología en Gestión Empresarial, cursando maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial, EAE Business School Madrid, 7 años de experiencia en Marketing, Negocios, Finanzas, Proyectos, Portafolios

Inés María Salto, Asesora financiera y tributaria desde hace 30 años, docente de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, por 20 años, Economista, Magister en Administración y Dirección de Empresas y Magíster en Ciencias de la Educación Mención Investigación Educativa.

Andrea Estefanía Castillo Arroba, ingeniera en Marketing, 3 años de experiencia en Marketing, manejo de clientes, Finanzas, proveedores, asesora independiente en Marketing.

- 4. Gestionar la inteligencia emocional propia y del equipo:** dentro de un equipo siempre se está expuesto a las diferencias y a los conflictos sea por diferencias de mentalidad, personalidad, nivel de compromiso o rendimiento, pero es importante en esta parte tratar de tener en un equilibrio el nivel emocional de cada uno de los miembros, se puede agregar dentro de esta línea lo siguiente:
- a. **Fomentar la participación de cada uno de los miembros del grupo:** A través de la colaboración total de cada uno, fomenta una dinámica de compromiso hacia lo que busca el equipo, destacando por qué han sido escogidos como parte del mismo.
  - b. **Distinguir las opiniones sin importar lo acertado o errado que puedan estar,** sino más bien como reconocimiento al esfuerzo y compromiso por aportar, no descartar opiniones, evitar hacer burla o tratar como tonto a algunos de los miembros y predicar constantemente lo importante que es la aportación de cada miembro del equipo.
  - c. **No tomar a personal los comentarios o críticas,** recordar que se tiene una meta como objetivo en común, y tomar las cosas a título personal además de afectar el rendimiento del empleado, también pueden ocasionar daños psicológicos que influyan negativamente la historia de la persona involucrada.
- 5. Comunicación efectiva:** Tratar de ser lo más claro posible, conciso y evitar redundar en las explicaciones o ideas que se tengan. Tener la tranquilidad y seguridad para comentar, teniendo claro el esfuerzo que se realiza al hacer aportaciones, críticas o preguntas.
- 6. Liderazgo persuasivo y democrático:** Sea que se lidere el equipo o no, este es el liderazgo que más resultado ha dado durante la gestión de equipos a lo largo de la trayectoria profesional. El ser persuasivo, observar, relación constante con el líder, escuchar activamente, gestionar la inteligencia emocional y comunicarse efectivamente, genera empatía con las personas que forman parte del equipo, hace que las personas no vean como

Alex Castillo Arroba, ingeniero en Ciencias Empresariales, Tecnología en Gestión Empresarial, cursando maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial, EAE Business School Madrid, 7 años de experiencia en Marketing, Negocios, Finanzas, Proyectos, Portafolios

Inés María Salto, Asesora financiera y tributaria desde hace 30 años, docente de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, por 20 años, Economista, Magister en Administración y Dirección de Empresas y Magíster en Ciencias de la Educación Mención Investigación Educativa.

Andrea Estefanía Castillo Arroba, ingeniera en Marketing, 3 años de experiencia en Marketing, manejo de clientes, Finanzas, proveedores, asesora independiente en Marketing.

una imposición las sugerencias o como una crítica, acompañado de ser democrático, respetando las opiniones de todos los miembros del equipo.

- 7. Motivación y satisfacción de integrantes:** Este es el resultado evidente al que deben de llegar los equipos de trabajo, es decir que el cumplimiento de tareas no asfixie ni frustre a sus miembros. Este termina siendo el motor principal de todo equipo que aspira a vivir un alto rendimiento sostenido a lo largo del tiempo, ya que genera sentido de pertenencia, pasión y convicción en cada uno, inyecta energía y emoción directa que se verán reflejados en el día a día y en el consecuente cumplimiento de las metas de toda empresa.

## RESULTADOS.

- Las herramientas utilizadas en la trayectoria profesional, han dado grandes resultados como líder o miembro de equipo, siendo lo fundamental entender que se trabajan con personas y estas personas tiene un sentir y un pensar, por el cual se debe cuidar y velar para que no se vean afectados por las exigencias o lo que se busque alcanzar dentro del equipo.
- La utilización de estas herramientas, han tenido sus frutos en grandes logros grupales al haber logrado consolidar y formar grupos de alto rendimiento, conseguidos esto en diferentes ámbitos como: laborales durante los 6 años colaborando en grandes empresas como Burger King Ecuador, Banco Pacifico, MasterCard y Diners Club., en donde con los equipos de trabajo se logró sobrepasar las metas establecidas y generar un alto rendimiento en cada una de estas empresas.
- Así mismo con los equipos de trabajo en los emprendimientos realizados a nivel de turismo, logística y transporte ejecutivo donde se pudo llevar a cabo exitosamente las metas esperadas. En los diferentes grupos universitarios y colegiales desde hace 12 años en los que además de cumplir las metas se generó una gran conexión y relación fuerte con los miembros del equipo con lo que se estableció redes de contactos para futuros trabajos.

Alex Castillo Arroba, ingeniero en Ciencias Empresariales, Tecnología en Gestión Empresarial, cursando maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial, EAE Business School Madrid, 7 años de experiencia en Marketing, Negocios, Finanzas, Proyectos, Portafolios

Inés María Salto, Asesora financiera y tributaria desde hace 30 años, docente de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, por 20 años, Economista, Magister en Administración y Dirección de Empresas y Magíster en Ciencias de la Educación Mención Investigación Educativa.

Andrea Estefanía Castillo Arroba, ingeniera en Marketing, 3 años de experiencia en Marketing, manejo de clientes, Finanzas, proveedores, asesora independiente en Marketing.

- También estas herramientas han otorgado efectos favorables en el desempeño de Organizaciones no Gubernamentales como Frente Joven, Fundaciones con impacto social e inclusive en grupos religiosos. Esto significa que la aplicación práctica de estas herramientas no se limita al sector o giro de negocio, sino más bien del deseo para crecer y de implementar esta metodología para la gestión del talento y las capacidades de cada una de las personas del equipo.
- Potenciar equipos de alto rendimiento requiere no solamente el conocimiento y la teoría, sino la constante practica de prueba y error, en el ir aprendiendo equipo a equipo, o proyecto a proyecto de dar el máximo rendimiento de los equipos, no solo para cumplir funciones, lograr objetivos, sino lograr la conexión del grupo.
- La idea es unirse como un solo puño, tal como lo hacían los Espartanos en su forma de combatir, en donde cada miembro era vital una pieza fundamental para el combate, es decir para formar la defensa, para cuidarse entre sí, moverse y apretar al enemigo, así evitar caer, y así mismo con esto en el momento apropiado atacar como un solo núcleo.

## CONCLUSIONES

- Los equipos de alto rendimiento están llamados a realizar una conexión fuerte entre ellos, como un todo, y verse llamados a completar más que una tarea una misión, sino a conectarse como miembros de un todo.
- Es justamente el alto rendimiento, el objetivo principal de todo equipo ya que no se vuelve en una gestión funcional ni obligatoria, sino más bien en un propósito humano y motivador. El gestionarlo dentro de un equipo de trabajo es sin duda la prioridad a la que se debe apuntar, la conexión entre los miembros, el identificarse, el escucharse, el valorar el esfuerzo y opiniones de cada uno.
- Realmente el fin mayor debe ser generar pertenencia y convicción, pasión e identidad en cada uno de los miembros del equipo, partiendo más allá de las diferencias que puedan

Alex Castillo Arroba, ingeniero en Ciencias Empresariales, Tecnología en Gestión Empresarial, cursando maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial, EAE Business School Madrid, 7 años de experiencia en Marketing, Negocios, Finanzas, Proyectos, Portafolios

Inés María Salto, Asesora financiera y tributaria desde hace 30 años, docente de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, por 20 años, Economista, Magister en Administración y Dirección de Empresas y Magíster en Ciencias de la Educación Mención Investigación Educativa.

Andrea Estefanía Castillo Arroba, ingeniera en Marketing, 3 años de experiencia en Marketing, manejo de clientes, Finanzas, proveedores, asesora independiente en Marketing.

existir por las personalidades y mentalidades, sino más bien tratando de descubrir la potencialidad existente.

- Al dar mayor visibilidad a sus integrantes, el valor de sentirse escuchado, el sabor de sentirse identificado a un grupo, llevaran sin duda alguna a un alto rendimiento, que en términos de resultados desemboca a un éxito total, lleva al cumplimiento de objetivos y

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

gestiopolis.com. (7 de 02 de 2017). *www.gestiopolis.com*. Obtenido de *www.gestiopolis.com*: <http://www.gestiopolis.com/equipos-de-alto-desempeno-en-las-organizaciones/>

Idalberto, C. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill.

Ledlow, S. (07 de 02 de 2017). *trabajoenequipo.galeon.com*. Obtenido de *trabajoenequipo.galeon.com*: [trabajoenequipo.galeon.com/aficiones1339838.html](http://trabajoenequipo.galeon.com/aficiones1339838.html)

Océano/Centrum, G. (2001). Enciclopedia del Empresario. En G. Océano/Centrum, *Enciclopedia del Empresario* (pág. 1118). Barcelona: MMII Editorial Océano.

Océano/Centrum, G. (2001). Enciclopedia del Empresario. En G. Océano/Centrum, *Enciclopedia del Empresario* (pág. 1114). Barcelona: MMII Editorial Océano.

Valls, A. (2014). *Inteligencia emocional en la empresa*. Barcelona: Gestión 2000, SA.

Alex Castillo Arroba, ingeniero en Ciencias Empresariales, Tecnología en Gestión Empresarial, cursando maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial, EAE Business School Madrid, 7 años de experiencia en Marketing, Negocios, Finanzas, Proyectos, Portafolios

Inés María Salto, Asesora financiera y tributaria desde hace 30 años, docente de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, por 20 años, Economista, Magister en Administración y Dirección de Empresas y Magíster en Ciencias de la Educación Mención Investigación Educativa.

Andrea Estefanía Castillo Arroba, ingeniera en Marketing, 3 años de experiencia en Marketing, manejo de clientes, Finanzas, proveedores, asesora independiente en Marketing.