



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERIA COMERCIAL



**“SISTEMAS DE ALTO DESEMPEÑO EN EL TRABAJO
APLICADOS EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA”
PROPUESTA DE UN MODELO**

**MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN
CIENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y AL TÍTULO
DE INGENIERO COMERCIAL**

Profesor Guía: Dr. Reinaldo Calvo Apablaza

**FRANCISCA ALEXANDRA GALLARDO BURDILES
ELSA MACARENA GONZALEZ TELLO**

Viña del Mar, 2010

Quiero dar las gracias a Dios por ser mi principal compañero en cada día que estuve lejos de casa. A mis padres Olga y Manuel por la oportunidad que me dieron de estudiar, por su esfuerzo, por su incondicional amor, apoyo, dedicación y confianza. A mi abuelita, a mis 4 hermanos, sobrinas, primos y tíos por su constante apoyo en el camino.

A Cristóbal por su preocupación día a día, amor y paciencia.

A mi amiga Fran, mi compañera de tesis por la dedicación, paciencia, amistad, y por la lucha en el proyecto.

A mis amigas Tika, Angelle , Sol, Maca y Vianiz por su amistad en estos años de Universidad, porque vivimos las mejores experiencias y por estar siempre ahí.

A mi tatita Raúl por acompañarme en cada paso de mi vida.

A nuestro profesor guía Dr. Reinaldo Calvo muchas gracias por su dedicación y por su ayuda en el transcurso de este trabajo

Y a cada persona que hizo que de una u otra forma este sueño sea realidad. Gracias. Los adoro

Elsa González

Dedico esta memoria a Dios por darme la fuerza para realizar este gran sueño.

A mi madre María Elena que siempre estuvo apoyándome en cada momento, entregándome su amor, su confianza, sin ella no lo habría podido lograr.

A mis abuelos Irma y Alfredo quienes me cuidaron, amaron y apoyaron incondicionalmente toda mi vida.

A Claudio mi amor por acompañarme en este proceso, por la paciencia y preocupación.

A mi familia por entregarme su amor y apoyo en estos 5 años de lucha.

A mis amigos y amigas que siempre tuvieron una palabra de aliento en los días de angustia y por los bellos días de felicidad que compartimos.

A mi compañera de Tesis Maca, por la paciencia y perseverancia entregada en estos meses de trabajo, por su incondicional apoyo y amistad.

A nuestro Profesor Guía Dr. Reinaldo Calvo por la paciencia que nos tuvo y por ser un gran apoyo en estos meses de trabajo

Y finalmente a todos aquellos que de una u otra forma me apoyaron y ayudaron en estos años.

Gracias por formar parte de mi historia.

Francisca Gallardo.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN GENERAL	4
Planteamiento del Problema a Investigar.....	5
Capítulo I "Sistemas de Trabajo de Alto Desempeño"	7
Introducción Capítulo.....	8
1. Sistemas de Trabajo de Alto Desempeño	9
1.1 Definición.....	9
1.2 Principios fundamentales que apoyan los sistemas de trabajo de alto desempeño ...	11
1.2.1 Principio de información compartida.....	12
1.2.2 Principio de desarrollo del conocimiento	12
1.2.3 Principio del vínculo desempeño-recompensa	13
1.2.4 Principio de equidad.....	13
1.3 Diferencias conceptuales entre grupo de trabajo, equipo de trabajo y equipo de alto desempeño	15
1.3.1 Equipos productivos v/s equipos no productivos:	17
1.4 Anatomía de los sistemas de trabajo de alto desempeño.	18
<u>Diseño del flujo de trabajo y trabajo en equipo</u>	19
<u>Políticas y prácticas complementarias de recursos humanos</u>	19
<u>Proceso de administración y liderazgo</u>	21
<u>Apoyo de las tecnologías de la información</u>	21
1.5 Características mencionadas por autores sobre el trabajo de alto desempeño:.....	22
1.6 Equipos de trabajo de alto desempeño en las Pymes.....	27
Conclusión Capítulo	29
Capítulo II "Pymes Chilenas"	30
Introducción Capítulo	31
2. Definición de Pymes:	32
2.1 Clasificación de las empresas.....	32
2.1.1 Características	33
2.1.2 Principales ventajas y limitaciones de las Pymes.	34
2.2 Razones para formar un trabajo de alto desempeño en las Pymes:.....	37
2.3 Políticas internas de los trabajadores.....	39
2.4 Sistemas de trabajo de alto desempeño en la pequeña y mediana empresa	41
2.5 Estrategias que pueden adoptar las pymes en una organización de alto desempeño...	42

2.6 Concepto de empresas del sector servicios:.....	43
Conclusión Capítulo.....	44
Capítulo III "Estudio de una muestra de Alto Desempeño en PymesChilenas.....	45
Introducción Capítulo.....	46
3. Estudio de Alto desempeño en Pymes Chilenas	47
3.1 Descripción de la investigación	47
3.1.1 Metodología de investigación.....	47
3.1.1.1 Determinación del universo a investigar	47
3.1.1.2 Procedimiento de muestreo.....	47
3.1.1.3 Técnicas e instrumentos en la recolección de datos.....	47
3.1.1.4 Datos secundarios.....	47
3.1.1.4.1Entrevista a Pymes de la Cuarta, Quinta y Región Metropolitana.....	48
3.1.2 Análisis e interpretación de los resultados.....	49
3.2 Propuesta de modelo para Pymes.....	69
Conclusión Capítulo.....	74
CONCLUSIÓN GENERAL.....	75
BIBLIOGRAFÍA.....	79
ANEXOS.....	80
Anexo N° 1.....	81
Anexo N° 2	84
Anexo N° 3	87

INTRODUCCIÓN GENERAL

En un mercado altamente competitivo las empresas más exitosas descubrieron que un sistema de trabajo basado en la comunicación y la cooperación es la ventaja competitiva. Es por este motivo que se busca aplicar un sistema de trabajo de alto desempeño a una muestra de pequeñas y medianas empresas, debido a la importancia que tienen en el desarrollo del país siendo generadora de más del 55% del total del empleo en Chile.

En la actualidad se están desarrollando nuevas teorías en torno a estrategias de management para aumentar la productividad, que apuntan a producir transformaciones profundas en la cultura de las empresas, haciendo desaparecer las jerarquías para dar lugar a relaciones de trabajo horizontales, cooperativas, basadas en una comunicación fluida. En este contexto, surgen los Sistemas de Trabajo de Alto Desempeño (S.T.AD) para dar respuesta a las necesidades de empresas insertas en una economía altamente competitiva. Los S.T.A.D. se constituyen a partir de la combinación entre prácticas habituales de recursos humanos que antes se trataban de forma aislada, como el reclutamiento, capacitación y compensación de los empleados, con un sistema global para mejorar su compromiso y desempeño con la empresa, fomentando el desarrollo de sistemas de trabajo sobre cuatro principios: La información compartida, el desarrollo del conocimiento, los enlaces entre desempeño y recompensa, y el igualitarismo. A través de esta memoria se espera determinar si los principios nombrados anteriormente son aplicables a una muestra de pequeñas y medianas empresas de nuestro país.

El primer capítulo de este estudio se inicia con la elaboración de un marco teórico en el cuál se mencionan las definiciones de Sistema de Trabajo de Alto

desempeño, con la finalidad de tener un marco referencial para la investigación, con el fin de comenzar a abordar el tema. En el segundo capítulo se aborda el sector económico de las Pymes en base a las cuales se realizará la investigación. Se analiza su estructura, sus clasificaciones y principales características. En el tercer capítulo se define la metodología a utilizar, se selecciona la muestra, se determinan las preguntas a tratar en la encuesta y el instrumento mediante el cual se medirá la investigación. También se incluye el análisis de la información recopilada a través de la investigación, con la finalidad de obtener conclusiones que sirvan de apoyo al momento de responder las interrogantes y desarrollar un modelo que sea aplicable a las Pymes.

Planteamiento del Problema a Investigar:

El potencial humano puede permanecer oculto sin una realización completa, sin llegar a un alto desempeño. Por lo tanto las organizaciones para ser competitivas, deben realizar esfuerzos permanentes a fin de convertir el potencial humano en desempeño de excelencia. Así las organizaciones de diversos tamaños han instrumentado los sistemas de trabajo de alto desempeño con base en equipos y prácticas de personal que eligen a empleados de alta calidad, desarrollando programas de capacitación que actualicen continuamente las habilidades de los empleados y utilizando prácticas de compensación que apoyan metas organizacionales específicas.

Según diversos estudios las compañías que logran desarrollar sistemas de liderazgo a través de los cuáles los equipos de alto desempeño potencian sus competencias principales, buscarán siempre de mantener óptimos niveles de

ejecución, logrando una verdadera ventaja competitiva. Es por eso que en esta investigación se profundizará en las pequeñas y medianas empresas, averiguar si es que utilizan métodos, instrumentos o técnicas de sistema de alto desempeño en el trabajo, ya que uno de los principales retos para los dueños de las Pymes, es la formación de equipos de trabajo de alto desempeño.

– Objetivo General:

- Proponer un modelo sobre el sistema de trabajo de alto desempeño para las Pymes.

– Objetivos Específicos:

- Verificar el cumplimiento de los principios que fomentan el desarrollo de sistemas de trabajo.
- Describir de qué manera afecta el establecimiento de metas en el desempeño.
- Describir sistema de premiación para estimular un alto desempeño en los empleados.
- Identificar un conjunto de variables que se relacionan en un sistema de trabajo de alto desempeño.



Capítulo I

“Sistemas de Trabajo de Alto Desempeño”

Introducción Capítulo

En este primer capítulo se analizará el problema a investigar, las definiciones que existen de Sistema de Trabajo de Alto Desempeño, sus principios fundamentales, la anatomía de estos sistemas, las menciones de otros autores sobre este tema y cómo este sistema puede aplicarse a las Pymes. Esto nos permitirá ir abordando el tema e ir avanzando en el análisis.

1. Sistemas de trabajo de alto desempeño

1.1 Definición

El sistema de trabajo de alto desempeño se puede definir como “una combinación específica de recursos humanos, estructuras de trabajo y procesos que maximiza el conocimiento, las habilidades, el compromiso y la flexibilidad del empleado”. El concepto clave para entender esta combinación de recursos es el *sistema*. Los sistemas de trabajo de alto desempeño están compuestos por varias partes que se interrelacionan y que se complementan para lograr las metas de una organización.

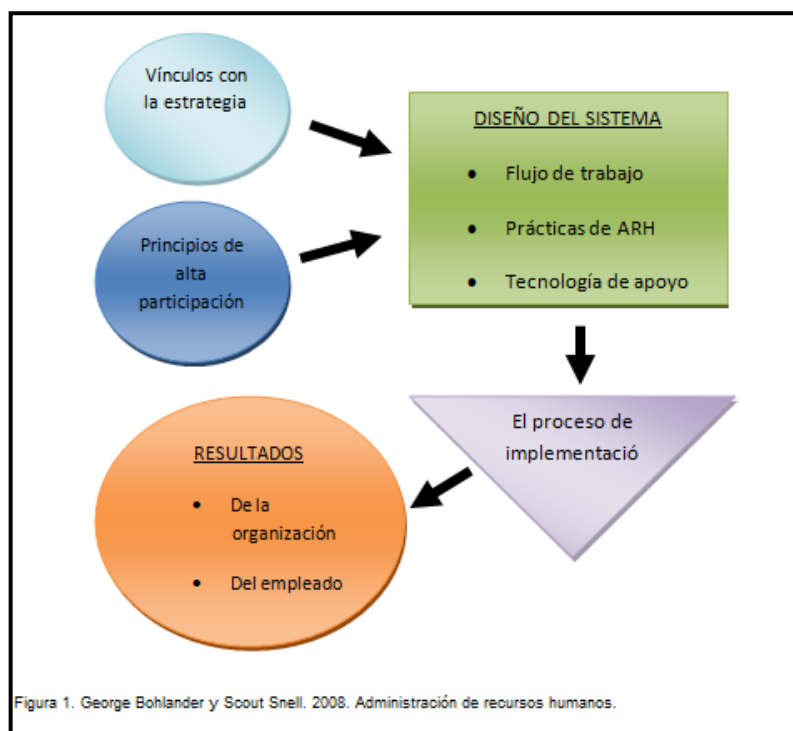
Cada elemento del sistema está diseñado para maximizar la calidad del capital humano en la organización. Para crear y mantener un capital humano con talento, el sistema de trabajo de alto desempeño realiza lo siguiente:

- Vincula las decisiones de selección y promoción laboral con modelos validados de competencia.
- Desarrolla estrategias que ofrecen apoyo efectivo y oportuno para las capacidades solicitadas por la implementación de la estrategia empresarial.
- Presenta políticas de compensación y rendimiento que atraen, retienen y motivan a los empleados que demuestran un rendimiento más alto.

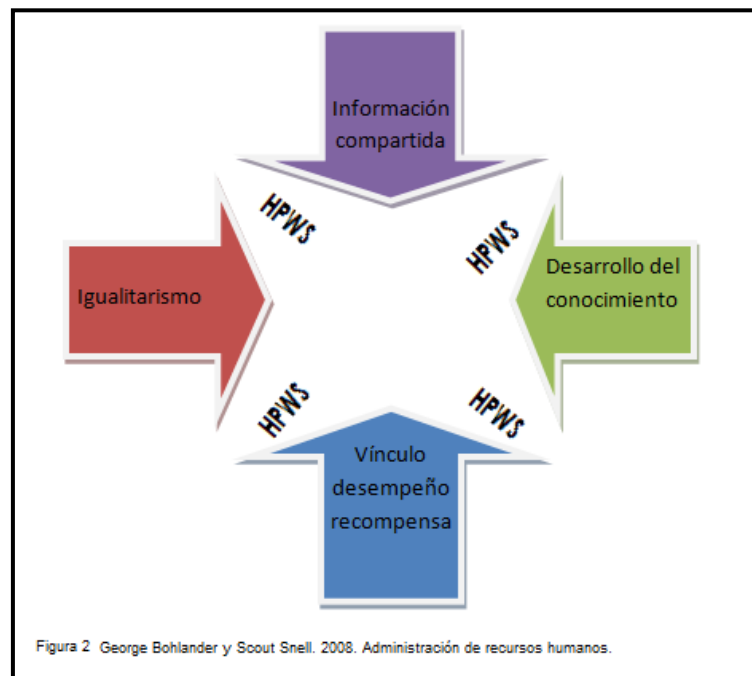
El primer autor que desarrolló la noción de sistemas de trabajo de alto desempeño fue **David Nadler** quien integró aspectos técnicos y sociales del trabajo. Por su parte **Edward Lawler** y sus asociados de la Universidad del sur de California, identificaron los principios que apoyan los sistemas de trabajo de alto desempeño.

Desarrollo de sistemas de trabajo de alto desempeño

Los sistemas de trabajo de alto desempeño están compuestos por partes interrelacionadas que se complementan entre sí para alcanzar las metas de una organización. Se analizan los principios subyacentes que guían el desarrollo de los sistemas de trabajo de alto desempeño y los beneficios que podrían surgir como resultado. Los componentes del sistema, diseño de flujo de trabajo, las prácticas de recursos humanos, los procesos de administración y las tecnologías de apoyo. También se describen las formas en que las organizaciones intentan reunir todas las piezas del sistema y vincularlas con la estrategia.



1.2 Principios fundamentales que apoyan los sistemas de trabajo de alto desempeño¹:



- Información compartida
- Desarrollo del conocimiento
- Vínculos desempeño-recompensa
- Igualitarismo

Estos principios son componentes esenciales para desarrollar sistemas de trabajo de alto desempeño en una compañía y a la vez se han convertido en el fundamento de las actuales teorías de administración de recursos humanos.

¹ George Bohlander y Scout Snell. 2008. Administración de recursos humanos. 14ª Ed. Thomson. Cap 16. 690p

1.2.1 Principio de Información Compartida:

En el pasado las organizaciones no entregaban información a los trabajadores acerca de la empresa, ni los trabajadores solicitaban dicha información, sólo se limitaban a realizar labores, las cuáles estaban bien definidas para su puesto de trabajo. Al implementar el sistema de trabajo de alto desempeño en una empresa, los trabajadores deben conocer bien la naturaleza de su propio trabajo con lo cuál se encuentran en una mejor posición para enfrentar los problemas que puedan surgir y reaccionar de forma oportuna y precisa. El principio de información compartida tipifica un cambio en las organizaciones que las aleja de la mentalidad de orden y control y las dirige a una más enfocada en el compromiso del empleado, lo que representa un cambio fundamental en la relación empleador trabajador.

1.2.2 Principio de desarrollo del conocimiento

Este principio es conocido como el gemelo de la información compartida ya que cuando las empresas intentan competir por medio de las personas deben invertir en las personas, partiendo por seleccionar a los mejores y más brillantes candidatos que existan en el mercado laboral y proporcionar a todos los empleados oportunidades para que permanezcan perfeccionando sus talentos.

Los empleados necesitan una amplia gama de habilidades interpersonales, técnicas y de solución de problemas para trabajar en proyectos innovadores, ya sea de manera individual o en equipo. Debido a la velocidad de los cambios que surgen los requisitos de habilidades y conocimientos también deben cambiar con rapidez. Los empleados deben aprender de forma continua dentro de la organización.

1.2.3 Principio del vínculo desempeño-recompensa

Es natural que los intereses de los empleados y de las organizaciones se desvíen. Las personas pueden intentar obtener resultados que las beneficien pero que no necesariamente beneficien a la organización. Sin embargo cuando existe alguna forma de alinear las metas del empleado con las de la organización se tiende a suavizar estas diferencias. Cuando se asocian las recompensas con el desempeño los trabajadores tratan de conseguir resultados beneficiosos tanto para ellos como para la organización. Al relacionar las recompensas con el desempeño de la organización también se garantiza la justicia y tiende a hacer que los trabajadores se concentren en la organización.

1.2.4 Principio de equidad

Este principio elimina las diferencias de nivel y de poder y así también a las tradicionales batallas que existen entre gerentes, empleados y sindicatos, reemplazándolas por enfoques más cooperativos. De esta forma la productividad puede mejorar si las personas, que alguna vez trabajaron en aislamiento (o en oposición) comienzan a trabajar en conjunto.

Actualmente, la gente que está en organizaciones ve cómo cada vez se le pide que trabaje en equipos. Esto sucede porque el trabajo en las organizaciones se ha vuelto increíblemente complejo y los cambios suceden constantemente. Cada vez, las compañías de todo el mundo están usando equipos para manejar este dinámico mundo laboral, y las Pymes no están ajenas a ello. Desafortunadamente, muy pocos entienden realmente cómo crear un equipo

que ponga en acción el conocimiento, la experiencia y la motivación de su gente.

El trabajo eficaz en equipos de trabajo se considera como uno de los valores fundamentales de las empresas que producen buenos resultados. De este modo, resulta fácil y frecuente el que una empresa manifieste una tendencia a querer que sus empleados trabajen en equipo, y, más aún, que obtengan un buen desempeño. Sin embargo, esto es bastante difícil, ya que al ser el equipo un punto de encuentro entre las capacidades individuales, muchas veces no se lleva a cabo una adecuada interacción entre las personas que lo componen, generando conflictos y relaciones que terminan socavando el objetivo del equipo, en vez de una sinergia.

En las empresas puede existir una confusión acerca del trabajo en equipo, considerando que si éste tiene buenos resultados, se convierte en un equipo de alto desempeño. Los términos de grupo y equipo parecen estar superpuestos, prestándose cada vez más para errores conceptuales que en la práctica derivarán en intervenciones poco efectivas. De este modo, el uso indiscriminado de los equipos de trabajo, ha llevado a empresas a tener fracasos en su formación y desarrollo, los cuales, muchas veces, se deben a que en el proceso de cambio no se consideraron las variables adecuadas.

1.3 Diferencias conceptuales entre: grupo de trabajo, equipo de trabajo y equipo de alto desempeño².

Un grupo de trabajo es un conjunto de personas reunidas por la autoridad formal de una organización para transformar recursos iniciales (insumo), en bienes y servicios (producto). Para que exista un grupo de trabajo se requiere de dos o más personas identificables, una relación o vínculo entre ellas de carácter duradero, que tengan un objetivo común, que los integrantes tengan conciencia de grupo y de este objetivo y que tengan una reglamentación de la acción y de las relaciones grupales.

Para que un grupo de trabajadores se convierta en un equipo de trabajo, es necesario que se presenten ciertas condiciones organizacionales mínimas, entre ellas:

- Compartir las ideas para mejorar los procesos de trabajo
- Desarrollar respuestas coordinadas a los cambios que afectan a todo el grupo.
- Promover el respeto entre sus miembros
- Participar en la definición del mejoramiento de los objetivos comunes
- Iniciar acciones comunes para lograr un rendimiento superior.

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

Los equipos de alto desempeño se diferencian de los anteriores por su nivel de desarrollo. Además, poseen resultados distintos de los grupos de trabajo,

² Equipos de alto desempeño, Datos PYMES [en línea]
<<http://datospymes.com/modules/news/article.php?keywords=bienvenida&storyid=23>> [consulta: 05 de julio 2010]

caracterizándose porque nunca se conforman con ellos, emplean procesos específicos para la realización de sus tareas, desarrollan cierto tipo de sentimientos entre sus miembros y logran niveles especiales de consistencia e intensidad.

Algunas empresas usan el término de equipo de alto desempeño para designar a aquello que los expertos definirían como un verdadero equipo. Esto resulta bastante engañoso, ya que un equipo de alto desempeño está más comprometido, es más poderoso y menos frecuente que un equipo normal.

En este sentido, Jean Lipman-Blumen y Harold J. Leavitt (2000) plantean que el término “equipos de alto desempeño” no es la denominación de otro nuevo equipo, es decir, cualquier equipo puede convertirse en un equipo de alto desempeño, aunque en la realidad ocurre que muy pocos lo hacen. Un equipo de alto desempeño es una disposición de ánimo general, una actitud compartida, volcada y comprometida a fondo con su tarea, una actitud que puede extenderse a cualquier tipo de equipo, cualquiera sea su denominación.

Cualquier equipo puede convertirse en uno de alto desempeño si consigue inspirarse de esa disposición de ánimo distintiva, además de tener una determinación y dedicación total para alcanzar una meta relevante. “Los equipos de alto desempeño ofrecen a las personas la oportunidad de avanzar voluntariamente más allá de los límites habituales, en un esfuerzo colectivo por lograr algo importante. Por último, equipo de alto desempeño también podría definirse como aquel equipo que ha alcanzado los objetivos propuestos de una manera excelente en términos de eficacia y de eficiencia.

1.3.1 Equipos productivos v/s equipos no productivos:

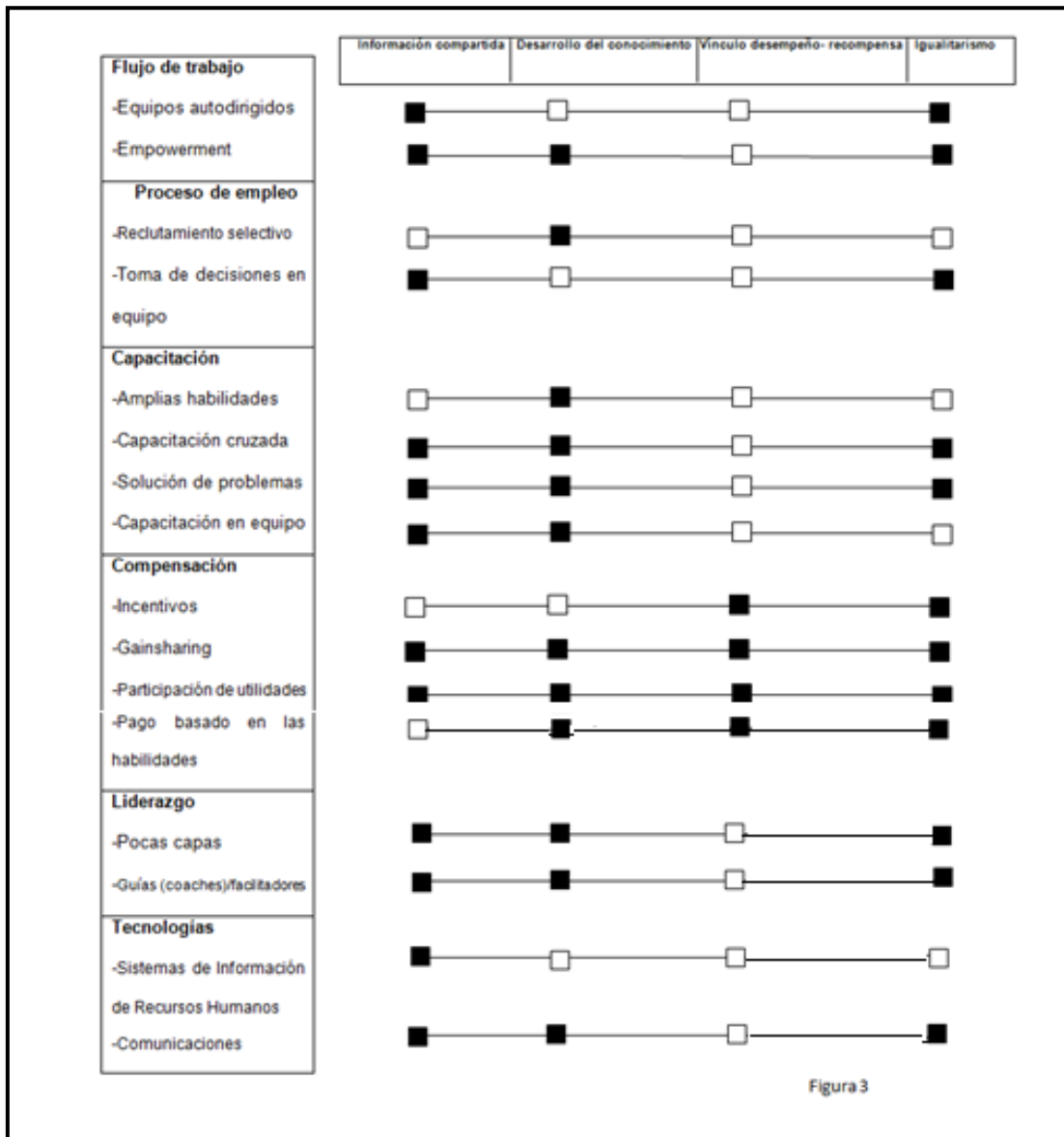
Los equipos productivos son aquellos que consiguen coordinar de manera óptima, el esfuerzo de sus integrantes obteniendo el máximo rendimiento.

Funcionan fluidamente, de forma compenetrada y alcanzan las metas propuestas.

Los equipos no productivos tienen carencias como falta de liderazgo, el equipo no sabe a qué atenerse en cuanto a los objetivos, poseen trabajos rutinarios y de poca trascendencia, además de existir una escasa comunicación al interior del equipo como el resto de la organización. Al inicio sus miembros se encuentran ilusionados, con ganas de hacer cosas, orgullosos de pertenecer al equipo, pero poco a poco este ambiente se va deteriorando, debido a las causas nombradas anteriormente.

La construcción de equipos requiere de trabajo y comprensión tanto de la dinámica de los individuos y de los grupos. Los equipos que sí funcionan tienen líderes. Los buenos líderes son personas que saben crear entornos positivos de trabajo en donde cada persona puede percibir que su trabajo es reconocido y apoyado, que saben delegar, que proveen a los miembros recursos necesarios para que ellos puedan alcanzar las metas, que ofrecen capacitación para que cada persona y el equipo como un todo pueda alcanzar su máximo potencial. En un equipo cada desempeño individual influye sobre el equipo total (ver anexo N°1 etapas de formación de equipos de trabajo).

1.4 Anatomía de los sistemas de trabajo de alto desempeño. Las organizaciones pueden implementar para cada situación de trabajo algunas tendencias claras en: el diseño del trabajo, en las prácticas de recursos humanos, en los papeles de liderazgo y en las tecnologías de la información, indicando cómo son los sistemas de trabajo de alto desempeño:



- **Diseño del flujo de trabajo y trabajo en equipo:**

Los sistemas de trabajo de alto desempeño inician con la manera en que se diseña el trabajo. La administración de la calidad total (TQM, por sus siglas en inglés) y la reingeniería han impulsado a muchas organizaciones a rediseñar sus flujos de trabajo. En lugar de separar los puestos en unidades discretas, la mayoría de los expertos recomienda a los gerentes que se enfoquen en los procesos de negocio clave que impulsan el valor del cliente y que luego formen los equipos responsables de esos procesos.

- **Políticas y prácticas complementarias de recursos humanos:**

El rediseño del trabajo (en sí mismo o de sí mismo) no constituye un sistema de trabajo de alto desempeño. Tampoco lo hace la administración de la calidad total o la reingeniería. Se requieren otros elementos de apoyo de la administración de recursos humanos para lograr un alto desempeño. Varios estudios recientes sugieren que tanto el desempeño como la satisfacción son mucho mayores cuando las organizaciones combinan sus cambios en el diseño del flujo de trabajo con prácticas de recursos humanos que fomentan el desarrollo de habilidades y la participación de los empleados.

- a) Prácticas de proceso de empleo.***

Muchos sistemas de trabajo de alto desempeño comienzan con prácticas de reclutamiento y selección altamente directivas. El reclutamiento tiende a ser amplio e intensivo para poder obtener la mejor reserva de candidatos de la cuál escoger. Los sistemas de información de recursos humanos han facilitado a las empresas la recopilación de un inventario de su talento y la búsqueda de

empleados con las habilidades específicas que necesitan. Los empleados talentosos aprenden más rápido y necesitan menos tiempo para desarrollarse. Las organizaciones intentan ahorrar dinero haciendo un trabajo de contratación muy superficial por lo que corren el peligro de contratar a la persona equivocada y gastar más en capacitación, indemnización y reclutamiento de reemplazos. Los sistemas de trabajo de alto desempeño pueden ser decisivos para la eficacia en el desempeño, sobre todo en las organizaciones que intentan mantenerse eficientes, luego de un ciclo de despidos.

b) *Capacitación y desarrollo:*

La capacitación, al igual que el reclutamiento y la selección, se enfoca en garantizar que los empleados tengan las habilidades necesarias para asumir mayor responsabilidad en un ambiente de trabajo de alto desempeño.

c) *Compensación:*

Otro factor importante en un sistema de trabajo de alto desempeño es el paquete de compensación, ya que los sistemas de trabajo de alto desempeño solicitan muchas cosas distintas a los empleados, es difícil aislar un enfoque único de pago que funcione para todos. Por lo que muchas empresas experimentan con planes de compensación alternativos. Para vincular el pago con el desempeño, los sistemas de trabajo de alto desempeño incluyen a menudo algún tipo de incentivo para los empleados. También pueden incorporar planes de pago basado en las habilidades.

- **Proceso de administración y liderazgo**

Los temas de liderazgo surgen en varios niveles con los sistemas de trabajo de alto desempeño. En el nivel ejecutivo tiene que darse un claro apoyo a un ambiente de trabajo de alto desempeño, a los cambios en la cultura que pueden acompañar a este ambiente y a la modificación de los procesos de negocio necesarios para apoyar el cambio.

El éxito de cualquier sistema de trabajo de alto desempeño depende de cambiar las funciones de los gerentes y de los líderes de equipo. Con menos niveles de administración y un enfoque de organización basado en equipos, la función de los gerentes y supervisores es muy diferente en un ambiente de sistemas de trabajo de alto desempeño. A los gerentes y supervisores se les considera como guías facilitadores e integradores de los esfuerzos de equipo. En lugar de imponer sus demandas a los empleados de manera autocrática y vigilar de cerca que se cumplan, los gerentes que utilizan los sistemas de trabajo de alto desempeño comparten con ellos responsabilidades en la toma de decisiones.

- **Apoyo de las tecnologías de la información**

Las tecnologías de comunicación e información son una pieza más que tiene que agregar a la estructura de los sistemas de trabajo de alto desempeño. Las tecnologías de diversos tipos crean una infraestructura para comunicar y compartir información vital para el desempeño del negocio. Las tecnologías de la información no siempre tienen que ser de tan alta tecnología. La mejor comunicación se da cara a cara. El punto importante es que los sistemas de

trabajo de alto desempeño no pueden tener éxito sin una comunicación oportuna y precisa.

1.5 Características mencionadas por autores sobre el trabajo de alto desempeño³:

Es fundamental que los miembros de un equipo compartan un objetivo común, éste debe ser bien entendido y aceptado por todos los miembros generando un compromiso de parte de ellos. Cuando los miembros se sienten atraídos por este compromiso éstos son leales con los demás miembros para lograr su cumplimiento, haciendo que cada uno logre su objetivo central, esperando que los demás hagan lo mismo. Los límites de los objetivos deben estar dentro de lo realista, animando a los miembros a fijar objetivos ambiciosos y así proporcionar una sensación de orgullo cuando estos han sido alcanzados. Son lo suficientemente elevados como para estimular a cada uno de los miembros, pero no tanto como para crear ansiedad o una presión desmedida (Collins y Porras, 1996).

Los miembros del equipo deben saber anteponer los objetivos y metas del equipo, por sobre las personales, controlando así sus impulsos egoístas y subordinando sus fines personales a los del equipo. Además, deben prestar ayuda cuando es necesario o recomendable, de tal manera que cada uno alcance sus objetivos, y por consiguiente los del equipo.

El ambiente organizacional implica una atmósfera psicológica que modela actitudes, ideas y conductas de las personas. Es decir, es un indicador con alto impacto en los equipos de trabajo. Un buen ambiente cultiva una poderosa

³ Equipos de alto desempeño, Datos PYMES [en línea]

<<http://datospymes.com/modules/news/article.php?keywords=bienvenida&storyid=23>> [consulta: 05 de julio 2010]

progresión de resultados: claridad, confianza y compromiso. En ausencia de claridad, los miembros se sienten inseguros en sus roles y no son capaces de comprometerse completamente con los proyectos, lo que afecta sus toma de decisiones y sus destrezas para actuar en nombre de la organización. Es fundamental dentro de los equipos de alto desempeño que exista una confianza entre los miembros. Como no todos son capaces de cumplir todas las tareas para conseguir finalmente la meta, la confianza en este contexto es la que permite la delegación y el poder hacer tareas distintas e interdependientes en el cumplimiento del objetivo común. Sin la confianza el equipo no tendría sentido, ya que las ideas y aportes de los miembros no serían considerados por los demás, siendo escaso el aporte colectivo. Es importante que se apoyen mutuamente, que haya entre ellos respeto, y una actitud abierta a los aportes que cada uno pueda hacer.

El equipo debe tener la sensación permanente de pertenecer a un conjunto que logra resultados por el aporte que cada uno hace desde su individualidad. El espíritu de equipo es su motivación constante, y, a pesar que es omnipresente, es en los momentos extremos cuando más se requiere de éste y si hay positividad en contexto de equipo se podrán abordar tareas complejas que individualmente darían temor asumir, y son los equipos de alto desempeño los que generalmente son responsables de los saltos cuánticos en calidad, innovación y crecimiento de las empresas e instituciones. Por ello, ante el éxito o ante el fracaso, el espíritu de equipo sale a relucir. Según estudios de retención de talentos han mostrado que un factor fundamental para que las personas permanezcan en sus empresas es el orgullo de pertenecer a un

equipo que logra resultados sobresalientes y es reconocido como tal (Ashby y Pell, 2002).

Con respecto a las diferencias todos tienen la libertad de expresar sus sentimientos e ideas. En ocasiones hay desacuerdos que son imposibles de resolver afectando los objetivos del grupo, pero se pueden solucionar si se tratan con esfuerzo sin perder el respeto. Estos conflictos deben tratar de resolverse tan pronto éstos se plantean, con una comunicación sincera y abierta, ya que ella facilita el tráfico de ideas, conceptos, sentimientos y experiencias adquiriendo un lenguaje directo y efectivo, libre de prejuicios, y que facilite el entendimiento entre los miembros. Hay una fuerte motivación por parte de cada miembro para comunicar al equipo amplia y francamente toda la información relevante y de valor para la actividad del grupo. Los miembros también procuran evitar comunicar la información que no es importante.

En un grupo de alto desempeño existen firmes motivaciones para intentar ejercer influencia sobre otros miembros y también para aceptar la influencia de ellos. En este sentido, el equipo puede comunicar información al líder, en caso de que hubiera, a la vez de brindarle opiniones, consejos, etc. que el líder tomará en cuenta para el mejoramiento de la gestión. Esta habilidad de los miembros del equipo para ejercer influencia sobre los demás, contribuye a la flexibilidad y adaptabilidad del equipo.

La franqueza y la sinceridad son elementos claves de la eficacia del grupo. Los comentarios críticos se consideran oportunidades de aprendizaje y no desencadenan acciones defensivas. Así los participantes aprenden a minimizar los daños a su ego centrándose en las ideas, en lugar de las personas. En los equipos de alto desempeño, sus miembros evitan en lo

posible las conversaciones paralelas o comentarios desagradables. El humor y la risa son métodos comunes para resolver problemas entre los miembros del equipo, disminuyendo el estrés y la tensión inevitables del trabajo conjunto. Los conflictos beneficiosos para el equipo son aquellos cuya resolución refuerza el logro de las metas grupales (Rodríguez, 2001), por lo que se denominan conflictos estratégicos. Cualquier otro conflicto, de carácter laboral, personal o de cualquier índole, cuya aparición o solución desfocalice al equipo de sus metas y estándares de logro, debe resolverse entre quienes corresponda y sin involucrar ni hacer perder tiempo al equipo en éste. Ello requiere la capacidad permanente de evaluar qué conflictos ayudan o perjudican al equipo, lo que exige alto pensamiento estratégico e inteligencia emocional del líder (ver anexo N° 2 tipos de Líderes).

En un equipo de alto desempeño los individuos se sienten seguros al momento de la toma de decisiones, porque cada uno de ellos entiende el por qué de la decisión. Esto fomenta la iniciativa y a la vez una base más sólida para la toma de decisiones, a la vez de mantener un esfuerzo coordinado y directo.

La mayor parte de las decisiones se toman por consenso, en el cual la mayoría están dispuestos a adherirse. Hay poca tendencia que los individuos que no estén de acuerdo con la decisión, mantengan su oposición en privado y así permitan que un aparente consenso oculte el verdadero desacuerdo. Es fundamental recalcar que todos los miembros tienen derecho a tomar las decisiones, lo que no quita el que unas opiniones sean más valoradas que otras, ya que algunos miembros están más facultados o están en mejores condiciones para opinar sobre algún tema en especial. A pesar de lo anterior, todos tienen la facultad de cuestionar la opinión de estas personas, formándose

un diálogo constructivo, cuyo fin es lograr que todos los miembros sientan como propias las decisiones que toma el equipo.

Es necesario establecer indicadores de gestión que permitan medir la eficacia de los resultados obtenidos y verificar si los logros propuestos se han ido cumpliendo.

Lo clave para la motivación, es el reconocimiento al igual que el reto o el desafío. El equipo debe ser reconocido por su esfuerzo y por sus resultados. Se trata de que los miembros del equipo vayan obteniendo retroalimentación sobre el resultado del trabajo realizado por el equipo. Esta retroalimentación permitirá rectificar cuando se detecte que no se está en la dirección correcta. El reconocimiento tiene 2 niveles claves:

1. El orgullo y la satisfacción por la meta cumplida. Los resultados son el mejor tónico para la construcción y mantención de equipos de alto desempeño.
2. La compensación económica equivalente al logro de resultados y la contribución a las ganancias de la empresa.

Cada día son más las organizaciones que implantan sistemas de incentivo variable a nivel grupal, pues entienden que es básico para mantener y potenciar el desempeño excelente, y para alinear a las personas con sus organizaciones. En la era del capital intelectual, los “bienes de producción” son los cerebros, la voluntad y el espíritu de las personas. Las personas se comprometen en la medida que la empresa se compromete con ellas, y esa percepción se tangibiliza mediante compensación variable. (Fernández, 2002).

1.6 Equipos de trabajo de alto desempeño en las Pymes⁴

Este tipo de equipos de trabajo de alto desempeño en la Pyme son poco frecuentes, ya que es difícil que las personas se adapten al nivel de participación adecuado en este esquema de trabajo, donde debe prevalecer un compromiso y responsabilidad absolutas, además de una gran colaboración de cada miembro.

Para que las pymes puedan convertir a su grupo de trabajadores en un verdadero equipo de trabajo, es necesario que se presenten ciertas condiciones organizacionales mínimas y que sus integrantes modifiquen sustancialmente tanto la forma como conciben y realizan su trabajo, como también el estilo de relación interpersonal con sus compañeros.

La ventaja de aplicar esta herramienta en una Pyme es que sería más fácil que en grandes empresas, ya que el número de empleados es menor. Se llevaría menos tiempo en la capacitación e implementación y se puede lograr un mejor seguimiento para que esto se lleve a cabo.

En el segmento de las Pymes se tienen muchas carencias en el conocimiento de qué es lo que hace que funcione o falle una persona. La principal falla que impide el desempeño de las Pymes consiste en no integrar equipos adecuados, equipos que puedan hacer lo que se requiere y que puedan sostener el crecimiento de la empresa”, explica Eduardo Castellanos.

Uno de los problemas no solo de las Pymes, sino de la mayoría de las empresas, es no tener un proceso adecuado para seleccionar a sus

⁴ Raquel López García. Las PYMES pueden crear equipos de trabajo de alto desempeño.
<<http://www.sodexopremium.com/PDF/EQUIPOS%20DE%20ALTO%20DESEMPENO/altodesempenopymes.pdf>>

integrantes: “Hay una serie de paradigmas que se utilizan para contratar a la gente (en función de su edad, experiencia, condición social y educación formal), pero no se analiza lo que se requiere hacer en el puesto”.

Una vez que se ha detectado el problema, se debe evaluar el potencial de los candidatos, pero para ello las Pymes deben conocer cuáles son los pasos para un proceso correcto de selección, basado en la competencia. Dicho proceso consta de tres fases básicas: preparación, es decir entender el puesto y sus requerimientos para determinar las competencias y conocimientos que se deben de poseer: “Esta primera parte es lo que las Pymes no hacen, no hay descripciones de puesto, no hay un proceso de evaluación adecuado que les permita identificar si los candidatos poseen los comportamientos o el potencial para exhibirlos. Se desencantan una vez que los contratan, a los pocos días se dan cuenta de que no se comportan como ellos esperaban, independientemente de que tenga la escolaridad o la experiencia que ellos creían que les iba a garantizar su buen funcionamiento”. También es necesario tener un proceso para poder comunicar que se está buscando ese tipo de persona: “Normalmente cuando se busca un empleado, lo que se suele poner es la edad, el género, la experiencia y la educación formal. Eso va a atraer a candidatos que reúnen esas características, pero que no necesariamente van a tener los comportamientos que se requieren. Algo imperativo para las Pymes, es modificar la forma en que anuncian sus vacantes y mejor anunciar lo que el individuo que se está buscando debe de hacer, de lograr y a qué puede aspirar en la compañía”.

También es importante verificar los conocimientos, pero eso se hace por medio de pruebas particulares: “Eso es indispensable, aunque si no tiene los

conocimientos, pues va a aprender, pero si no tiene los comportamientos, no siempre va a ser posible cambiarlos”.

El gran desafío para las pymes será transferir las prácticas de los equipos de alto desempeño a sus organizaciones, lo que implicaría no sólo una mayor capacitación del trabajo en equipo, sino dar una mirada organizacional respecto a cómo se dan las dinámicas de gestión al interior de los equipos, cómo se manejan los cambios internos y del mercado, y cómo las metodologías del equipo son determinantes para el desempeño de la organización.

Conclusión Capítulo

Con el primer capítulo se describe el tema a abordar y sobre todo se da a conocer la importancia que tiene el alto desempeño en las Pymes. Se mencionan los principios y conceptos fundamentales para lograr un alto desempeño en una empresa. Por lo que se puede seguir avanzando y estudiando en el siguiente capítulo este tipo de organizaciones.



Capítulo II

“PYMES Chilenas”

Introducción Capítulo

En el segundo capítulo analizaremos la definición de pequeñas y medianas empresas, la clasificación de éstas, sus características, principales ventajas, limitaciones, sus políticas, estrategias y el concepto de sistema económico que estudiamos. Esto nos permitirá entender este tipo de empresas, y dar a conocer la importancia del alto desempeño y lo beneficioso que puede llegar a ser para ellas.

Trabajar con equipos de alto desempeño puede llevar a encontrar un desarrollo económico favorable para la empresa, al comprometerse cada miembro del equipo con sus actividades grupales y además tener un excelente desempeño individual.

Hoy en día las Pymes buscan ser más competitivas. Por esa razón los equipos de alto desempeño se han convertido en una necesidad no sólo para las grandes empresas sino también para las pequeñas y medianas.

Basan su ventaja en la diferenciación a través del servicio y el uso del tiempo o variable estratégica. Y lo hacen en un entorno en el que son capaces de encontrar espacios donde reducir la intensidad competitiva que ahoga al resto de las pequeñas empresas. Sin embargo, la definición de una estrategia y la búsqueda de elementos diferenciadores les permiten competir. La idea es destacar a las pymes por sus resultados en variables del rendimiento como: facturación, rentabilidad, productividad, salud financiera y clima laboral. Se trata de caracterizar el diagnóstico externo de aquellas pymes que destacan por su capacidad de competir.

Para poder analizar si las Pymes son capaces de utilizar sistemas de trabajo de alto desempeño, debemos definir claramente que es una Pyme.

2. Definición de Pymes:

La pequeña y mediana empresa es una empresa con distintas características, con intereses y espíritu emprendedor específico. Tiene un número reducido de trabajadores e ingresos moderados.

Su definición varía según el país, ya que este tipo de empresas tienen necesidades específicas que deben ser atendidas por el Estado. Son generadoras de grandes riquezas para cada país, siendo uno de los principales motores del empleo. Sin embargo, por sus particularidades, necesitan protección e incentivos para competir frente a las grandes corporaciones.

Para su definición también poseen varios criterios como el número de trabajadores, el volumen de producción o de ventas. En la práctica, el criterio del número de trabajadores es uno de los más utilizados por su aparente simplicidad y porque la información acerca de los demás criterios es más difícil de obtener.

2.1 Clasificación de las empresas⁵.

En Chile la clasificación de la estructura empresarial es a través del siguiente esquema, de acuerdo a dos criterios según el ministerio de Economía. Basándose en el criterio del número de trabajadores, se puede decir que los diferentes tipos de empresas se clasifican como:

- Microempresas: Cuentan con un número de 1 a 9 trabajadores.
- Pequeñas empresas: El número de trabajadores es entre 10 y 49 personas.

⁵ CHILE. Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción, 2010, Ley 20.416: Fija Normas especiales para las Empresas de Menor Tamaño, Enero 2010. 2p.

- Medianas empresas: En este rango se consideran aquellas empresas que poseen entre 50 y 199 trabajadores.
- Grandes empresas: Su número de trabajadores se encuentra entre 200 y más empleados.

La clasificación de las empresas según el nivel de ventas que ellas poseen se desglosa de la siguiente manera:

- Microempresa: Son aquellas unidades productivas con ventas anuales menores a 2400 UF.
- Empresa pequeña: Son aquellas unidades productivas con ventas anuales entre 2.401 y 25.000 UF.
- Empresa mediana: Son aquellas unidades productivas con ventas anuales entre 25.001 y 100.000 UF.
- Empresa grande: Son aquellas unidades productivas con ventas anuales superiores a 100.001 UF.

Por lo anterior se ha definido como Pymes a aquellas unidades productivas entre 2.401 y 100.000 UF.

2.1.1 Características:

Entre las características generales que adoptan las pequeñas y medianas empresas se encuentran (Méndez, 1996):

- El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad.
- Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración es práctica.

- Su número de trabajadores o empleados en el negocio crece y va de 10 hasta 199 personas.
- Utilizan más maquinaria y equipo, aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital.
- Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el mercado internacional.
- Está en proceso de crecimiento, la pequeña tiende a ser mediana y está aspira a ser grande.
- Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del Estado que algunas veces las considera causantes menores dependiendo de sus ventas y utilidades.
- Su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras empresas que operan en el ramo.

2.1.2 Principales Ventajas y Limitaciones de las Pymes⁶.

Se considera que las pequeñas y medianas empresas desempeñan un papel muy importante desde el punto de vista económico y social por su contribución en la producción y en el empleo, aunque enfrentan problemas que impiden su desarrollo. Se reconoce también que éstas poseen ventajas competitivas respecto a empresas mayores, así como también presentan limitaciones que dificultan su desarrollo.

⁶ Juan Pablo Zorrilla Salgador. (2004). La importancia de las PYMES en México y para el mundo. [en línea] <<http://www.gestiopolis.com/canales2/economia/pymmex.htm>> [consulta :05 febrero 2010]

Las **ventajas** que poseen las Pymes se refieren a las siguientes características:

- Capacidad de generación de empleos.
- Asimilación y adaptación de tecnología con relativa facilidad.
- Contribuyen al desarrollo regional (por su establecimiento en diversas regiones).
- Flexibilidad al tamaño de mercado (aumento o disminución de su oferta cuando se hace necesario).
- Fácil conocimiento de empleados y trabajadores, facilitando resolver los problemas que se presentan (por la baja ocupación de personal).
- La planeación y organización no requiere de mucho capital.
- Mantiene una unidad de mando permitiendo una adecuada vinculación entre las funciones administrativas y operativas.
- Tienen una gran movilidad, permitiéndoles ampliar o disminuir el tamaño de la planta, así como cambiar los procesos técnicos necesarios.
- Absorben una porción importante de la población económicamente activa, debido a su capacidad de generar empleos.
- Desarrollan principalmente actividades en las que utilizan en forma intensiva mano de obra y con menor dotación de capital.
- Se establecen en diversas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional.
- Su administración, está influenciada por la opinión personal de o los dueños del negocio.

Las **limitaciones** que enfrentan las Pymes están vinculadas a una serie de factores donde su escasa dimensión juega un papel preponderante. Entre estas limitaciones se destacan:

- Les afecta con mayor facilidad los problemas que se suscitan en el entorno económico como la inflación y la devaluación.
- Viven al día y con dificultad soportan períodos largos de crisis en los cuáles disminuyen las ventas.
- La falta de recursos financieros los limita, ya que no tienen fácil acceso a las fuentes de financiamiento.
- Su administración no es especializada, es empírica y por lo general la llevan a cabo los propios dueños.

Dentro de las características de las Pymes se destacan la administración en el negocio por los propios dueños, conocer a los empleados y de esa forma solucionar los problemas tanto en el interior de la empresa y con los propios clientes. De esa forma las Pymes son por naturaleza más personales, ya que los dueños atienden al cliente y así los propietarios se sienten más cerca de su mercado objetivo y éste más perteneciente a la empresa.

Las Pymes tienen la capacidad para crear productos y servicios que satisfacen necesidades personalizadas en muy breve tiempo y esto sucede porque las Pymes son más sensibles a las necesidades de los clientes.

2.2 Razones para formar un trabajo de alto desempeño en las Pymes:

Dentro de las características de las pymes se sabe que son empresas que están preocupadas de su sobrevivencia, y de cumplir sus metas en corto plazo, que están preocupados del día a día y que no tienen el tiempo para crear un departamento de recursos humanos.

Las Pymes buscan la competencia, y para éstas es una necesidad formar equipos de alto desempeño para la consecución de metas propuestas y para los objetivos de la organización, éstos pueden ser medidos en términos de las competencias de cada unidad que realiza la actividad, donde el término unidad puede referirse a un individuo, un equipo, un departamento o una sección de una organización.

Las personas que son parte de estos equipos necesitan tener los conocimientos y destrezas que les permitan desempeñarse bien en su trabajo, pero también necesitan saber qué se espera de ellas y si satisfacen o no las expectativas. Necesitan tener buenas condiciones de trabajo, fuerte apoyo de la organización e incentivos para desempeñarse bien. Los últimos elementos nombrados son necesarios para comprender los alcances de la motivación y acercarnos científica y prácticamente a ella. Existe una estrategia de mejoramiento del desempeño que puede ayudar a las organizaciones a identificarlas y abordarlas.

El Mejoramiento del Desempeño es útil en los entornos donde escasean los recursos puesto que presta atención especial a las causas frecuentemente desatendidas de los problemas del desempeño, como las expectativas vagas o la retroalimentación infrecuente.

El Mejoramiento del Desempeño sirve sobre todo para resolver problemas, pero también puede ayudar a establecer un nuevo puesto o ayudar a los integrantes del personal a hacerse cargo de nuevas tareas o ajustarse a nuevos estándares.

Se hace referencia, que cuando no existe un buen desempeño de las personas y un alto índice de rendimiento de todas o algunas unidades de trabajos que integran las Pymes, es por que generalmente existen varias razones para ello. Es necesario mirar más allá de la causas de los problemas laborales sobre las cuales pueden hacer poco o nada y encargarse de algunas que al parecer muy pequeñas son la razón de un Todo.

Los sistemas integrados por el personal, los supervisores, los clientes y los integrantes de la comunidad deben trabajar juntos para evaluar las necesidades y encontrar las soluciones. De ser necesario, pueden buscar la ayuda de expertos en comunicación, logística, administración y adiestramiento.

El Mejoramiento del Desempeño promete ser un complemento poderoso de los métodos de aumento de la calidad asequibles a los sistemas de productividad y rendimiento de las pymes.

Puede ayudar a resolver los problemas del desempeño, si la persona que esta teniendo un desempeño superior al esperado no se estimula ni se le reconoce nada, se produce en ella una baja en su motivación.

Esto repercute también, cuando una persona lo esta haciendo mal, si nadie se da cuenta de su mal desempeño, esa omisión baja la moral colectiva, pero sobre todo de quienes lo están haciendo Bien.

Es necesario aplicar con soluciones bien concebidas que resultan en trabajadores más productivos y satisfechos, capaces de ofrecer una mejor

atención. En los procesos laborales, las empresas exitosas buscan siempre reconocer a los mejores empleados partiendo de criterios altamente subjetivos, de ahí que en los últimos años, y gracias al desarrollo que han tenido los departamentos de Recursos Humanos o Desarrollo Organizacional, se han creado instrumentos dirigidos a evaluar el desempeño o ejecución de los trabajadores para así poder otorgar los reconocimientos o refuerzos positivos que cada organización considere pertinente⁷.

2.3 Políticas internas de los trabajadores⁸

La dimensión del público interno se refiere al desempeño de la Pyme en relación con sus empleados, por lo tanto, es una dimensión que abarca distintos ámbitos.

La forma en que se configura este tipo de relación es la que marca en gran medida el funcionamiento de la Pyme, dotando de sentido la relación y conformando un tipo de cultura distintivo, a la vez que permite asegurar la permanencia de la misma en el tiempo.

El eje central de esta dimensión es potenciar el crecimiento del capital humano de la empresa, entendiendo por este concepto “el grado de desarrollo de capacidades humanas básicas, como puede ser el nivel de educación alcanzado por un individuo, el goce de una buena salud, sus valores, entre otros”.

⁷ Carlos Mora Vanegas. (2007). *Formación y capacitación del talento humano. Rendimiento y desempeño parte II* [en línea]. < <http://www.gestiopolis.com/canales8/rrhh/rendimiento-y-desempeno-laboral-2.htm>>. [consulta: Abril 2010]

⁸ Guía de responsabilidad social empresarial para PYMES.2009. Santiago , Chile.2

Potenciar estos elementos fortalece el crecimiento profesional y personal de los miembros de la empresa, a la vez que conforma una cultura organizacional que promueve el sentimiento de pertenencia hacia la empresa, su lealtad y compromiso.

Esta es una de las dimensiones de la responsabilidad social empresarial en donde más se observa la relevancia de implementar prácticas que vayan más allá de las regulaciones legales. Las empresas que aplican medidas en este sentido se distinguen claramente de aquellas que no lo hacen, pues reflejan su cultura interna, mejorando su prestigio e imagen corporativa y aumentando su competitividad.

Dentro de las subdimensiones de público interno, se destacan:

a) Políticas de capacitación

Nos referimos a la formación o capacitación de los trabajadores siendo ésta una actividad que aporta a la generación de conocimientos que benefician tanto a la empresa como a los trabajadores. Este tipo de prácticas aporta, además, a la satisfacción personal de los trabajadores, en tanto les brinda oportunidades de desarrollar sus potencialidades en forma profesional, elevando la empleabilidad de los trabajadores, en tanto les otorga posibilidades de ascenso en su lugar de trabajo o en otros.

b) Políticas de Beneficios

Una forma de complementar las remuneraciones de los trabajadores, elevar su satisfacción laboral y calidad de vida, es establecer un conjunto de beneficios tales como: asignaciones especiales, bonos, convenios, permisos especiales, becas, etc. No hay obligaciones legales relacionadas con la implementación de beneficios en la empresa.

c) Conciliación de vida personal y vida laboral

Consiste en las prácticas desarrolladas por la empresa, con el objetivo de permitir que los empleados puedan compatibilizar su vida familiar y laboral.

Por lo general, las formas en que se materializa este objetivo se orientan hacia la adopción de medidas enfocadas a generar horarios flexibles de trabajo y actividades de integración, en las cuales trabajadores y familias puedan compartir. No hay obligaciones legales respecto a este tema.

2.4 Sistemas de Trabajo de Alto desempeño en la Pequeña y Mediana empresa⁹

Sería equivocado pensar que los principios de HPWS identificados por Lawler (compartir información con los empleados, vincular el pago al desempeño, capacitar y desarrollar empleados y formar una cultura de trabajo igualitaria) son de alguna manera exclusivos de las grandes empresas. Las organizaciones progresistas de todos los tamaños han implementado con éxito sistemas de trabajo basados en equipos y prácticas de proceso de empleo que seleccionan empleados de alta calidad; han desarrollado programas de capacitación que actualizan de forma continua las habilidades de los empleados, utilizando prácticas de compensación que apoyan las metas específicas de la organización. La clave es hacer todas estas cosas de manera coordinada e integrada.

Las organizaciones más pequeñas han logrado un enfoque de sistemas para el diseño de la organización que combina las prácticas de recursos humanos, las

⁹ George Bohlander y Scout Snell. 2008. Administración de recursos humanos. 14ª Ed. Thomson. 712p

estructuras de trabajo y los procesos que utilizan de manera efectiva las competencias de los empleados.

Por esto es un desafío para las Pymes transferir las prácticas de los equipos de alto desempeño a sus organizaciones, lo que implicaría no sólo una mayor capacitación del trabajo en equipo, sino dar una mirada organizacional respecto a cómo ocurren las relaciones, cómo se dan las dinámicas de gestión al interior de los equipos, cómo se manejan los cambios internos y del mercado, y cómo las metodologías del equipo son determinantes para el desempeño de la organización. Dentro de las Pymes, el capital humano es de vital importancia para llevar a cabo dichas estrategias de las cuáles pueden obtener beneficios, e incluso desarrollar una ventaja competitiva, cuando su administración de recursos humanos incluye un enfoque tan intenso en su personal, en este caso el dirigirla hacia una empresa de Alto desempeño.

2.5 Estrategias que pueden adoptar las pymes en una organización de alto desempeño.

Las organizaciones ya no son suficientes con aplicar sólo el sistema de administración tradicional para el logro de sus objetivos. Al paso del tiempo todas estas estrategias han ido cambiando junto con las nuevas tecnologías.

En esta memoria se nombraran aplicaciones que ayudan a que una organización tradicional se convierta en una de alto desempeño y lleven al máximo todas sus capacidades con las que cuenta. Entre lo que se menciona está la importancia de que los empresarios tomen en cuenta el capital humano para lograr calidad en todo lo que hacen. Sin duda el trabajo en equipo es una herramienta para alcanzar algún objetivo establecido, por lo tanto se definen algunos conceptos de trabajo en equipo, su funcionamiento y las ventajas que

tiene una organización al trabajar en equipo. Para poder dirigir y controlar a los equipos de trabajo, es de suma importancia tener un buen liderazgo, entre los gerentes y directores de las organizaciones.

2.6 Concepto de empresas del sector Servicios:

En esta investigación se realizará el análisis con empresas del sector de servicios o sector terciario, el cuál es el sector económico que engloba todas aquellas actividades económicas que no producen bienes materiales de forma directa, sino servicios que se ofrecen para satisfacer las necesidades de la población. Entre su composición se encuentra: seguros, turismo, actividades financieras o derecho financiero, comercio al por mayor y al por menor, educación, restaurantes, franquicias, industria del ocio como (industria de grabación, música, televisión y cine), informática y tecnología, transporte, cuidados personales y de salud, servicios a empresas como consultoría, inversión y asesoramiento jurídico, comunicaciones (prensa, televisión, radio e internet), la administración pública y los servicios públicos. Su función es dirigir, organizar y facilitar la actividad productiva de los otros sectores como el primario y secundario. Aunque se le considera un sector de la producción, su papel principal se encuentra en los dos pasos siguientes de la actividad económica: la distribución y el consumo. El motivo por el cuál se elige el sector de servicios es porque se considera que son el mayor contribuyente al producto y al empleo en los países desarrollados. Aproximadamente dos tercios de la actividad económica mundial está constituida por actividades de servicios. En Chile este sector representa, aproximadamente, el 60 % del PIB y el 70 % del empleo nacional.

Conclusión Capítulo

En este capítulo hemos descrito las características y clasificaciones de las empresas chilenas, las principales ventajas y desventajas de las Pymes, estimado la importancia de estas para el país, ya que son la organización que genera gran empleo en el país. A la vez se puede concluir la importancia del ser humano en las organizaciones para lograr un alto desempeño en equipos de trabajo y las políticas fundamentales para el bienestar de los trabajadores. En el capítulo III abordaremos el estudio realizado a una muestra de Pymes chilenas sobre el alto desempeño y el modelo propuesto para implementar en ellas un sistema de trabajo de alto desempeño.



Capítulo III

“Estudio de una muestra de Pymes Chilenas sobre el Alto Desempeño”

Introducción Capítulo

En el tercer capítulo consideraremos el estudio de una muestra de Pymes Chilenas del sector servicio de la Cuarta, Quinta y Región Metropolitana. Se construirá una metodología de investigación determinando el universo a investigar, el procedimiento de muestreo, las técnicas e instrumentos en la recolección de datos, los datos secundarios como la entrevista o encuesta realizada a las Pymes respectivas.

Esto permitirá analizar los datos e interpretarlos, de tal forma de poder cumplir con los objetivos y a la vez determinar los factores que influyen en las pymes para desarrollar un sistema de trabajo de alto desempeño.

3. Estudio de una muestra de Pymes Chilenas sobre el Alto Desempeño

3.1 Descripción de la Investigación

3.1.1 Metodología de Investigación

3.1.1.1 Determinación del Universo a Investigar

El universo de esta investigación está conformado por empresas correspondientes a las clasificaciones de pequeñas y medianas empresas del sector servicios de la región de Coquimbo, Valparaíso y Metropolitana.

3.1.1.2 Procedimiento muestreo

En esta memoria se utilizará el muestreo por conveniencia para una investigación de tipo exploratoria utilizando para este objetivo las empresas del sector servicios. Se utilizará este método ya que es una forma rápida y conveniente para seleccionar personas y conducir las encuestas sobre la opinión de empleadores y trabajadores de diversas Pymes del sector.

3.1.1.3 Técnicas e instrumentos en la recolección de datos

Dada la naturaleza del estudio y en función a los objetivos que se quieren alcanzar, se hace necesario identificar las fuentes, las cuales permiten abordar y desarrollar las bases teóricas de la investigación. Para lograr el fin propuesto, se utilizara una encuesta que será realizada a los dueños o representantes de 17 Pymes, siendo este el medio por el cuál se obtenga la información con respecto a las variables en cuestión. (ver anexo N° 3 modelo de la encuesta realizada).

Teniendo en cuenta el número de Pymes a entrevistar se decide utilizar dentro de la encuesta el método de la escala Likert, la cuál es comúnmente utilizada en cuestionarios, y es la escala de uso más amplio en encuestas para la

investigación. Sus respuestas indican el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración.

3.1.1.4 -Datos secundarios

3.1.1.4.1.-Entrevista o encuesta a Pymes de la Cuarta, Quinta y Región Metropolitana.

Empresas		Encuestadas			
Pedro de Valdivia	Automotora Multi marca	Rojas Jamett	Stommeln	Cooperativa Ahorro Limarí	Ramadilla
Camarico	Flora Rojas	Gestión 22	Distribuidora de Gas	Ingeniería	Parvus
KMF	Elecoop	FabriPan	Six bar	Sci	

Empresas encuestadas .Figura 4

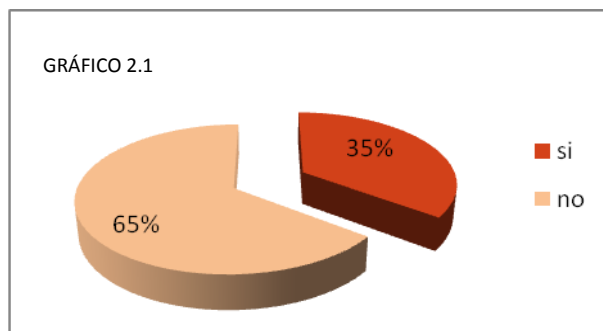
Para lograr el objetivo de la propuesta de un modelo basado en Pymes Chilenas se utilizan ejemplos de Pymes de la Cuarta , Quinta y región Metropolitana .

Ellas son empresas de automotora, de servicios gastronómicos, distribuidoras, Cooperativas, entre otras.

3.1.2 Análisis e interpretación de los resultados

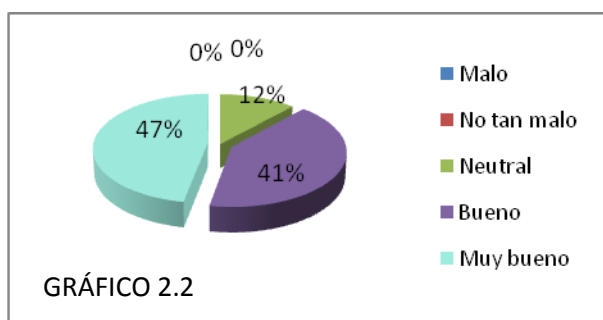
Empleadores

1. ¿Existe alta rotación de personal?



En el gráfico 2.1, se puede apreciar que el 65% de los empleadores correspondiente a 11 de los encuestados, consideran que no existe una alta rotación de personal dentro de la empresa debido a las proyecciones profesionales, la estabilidad que se les ofrece y el compromiso existente. Mientras que un 35% equivalente a 6 empleadores considera que sí existe una alta rotación de personal lo cual es debido a los trabajos esporádicos que posee la empresa.

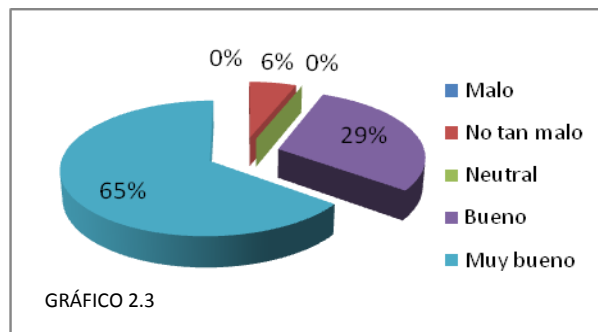
2. ¿Cómo es la tecnología para el desarrollo de las actividades?



En el gráfico 2.2, se puede observar que un 47% correspondiente a 8 de los encuestados considera que la tecnología utilizada en la empresa es muy buena, un 41% correspondiente a 7 de los encuestados considera que la

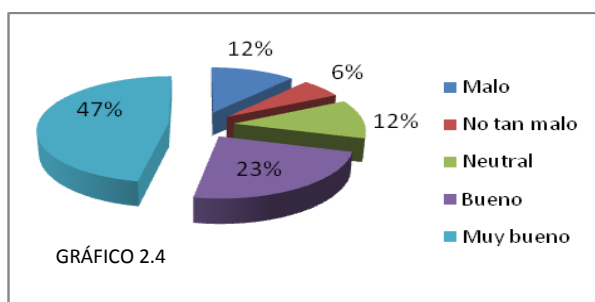
tecnología utilizada es buena, mientras que un 12% considera que es neutral y un 0% considera malo y no tan malo.

3. ¿Cómo es la infraestructura para desarrollar las tareas de la empresa?



En el gráfico 2.3, se puede observar que un 65% correspondiente a 11 de las empresas encuestadas consideran que la infraestructura correspondiente a su propiedad es muy buena, un 29% correspondiente a 5 de los encuestados cree que cuenta con una infraestructura buena, mientras que un 6% correspondiente a 1 de los encuestados considera que es no tan mala, pero queriendo optar por una infraestructura mejor y con un 0% una infraestructura neutral y la mala.

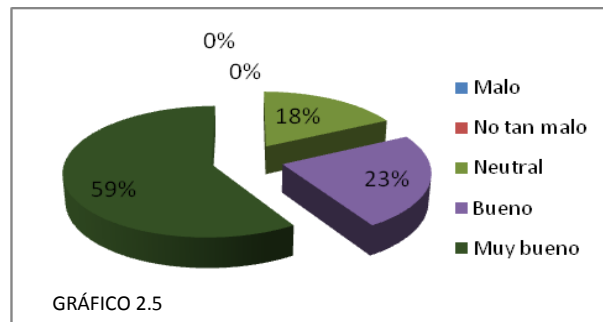
4. ¿Cómo considera que es el área de recursos humanos en la empresa?



En el gráfico 2.4, se puede observar que un 47% correspondiente a 8 de los encuestados considera que es muy bueno debido a la preocupación que se tiene por cada uno de sus trabajadores, un 23% correspondiente a 5 de los encuestados considera que es buena, un 12% correspondiente a 2 de los encuestados considera la respuesta neutral al igual que un 12% considera que es mala, y esto se debe a que no existe un área de recursos humanos al

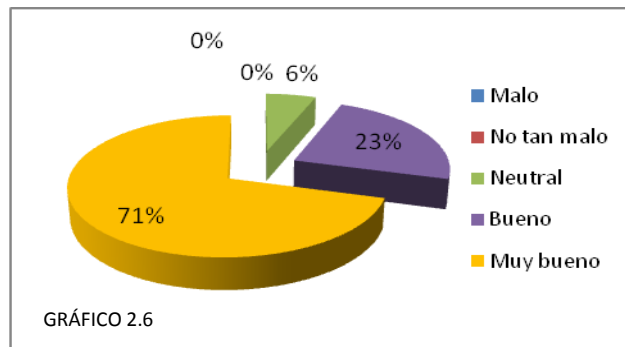
interior de la pyme, mientras que un 6% correspondiente a 1 de los encuestados indica que el área de recursos humanos no es tan malo.

5. ¿Cómo es la predisposición de trabajo entre los empleados?



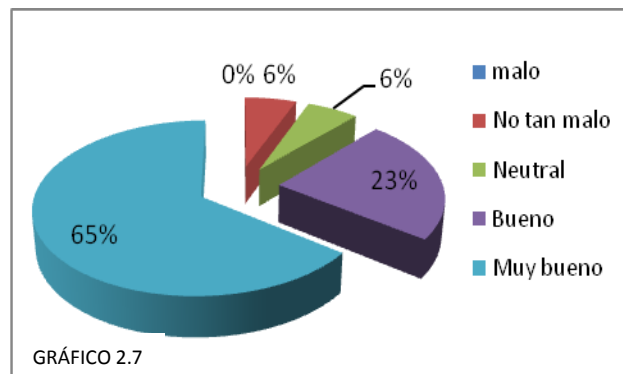
En el gráfico 2.5, se puede observar que un 59% correspondiente a 10 de los encuestados considera que en el plano de las relaciones humanas son pymes que poseen una buena disposición de trabajo entre el personal indicando con esto que la disposición es muy buena, un 23% correspondiente a 4 de los encuestados considera que es buena mientras que el 18% correspondiente a 3 de los encuestados cree que es neutral. Por lo que las opciones de malo y no tan malo no fueron escogidas.

6. ¿Cómo es el clima de trabajo en la empresa?



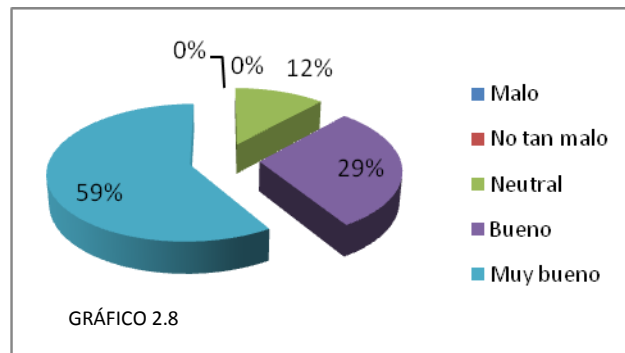
En el gráfico 2.6, se puede observar que un 71% correspondiente a 12 de los encuestados considera que es muy bueno el clima organizacional, ya que es ahí donde se relacionan entre todos los empleados, un 23% correspondiente a 4 de los encuestados consideran que es bueno, mientras que un 6% considera que es neutral, y un 0% seleccionan la opción mala y no tan mala.

7. ¿Cómo es la disposición de los directivos para resolver problemas de empleados?



En el gráfico 2.7, se puede observar que un 65% correspondiente a 11 de los encuestados considera que la disposición para resolver problemas con los trabajadores es muy buena, un 23% correspondiente a 4 de los encuestados considera que es buena, mientras que un 6% correspondiente a 1 de los encuestados considera las alternativas de neutral y no tan malo, finalizando con un 0% la mala disposición.

8. ¿Cómo es la comunicación en las áreas de la empresa?



En el gráfico 2.8, se puede observar que un 59% correspondiente a 10 de los encuestados considera que es muy buena comunicación, un 29% correspondiente a 4 de los encuestados cree que posee una buena comunicación, mientras que un 12% correspondiente a 1 de los encuestados dice que la comunicación es neutral, y un 0% las opciones de mala y no tan mala.

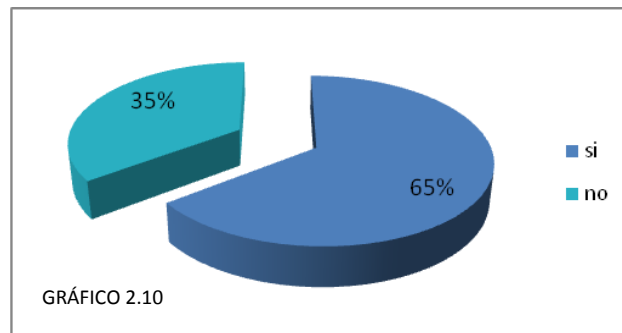
9. ¿La empresa cuenta con un organigrama o planificación estratégica de recursos humanos?



En el gráfico 2.9, se puede observar que el 53% correspondiente a 9 de los encuestados responde que no cuentan con un organigrama, mientras que un 47% correspondiente a 8 de los encuestados sí posee organigrama o planificación estratégica.

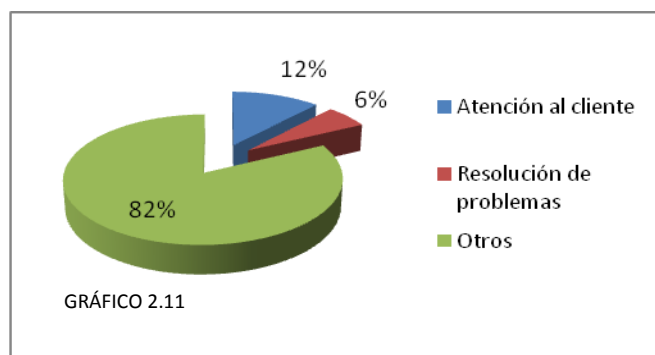
Con respecto a las políticas en la empresa:

10. ¿Existe una política de capacitación en la empresa?



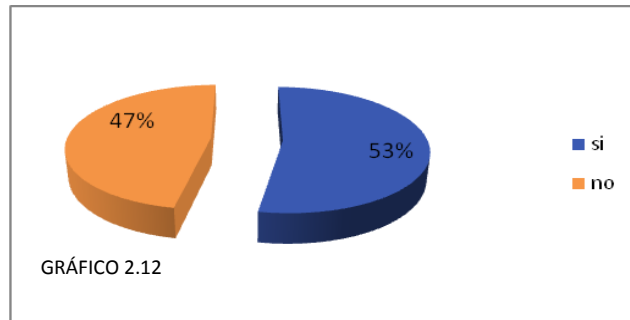
En el gráfico 2.10, se puede observar que un 65% correspondiente a 11 de los encuestados responde que poseen una política de capacitación a través de cursos e instrucciones, mientras que un 35% correspondiente a 6 de los encuestados considera que no tiene política de capacitación, los motivos de esto se debe a que es una empresa más pequeña y carece de recursos.

11. ¿En qué áreas de la empresa se realiza capacitación?



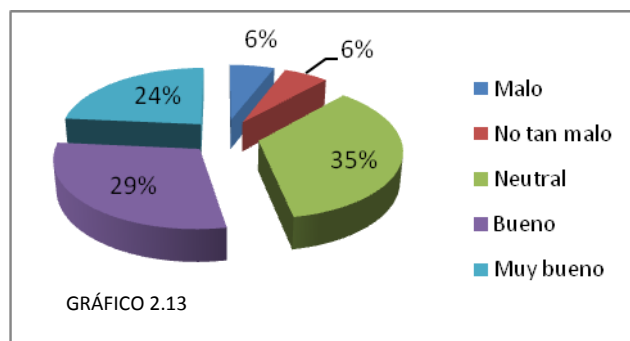
En el gráfico 2.11, se puede observar que un 82% correspondiente a 14 de los encuestados considera que entre las áreas de capacitación se destacan aquellas que están destinadas al cuidado de las personas, ya sea seguridad, accidentes laborales, áreas específicas de la empresa como erp random, finanzas, personal, un 12% correspondiente a 2 de los encuestados indicó que se capacitaban en atención al cliente mientras que un 6% capacita a los empleados en resolución de problemas.

12. ¿Existe una política de remuneración en la empresa?



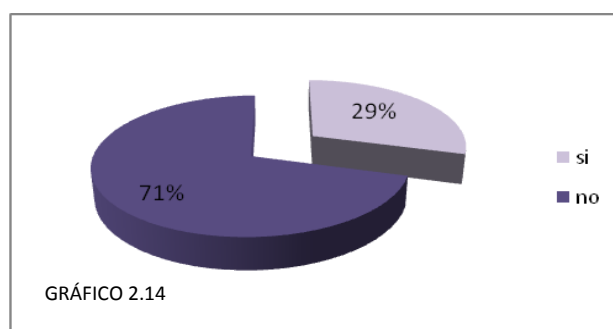
En el gráfico 2.12, se puede observar que un 53% correspondiente a 9 de los encuestados considera que sí posee política de remuneración refiriéndose al sueldo fijo, mientras que un 47% correspondiente a 8 de los encuestados indica que no posee.

13. ¿Cómo considera que es la política de remuneración?



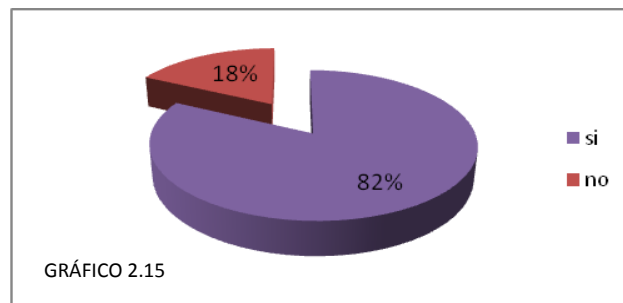
En el gráfico 2.13, se puede observar que un 35% correspondiente a 6 de los encuestados considera que la política de remuneración es neutral, un 29% correspondiente a 5 de los encuestados cree que es buena, mientras que un 24% correspondiente a 4 de los encuestados considera que es muy buena, y con un 6% correspondiente a 1 de los encuestados la opción de mala y no tan mala cada una de ellas respectivamente.

14. ¿El acceso a capacitación se realiza en función de las aptitudes y méritos?



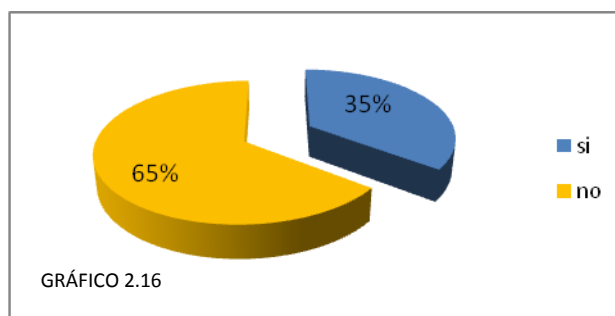
En el gráfico 2.14, se puede observar que un 71% correspondiente a 12 de los encuestados considera que las capacitaciones son para todo tipo de empleados, excluyendo que se deben realizar por aptitudes y méritos de cada trabajador, mientras que un 29% correspondiente a 5 de los encuestados considera que sí se realiza en base a esto.

15. ¿Se ha facilitado el acceso a capacitación de los trabajadores?



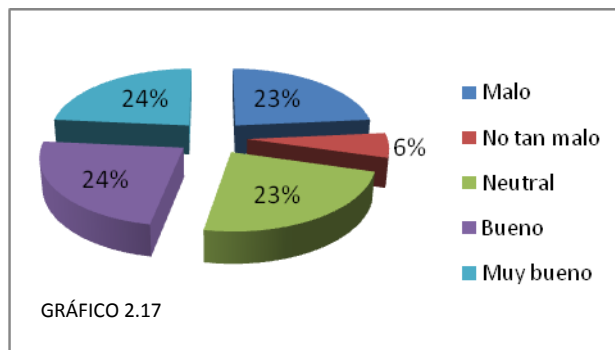
En el gráfico 2.15, se puede observar que un 82% correspondiente a 14 de los encuestados considera que sí se facilita el acceso de capacitación, mientras que un 18% correspondiente a 3 de los encuestados considera que no se ha facilitado una de las causas de esto es que se tienen que trasladar a otros lugares para obtener los cursos o capacitaciones.

16. ¿Existe una política de beneficios en la empresa?



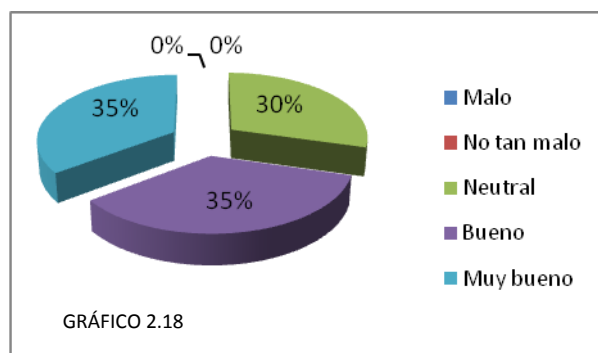
En el gráfico 2.16, se puede observar que un 65% correspondiente a 11 de los encuestados considera que no existe este tipo de política, mientras que un 35% correspondiente a 6 de los encuestados menciona que sí está presente. Algunos de los tipos de beneficios que estas pymes consideran para ayudar al bienestar del empleado son: participación en las acciones de la empresa, descuentos, gratuidad en mensualidad de hijos, fiestas de fin de año.

17. ¿Cómo es la política de beneficios orientada a mejorar el bienestar de los trabajadores?



En el gráfico 2.17, se puede observar que un 24% correspondiente a 4 de los encuestados considera que la política de beneficios es buena y muy buena, un 23% correspondiente a 4 de los encuestados considera neutra y mala, mientras que un 6% considera que no es tan mala y mala.

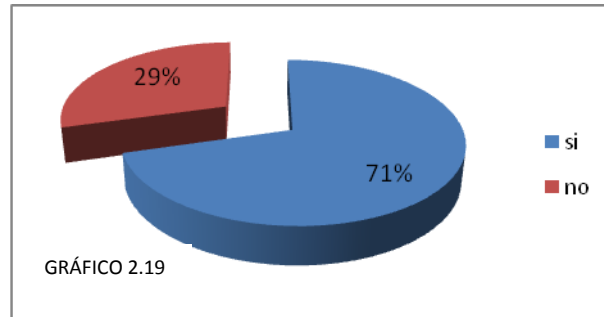
18. ¿Cómo considera la flexibilidad de horarios en casos especiales?



En el gráfico 2.18, se puede observar que un 35% correspondiente a 6 de los encuestados considera que la flexibilidad de horarios es buena y muy buena,

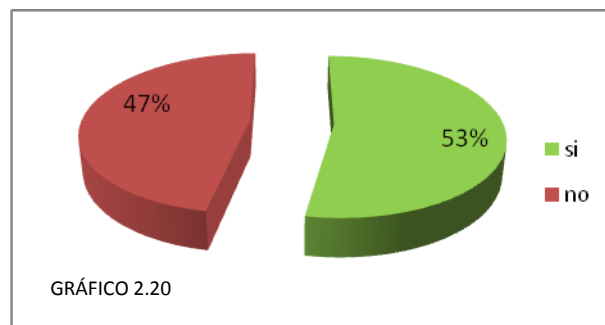
mientras que un 30% correspondiente a 5 de los encuestados considera que es neutral, y un 0% en mala y no tan mala.

19. El establecimiento de metas ¿influye en el desempeño?



En el gráfico 2.19, se puede observar que un 71% correspondiente a 12 de los encuestados considera que fijar metas al personal influye en el desempeño, porque de esta forma se permite orden y eficiencia, mientras que un 29% correspondiente a 5 de los encuestados contesta que no influye y esto es porque en la pyme no están establecidas las metas en forma específica y clara.

20. ¿Existen sistemas de premiación para estimular un alto desempeño en los empleados?

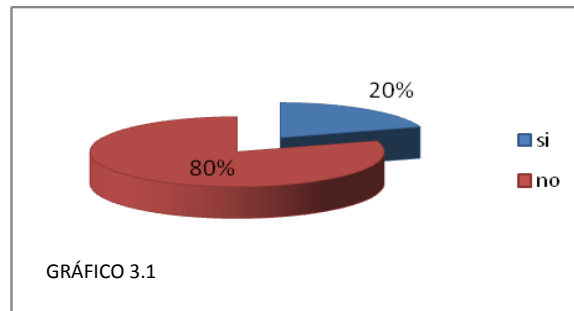


En el gráfico 2.20, se puede observar que un 53% correspondiente a 9 de los encuestados considera que con respecto a entregar premios para estimular el desempeño en los trabajadores éstos pueden obtener un mejor desempeño a través de bonos, participación en propiedad, destacar al mejor compañero, al

mejor trabajador, lo cuál se sabe que adopta un mayor desempeño en cada uno de ellos, mientras que un 47% correspondiente a 8 de los encuestados considera que no existe un sistema de premiación.

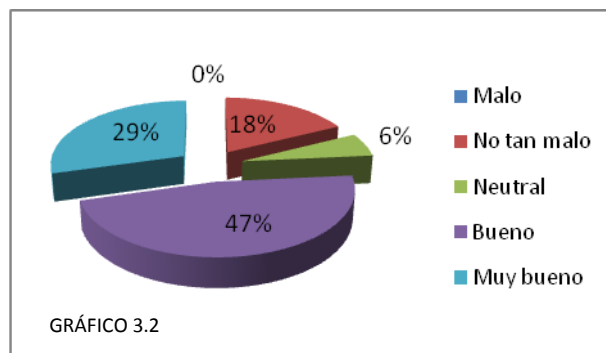
Trabajadores:

1. ¿Existe alta rotación del personal?



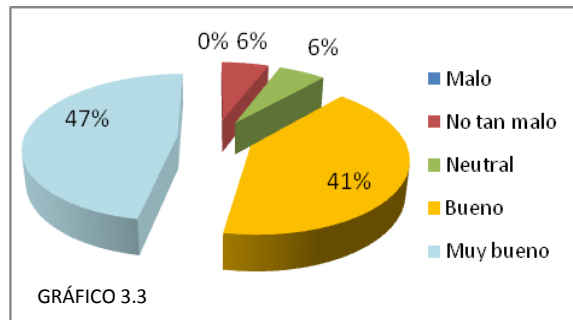
En el gráfico 3.1, se puede observar que el 80% de los trabajadores correspondiente a 12 encuestados considera que no existe rotación de personal, ya que han permanecido en la empresa durante años. Mientras que el 20% restante correspondiente a 3 encuestados responde en forma afirmativa debido a la existencia de trabajos esporádicos como faenas.

2. ¿Cómo es la tecnología para el desarrollo de las actividades?



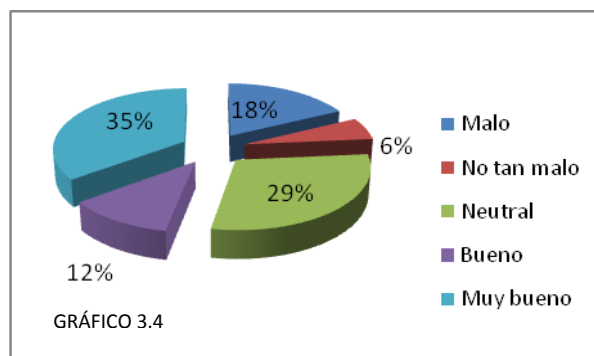
En el gráfico 3.2, se puede observar que el 47% correspondiente a 8 encuestados considera que la tecnología es buena, el 29% correspondiente a 5 de los encuestados considera que es muy buena, un 18% correspondiente a 3 de los encuestados contesta que no es tan mala, mientras que un 6% correspondiente a 1 encuestado responde en forma neutral y 0% indica que la tecnología es mala.

3. ¿Cómo es la infraestructura para desarrollar las tareas de la empresa?



En el gráfico 3.3, se puede observar que el 47% correspondiente a 8 de los encuestados considera que la infraestructura para el desarrollo de actividades es muy buena, un 41 % correspondiente a 7 de los encuestados se refiere a que es una buena infraestructura, mientras un 6% correspondiente a 1 encuestado considera que la infraestructura es neutral y no es tan mala, dejando con un 0% a una infraestructura mala.

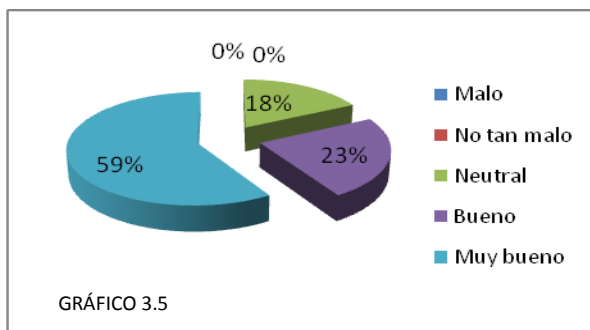
4. ¿Cómo considera que es el área de recursos humanos en la empresa?



En el gráfico 3.4, se puede observar que para los trabajadores el área de recursos humanos es considerada muy buena con un 35% correspondiente a 6 de los encuestados, un 12% considera que es buena correspondiente a 2 de los encuestados, un 29% correspondiente a 5 de los encuestados que responde en forma neutral, un 6% correspondiente a 1 de los encuestados

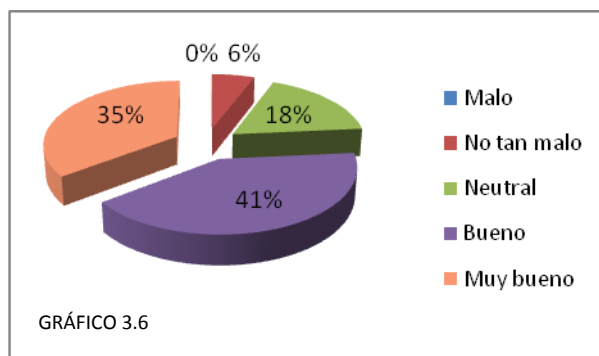
dice que el área de recursos humanos no es tan mala y un 18% responde que el área es mala.

5. ¿Cómo es el clima de trabajo en la empresa?



En el gráfico 3.5, se puede observar que un 59% correspondiente a 10 de los encuestados considera que existe un muy buen clima organizacional, un 23% correspondiente a 4 encuestados que creen que el clima de la empresa en la que trabajan es bueno, un 18% correspondiente a 3 encuestados contesta en forma neutral. Dejando con 0% a las opciones de malo y no tan malo.

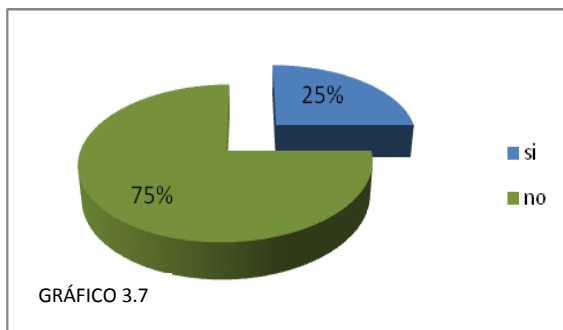
6. ¿Cómo es la disposición de directivos para resolver problemas de empleados?



En el gráfico 3.6, se puede observar que los empleados consideran que la disposición de parte de los directivos para resolver problemas en su mayoría es muy buena con 35% correspondiente a 6 de los encuestados, un 41% considera que la disposición es buena correspondiente a 7 encuestados, un 18% responde que es neutral correspondiente a 3 encuestados, un 6%

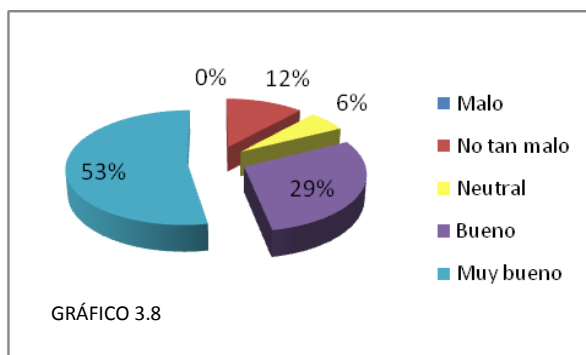
considera que no es tan malo correspondiente a 1 empleado y con un 0% es malo.

7. ¿Hay falta de profesionalización de directivos?



En el gráfico 3.7, se puede observar que la opinión de los empleados respecto a la falta de profesionalización de los directivos no existe con un 75% correspondiente a 12 encuestados y un 25% correspondiente a 5 encuestados considera que sí hay falta de profesionalización.

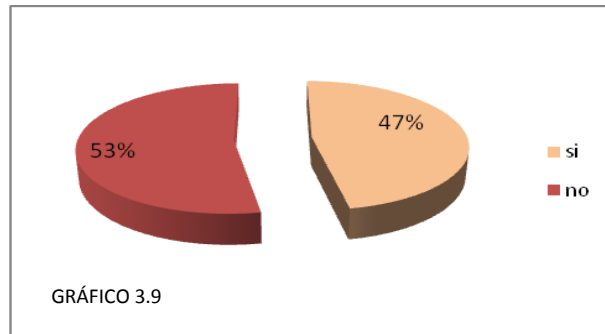
8. ¿Cómo es la comunicación en las áreas de la empresa?



En el gráfico 3.8, se puede observar que con un 53% correspondiente a 9 encuestados los empleados consideran que la comunicación al interior de la empresa es muy buena, un 29% correspondiente a 5 encuestados considera que la comunicación es buena, un 6% considera que es neutral, el 12% correspondiente a 2 encuestados la considera como no tan mala, y 0% como mala.

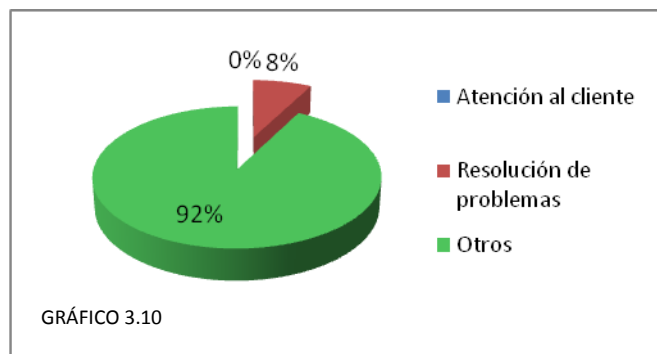
Con respecto a las políticas en la empresa:

9. ¿Existe una política de capacitación en la empresa?



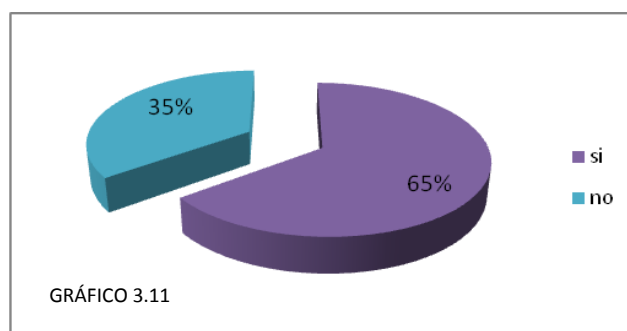
En el gráfico 3.9, se puede observar que según los trabajadores un 53% correspondiente a 9 de los encuestados indican que no existe capacitación en su empresa, mientras que un 47% correspondiente a 8 entrevistados creen que sí existe una capacitación, curso o instrucciones.

10. ¿En qué áreas de la empresa se realiza capacitación?



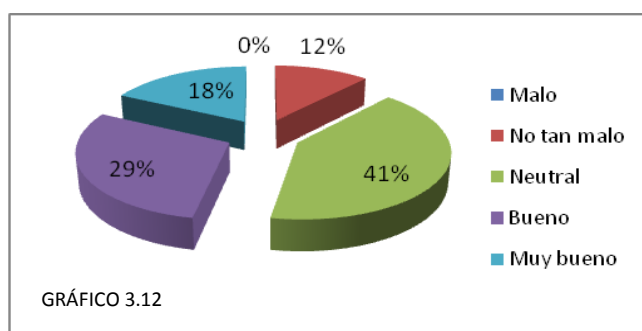
En el gráfico 3.10, se puede observar que el 92% correspondiente a 12 de los encuestados responde que el área en que se realiza capacitación, curso o instrucción es en accidentes laborales y de seguridad, un 8% correspondiente a 1 encuestado responde que la capacitación es en resolución de problemas y un 0% en atención a clientes.

11. ¿Existe una política de remuneración en la empresa?



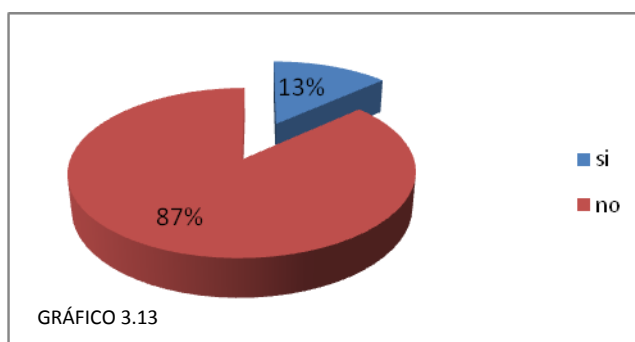
En el gráfico 3.11, se puede observar que un 65% de correspondiente a 11 de los encuestados considera que si existe una política de empresa, mientras que un 35% correspondiente a 6 entrevistados indica que no existe política de remuneración en la empresa.

12. ¿Cómo considera que es la política de remuneración?



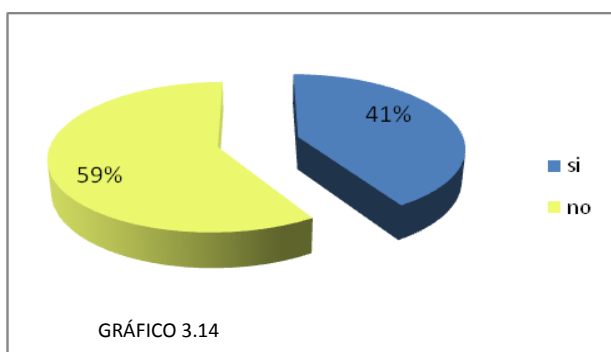
En el gráfico 3.12, se puede observar que en las empresas que existe la política de remuneración el 41% correspondiente a 7 de los encuestados responde que es neutral, el 29% correspondiente a 5 entrevistados dice que la política es buena, el 18% correspondiente a 3 de los encuestados considera que la política de remuneración es muy buena, mientras que el 12% correspondiente a 2 encuestados dice que no es tan mala y un 0% que es mala.

13. ¿El acceso a capacitación se realiza en función de las aptitudes y méritos de los trabajadores?



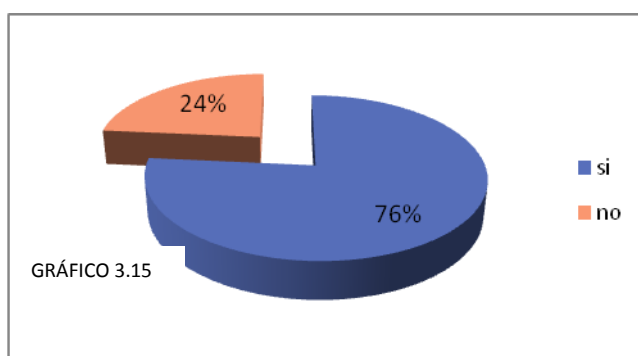
En el gráfico 3.13, se puede observar que el 87% correspondiente a 13 de los trabajadores encuestados que realizan capacitaciones concuerda en que no se realizan las capacitaciones de acuerdo a las aptitudes y méritos de éstos, mientras el 13% correspondiente a 2 de los encuestados indica que sí es por méritos de cada uno de ellos.

14. Se ha facilitado el acceso a capacitación de los trabajadores?



En el gráfico 3.14, se puede observar que el 76% correspondiente a 13 de los encuestados indican que sí se ha facilitado el acceso a capacitación mientras un 24% correspondiente a 4 encuestados indica que no se ha facilitado el acceso, ya que no existe una política de capacitación.

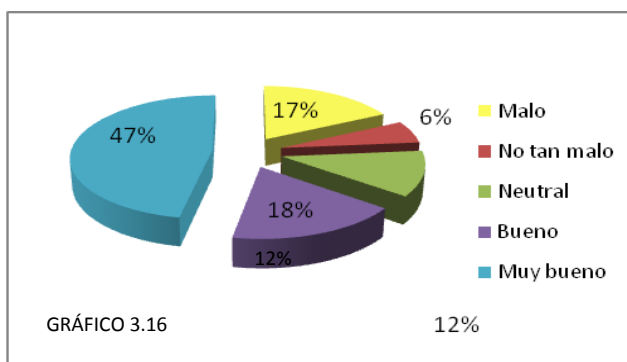
15. ¿Existe una política de beneficios en la empresa?



En el gráfico 3.15, se puede observar que el 59% correspondiente a 10 encuestados responde que no existe política de beneficios y un 41%

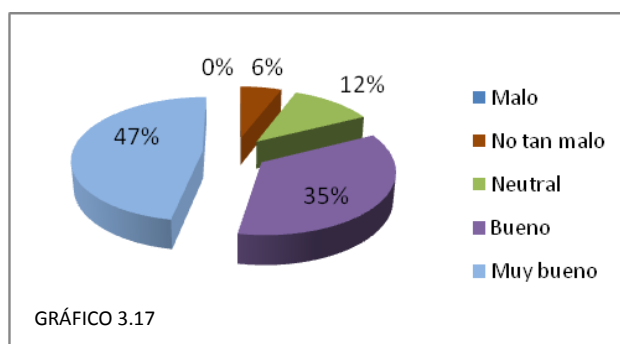
correspondiente a 7 encuestados responde que sí existe política de beneficios destacando las fiestas de fin de año, gratuidad en escolaridad de hijos, participación en acciones de la empresa.

16. ¿Cómo es la política de beneficios orientada a mejorar el bienestar de los trabajadores?



En el gráfico 3.16, se puede observar que el 47% correspondiente a 8 de los encuestados concuerda que la política de beneficios es muy buena, un 18% correspondiente a 3 de los encuestados indica que es buena, un 17% correspondiente a 3 de los encuestados indica que es mala o es porque no existe dentro de la empresa, un 12% correspondiente a 2 encuestados indica que es neutral y un 6% correspondiente a 1 encuestado considera que no es tan mala.

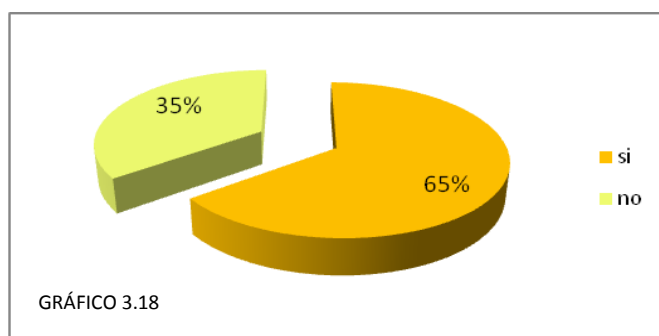
17. ¿Cómo considera la flexibilidad de horarios en casos especiales?



En el gráfico 3.17, se puede observar que la flexibilidad de horarios en casos especiales es considerada por los empleados de la empresa encuestada muy

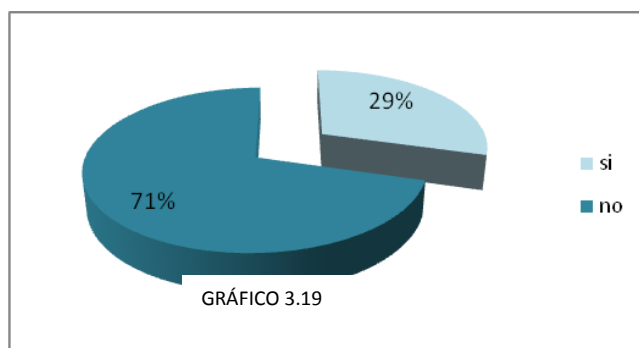
buena con 47% correspondiente a 8 encuestados, un 35% correspondiente a 6 entrevistados considera que la flexibilidad de horarios es buena, un 12% correspondiente a 2 encuestados consideran que es neutral, un 6% correspondiente a 1 encuestado considera que no es tan mala, y un 0% es mala.

18. El establecimiento de metas ¿influye en el desempeño?



En el gráfico 3.18, se puede observar que el 65% correspondiente a 11 de los trabajadores encuestados considera que el hecho de establecer metas para lograr los objetivos sí influye en el desempeño, mientras que el 35% correspondiente a 6 de los encuestados piensa que no influye.

19. ¿Existen sistemas de premiación para estimular un alto desempeño en los empleados?



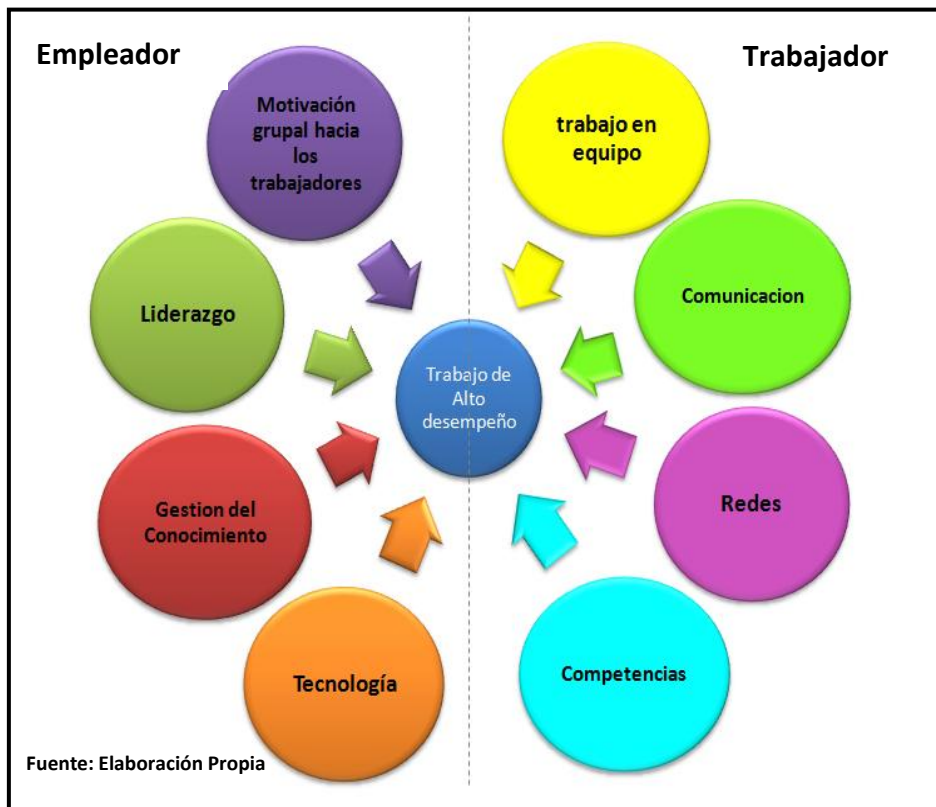
En el gráfico 3.19, se puede observar que el 71% correspondiente a 12 de los encuestados indica que dentro de la empresa no existen sistemas de

premiación mientras que un 29% correspondiente a 5 de los entrevistados dice que sí existen sistemas de premiación que estimulan un alto desempeño.

3.2 Propuesta de modelo

Con los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a diversas Pymes de la Cuarta, Quinta y Región Metropolitana se pudo concluir que el recurso humano es algo primordial en cada organización independiente del tamaño que esta sea. En nuestro caso podemos destacar entre las variables descubiertas que debe existir, Motivación grupal hacia los trabajadores, Gestión del Conocimiento, Liderazgo, Tecnología, Trabajo en Equipo, Comunicación, Redes, Competencias, entre otras. Se utilizarán estas ocho variables para realizar la propuesta de un modelo bajo criterios aplicables al empleador y trabajador.

Modelo Sistemas de trabajo de Alto Desempeño aplicado en las Pymes.



Para que en una Pequeña o Mediana empresa exista un Sistema de Trabajo de Alto Desempeño deben estar presente ocho principios fundamentales, de los cuales se pueden distinguir 2 subgrupos de los cuales se aplican al trabajador y al empleador.

Los criterios aplicados al Empleador son los siguientes:

- Motivación grupal hacia los trabajadores
- Gestión del Conocimiento
- Liderazgo
- Tecnología

Los criterios aplicados al Trabajador son los siguientes:

- Trabajo en Equipo

- Comunicación
- Redes
- Competencias

Motivación grupal hacia los trabajadores:

Debe existir dentro de la organización una política de motivación en la cuál se haga hincapié el trabajo en equipo; que la motivación no sea por logro individual sino mas bien por cumplir una meta grupal, para que de esta manera los individuos que integren el grupo se ayuden y creen sinergia, que el trabajo en equipo sea mayor que el trabajo individual de cada uno de ellos. Las pequeñas empresas pueden aplicar el tipo de motivación que más les acomode y que sea más llamativo para sus trabajadores, sin olvidar que el fin principal es motivar al grupo de trabajadores.

Liderazgo:

Debe existir dentro de la organización un fuerte liderazgo de parte de los administradores para que con las capacidades que posee pueda influir en un colectivo de personas, haciendo que ellos trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes el cuál sea capaz de motivar y generar unión en los trabajadores, de esta forma guiar a los trabajadores hacia un trabajo de alto desempeño.

Gestión del Conocimiento:

Una parte importante en una organización es la gestión del conocimiento ya que entrega un valor adicional a la empresa, los conocimientos de los

miembros prestan servicios, pueden ser transmitidos y utilizados por otros convirtiéndose en activos intelectuales. Debe existir una política de gestión del conocimiento para que los trabajadores puedan desarrollar y perfeccionar sus conocimientos. De esta forma mejorarán las habilidades y competencias utilizadas en el trabajo y adicionalmente se estará dando un paso hacia el incremento de la productividad, gestión y competitividad.

Tecnología:

Debe existir una tecnología acorde con las necesidades de la empresa, si no existe no se podrán desarrollar las capacidades reales de los trabajadores ya que estarán limitados a trabajar con tecnología obsoleta lo cual puede influir en el desempeño de estos.

Trabajo en equipo:

Para que exista un trabajo de alto desempeño es fundamental que exista el trabajo en equipo, ya que si los individuos dentro de la organización trabajan de forma independiente es mas difícil que logren las metas propuestas, al trabajar en equipo se obtienen distintos puntos de vistas que ayudan a mejorar y perfeccionar el trabajo, se aplica fácilmente el término de sinergia ya que el trabajo de todos los integrantes suma más que el trabajo individual de cada uno de ellos para un mismo trabajo.

Comunicación:

Este es uno de los criterios más importantes que se le aplica al trabajador ya que si éste posee una buena comunicación con el empleador, podrá informarle sobre los acontecimientos que ocurren dentro de la organización que muchas

veces pueden ser ignorados por el empleador, por el contrario si el trabajador no tiene una buena comunicación con el empleador, puede ocultar información que puede ser relevante en el desarrollo de las actividades de la empresa y afectar la productividad.

Redes:

En las pequeñas y medianas empresas es muy importante poseer buenas redes ya que éstas crean contactos, fomentan la participación, la integración a estas redes sociales es la generación de lazos entre personas que comparten un interés común al integrarse a estas pueden fortalecer el desempeño de la empresa, entregándole valor sobre todo a aquellas empresas innovadoras. Las redes son recursos que las Pymes pueden ocupar para fines productivos ya que cada aplicación diaria en la realización del trabajo, su correcto funcionamiento y operación depende de las comunicaciones que ésta posea.

Competencias:

El trabajador debe desarrollar sus competencias tales como las habilidades, conocimientos, valores, motivaciones, rasgos de personalidad y aptitudes propias que determinan y predicen el comportamiento que posee para poder realizar de manera más efectiva las tareas que le son asignadas. Al mismo tiempo debe mostrar interés por adquirir nuevos conocimientos que fortalezcan los que ya posee. Las competencias son utilizadas para potenciar el capital humano en post de los objetivos del puesto, área y organización; como también desarrollar al ser humano.

Al desarrollar estos ocho principios fundamentales mencionados anteriormente dentro de la organización se tienen las herramientas básicas para lograr un trabajo de alto desempeño en una pequeña o mediana empresa.

Conclusión Capítulo

Con los datos que se recolectaron en esta investigación donde se tomaron como muestra a 17 empresas bajo el instrumento de Likert , se puede concluir que se cumplió el objetivo general donde el cual es proponer un modelo de sistema de trabajo de alto desempeño aplicado a la Pyme incluyendo variables como (Motivación grupal hacia los trabajadores, gestión del conocimiento, liderazgo, tecnología, trabajo en equipo, comunicación, redes y competencias), con las cuáles se pretende lograr un alto desempeño en este tipo de empresas.

CONCLUSIÓN GENERAL

De acuerdo a los resultados obtenidos y en base a los objetivos planteados en esta investigación podemos concluir lo siguiente:

Las pequeñas y medianas empresas que han tomado al capital humano como prioridad son las que se han vuelto más competitivas ya que a través del tiempo han adoptado la integración de políticas en su empresa ya sea de remuneraciones, beneficios, capacitación, entre otras, buscando motivar a sus empleados, hacerlos partícipes de la empresa, para que de esta manera sean beneficiados tanto la empresa como el trabajador lo cuál los hace más competitivos frente a otras pequeñas y medianas empresas que no son capaces de adoptar dichas políticas.

Hoy en día las pymes son parte importante de la economía de nuestro país, necesitan subsistir a los cambios por lo cuál es necesario que adopten herramientas que les sirvan para ser más competitivas en el giro al que pertenecen. En las pymes el factor humano juega un papel importante, ya que teniendo colaboradores comprometidos con la empresa los resultados serían extraordinarios. Una de las herramientas que se utiliza, se encuentra en integrar al personal en equipos de trabajo, ya que esto garantiza, que el personal se desarrolle mejor, las tareas a realizar se ejecutan con mayor facilidad, además surgen más ideas y el desarrollo del trabajo se hace más fácil. Así mismo, el contar con un buen liderazgo en las organizaciones, ayuda a que la administración sea más efectiva. Por otra parte los dirigentes deben tener espíritu de colaboración hacia el personal, saber integrarlos y que se sientan parte fundamental en la organización.

Una ventaja de aplicar sistemas de trabajo de alto desempeño en una Pyme se debe a que es más fácil que en grandes compañías, ya que el número de trabajadores es menor. Por lo cual se ocuparía menos tiempo en capacitación e implementación además se puede lograr un mejor seguimiento. Esto puede otorgar a la empresa permanencia en el mercado con productos de mejor calidad y mejores beneficios para sus empleados.

Los equipos hacen el cambio hacia una “organización de alto desempeño” ya que promueven el aprendizaje y el cambio de comportamiento que se requiere para crear un tipo de cultura en la que los equipos promuevan el trabajo para el bien común. Por medio de la confianza, habilidades y el esfuerzo conjunto de las mismas, pueden concentrarse en servir a la misión y visión del equipo en vez de sus preferencias individuales.

Luego de analizar y concluir todo lo antes mencionado proponemos un modelo donde se determinan las variables fundamentales para que las Pymes puedan obtener un sistema de trabajo de alto desempeño que les sea fácil de entender y aplicar en la organización. En el modelo propuesto se nombran simples factores que al llevarlos a cabo en una Pyme se hacen partícipes de un logro grupal debido a la participación conjunta que se logra entre ellos. Logrando así que el recurso humano sea indispensable, y que cada variable (Motivación grupal hacia los trabajadores, gestión del conocimiento, liderazgo, tecnología, trabajo en equipo, comunicación, redes y competencias) sean parte fundamental del sistema. Tomando en cuenta estas variables ayudamos a las Pymes a crear equipos de trabajo, integrar a los empleados incentivándolos a que prevalezca una óptima comunicación y dar a conocer la importancia que

tiene el desarrollo y el perfeccionamiento de las personas que trabajan en la organización.

Con respecto del primer objetivo planteado en la memoria sobre el cumplimiento de los principios que fomentan el desarrollo de sistemas de trabajo, concluimos que existen pymes que no cumplen estos principios debido a la falta de conocimientos técnicos de los dueños.

Con respecto al objetivo en que si afecta el establecimiento de metas en el desempeño se visualiza que el fijar metas al personal influye en el desempeño, porque de esta forma se permite orden y eficiencia, los encuestados que creen que no influye es porque en la empresa no están establecidas las metas en forma específica y clara.

En el objetivo en que buscamos determinar si existen sistemas de premiación para estimular un alto desempeño en los empleados se observa que el 71% de los encuestados indica que dentro de la empresa no existen sistemas de premiación y el 29% de los entrevistados responde que sí existen considerando premiación tales como, bonos por buen desempeño en la productividad, mejores compañeros entre otros.

Por último el objetivo de identificación de variables que se relacionan en un sistema de trabajo de alto desempeño son aquellas que integramos en el modelo propuesto (Motivación grupal hacia los trabajadores, gestión del conocimiento, liderazgo, tecnología, trabajo en equipo, comunicación, redes y competencias) debido a que se consideran fundamentales en el estudio y análisis realizado.

Es por esto que creemos que las Pymes que aplican los 8 principios básicos propuestos en el modelo podrán desarrollar un trabajo de alto desempeño, sin

tener que realizar grandes modificaciones, ni grandes gastos de implementación en la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- George Bohlander y Scout Snell. 2008. "Administración de recursos humanos". 14ª Ed. Thomson.
- "Guía de responsabilidad social empresarial para PYMES". 2009. Santiago, Chile. Volumen 2
- Joaquín Rodríguez Valencia.1996. "Cómo administrar pequeñas y medianas empresas". Cuarta edición, Edita International. Thomson editores, México.
- José Silvestre Mendez Morales.1996. "Economía y la empresa". Editorial Mc Graw-Hill. México.
- "Como construir equipos de trabajo que logren resultados". Linda Eve Diamond, Harriet Diamond.2006.
- Ley 20.416: Fija Normas especiales para las Empresas de Menor Tamaño, Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción, 2010, Enero 2010.
- <http://datospyemes.com/modules/news/article.php?keywords=bienvenida&storyid=23>
- <http://www.sodexopremium.com/PDF/EQUIPOS%20DE%20ALTO%20DESEMPEÑO/altodesempenopymes.pdf>
- <http://www.gestiopolis.com/canales2/economia/pymmex.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/canales8/rrhh/rendimiento-y-desempeno-laboral-2.htm>>. [consulta: Abril

ANEXOS

Anexo N° 1

Etapas de formación de los equipos de trabajo:

Para formarse y alcanzar resultados positivos los equipos deben transitar por un proceso. Se distinguen 5 etapas en este proceso¹⁰, ellas son:

- **Etapas de formación:** se definen los roles, se establecen las metas a alcanzar, se evalúa que recursos están disponibles para alcanzarlas .De esa forma se va aclarando ¿cuál es la misión?, ¿cuáles son los propósitos?
- **Etapas de tormenta o confusión:** Se presentan zonas de conflicto, por lo tanto es imprescindible que se cree una cultura en la que las ideas de todos sean consideradas, que se logre una comunicación fluida y que la confianza reine. También hay conflictos respecto a quien controlará el grupo. Cuando concluye esta etapa habrá jerarquía muy clara del liderazgo dentro del grupo.
- **Etapas de establecimiento de normas:** El equipo se ajusta y aprende a asumir compromisos, aprende a resolver problemas en forma individual y colectiva, a apoyarse en las fortalezas individuales y también en las fortalezas del equipo considerado como un todo.
- **Etapas de desempeño:** El equipo trabaja con máxima eficiencia y se mueve como un todo homogéneo y consistente para alcanzar las metas, es necesario que haya una atmosfera y un clima que permita el

¹⁰ Linda Eve Diamond, Harriet Diamond, 2006. Extracto de libro Como construir equipos de trabajo que logren resultados.

diálogo abierto y franco. La estructura es plenamente funcional y aceptada.

La energía del grupo pasa del conocimiento y comprensión de cada uno de los integrantes al desempeño de la actividad que se le encomendó. Para los grupos (equipos) de trabajo permanentes, esta es la última etapa de su desarrollo.

- Etapa de finalización o disolución: se presentan los grupos y comités temporales. Los niveles de desempeño dejan de ser su prioridad. Su atención se dirige a la conclusión de los trabajos.

Anexo N° 2

Tipos de líderes:

- Liderazgo participativo: esta postura sugiere que los equipos de alto desempeño pueden no tener figuras de liderazgo, ya que todos asumen esa función en la medida en que están motivados con su labor, proyectando esa actitud en el resto de los miembros. Por otra parte, todos tienen las habilidades que se requieren para el alto desempeño, no teniendo uno que tomar las decisiones importantes, ya que cada miembro participa aportando lo que su experiencia y habilidad le permitan.
- Liderazgo situacional: otros autores piensan que el liderazgo en los equipos de alto desempeño cambia en relación con la circunstancia. Diferentes miembros, dependiendo de sus conocimientos o experiencia, asumen este rol. Hay poca evidencia de una lucha por el poder. La cuestión no es quién controla, sino cómo llevar a cabo el trabajo. Sin embargo, según el momento y la situación, las personas del equipo asumen el rol de líder.
- Liderazgo directivo: los líderes aquí deben ser los entrenadores del grupo, ya que el buen liderazgo hace posible que los empleados realicen su trabajo con orgullo. Son los líderes los que tienen un mayor conocimiento y experiencia, por lo tanto esto les permite dirigir. Deben tener además una visión de hacia donde va la organización y comunicar así las metas de la empresa y los esfuerzos que permitirán llegar a ella. El líder de cada equipo de trabajo ejerce una importante influencia para establecer el tono y el ambiente de ese grupo de trabajo de acuerdo con

sus principios y prácticas de liderazgo, generando un ambiente de apoyo en el grupo.

Esta última postura tiene la ventaja natural en lo relativo a organizarse y funcionar con rapidez, especialmente si el líder tiene mucha experiencia en la tarea que realiza. Además, el equipo que tiene un liderazgo directivo, es motivado esencialmente por su líder, mientras que el equipo con un liderazgo más participativo, es motivado por la meta de desempeño.

Anexo N° 3

Encuesta

.-Nombre de la empresa:

.-Representante legal:

.-Numero de establecimientos (sucursales):

.-Actividad principal:

.-Ciudad:

Instrucciones para completar la encuesta:

Para contestar la siguiente encuesta marque con una X la alternativa seleccionada. Considerando como 1 malo; 2 no tan malo; 3 neutral; 4 bueno; 5 muy bueno.

Empleadores:

1. ¿Existe alta rotación del personal?

Si -----

No -----

¿Por qué?

2. ¿Cómo es la tecnología para el desarrollo de las actividades?

1 -----

2 ----

3 ----

4 -----

5 ----

3. ¿Cómo es la infraestructura para desarrollar las tareas de la empresa?

1 -----

2 ----

3 ----

4 -----

5 ----

4. ¿Cómo considera que es el área de recursos humanos en la empresa?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 -----

5. ¿Cómo es la predisposición de trabajo entre los empleados?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 -----

6. ¿Cómo es el clima de trabajo en la empresa?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 -----

7. ¿Cómo es la disposición de los directivos para resolver problemas de empleados?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 -----

8. ¿Cómo es la comunicación en las áreas de la empresa?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 -----

9. ¿La empresa cuenta con un organigrama o planificación estratégica de recursos humanos?

Si -----

No -----

¿Por qué?

Con respecto a las políticas en la empresa:

10. ¿Existe una política de capacitación en la empresa?

Si -----

No -----

¿Por qué?

11. ¿En qué áreas de la empresa se realiza capacitación?

1. Atención al cliente -----

2. Resolución de problemas -----

3. Otros -----

12. ¿Existe una política de remuneración en la empresa?

Si -----

No -----

¿Por qué?

13. ¿Cómo considera que es la política de remuneración?

1 -----

2 -----

3 -----

4 -----

5 -----

14. ¿El acceso a capacitación se realiza en función de las aptitudes y
meritos de los trabajadores?

Si -----

No -----

¿Por qué?

15. ¿Se ha facilitado el acceso a capacitación de los trabajadores?

Si -----

No -----

¿Por qué?

16. ¿Existe una política de beneficios en la empresa?

Si -----

No -----

¿Por qué?

17. ¿Cómo es la política de beneficios orientada a mejorar el bienestar de los trabajadores?

1 -----

2 -----

3 -----

4 -----

5 -----

18. ¿Cómo considera la flexibilidad de horarios en casos especiales?

1 -----

2 -----

3 -----

4 -----

5 -----

19. El establecimiento de metas ¿influye en el desempeño?

Si -----

No -----

¿Por qué?

20. ¿Existen sistemas de premiación para estimular un alto desempeño en los empleados?. Si la respuesta es Sí ¿cuáles?

Si -----

No -----

¿Por qué?

Muchas Gracias

Trabajadores:

Instrucciones para completar la encuesta:

Para contestar la siguiente encuesta marque con una X la alternativa seleccionada. Considerando como 1 malo; 2 no tan malo; 3 neutral; 4 bueno; 5 muy bueno.

1. ¿Existe alta rotación del personal?

Si -----

No -----

¿Por qué?

2. ¿Cómo es la tecnología para el desarrollo de las actividades?

1 -----

2 ----

3 ----

4 -----

5 ----

3. ¿Cómo es la infraestructura para desarrollar las tareas de la empresa?

1 -----

2 ----

3 ----

4 -----

5 ----

4. ¿Cómo considera que es el área de recursos humanos en la empresa?

1 -----

2 -----

3 -----

4 -----

5 -----

5. ¿Cómo es el clima de trabajo en la empresa?

1 -----

2 -----

3 -----

4 -----

5 -----

6. ¿Cómo es la disposición de directivos para resolver problemas de empleados?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 -----

7. ¿Hay falta de profesionalización de directivos?

Si -----

No -----

¿Por qué?

8. ¿Cómo es la comunicación en las áreas de la empresa?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 -----

Con respecto a las políticas en la empresa:

9. ¿Existe una política de capacitación en la empresa?

Si -----

No -----

¿Por qué?

10. ¿En qué áreas de la empresa se realiza capacitación?

1. Atención al cliente -----

2. Resolución de problemas -----

3. Otros -----

11. ¿Existe una política de remuneración en la empresa?

Si -----

No -----

¿Por qué?

12. ¿Cómo considera que es la política de remuneración?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 -----

13. ¿El acceso a capacitación se realiza en función de las aptitudes y
meritos de los trabajadores?

Si -----

No -----

¿Por qué?

14. ¿Se ha facilitado el acceso a capacitación de los trabajadores?

Si -----

No -----

¿Por qué?

15. ¿Cómo es la política de beneficios orientada a mejorar el bienestar de
los trabajadores?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 -----

16. ¿Cómo considera la flexibilidad de horarios en casos especiales?

1----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 -----

17 ¿Cómo considera la flexibilidad de horarios en casos especiales?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 -----

18. El establecimiento de metas ¿influye en el desempeño?

Si -----

No -----

¿Por qué?

19. ¿Existen sistemas de premiación para estimular un alto desempeño en

los empleados? .Si la respuesta es Sí ¿cuáles?

Si -----

No -----

¿Por qué?