Impacto de las Prácticas de Gestión de Alto Desempeño en los resultados empresariales de las empresas de la ciudad de Guayaquil

Fernando Enrique Orellana Ponce

Catholic University of New Spain

Director: Guido Poveda Burgos

Programa de Doctorado en Administración de Empresas (DBA)

Miami, Febrero 2023

(Tesis presentada para obtener el título de Dr. en Administración de Empresas por la Universidad Católica de Nueva España)

INTRODUCCIÓN

Dentro del ámbito empresarial, se presentan con mayor frecuencia los lazos que involucran a la responsabilidad empresarial y al desarrollo de las entidades, desde sus inicios de los 70 hasta la actualidad; al desarrollar esta investigación, se toma como base el estudio de las gestiones de alto rango de las organizaciones, que si bien no representa una ciencia exacta, tienen aproximaciones con la realidad mediante el conocimiento estadístico, de esta manera se logran resultados empleando disciplinas, aprendizajes e innovación. Es de suma importancia para la empresa desarrollar procesos que mejoren su eficiencia, logrando con ello una competitividad sostenida, es por ello que se hace necesaria la utilización de herramientas modernas más acordes con los nuevos tiempos y las nuevas tecnologías.

Existe un nivel de exigencia por parte de las empresas, para otorgar excelentes servicios; el servir o brindar un producto de calidad que satisfaga las necesidades de los consumidores es un reto diario, que involucra al capital humano, volviéndose necesario medir el impacto de las decisiones de gestión con el desempeño de sus labores. Al vivir una época cambiante, se debe tomar en consideración las discusiones y certezas de las acciones que se ejecutan a fin de lograr los objetivos propuestos por la organización. Los procesos de información y decisiones permanecen fundamentales en el desarrollo de la organización, toda acción ejecutada por una persona se da a través de ciertos valores, que actúan como guía de todo acontecimiento dentro del entorno empresarial.

La realización de la investigación es pertinente ya que, al encontrarnos en un mundo dirigido por unidades económicas, se tiene un nivel de co-responsabilidad de mejora continua, tanto de la producción de los bienes o servicios que se ofertan como de las personas que están encargadas de que todo esto sea posible. Las empresas como gestoras de la economía parcial de una nación, tienen un sentido de responsabilidad social, en el cual están inmersos varios factores tanto del interior y de su entorno. Siendo responsables de crear un mundo de oportunidades que este en conexión con la sostenibilidad y resiliencia del planeta. Al igual que todo cambio, la introducción de las tecnologías debe realizarse con ciertas precauciones debido a que se trata de un mundo nuevo en relación con el trabajo, el cual está siendo sometido a un proceso evolutivo que incluye en su interior prácticamente todas las actividades humanas. Las herramientas

analíticas son ofrecidas por la industria de los servicios, para realizar sobre ellos análisis y comparaciones.

La competitividad de las entidades esta explicada por factores de incidencias de su entorno y los factores internos, relacionándose de manera directa a la administración, la manera en la que los CEOS dirigen sus empresas se ve evidenciada en sus prácticas, en la toma de sus decisiones y en el contacto que tienen con sus clientes. Los factores no faltan en el país por ser de peso en la economía, son una enorme fuente de terminación para el desarrollo de las empresas. Es sin duda en el conocimiento de los factores que se encuentran presentes en nuestra sociedad y que pueden impactar las decisiones que se tomen respecto a la administración empresarial.

Varias prácticas conducen a la obtención de mejores resultados, logrando mayor competitividad, las mismas que son llamadas "prácticas de gestión de alto desempeño", convirtiéndose en el inicio de las prioridades que están asociadas al perfil de la empresa, influyendo en las decisiones de los directores sin permitir el alcance de resultados. Los procesos que se utilizan para determinar los resultados de la empresa que son considerados como de "alto desempeño", y que son asignadas a diferentes grupos dentro del fortalecimiento de esta.

A fin de aportar conocimiento que ayude a mejorar la productividad de las organizaciones, en este trabajo se comprueba que existen un conjunto de prácticas que, al ser priorizadas por directivos de empresas de la urbe, logran una mejor implementación e impactan positivamente en los resultados empresariales. Los instrumentos de medición utilizados ayudan a conocer la realidad de los procesos seleccionados en la muestra, con una hipótesis a ser verificada; se usó las herramientas analíticas del área de negocios que integran la tecnología actual, logrando obtener resultados que contribuyen al análisis de los niveles de competitividad.

Sin embargo, precisamente este estudio es similar a la teoría de los recursos internos y la capacidad organizativa (perspectiva basada en los recursos) que pretende explicar el éxito de las empresas a partir de las condiciones de los recursos externos, dentro de sí mismas o en lugar del capital intelectual (incluido el capital humano, el capital y relaciones de capital) que posee y no tiene demasiados aspectos exógenos o

ambientales. A partir de esta base de conocimientos, nos interesa comprender qué es la práctica gerencial.

Así, se busca contribuir a la teoría de las capacidades y competencias internas, aportando evidencia empírica además de aportar factores del entorno empresarial que den una visión más clara de lo que hacen bien, obtener resultados sostenibles. Por lo tanto, es necesario estudiar cuáles son sus efectos. La diferencia, por lo tanto, entre el estado de los recursos y el nivel de competitividad en el que se encuentra la empresa.

En particular, se hace un aporte a la línea de pensamiento "Management as Technology" enfatizando la práctica de la gestión como una importante competencia conducente a la mejora de los resultados empresariales. Finalmente, se introduce en el análisis y por ende en la revisión teórica y la investigación empírica sobre la proporción de la cultura organizacional y los factores estructurales como mediadores en el éxito y los resultados de las empresas. Se lleva a cabo un estudio de campo, considerando la encuesta de método cualitativo y cuantitativo. La recolección de la información se realiza mediante una encuesta tanto cualitativa y cuantitativa, con preguntas cerradas. La fase de codificación es análoga a lo establecido en el apartado teórico, en donde las disciplinas y los elementos culinarios son comparados con la concepción teórica del ejercicio gerencial.

MARCO CONCEPTUAL

La competitividad de una empresa y su eventual mejora, está determinada por factores contextuales y de gestión; al estudiar el impacto de estos factores en el desempeño empresarial, encontramos que un análisis general de los factores ambientales y relacionados con la gestión explica mejor la variación en los resultados del rendimiento de la empresa en relación con cada elemento individual, lo que confirma su complementariedad. Además, la evidencia empírica indica que el cambio en el desempeño de las empresas se explica más por el comportamiento de las variables relacionadas con la gestión que por las del entorno.

Algunas investigaciones confirman que, en América Latina coexisten muchas empresas de baja productividad en donde muy pocas muestran altos niveles (John Miles A. G., 2018). En la mayoría de los países de la región se evidencian cambios, no solo los diferentes sectores industriales tienen desempeños productivos disímiles, sino que este fenómeno también está presente en todos los sectores (Pietrobelli, 2016). Las diferencias en la gestión explican, en gran parte, esta heterogeneidad.

En particular, los estudios empíricos permiten afirmar que una parte importante del desempeño de una empresa está determinada por cómo se gestiona, cómo analiza el entorno, como toma decisiones, cómo planifica estratégica y operativamente, cómo define y prepara la cadena de valor para sus clientes, cómo desarrollan e involucran a las personas, cómo administran la información, los procesos y la tecnología, cómo innovan nuevos modelos de negocios y cómo se preocupan por lograr resultados equilibrados para todas las partes interesadas.

En varios países de la región, se subestima la importancia de los aspectos de la gestión empresarial en comparación con los factores contextuales. Esto puede llevar a una falsa idea de la capacidad de la dirección de la empresa para mejorar la productividad, al responsabilizar los factores ambientales, en general, además del desarrollo de acciones efectivas para aumentar la competitividad de la empresa.

Mizharhi (2018), menciona que la productividad empresarial puede ser evaluada mediante el logro de los resultados que se generan por un bajo costo, dando la satisfacción al consumidor, sabiendo que cuanto mayor sea el aumento de la productividad, esta será

más útil para el desarrollo de la sociedad, ya que crece y genera plazas de trabajo e impuestos que son parte del crecimiento económico de la localidad.

También hace mención a la competitividad, indicando que esta se refiere al logro de mantenerse dentro del mercado en un plazo prolongado, dando innovación a nuevas oportunidades creando confiabilidad a través del control de calidad y garantías.

Empresas de alto desempeño

Si bien no existe una definición única de empresas exitosas, algunos autores coinciden en que son organizaciones capaces de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y demás partes interesadas, de manera equilibrada, equitativa y duradera, logrando un mejor desempeño financiero y no financiero entre sus contrapartes.

Esta capacidad se demuestra a través de prácticas de gestión que se integran en los hábitos y la cultura corporativa, en las formas de hacer el trabajo. Existen métodos reales que conducen a productos y servicios de mayor calidad, brindan mayor valor a los clientes, crean innovación y complacen a todas las partes interesadas, crean organizaciones más competitivas; tal como muestra Waal (2008), dentro de su investigación mostrando que en las últimas décadas las organizaciones buscan el éxito organizacional, obteniendo resultados mixtos, aplicando su estudio en más de 280 situaciones diversas, cuyo resultado fue la muestra de algunos factores internos que influyen de forma directa con el éxito empresarial continuo.

En este trabajo utilizamos el modelo de Waal para analizar la relación entre las prácticas de gestión y los resultados empresariales. André de Waal analizó más de 280 encuestas y probó posibles enfoques de gestión de alto rendimiento en 170 organizaciones de en todo el mundo. Validó un modelo de 5 prácticas de gestión (grupo de 35 características), que se correlacionaron significativamente con un alto desempeño y parecían ser comunes a todo tipo de organizaciones, industrias y países. Estos son: 1) apertura y orientación a la acción 2) mejora continua e innovación, 3) alta calidad de los empleados, 4) compromiso a largo plazo 5) alta calidad del equipo directivo. De Waal confirma que las empresas que están más interesadas en estas prácticas y son más progresistas en su implementación tendrán un mejor desempeño que empresas en la misma industria, en otras industrias, sectores y países juntos (Waal, 2008, págs. 3-5)

PLANTEAMINETO DEL PROBLEMA

En la actualidad la gestión de organizacional genera muchas fuentes de competitividad, reconociendo al capital humano, y a la tecnología como los recursos básicos de promoción de la ventaja competitiva. En efecto, el surgimiento de la sociedad del conocimiento tiene un impacto en la gestión de las organizaciones la necesidad de las empresas de mantenerse a flote en un entorno cada vez más competitivo, complejo y dinámico, la ha obligado a vincular estratégicamente sus recursos físicos e inmateriales, de tal forma que esta vinculación se convierta en un factor generador de valor para los diversos grupos de interés de la empresa (stakeholders).

En este sentido, se puede evidenciar como la competitividad dentro de las organizaciones están basadas en estrategias formuladas principalmente por la innovación del producto, y de los sistemas de gestión empresarial, procurando generar capacidades orientadas a consolidar la sostenibilidad empresarial en todos los ámbitos.

Mediante el análisis de las prácticas de gestión de alto desempeño, se tiende a verificar las necesidades primarias de planificar, y controlar las tareas en forma continua midiendo los resultados a corto plazo; ya que, a más de presentarse como una medida de desenvolvimiento se verifica paso a paso que se realicen las actividades, definiendo los factores incidentes en la baja o alta productividad del equipo.

Como podemos demostrar, la gestión del desempeño es una herramienta indispensable en las organizaciones ya que ayuda a mejorar las operaciones y formar un modelo de diálogo entre departamentos que se enfoca en el crecimiento y el logro de objetivos.

Debido a la falta de retroalimentación interna, el crecimiento laboral no será evidente, lo que indica una disminución en los resultados de la unidad. Es por esto que el desarrollo de este trabajo de investigación es tan oportuno, para que se convierta en una herramienta de profundización para aquellos con sus antecedentes.

Algorta (2021), en su análisis investigativo señaló que, la teoría basada en los recursos internos como base para la mejora continua, permite a la empresa alcanzar resultados positivos. De hecho, no hay necesidad de una auditoría interna dentro de la

organización para saber qué factores internos pueden tener un efecto negativo en los resultados de una empresa (pág. 184).

Por lo tanto, la gestión exitosa de proyectos empresariales depende de la combinación adecuada de procesos comerciales centrales, ubicados en el nivel estratégico, y el seguimiento de factores considerados importantes. Este escenario sienta las bases para la gestión de proyectos que se aplica a cualquier tipo de organización estratégicamente estructurada y corresponde a las necesidades de un mejor desempeño y máximas posibilidades de éxito.

En este contexto complejo, se presenta un compendio completo de la literatura reciente sobre los factores que influyen en el desempeño exitoso de los proyectos en las organizaciones empresariales. El objetivo principal de este estudio es centrarse en identificar los factores importantes relacionados con el éxito de la gestión de proyectos. Entonces, para comenzar a planificar, la pregunta de investigación se plantea en torno a ¿cuáles son los factores críticos responsables del éxito en la gestión de proyectos desde una perspectiva general?

¿Cuál es el impacto de las prácticas de Gestión de Alto Desempeño en los resultados empresariales de las empresas de Guayaquil?

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Analizar el impacto de las prácticas gerenciales de alto desempeño en los resultados de las empresas de la ciudad de Guayaquil, Ecuador.

OBJETIVO ESPECIFICO

- Conocer los fundamentos de las prácticas de gestión desde el punto de vista del capital intangible.
- Identificar los componentes que conforman las prácticas de gestión de las empresas de Guayaquil, Ecuador.
- Elaborar un plan de gestión de alto desempeño para las empresas de Guayaquil

HIPOTESIS

Para la elaboración de la investigación se consideró realizar el cuestionamiento del tema mediante la formulación de hipótesis de estudio, estableciendo la siguiente:

Las prácticas de gestión de alto desempeño tienen un impacto en la rentabilidad de las empresas de Guayaquil.

Contenido

Capítulo 1 5

Introducción 5

Prácticas de alto desempeño 5

1.1 Perspectiva histórica de las prácticas de alto desempeño 7

1.2 Orígenes de las prácticas de alto desempeño en las empresas de Ecuador. 9

1.3 Dimensiones de las prácticas de alto desempeño en las empresas 11

1.5 Instrumentos de prácticas de alto desempeño 13

Capítulo 2 16

Metodología 16

2.1 Diseño de la muestra 17

2.2 Diseño y validez del cuestionario 19

2.3 Trabajo de campo 22

Capítulo 3 23

Marco Teórico 23

3.1 La competitividad de las economías y las organizaciones 24

3.2 La competitividad desde la teoría estructural 25

3.3 La competitividad 27

3.4 La competitividad sistémica 29

3.5. Alcance del término competitividad 32

3.6 Los recursos internos como determinantes de la competitividad interna . 33

3.7 Ventaja competitiva y la cadena de valor 35

3.8 Productividad y prácticas de gestión de alto desempeño 36

3.9 Medición de calidad de gestión “nivel de Gestión” 37

3.10 Cultura organizacional 39

3.11 Capacidades 43

3.12 Resumen del Marco Teórico 46

Capítulo 4 49

Trabajo de campo 49

4.1 Teorías y conceptos de Gestión de alto desempeño 50

4.2 Medición de gestión de alto desempeño en empresas 56

4.3 Relación entre la productividad y la gestión de alto desempeño 57

Capítulo 5 59

Análisis de resultados 59

5.1 Proceso de análisis de datos 60

5.2 Resultados de la encuesta 61

5.3 Propuesta de un plan de gestión de alto desempeño en las empresas de Guayaquil 76

Conclusiones 83

Referencias bibliográficas 84

Anexo 93

Relación de figuras

Figura 1 Diseño de elaboración de encuesta 20
Figura 2 Clasificación de los recursos internos 33
Figura 3 Modelo Denison 41
Figura 4 Modelo Schein 42
Figura 5 Actividad Comercial de las empresas 61
Figura 6 Tamaño de las empresas 62
Figura 7 ¿Cómo identificas a las personas con alto rendimiento en la empresa? 63
Figura 8 ¿Cuál es el plazo de medición de desempeño de los colaboradores? 64
Figura 9 ¿Cuál es la decisión que toma si hay problemas de bajo desempeño en un colaborador? 65
Figura 10 ¿Qué tipo de indicadores utilizan para dar seguimiento al desempeño?..... 66
Figura 11 ¿Qué tan enfocada esta la innovación de los procesos de la empresa en la práctica de alto desempeño? 67
Figura 12 Usualmente, ¿Cómo se solucionan los problemas dentro de la empresa? ... 68
Figura 13 ¿Cuáles son las razones más comunes para iniciar un cambio de operaciones en la empresa? 69
Figura 14 ¿Cuáles son las metodologías utilizadas para desarrollar las habilidades del personal? 70
Figura 15 ¿Cuál es la alternativa de retención de personal que se utiliza dentro de la empresa? 71
Figura 16 ¿Cómo se presentan las relaciones comunicacionales entre los colaboradores y jefes departamentales? 72
Figura 17 ¿Cómo se mide el grado de conformidad del colaborador dentro de la empresa? 73
Figura 18 ¿Cuál ha sido su tendencia de rentabilidad durante los últimos 5 años? 74

Relación de tablas

Tabla 1 Ficha técnica de trabajo de campo 18
Tabla 2 Etapas de la evolución sistémica de la organización 26
Tabla 3 Orientación de modelo Quinn 40
Tabla 4 Resumen de Marco Teórico 47
Tabla 5 ¿Qué actividad comercial desarrolla la empresa? 61
Tabla 6 Indique cual es el tamaño de empresa 62
Tabla 7 ¿Cómo identificas a las personas con alto rendimiento en la empresa? 63
Tabla 8 ¿Cuál es el plazo de medición de desempeño de los colaboradores? 64
Tabla 9 ¿Cuál es la decisión que toma si hay problemas de bajo desempeño en un colaborador? 65
Tabla 10 ¿Qué tipo de indicadores utilizan para dar seguimiento al desempeño? 66
Tabla 11 ¿Qué tan enfocada esta la innovación de los procesos de la empresa en la práctica de alto desempeño? 67
Tabla 12 Usualmente, ¿Cómo se solucionan los problemas dentro de la empresa? 68
Tabla 13 ¿Cuáles son las razones más comunes para iniciar un cambio de operaciones en la empresa? 69
Tabla 14 ¿Cuáles son las metodologías utilizadas para desarrollar las habilidades del personal? 70
Tabla 15 ¿Cuál es la alternativa de retención de personal que se utiliza dentro de la empresa? 71
Tabla 16 ¿Cómo se presentan las relaciones comunicacionales entre los colaboradores y jefes departamentales? 72
Tabla 17 ¿Cómo se mide el grado de conformidad del colaborador dentro de la empresa? 73
Tabla 18 ¿Cuál ha sido su tendencia de rentabilidad durante los últimos 5 años? 74
Tabla 19 Correlación Pearson 76

CAPÍTULO 1

Introducción

Prácticas de alto desempeño

Para llevar a cabo este estudio, suponemos que es interesante estudiar las razones por las que las empresas y organizaciones consiguen buenos resultados y que son relevantes. Cuando se utiliza evidencia, los estudios indican que la mayoría de las empresas y organizaciones no logran buenos resultados. Esto puede ser debido a que existen diferentes causas para los malos resultados, cada una con sus características particulares.

Es interesante porque si bien la gestión y administración es una ciencia social más que una ciencia exacta, el método de investigación utilizado nos acerca a una descripción realista basada en nuestro conocimiento.

Es interesante porque si bien la gestión y administración es una ciencia social más que una ciencia exacta, el método de investigación utilizado nos acerca a una descripción realista basada en nuestro conocimiento. La estadística se rige por reglas lógicas y exactas. Asimismo, las prácticas de gestión que producen resultados en las empresas tienen el atractivo del comportamiento humano, compuesto por el aprendizaje, la disciplina y sobre todo la creatividad que nos permite renovarnos. El estudio de este comportamiento nos permite que comprendamos mejor la forma en que funcionan las empresas, el porqué de los resultados obtenidos y como utilizar estos conocimientos para establecer políticas más realistas, pero a la vez más eficaces.

Esto es relevante porque, por un lado, existe un rezago en la competitividad de América Latina frente a otras regiones en términos de productividad empresarial y esto se debe principalmente a su nivel de gestión. Fariza (2020), menciona que no existe un determinante que explique el bajo crecimiento de la industria en Latino América, sin embargo se pueden relacionar a la baja inversión. Por otra parte, Tuesta (2017), menciono en su artículo que, el crecimiento en América latina está estancada por lo que sugirió claves que atiendan a la economía de la región. Por otro lado, el único requisito es sobresalir en el servicio, es decir, servir a los demás. Estamos asistiendo a un período de cambios rápidos y radicales, donde todo se debate y donde lo seguro se ha convertido en una especie en peligro de extinción. Es decir, ya no se trata de hacer ganar a las empresas, sino que las empresas deben hacer ganar a los clientes. Las transformaciones digitales dan lugar a cambios en nuestro estilo de vida y cambian nuestras formas de consumo. Estos cambios en el consumo pueden ser comunicados por la Branding.

Finalmente, es relevante porque vivimos en un mundo organizado en unidades económicas productivas denominadas empresas. Estos son corresponsables de mejorar la calidad de vida de personas, tanto por la producción que pretenden, como porque es dentro de ellos que las personas viven gran parte de su vida. Las empresas son entidades que dan sentido a la actividad económica y social humana y son corresponsables de las consecuencias dentro y fuera de sí mismos.

1.1 Perspectiva histórica de las prácticas de alto desempeño

Lo que se busca con este estudio es contribuir al análisis de las prácticas gerenciales de alto desempeño en el desarrollo de las ventajas competitivas de las empresas y así aportar al desarrollo de la teoría de recursos y capacidades y más específicamente desde el punto de vista de la gestión como una tecnología.

La idea principal que caracteriza a este estudio es que toda organización debe promocionar sistemas, procesos y recursos para generar ventajas competitivas, los cuales permiten crear una estrategia de mejora continua y constante con el fin de ser más competitiva. Por otra parte, la gestión como técnica gerencial en el contexto de los procesos gerencia son nociones que incorporan activamente prefiguraciones del desempeño humano a través del cambio social.

Las empresas poseen un capital tangible e intangible como base de sus recursos para sus actividades productivas. En el capital intangible, comúnmente denominado capital intelectual, podemos identificar el capital humano, el capital relacional y el capital organizacional.

Desde el punto de vista histórico, pensar que el proceso de producción ha procedido de forma continua y aburrida es un mito que hay que superar. La modernidad nos mostró una infinita variedad de formas y métodos para crear nuevo valor. En general, podemos hablar de la existencia de un proceso dinámico de creación e intercambio de conocimientos en el que la dirección desempeña un papel importante como instituto que crea programas de información y formación, los reforma cuando es necesario y se centra en sus resultados.

Los recursos humanos en una empresa se componen de lo que las personas saben, su desempeño y la motivación que tienen para hacer su trabajo. El desempeño o

rendimiento bien conocido como término legal, se refiere a la contribución que un individuo y sus acciones pueden dar en el productivo desarrollo de una organización. Recibir es la base de toda actividad humana y en una organización está presente tanto dentro como fuera del laboral. En este estudio, el desempeño organizacional se refiere a lo que las personas hacen con lo que saben cuándo trabajan en la empresa. El capital relacional incluye los recursos que las personas poseen individual y colectivamente, y las relaciones y asociaciones con otras personas y organizaciones que permiten a la organización llevar a cabo sus actividades. El capital organizacional incluye la estructura, los procesos, las prácticas de gestión y la cultura dominante que respaldan las operaciones de una organización. Recibir es la base de toda actividad humana y en una organización está presente tanto dentro como fuera del laboral. En este estudio, el desempeño organizacional se refiere a lo que las personas hacen con lo que saben cuándo trabajan en la empresa.

El capital relacional incluye los recursos que las personas poseen individual y colectivamente, y las relaciones y asociaciones con otras personas y organizaciones que permiten a la organización llevar a cabo sus actividades. El capital organizacional incluye la estructura, los procesos, las prácticas de gestión y la cultura dominante que respaldan las operaciones de una organización. El capital humano se refiere a la capacidad de un individuo para aprender, desarrollarse profesionalmente y desempeñarse adecuadamente en su trabajo. Se relaciona con el desempeño medido por los resultados. El capital humano no es un recurso, sino un activo intangible que genera valor en función de lo que las personas saben.

Según Miles (2011), “las empresas tienen acceso limitado a varios recursos tangibles”. A pesar de la importancia de la gestión de alto desempeño, existe poca investigación y literatura sobre el tema, y especialmente en áreas relativamente subdesarrolladas. Los estudios actuales se han centrado más en las grandes empresas y los países relativamente desarrollados, dejando de lado las empresas pequeñas que en Ecuador representan un 13% del aporte al PIB. Los problemas de la investigación son que se cuenta con poca literatura existente y la poca mezcla entre las dos áreas.

Las prácticas de alto desempeño permiten el desarrollo de la pequeña industria, canalizando los esfuerzos de las pymes por generar un crecimiento sostenible dentro de sus actividades, de esta manera Yance et al. (2017) menciona:

> Las PYMES son fundamentales para el crecimiento socioeconómico de cada país, lo que genera la necesidad de un mayor desempeño y la exigencia de implementar estrategias que beneficien las operaciones, todo con miras a reducir los costos operativos, mejorar la eficiencia de los procesos, los niveles de inventario, la calidad de los productos y, por supuesto, , aumentar la productividad. Párr. 2

Con todas estas premisas respecto a toda la trayectoria que ha caracterizado a las prácticas de alto desempeño a lo largo de los años, se trata de un proceso complejo y dinámico debido a los constantes cambios y adaptaciones de las prácticas empresariales, las empresas siempre se han caracterizado por la búsqueda de la maximización del beneficio y la rentabilidad logrando y una mayor eficiencia en el uso de los recursos naturales e insumos empleados en sus operaciones. La gestión de alto desempeño implica el empleo de estrategias, recursos y alianzas que aportan valor a las organizaciones y de esta manera permiten que la empresa sea más eficiente.

1.2 Orígenes de las prácticas de alto desempeño en las empresas de Ecuador

El tema de la práctica de alto desempeño en las organizaciones de Ecuador está en proceso de maduración, en cierto modo, ya que, según las diferentes metodologías y teorías gerenciales, la mayoría de las organizaciones aún no conocen el significado real de desarrollo estratégico; solo han procurado identificar a los stakeholders y satisfacer sus intereses. En respuesta a ello, se propone el uso de las herramientas de los stakeholders en el proceso de desarrollo estratégico como una técnica que interviene en la valoración del proyecto, y que permite al mismo tiempo encontrar rutas de desarrollo para la organización.

La formulación del concepto de prácticas de alto desempeño en el país no está definida por las organizaciones como un modelo de gestión; sin embargo, varias empresas multinacionales han comenzado a incorporar los cambios de estrategia y prácticas empresariales encaminadas al incremento de la productividad de sus actividades

comerciales, desarrollando canales de comunicación interna con sus colaboradores. El desarrollo de las prácticas de alto desempeño se ha encaminado a la mejora continua de la competitividad del negocio, en el caso efectivo de nuestra economía. En este sentido, destacamos la necesidad de reconducir el pensamiento, valores y creencias del ser humano desde sus conocimientos y experiencia para orientar el cambio estratégico que se requiere para lograr un futuro mejor.

> Miles et al. (2020), en su artículo titulado "Mejorar la productividad de las empresas implementando prácticas de gestión de alto desempeño" indica como la productividad sostenible de las entidades son la fuente de crecimiento financiero de un país, constituyéndose como la base de la competitividad que permite crear empleos, y salarios conforme a las exigencias del mercado (pág. 5).

Muchos factores afectan la productividad empresarial, por lo se los puede clasificar en dos grupos: a) los relacionados con el contexto externo en el que operan las empresas, factores macroeconómicos, sectoriales, la estructura industrial, la ubicación geográfica, así como la estructura de relaciones de trabajo. Estos son factores que escapan al control directo de la empresa, y b) los relacionados con la gestión empresarial, la estrategia, el modelo de negocio, la gestión de procesos, la planificación, las prácticas de desarrollo, el desarrollo y gestión de los recursos humanos y materiales, la innovación y la integración tecnológica; factores dentro del control de la dirección de la organización. El primer grupo de factores corresponde a aquellos que no pueden ser controlados por el accionar de las empresas. Están relacionados con las condiciones materiales, donde según la etapa evolutiva del desarrollo económico y el tipo de productividad el país está inmerso, así como con la estructura económica y la situación sectorial del país.

Al estudiar el impacto de estos factores en el desempeño corporativo, encontramos que un análisis general de los factores relacionados con la gestión y el medio ambiente explica mejor la variación en los resultados de la empresa versus cada elemento individual, lo que confirma su complementariedad. Para lo cual se recomienda conocer las dimensiones de las prácticas de alto desempeño dentro de las empresas en Ecuador. Al estudiar el impacto de estos factores en el desempeño corporativo, encontramos que un análisis general de los factores relacionados con la gestión y el medio ambiente explica

mejor la variación en los resultados de la empresa versus cada elemento individual, lo que confirma su complementariedad. Para lo cual se recomienda conocer las dimensiones de las prácticas de alto desempeño dentro de las empresas en Ecuador.

1.3 Dimensiones de las prácticas de alto desempeño en las empresas

La creciente complejidad del mundo que nos rodea y la rapidez de los procesos organizativos exigen la gestión de situaciones, tanto a nivel individual como en grupos de trabajo. El trabajo en equipo eficaz se considera uno de los valores fundamentales de las empresas que producen buenos resultados. Por ello, es muy fácil y frecuente que una empresa quiera que sus empleados trabajen en equipo; sin embargo, esto es bastante difícil, ya que el grupo es el punto de encuentro entre las capacidades individuales, muchas veces sin una adecuada interacción entre sus creadores, creando conflictos y relaciones que conducen a la destrucción del objetivo grupal, en lugar de mostrar la sinergia. No es difícil que se puedan desencadenar conflictos y relaciones negativas entre los miembros, ya que estos son producto de la ausencia de un proyecto común y al margen de la participación activa en los mismos.

Tanto en la literatura como en las propias empresas existe una confusión sobre el trabajo en equipo, pensando que si funcionan bien se convertirán en un equipo exitoso, el término agrupación y el término equipo parecen superponerse, creando cada vez más errores conceptuales que de hecho conducirán a intervenciones ineficaces. Otras veces se confunde el trabajo en equipo con el funcionamiento del equipo, ya que se piensa que, al trabajar en un grupo eficaz, están de hecho funcionando como tal.

A lo largo de la historia, los grupos han sido un medio útil para la resolución de problemas y desafíos grupales. La comprensión del concepto de grupo es básica para interpretar todo el proceso; sin embargo, en su definición se encuentra una de las principales dificultades para entender a los grupos. El temor a la exclusión y el rechazo a la autoridad pueden provocar que se rechace a los demás en detrimento de la solución. Muchas veces los problemas grupales son el resultado de que sus miembros no participan en la resolución de problemas.

De esta forma, el uso ciego de los grupos de trabajo ha provocado que las empresas experimenten retrocesos en sus procesos de capacitación y desarrollo, muchas veces

causados por el hecho de que no se tomaron en cuenta variables relevantes durante el cambio. Estos grupos tienen cualidades que hacen frente las dificultades específicas relacionadas con ellos.

Por esta razón, se discutirán brevemente las diferencias conceptuales entre el grupo de trabajo, equipo de trabajo y el equipo de alto rendimiento. Detallándolo en el siguiente tema.

1.4 Diferencias entre grupo de trabajo, equipo de trabajo y equipo de alto desempeño.

Argumentando sobre la influencia del personal en la sinergia corporativa, se puede recurrir al aporte de varios autores que con sus definiciones ayudarán a esclarecer el aporte de cada grupo al desarrollo de las corporaciones. De esta manera Peiró (2020, pág. 1) menciona que; “Un grupo de trabajo se centra en ejecutar tareas individuales aun cuando tenga un objetivo compartido. Aunque esto suceda, cada miembro responde por la actividad que desarrolla”.

Los grupos de trabajo son extremadamente importantes en los negocios. El origen del concepto se remonta a la década de 1920, luego de una investigación realizada por el sociólogo y psicólogo Elton Mayo. Desde aquella década se aborda el concepto de participación social en las empresas y cómo los miembros trabajadores se relacionan con ella. Descubriendo la necesidad de objetivos compartidos para desarrollar un trabajo óptimo para la organización, pero enfocar a cada empleado en una tarea específica le daría sentido al trabajo como un todo. Arribó un tiempo en que los grupos de trabajo evolucionaron y empezaron a brindar resultados competitivos, al mismo tiempo, los modelos de organización empezaron a cambiar. Hoy en día se practica la teoría de equipo para la ejecución de la organización. La idea se fundamenta en el hecho de que si existe una comunicación fluida entre las personas que se encuentran involucradas con el proyecto, dichas personas funcionarán mejor.

Por su parte Orellana (2020), indica que los equipos de trabajo están conformados por personas que trabajan bajo un mismo propósito, en donde están integradas sus habilidades profesionales, las mismas que han sido encaminadas al logro de las metas de la entidad. (Párr. 1)

En este sentido es primordial analizar al equipo con el que se cuenta a fin de potencializar los conocimientos, equilibrar las aptitudes en relación a las tareas que les son encomendadas, fortaleciendo las que no disponen los demás miembros de la organización. Se plantea el enfoque de que cada uno tiene una responsabilidad en cumplir sus tareas dentro del trabajo y en relación a las metas que se logran alcanzar los objetivos cooperativos. Siendo fundamental que el equipo de trabajo tenga su dirección, así como que el equipo esté compuesto por personas competentes, contando con la habilidad necesaria para la realización de su función.

Finalmente, Fernández (2014), se refiere a los equipos de alto desempeño como equipos exitosos que se distinguen de sus predecesores por su nivel de desarrollo. Además, tienen resultados diferentes a los de los grupos de trabajo, cuya característica es que nunca están satisfechos con ellos. Utilizan procesos específicos para llevar a cabo sus tareas, desarrollan cierto tipo de emociones entre los miembros y logran un nivel específico de consistencia e intensidad.

Con lo anterior expuesto se puede indicar entonces que cualquier equipo puede convertirse en un equipo exitoso si logra inculcar esta mentalidad particular, además de tener la determinación y dedicación para lograr una meta adecuada. . “Los equipos de alto rendimiento brindan a las personas la oportunidad voluntaria de ir más allá de los límites convencionales, en un esfuerzo colectivo para lograr algo significativo. No ayudan a las personas a satisfacer todas sus necesidades y motivaciones, pero brindan la oportunidad de esas "experiencias máximas" muy gratificantes. Incluyen retos significativos, así como la posibilidad de relacionarse con gente que se involucra con el aprendizaje y el desarrollo, creando una atmosfera que permite a las personas realizar la mayoría de sus potencialidades.

1.5 Instrumentos de prácticas de alto desempeño

Entre las herramientas que se han adoptado para la gestión del desempeño se encuentran: la planificación estratégica, la gestión basada en resultados, los contratos de desempeño, la facturación relacionada con el desempeño, el presupuesto basado en resultados, los cuadros de mando integrales y los puntos de referencia con el propósito de transferir conocimiento con base en la determinación de la práctica. La planificación estratégica es una técnica basada en la definición de objetivos y prioridades, se desarrolla

en un contexto de gestión del desempeño orientada a los resultados o cualquier otro objetivo que haga posible la transformación del negocio en el contexto nacional e internacional. Se conoce como planificación estratégica cuando permite al administrador establecer sus prioridades, disponer de recursos y un marco de referencia para el diseño de las acciones. Lo que estas herramientas tienen en común es la necesidad de información operativa, es decir, información sistemática que describa los productos y resultados de los programas e instituciones públicas. Esta información debe permitir aprobar presupuestos y monitorear el desempeño. Pero con esta información también es posible medir la efectividad del desempeño a través de indicadores o medidas que expresan la cantidad y calidad de los resultados logrados.

Así, la información de desempeño incluye no solo indicadores, sino también los datos necesarios para construirlos, así como la evaluación de políticas y programas; específicamente, la importancia que alcanzan los indicadores de desempeño en todo el mundo radica en la necesidad de que los gobiernos midan lo que están haciendo. En cuanto al tema de las herramientas, las herramientas para el desempeño comprenden todos los elementos que tienen por objeto facilitar la acción de los gobiernos y organizaciones públicas. Entre las respuestas a la pregunta ¿Por qué medir el desempeño? tenemos.

- Evaluar, controlar, presupuestar, motivar, motivar, celebrar, aprender y mejorar. Aunque la mejora se considera el objetivo final de la medición.
- Para remediar los malos resultados de los gobiernos.
- Contribuir a mejorar la calidad del debate democrático, así como la aptitud o habilidad de los ciudadanos para realizar elecciones.
- Responsabilizar a las instituciones públicas y descubrir nuevas formas de mejorar el desempeño.

Un punto clave sobre la información de desempeño es su uso, ya que ayudará a los administradores a identificar áreas de mejora continua; apoyar el proceso de asignación de recursos de los legisladores; así como permitir a los ciudadanos tomar decisiones más informadas en los procesos electorales. Con base a lo anterior, se puede concluir que se mide para mejorar el desempeño, pero también es una cuestión de transparencia y rendición de cuentas. En otras palabras, los ciudadanos toman conciencia de que el gobierno que les gobierna no es capaz de cumplir con su papel y los ciudadanos

entonces tienen el derecho de rechazar sus decisiones. Esta herramienta debe ser vista como un enfoque para tratar los problemas y no como algo que te permite resolverlos. La gestión basada en resultados se basa en el trabajo que se hace para lograr resultados, sin embargo, esta herramienta de empleo solo puede existir con la base de datos, es decir, la información sobre el desempeño.

CAPÍTULO 2

Metodología

Para lograr los objetivos planteados, se ha desarrollado un modelo estructural basado en prácticas de gestión de alto desempeño y su relación con el desarrollo de las organizaciones, lo que contrasta empíricamente. El modelo se centra en la importancia de la organización con la que comparten el trabajo los empleados. La organización es una forma de vida que es diferente en cada contexto histórico, económico, político y cultural.

En la primera etapa, para determinar el modelo utilizado en el estudio, se implementó una revisión del estado del arte en el campo de la teoría económica y la gestión empresarial: la competitividad sistémica, la teoría estructural y la teoría de los recursos y capacidades y del capital intelectual. De igual manera, se revisó la literatura sobre las características de las empresas exitosas, sus prácticas de gestión y su relación con el desempeño de empresas. Las reflexiones de los autores sobre la aceptación de la teoría en el mundo profesional han contribuido a superar las barreras entre profesionales y a crear una mayor comunicación y un intercambio más fluido entre las disciplinas

Durante este período, se consideró particularmente el trabajo empírico que analiza la relación entre las prácticas de gestión y los resultados organizacionales. Se presta especial atención a los estudios empíricos internacionales y nacionales de los últimos 10 años (2011-2021).

2.1 Diseño de la muestra

Luego de determinar la metodología aplicada en este estudio, surgió la especificación de la unidad de análisis, la cual estuvo relacionada con la población de Guayaquil; cabe señalar que la complejidad de la encuesta realizada radica en gran medida en comprender que conlleva la aplicación de gestión de alto desempeño, determinando así cual es el grado de incidencia en el desempeño de las empresas de la urbe, comprendiendo la muestra a las entidades no gubernamentales del sector norte de la ciudad que hayan obtenido una mejora en sus resultados empresariales durante los últimos 5 años. La muestra se utilizará para estimar el efecto de la gestión de alto desempeño sobre el desempeño de las empresas que colaboran en la misma. Tomando en consideración la variable ya que se está tomando como referente a aquellas organizaciones que han logrado un desarrollo sostenible previo a la aplicación de las prácticas de gestión.

Tabla 1 *Ficha técnica de trabajo de campo*

Universo de la población	Empresas que hayan presentado un alto desempeño laboral durante los últimos 5 años
Contexto geográfico de estudio	Ecuador- Guayaquil
Técnica de muestreo	Muestra local
Unidad de muestreo	Empresas del norte de Guayaquil
Población	58 empresas que cumplan condiciones establecidas
Tamaño de la muestra	25 empresas que cumplan condiciones
Técnica de recolección de datos	Cuestionario Google forms
Fecha de elaboración	Agosto 2022

Fuente de elaboración: Fernando Ponce Orellana

A diferencia de la muestra probabilística, que significa que todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser seleccionados como muestra, en este estudio se utiliza la muestra no probabilística, porque la selección de los sujetos encuestados no depende de la probabilidad, sino que se eligen por una característica específica de ser empresas que han logrado un desarrollo sostenido durante los 5 años anteriores a este estudio, quedando excluidas las entidades que no tuvieron tanto éxito en sus operaciones pero que también forman parte del universo. La muestra que se utilizará para estudiar el efecto de la gestión de alto desempeño sobre los resultados empresariales es no probabilística, ya que se mantendrá una relación causal entre ambos.

Por lo tanto, para poder hacer la selección de la muestra de estudio, primero de debe definir la unidad de análisis, (considerar si son individuos dentro de un rango establecido, entidades, comunidades, eventualidades, entre otros) tal como es definido por Sampieri (s/f);

> Para el proceso de cuantificación, una muestra es un subgrupo de la población de interés de la cual se recolectan datos, y estos datos deben estar identificados y predeterminados y además deben ser representativos de esa población. El investigador pretende que los resultados encontrados en la muestra sean generalizados o extrapolables a la población (en el sentido de que cuando se habla de experimentos se mencionan valores atípicos), es de interés que la muestra sea representativa de la población. (pág. 4)

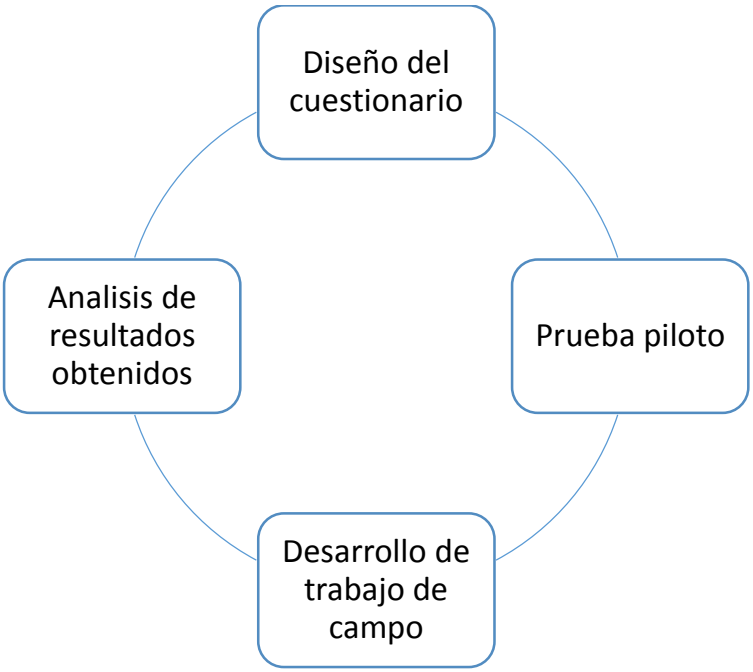
Este es un estudio exploratorio, que no pretende conclusiones generales para todas las empresas de Guayaquil, su objetivo es confirmar algunas hipótesis sobre la relación entre las prácticas de gestión de alto desempeño y los resultados empresariales, de manera que se puedan realizar estudios posteriores a partir de su generalización. Debe considerarse entonces que la muestra de un estudio no debe ser homogénea, es decir, puede tener submuestras igualmente representativas, pero en ciertos casos se pueden poner problemas al pedir este tipo de información. Teniendo esto en cuenta, se ha conformado una muestra de conveniencia con empresas que se consideran de "buen comportamiento", constituyéndola bajo los siguientes parámetros:

1) Consultar a expertos en la materia, académicos, referentes de empresas.
2) Incluyendo en la lista varios criterios

2.2 Diseño y validez del cuestionario

En el diseño del cuestionario, se han incluido varias interrogantes relacionadas de forma directa con el marco teórico, tales como las prácticas de alto desempeño que se emplea en industrias que tienen un crecimiento sostenible, pretendiendo de esta manera conocer la relación de estas y la gestión de los procesos que son llevados a cabo actualmente por las empresas encuestadas. El cuestionario presenta además una metodología de administración del análisis de datos, que se deduce de la estructura de esta. Además, se aplicaron algunos parámetros particulares al cuestionario elaborado. El cuestionario está diseñado de forma tal que cada pregunta sea respondida por una característica diferente de las personas encuestadas. Lo más importante de este cuestionario es que se han elaborado en base a las preguntas objeto que sirven para investigar el propósito del estudio.

Figura 1 *Diseño de elaboración de encuesta*



Fuente: Modificado de la guía de investigaciones sociales (Soriano, 2013),

Elaborado por: Fernando Ponce Orellana

Los resultados del estudio pueden analizarse desde una investigación de mercado en el sector de la industria, de acuerdo con algunos factores que han surgido durante la investigación. De esta forma se puede conseguir obtener un resultado significativo, mediante el cual se pueda llevar a cabo un análisis detallado y resultados concretos y relevantes Para determinar la validez del cuestionario determinado como herramienta de recolección de información, se efectuó una encuesta piloto a 50 personas encargadas de la administración o que laboraban en la parte gerencial de empresas que mostraron alto desempeño durante los 5 años anteriores a este estudio; dejando en efecto la estratificación planteada dentro del marco metodológico expuesto en la tabla 1.

La implementación del cuestionario, fue elaborado durante el mes de Agosto del año 2022, compuesta por 14 pregunta de tipo politómicas, presentadas en el anexo A, haciendo referencia a las buenas prácticas de alto desempeño ejecutadas en las empresas que forman parte de este estudio investigativo. El cuestionario elaborado según una metodología de administración de recolección de datos, haciendo referencia a los criterios

y procedimientos para el escrutinio y validación de los datos, establecidos por los autores del presente trabajo.

El cuestionario fue diseñado para que sea resuelto por jefes, supervisores, gerentes de la organización, ya que se busca analizar el impacto de las prácticas de alto desempeño sobre los resultados reales de las empresas que conforman la muestra. Debido a que, de la información recabadas a través del cuestionario, se efectúa un análisis estadístico y también se realizó un análisis de correlación. El cuestionario tuvo como alcance al 100% de los encuestados, siendo totalmente válido según los resultados obtenidos por distintos métodos cualitativos y cuantitativos, validando con esto la aplicación de este instrumento Las pautas utilizadas para la realización del cuestionario, están establecidas bajo los estudios previos relacionados al tema que se está investigando; para lo cual se establecieron los siguientes parámetros:

- Las preguntas dieron definidas en un lenguaje técnico, de forma clara y simple, a fin de sean entendibles ya que se encuesto a empresas que realizan distintos tipos de actividades.
- Para acelerar y acortar los tiempos de respuesta y facilitar el procesamiento estadístico, se formularon preguntas cerradas que solo requieran que los encuestados marquen una sola su elección.
- Se decidió elaborar el cuestionario en un formato que permitiera su llenado de forma electrónica: tanto en ordenadores de sobremesa como en dispositivos móviles.
- Diseño de cuestionario autogestionado, que incluye breves instrucciones sobre cómo completarlo.

Con todas las observaciones realizadas en la encuesta piloto, se realizaron los análisis correspondientes, como se muestra en la Figura 1. Con las pautas mencionadas con anterioridad, los aspectos considerados en el cuerpo de la pregunta son más precisos y no contienen ningún sesgo que pueda llevar al encuestado a una determinada respuesta y el uso del vocabulario de palabras es más relevante a la realidad social en la encuesta piloto en el diálogo mantenido durante la investigación de campo inicial. Con la finalidad de aportar desde investigación específica y económica, que se encuentra en el territorio

del conocimiento, se pueden contribuir al desarrollo científico, social y político de los temas que se encuentran a la base de este estudio.

2.3 Trabajo de campo

El trabajo de campo es el paso inicial de uno de los componentes principales de la encuesta que se está realizando, se prepara con todas las herramientas desarrolladas previamente para recolectar la información, así como la capacidad de aplicar técnicas adicionales como la observación directa, la comunicación verbal , cultura local, medio ambiente, etc. El trabajo de campo es el hecho de recolectar datos en la materia, apoyándonos en los distintos instrumentos y medidas previstas para obtener la información, es decir, se trata de una actividad que requiere del desplazamiento permanente al lugar donde se centra la encuesta. El trabajo de campo cumple una función fundamental, el fomento de la colaboración y la cultura de trabajo en equipo es fundamental para lograr un producto histórico.

Luego de validar las preguntas de investigación piloto, se procedió a la aplicación de la entrevista a 75 empresarios de la ciudad de Guayaquil, de los distintos sectores industriales, cabe mencionar que, durante la recolección de datos primarios con la encuesta piloto, hubo empresas en las cuales existió una negativa colaborativa en la acción que se llevó a cabo, por lo cual se manejó el grado de confidencialidad respecto a las empresas participantes dentro del presente estudio.

La intención de buscar información por parte del investigador, está relacionado al deseo de conocer situaciones que están fuera de su conocimiento, corroborar hipótesis, entre otras determinantes referentes a la solución de un problema. En la aplicación de la entrevista, se tuvieron en cuenta las diferentes fuentes de información, las cuales fueron, los documentos oficiales de las empresas, según la relación existente entre una empresa y otra. Así mismo se hace necesaria la división del trabajo para no realizarlo de manera particular y con ello mantener el grado de anonimato y confidencialidad entre las empresas. En las primeras etapas, se considera que un conocimiento básico limitado, es la situación a la cual se está enfrentando el investigador cuando emprende un nuevo proyecto.

CAPÍTULO 3

Marco Teórico

La Competitividad

3.1 La competitividad de las economías y las organizaciones

Durante las últimas décadas, dos líneas de pensamiento se han destacado para explicar la gestión estratégica y análisis de los fenómenos empresariales en la economía; buscando entender las causas del éxito de las empresas y las fuentes de ventaja competitiva y creación de valor.

En la literatura, la competitividad se define mediante diferentes conceptos e indicadores. En el concepto de rendimiento, la competitividad está relacionada con el rendimiento de las exportaciones industriales de un país. Según este concepto ex-post, las empresas son competitivas cuando consiguen aumentar la cuota de determinados productos en los mercados internacionales. Además de las condiciones de producción, la competitividad de los resultados incluye los factores que estimulan o dificultan las exportaciones de determinados productos y países, los tipos de cambio y las políticas comerciales, la eficacia de los canales de comercialización y los sistemas de financiación, los acuerdos internacionales y las estrategias empresariales (Medeiros, Goncalves, & Camargos, 2019).

Por un lado, está la teoría de competitividad estructural de Michael Porter, basada en la competitividad industrial; dentro de esta misma línea se puede destacar al trabajo de Flores (2008), el cual indica que:

> Las características más relevantes de esta ventaja estructural parte de la existencia de las ventajas absolutas de países frente a la teoría neoclásica de comercio internacional apoyadas en las ventajas comparativas; ya que de aquí parte el principio de productividad dentro de los sectores económicos de cada nación (p. 45)

Por otro lado están las teorías de las capacidades y utilización de los recursos disponibles definida por Figueiras (2021), como;

> La teoría de recursos y capacidades sostiene que las organizaciones difieren en función de los recursos y capacidades que tienen en un momento dado, así como de sus diferentes características, y que estos recursos y capacidades no están disponibles para todas las empresas. (párr.1)

Esta teoría nos permite orientar nuestro análisis interno hacia los aspectos más relevantes del interior social de la organización, en relación con el análisis externo realizado, y es la base para un planteamiento estratégico general y posterior de los recursos humanos. El surgimiento de la teoría de los recursos y las capacidades se deriva de las deficiencias y problemas del enfoque de organización industrial, cuya principal causa es el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.

Los factores empresariales que entran en el ámbito de la competitividad son aquellos sobre los que la empresa tiene un control significativo. Estos factores están relacionados con la acumulación de conocimientos generados por la empresa y su estrategia y, más concretamente, con la eficacia de la gestión, la formación y el rendimiento, la formación técnica en procesos y productos, los métodos organizativos y los recursos humanos (Medeiros, Goncalves, & Camargos, 2019).

3.2 La competitividad desde la teoría estructural

El enfoque de Porter, sienta las bases de la ventaja competitiva en la estructura de la industria: relaciones proveedor-cliente, poder de negociación y barreras de entrada y salida. Afirma que quien posee poder debido a cualquiera de estos factores tiene una ventaja sobre sus competidores. Los resultados de una estrategia de dominación son: a través de reducción de costos, diferenciación en propuesta de valor o atención a nichos de mercado

El término "competitividad estructural" se refiere a una mejora continua, basada en nuevas redes o alianzas a través de la interacción entre empresas, gobiernos, industrias y nuevos espacios dinámicos llamados regiones de innovación. Sugiere una ventaja competitiva en los mercados internacionales a través de la innovación, principalmente tecnológica, como constituyente central y eje principal del desarrollo económico. La capacidad innovadora de las organizaciones industriales se entiende como la capacidad de aprendizaje y la calidad de las redes de distribución orientadas a la innovación, apoyadas por una serie de instituciones para promover las capacidades innovadoras y así reducir los costes de transacción y aumentar la competitividad global (Molina I. , 2013).

Nieto (2001), menciona que “Incorporar principios competitivos en el desarrollo de las funciones y operaciones de una empresa le permite potenciar su competitividad,

sin embargo, la efectividad con la que se apliquen estos principios determinará el nivel de esta competencia que tenga la empresa"

Así mismo define las etapas de evolución que esta atraviesa, enfocándola en 4 ejes que desarrollan una serie de características, las que se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 2 *Etapas de la evolución sistémica de la organización*

Etapa	Denominación	Nivel	Descripción de funcionalidad en la empresa
Primera	Incipiente	Muy bajo	La empresa es propensa a cambios del clima organizacional, actuando según las presiones del mercado. no presenta principios de competitividad tanto interna como externamente
Segunda	Aceptable	Regular	Requiere fortalecer los principios de competitividad, ya que posee cimientos poco estructurados por lo cual el gerente se hace responsable por completo del futuro de la entidad.
Tercera	Superior	Bueno	En esta etapa la empresa ya adopta el liderazgo caracterizándose por presentar innovaciones involucradas a los principios de la competitividad, involucrando al personal en su accionar.
Cuarta	Sobresaliente	Alto	La empresa entra en su etapa visionaria, contemplando el desarrollo dentro de la industria, así mismo está en una lucha constante con las grandes industrias que la hacen obtener un reconocimiento.

Fuente: Modificado de la Teoría de la competitividad y estrategias competitivas (Esmeralda, 2001)
Elaborado por: Fernando Ponce Orellana

Definir la competitividad de esta manera a nivel empresarial puede proporcionar un vínculo entre este concepto y la productividad y la eficiencia en el uso de los recursos y las capacidades que se desarrollarán más adelante.

Los "factores estructurales" de la competitividad son aquellos que escapan al pleno control de la empresa, es decir, la empresa está limitada por el propio proceso competitivo y sus especificidades. Además de las características de la oferta y la demanda, incluyen la influencia de las instituciones no mercantiles que definen los incentivos y los regímenes normativos, la distribución geográfica, la sofisticación tecnológica, las tasas de crecimiento, los sistemas de comercialización y el acceso a los productos internacionales, entre otros (Medeiros, Goncalves, & Camargos, 2019).

3.3 La competitividad

El rendimiento y la productividad de la empresa estarán vinculados a la formación acumulada a lo largo del tiempo, lo que influirá en sus estrategias competitivas. Estas estrategias se adoptarán a su vez en función del entorno económico y del proceso competitivo en el que se encuentre la empresa. De este modo, la competitividad se entenderá como una medida que engloba no sólo a una empresa concreta, sino que está directamente relacionada con el modelo competitivo de un mercado determinado. Los patrones competitivos se verán influidos por la composición del entorno competitivo de la empresa, es decir, los componentes estructurales y de comportamiento de un determinado sector o sistema económico. Estos patrones son el resultado de la interdependencia entre empresas o sectores que compiten entre sí, a través de las complementariedades tecnológicas, las limitaciones y los incentivos para la circulación de mercancías, además de la disponibilidad de infraestructuras, leyes, sistemas de planificación y políticas industriales. La competitividad será la capacidad de adaptar las estrategias de las empresas a los patrones competitivos efectivos de las industrias en las que operan (Arrieta, 2018).

La competitividad está basada en la realización ventajas para las empresas, desarrollando ciertas habilidades que poseen los colaboradores, maximizando el uso de los recursos propios de la organización, se contextualiza relativamente comparando el rendimiento de un individuo o la entidad con otras; así lo muestra Roldan (2016), quien define a la competitividad como “la capacidad de una persona u organización para desarrollar ventajas competitivas con respecto a sus competidores. Obteniendo así una posición destacada en su entorno”

Según Ferraz et al. (1995), la competitividad puede definirse como la capacidad de una empresa para crear y aplicar estrategias competitivas y mantener o aumentar la cuota de mercado de sus productos de forma sostenible. Estas capacidades están relacionadas con una serie de factores que la empresa controla o no, que van desde la formación técnica del personal y los procedimientos administrativos y de gestión hasta las políticas públicas, la disponibilidad de infraestructuras y la especificidad de la demanda y la oferta.

Por su parte Porto & Merino (2018), denominan competitividad "a la acción de competir por el dominio de algo, rivalizar por quedarse con algo que otros pretenden conseguir. La idea de competitividad hace referencia a la capacidad de hacer frente a los competidores".

La importancia de la competitividad queda demostrada por su relación positiva con el crecimiento económico a largo plazo. Un país puede considerarse competitivo cuando gestiona sus recursos y capacidades de forma que mejore la calidad de vida de sus ciudadanos, además de aumentar la producción de sus empresas. Según la definición estándar de la UE (2001), a nivel regional y nacional, la competitividad es la capacidad de un determinado país o región para generar mayores tasas de crecimiento y empleo de forma sostenible (Medeiros, Goncalves, & Camargos, 2019).

La competitividad es un factor indispensable para el éxito de una empresa. Para ello, es necesario realizar una evaluación objetiva de las competencias internas de la organización y desarrollar estrategias para su mejora, desarrollo y consolidación (Arrieta, Influencia de los factores internos en la competitividad actual y futura en el sector comercial y servicios, 2018).

La competitividad interesa a todos los agentes económicos e incluso a la sociedad en su conjunto, ya que está vinculada al desarrollo económico, al aumento de la producción y al empleo. Mientras que en la teoría tradicional los rendimientos constantes y la competencia perfecta determinan la competitividad, en el nuevo enfoque los rendimientos crecientes y la competencia imperfecta caracterizan la competitividad (Páez, Jiménez, & Buitrago, 2021).

La competencia es destructiva si las empresas compiten en lo mismo, obligándolas a competir en precio. La clave es hacer algo diferente a lo que ya hay en el mercado y apostar por la innovación, que es parte de una verdadera estrategia. Lo que no se considera estratégico son las prácticas que aumentan la rentabilidad y la eficiencia de la productividad de una empresa, como la actualización de la tecnología o el uso de las redes sociales para llegar a los clientes. El reto para las empresas es entender las necesidades reales del negocio, asimilar las mejores prácticas y a su vez definir la ventaja competitiva del sector generando una propuesta de valor para los consumidores (Molina I. , 2013).

3.4 La competitividad sistémica

Los "factores sistémicos" son aquellos sobre los que la empresa tiene poco o ningún control. Estos factores son responsables de generar externalidades para la empresa y sirven de parámetros para el proceso de toma de decisiones. Estos factores son los siguientes. Infraestructura (disponibilidad, calidad y coste de la energía, el transporte, las telecomunicaciones, los insumos básicos y los servicios técnicos); macroeconomía (tipos de cambio, presión fiscal, tasas de crecimiento del producto interno, disponibilidad de crédito y tipos de interés, y políticas salariales); político-institucional (políticas fiscales, políticas arancelarias, apoyo financiero a los riesgos tecnológicos, poder adquisitivo del gobierno). sociales (sistemas de capacitación laboral, educación y formación de recursos humanos, políticas laborales y de seguridad social); legales y reglamentarias (políticas de protección de la propiedad industrial, protección del medio ambiente, preservación de la competencia y protección del consumidor); e internacionales (tendencias del comercio mundial, flujos internacionales de capital, inversión en riesgo y tecnología, relaciones con organizaciones multilaterales) (Medeiros, Goncalves, & Camargos, 2019).

Los aspectos más atractivos de la competitividad del sistema son los niveles nacional, regional y local para implementar mejoras en la infraestructura física y material y para insertar aún más la economía en el mercado global, así como el desarrollo de habilidades industriales a través de clusters ubicados no sólo en clusters exitosos, sino también en regiones en crecimiento (Molina I. , 2013).

A la vista de este estudio, nos interesa el aspecto de la competitividad sistémica a nivel micro, donde encontramos métodos de gestión para mejorar la productividad. Para lo cual se precisa registrar el aporte de Pineda (2019), el cual menciona que;

> En general, existe una visión darwiniana de la competitividad, en la que sobreviven los más aptos, o más precisamente, los que mejor se adaptan a las complejas condiciones del entorno. En ese sentido y al margen, se ha argumentado que la cuestión de la competencia no es un campo de lucha cruel entre sí, sino más bien una serie de factores que se vinculan sistemáticamente entre sí. (párr. 1)

> El mismo autor indica que al existen 4 niveles de desarrollo (meta, acro, meso y micro), los que permiten obtener una panorámica de la competitividad según sus especificidades; las que pueden ser descritas a continuación;

La competitividad sistémica se analiza a través del papel que juega el Estado y su gobierno en sus prácticas de desarrollo para generar bienestar social y mejorar la calidad de vida de la población y de los actores sociales del entorno. Su piedra angular es la idea de que el nivel genérico de competitividad de una determinada economía o región es el resultado de los esfuerzos organizativos e institucionales de la sociedad y de los agentes económicos, sociales e institucionales que interactúan en la región (Molina I. , 2013).

Nivel meta

La competitividad está influenciada por un sistema complejo de factores exógenos de las empresas. El nivel "meta" parte de la existencia de un gran proyecto de transformación de la sociedad, en el que las empresas participan desde un marco socialmente deseable de responsabilidad social. Por lo tanto, un país con un proyecto nacional saludable puede diseñarse como un espacio propicio para el desarrollo de emprendimientos comerciales saludables e igualmente competitivos.

La forma de organización social, la capacidad de llegar a consensos ante posibilidades o necesidades cambiantes, el espacio creado para el diálogo, son las estructuras básicas que permiten a la sociedad vislumbrar un modelo nuevo hacia el mercado global. En este sentido, Molina (2013) indica que esta dimensión se refiere a la capacidad del país para lograr la integración de un país en los mercados internacionales de forma competitiva.

Nivel meso

En este nivel, el Estado junto con el resto de los actores de la sociedad crean importantes elementos de cohesión social en materia de emprendimiento. Se enfatiza la importancia de contar con una buena infraestructura, un sistema educativo enfocado en la calidad y un marco de relaciones internacionales que promueva el comercio.

El mejoramiento empresarial a nivel meso implica la concentración del centro político en clusters industriales con potencial de crecimiento y el fortalecimiento de las regiones en desarrollo donde se están formando grupos dinámicos o clusters de empresas. La Política Meso debe entenderse como una tarea interdisciplinaria encaminada a mejorar continuamente la localización económica.

El nivel meso se refiere a la capacidad del país para lograr un mercado con una sana competencia entre industrias y empresas, y a las políticas aplicadas por el país para fortalecer los sectores de la economía que son competitivos a nivel mundial (Molina I. , 2013).

Nivel macro

A nivel macro, se espera el desarrollo de entornos económicos estables, con políticas que contribuyan al desarrollo de iniciativas empresariales innovadoras. Los países con economías justas, impuestos justos y un marco de derechos teóricamente garantizados son áreas favorables para la competitividad empresarial.

La estabilidad a nivel macro es una condición necesaria pero no suficiente para asegurar un desarrollo sostenible de la competitividad, ya que supone la implementación de políticas a nivel meso.

El nivel macro considera los indicadores macroeconómicos que facilitan y aseguran que los agentes económicos tomen decisiones que impliquen el logro de los objetivos de desarrollo y crecimiento sostenido de un país (Molina I. , 2013).

Nivel micro

A nivel micro, se esperan condiciones favorables para la creación de organizaciones empresariales ágiles de respuesta al entorno, flexibles, con buena

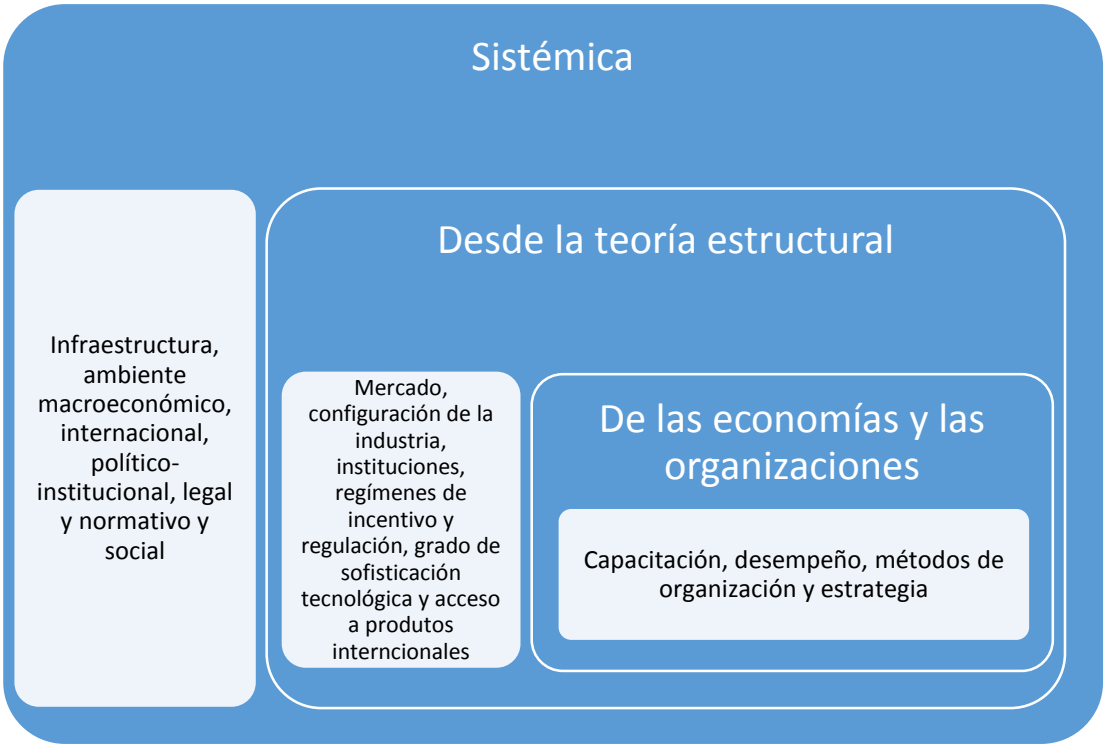
capacidad académica y financiera, así como de formación clusters de empresas generadoras de capital empresarial.

Por último, el nivel micro considera la capacidad de las empresas para implementar nuevas tecnologías que les permitan fortalecer y generar alianzas con empresas del mismo sector para el mismo fin (Molina I. , 2013).

3.5. Alcance del término competitividad

El alcance del término "competitividad", del que la empresa es un elemento central, está a su vez influido por la estructura y las instituciones de la economía (Medeiros, Goncalves, & Camargos, 2019).

Medeiros et al. (2019) además recalcaron que la atención se ha centrado en identificar no sólo las medidas de eficiencia relativa (o competitividad) entre países, sino también los determinantes de su competitividad, con el fin de facilitar el diseño de políticas públicas que puedan mejorar el entorno competitivo de las empresas y beneficiar a la población en términos de crecimiento económico y desarrollo.



Fuente: La competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistémico para países en desarrollo (Medeiros, Goncalves, & Camargos, 2019)

Elaborado por: Fernando Ponce Orellana

3.6 Los recursos internos como determinantes de la competitividad interna

Para esta teoría, la definición de "recursos" incluye tanto los activos tangibles como los intangibles, así como las capacidades de la organización. En este sentido, incluye en la definición de “recursos” aquellos activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos de negocio, información, conocimiento, etc., que están bajo su control. Ecoembes (2022), define a los recursos internos como;

> Los recursos internos son los factores clave que crean la competitividad de la empresa. La correcta selección y gestión de los recursos internos implica no solo una ventaja competitiva sino también la capacidad de adaptarse mejor al entorno y a los cambios que en él se producen, lo que se traduce finalmente en eficiencia y mayor resiliencia. En definitiva, estamos hablando de recursos que aseguran la supervivencia de las empresas en el mercado a lo largo del tiempo. (párr. 1)

El sitio web también refiere a los recursos subdividiéndolos de la siguiente forma:

Figura 2 *Clasificación de los recursos internos*

Fuente: Los recursos internos como ventaja competitiva (Ecoembes, 2022)

Elaborado por: Fernando Ponce Orellana

La diferencia entre recursos y capacidades radica en el carácter independiente, simple y estático de los primeros, frente al carácter colectivo, complejo y dinámico de las segundas. El carácter independiente y simple de los recursos los hace fácilmente

identificables, mientras que las capacidades dificultan esta tarea por su naturaleza compleja y colectiva. La "base de recursos" de una organización incluye tanto los activos tangibles e intangibles (recursos en sentido estricto) que la organización posee, controla o a los que tiene acceso prioritario, como sus capacidades, es decir, la capacidad de la organización para llevar a cabo una determinada actividad o tarea (Algorta, 2021).

Recursos tangibles

Mateo (2008), indica que los recursos tangibles son aquellos recursos físicos que son más fáciles de identificar y valorar: los estados financieros identifican y valoran los recursos financieros y los activos físicos. Teniendo esto en cuenta, pretendemos entender su potencial para crear una ventaja competitiva, por lo que debemos tener en cuenta dos preguntas clave: ¿qué oportunidades existen para ahorrar en el uso de los recursos? ¿Cuál es la posibilidad de dar un uso más beneficioso a los activos existentes?

Recursos intangibles

El Dr. Xavier Sales (2016), fundamenta la información de los recursos intangible de la siguiente forma:

> En comparación con los activos tangibles, los recursos intangibles pueden considerarse como una fuente de ventaja competitiva superior de una empresa. Los recursos intangibles están incrustados en la historia de la organización o en la mente de sus fundadores, y han evolucionado con el tiempo de tal manera que son difíciles de imitar para los competidores. Además, los recursos intangibles son menos visibles, más difíciles de entender, difíciles de comprar, imitar o sustituir a los competidores y, por lo tanto, crean una ventaja competitiva más sostenible. Otra ventaja de los recursos intangibles sobre los tangibles es que, a diferencia de estos últimos, cuyo uso no es exclusivo, una máquina utilizada para una determinada función no puede ser utilizada para otra, mientras que, por ejemplo, el intercambio de conocimiento entre empleados, no solo esto no resta valor a ninguno de ellos, sino que por el contrario, dos personas que comparten conocimiento entre sí pueden aprovecharlo para crear conocimiento adicional que contribuya a mejorar el desempeño de la empresa. (párr. 2)

Los recursos intangibles son difíciles de imitar y de acceder, lo que los hace sumamente interesantes para la investigación, sobre todo por su importancia en los procesos de producción contemporáneos (Algorta, 2021).

Recursos humanos

Nicolás Cortés (2022), define a los recursos humanos como "el elemento necesario que permite el funcionamiento de sus instalaciones; tomando también al concepto como el departamento encargado de gestionar las actividades relacionadas con los colaboradores".

La gestión de recursos humanos es un término general y contemporáneo. Se utiliza para describir la gestión y el desarrollo de los trabajadores en una organización. También es llamada como gestión de personal o talento (aunque estos términos son un poco anticuados). Por tanto, la gestión de recursos humanos en una empresa implica supervisar la gestión del capital humano de una organización.

3.7 Ventaja competitiva y la cadena de valor

Una ventaja competitiva es cualquier característica de una empresa (firma) y/o de sus productos que la distingue de sus competidores de forma sostenible en el tiempo y le permite obtener beneficios por encima de la media del sector porque es más capaz de responder a las cinco fuerzas competitivas (Devoto, 2018).

Venegas & Loredo (2004), mencionan que la competitividad es actualmente el principal objetivo empresarial, ya sea por diferenciación o por costo, depende de la capacidad de la empresa para adaptarse a la demanda del mercado con productos de mayor valor agregado, ya sea que mantenga y desarrolle la participación en el mercado en el entorno en el que crece o no.

La cadena de valor y el mapeo de procesos son dos enfoques del análisis de gestión que se complementan y enriquecen mutuamente. Ambos facilitan la visión y perspectiva de una organización o producto y las relaciones mutuas que existen o deberían existir para resolver un problema o mejorar los resultados de las operaciones internas. Una cadena de valor puede definirse como el conjunto de actividades que una empresa o compañía realiza para añadir valor a los bienes o servicios que vende, o como un conjunto

de factores genéricos controlables y/o factores críticos de éxito finales para desarrollar y mantener una ventaja competitiva (Devoto, 2018).

La eficacia de la cadena de valor lleva a las empresas a obtener resultados oportunos en relación con los objetivos que se han fijado y, por tanto, a obtener una ventaja competitiva. La productividad en la cadena de valor permite a las empresas optimizar los recursos que utilizan en la producción de sus productos, entre los cuales los recursos humanos son importantes para lograr una ventaja competitiva. El precio como ventaja competitiva permite a las empresas diferenciarse en el mercado ofreciendo productos con características únicas que son valoradas por los clientes. La calidad permite a las organizaciones diferenciarse mediante un buen rendimiento en el proceso de producción y la gestión de los recursos utilizados (Maldonado & Rosales, 2019).

3.8 Productividad y prácticas de gestión de alto desempeño

Los fracasos en la adopción de prácticas que mejoran la competitividad de una empresa suelen estar relacionados con el comportamiento del factor humano; la necesidad de adoptar dichas prácticas es crucial para las empresas en las condiciones reales de la economía mundial; por lo tanto, es necesario encontrar formas de superar las barreras a la adopción (Gómez, 2006).

La productividad se entiende como la relación entre el producto y los recursos necesarios para hacer lo primero. Representa la eficiencia con la que los factores de producción disponibles de una empresa (trabajo, capital, conocimiento) se utilizan para producir bienes y servicios. También se ha sugerido que la productividad no solo está relacionada con la eficiencia sino también con la calidad de los productos y procesos. Así, aumentar la productividad mejorará la calidad de vida de las personas.

Por lo tanto, productividad y competitividad son conceptos interrelacionados. Mejorar el primero siempre favorece al segundo. La competitividad sostenible a largo plazo depende de la mejora continua de la productividad en el corto plazo, sin embargo, no son equivalentes y puede ocurrir que, por razones cíclicas, la competitividad decaiga, mientras que la productividad se mantenga o aumente.

La competitividad puede verse afectada por problemas cíclicos o cambios en el entorno empresarial como: cambios repentinos en los tipos de cambio de monedas,

disminución de la demanda debido a una crisis económica, mejora rápida de un producto competitivo o un cambio en la política o regla del mercado. Estos cambios pueden indicar que, aunque haya un aumento de la productividad para mejorar la competitividad, ocurrirá lo contrario y el resultado será diferente de lo esperado.

Existe una fuerte correlación entre el éxito de estas prácticas y el rendimiento de los trabajadores, que a su vez se ve transformado por el uso de las prácticas de motivación del talento más populares en la actualidad, a saber, el coaching, la creación de equipos, la evaluación comparativa de la competencia, el liderazgo, la gestión del talento, la planificación y las habilidades de gestión del cambio. Llegan a la conclusión de que las prácticas que más influyen en el rendimiento de los trabajadores son la planificación, el liderazgo y la gestión del talento (Gómez, 2006).

3.9 Medición de calidad de gestión "nivel de Gestión"

Adoptar un sistema de gestión de la calidad es una decisión estratégica para una organización que puede ayudar a mejorar su rendimiento general y proporcionar una base sólida para las iniciativas de sostenibilidad (ISO, 2015).

El éxito de una empresa depende de la estructura y evolución de sus procesos. Estas personas son responsables del producto o servicio que ofrece la empresa. Estos procesos deben ser medidos y evaluados para conocer las variables de cada punto crítico a través de datos y resultados. Esto afecta directamente el sistema de gestión de calidad de la organización y las necesidades del cliente. La norma ISO 9001:2015 especifica que se deben utilizar métodos para monitorear y medir los procesos críticos, es decir, controlar aspectos que tienen un impacto directo en los requisitos y objetivos de calidad del cliente, con el propósito de demostrar que los procesos están logrando los resultados esperados. En definitiva la medición de la calidad de gestión está relacionada con la gestión d alto desempeño en las organizaciones, tal como lo indica Pedraza et al.

> Para que las organizaciones se fortalezcan y sobrevivan a los tiempos de turbulencia, es necesario contar no solo con una alta productividad, sino que los productos y servicios cuentan con otras características de gran valor para los clientes o usuarios. Actualmente, la calidad adquirida un enfoque en términos de gestión, es decir, presentar directrices y orientaciones que permeen a las instituciones y de manera coordinada, son desplegadas y controladas en

> el marco de la eficacia y eficiencia para proyectarla en las organizaciones alrededor del mundo, en un momento único de integración de mercados, competitividad, innovación y gestión del conocimiento. (2017, pág. 20)

Esta norma internacional aplica el marco desarrollado por ISO para mejorar la coherencia entre sus normas internacionales de sistemas de gestión. Esta norma internacional permite a las organizaciones alinear o integrar sus sistemas de gestión de la calidad con los requisitos de otras normas de sistemas de gestión utilizando un enfoque de procesos, incorporando el ciclo PHVA y el pensamiento basado en el riesgo. La relación entre esta norma internacional y las normas ISO 9000 e ISO 9004 es la siguiente: ISO 9000 Sistemas de gestión de la calidad; Fundamentos y vocabulario proporciona la referencia necesaria para la correcta comprensión y aplicación de esta Norma Internacional. - Gestión ISO 9004 para el éxito sostenido de la organización. - Un enfoque de la gestión de la calidad que proporciona orientación a las organizaciones que deciden ir más allá de los requisitos de esta norma internacional (ISO, 2015).

El análisis y evaluación de los datos recopilados es fundamental para garantizar que los procesos estén funcionando correctamente de acuerdo con las necesidades de la organización. El análisis es una parte muy importante del proceso, si no se hace se recopilan datos sin motivo alguno, lo que supone un coste económico para el sistema de gestión de la calidad. Los requisitos de la norma ISO 9001 2015 definen la satisfacción del cliente como un indicador de desempeño importante para una organización que debe ser monitoreado, analizado y evaluado. (ISO, 2019)

Los beneficios potenciales de una organización que implemente un sistema de gestión de la calidad basado en esta Norma Internacional son: a) la capacidad de entregar de forma consistente productos y servicios que cumplan con los requisitos del cliente, legales y reglamentarios; b) la capacidad de promover una mayor satisfacción del cliente; c) la capacidad de abordar los riesgos y oportunidades relacionados con su contexto y objetivos; y d) la capacidad de demostrar la conformidad con los requisitos especificados del sistema de gestión de la calidad (ISO, 2015).

3.10 Cultura organizacional

La cultura organizacional se ha descrito como los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma de actuar de las personas de la organización. Las organizaciones en las que los valores fundamentales están profundamente arraigados y son compartidos tienen una mayor influencia en los empleados y se ha demostrado que son más leales y están asociadas a un alto rendimiento organizativo (Segredo, García, León, & Perdomo, 2017).

Para Orellana la cultura organizacional "es la personalidad de la organización, la que caracteriza su forma de ser y hacer las cosas y que tiene como base: sus valores, misión y visión" (2020, pág. 1), Entonces se entiende que la cultura es un conjunto de comportamientos, normas, valores y reglas que guían el comportamiento, los hábitos y el entorno de una organización. Es el conjunto de creencias e ideas que dan sentido a lo que hacemos.

Según el equipo Editorial Etecé, (2021), la cultura organizacional no es simplemente la suma total de individuos que trabajan en una determinada organización o empresa. En contraste, la cultura organizacional precede a las culturas individuales: cualquier cultura organizacional primero forma su base y luego regula al personal (empleados) que formarán la cultura organizacional mencionada anteriormente.

Cuando se define una cultura, se identifica como un conjunto de supuestos, normas y valores compartidos por un grupo que los utiliza para resolver problemas, adaptarse al entorno, cambiar y crear un sentido de pertenencia que los une. Es lo que se considera bueno y valioso se transmite a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar, actuar y sentir los problemas y realidades.

Segredo et al. (2017) indican que la cultura organizacional posee las siguientes ventajas:

- Las creencias compartidas facilitan y salvaguardan la comunicación y contribuyen a la toma de decisiones. Los valores compartidos también facilitan la motivación, la cooperación y el compromiso. Esto conduce a una mayor eficacia de la organización.

- Los artefactos culturales, incluidos el diseño y los estilos de gestión, comunican valores e ideas, socializan a los miembros, motivan a los empleados y promueven la cohesión del grupo y el compromiso con los objetivos pertinentes.
- Es el pegamento social o normativo que mantiene unida a una organización. Expresa los valores o los ideales sociales y las creencias que comparten los miembros de una organización y se manifiesta a través de elementos simbólicos como mitos, rituales, historias, leyendas y lenguaje especializado.
- Puede contribuir de forma significativa al éxito a largo plazo de una organización al orientar el comportamiento y dar sentido a las actividades. Una cultura sólida atrae, recompensa y mantiene el compromiso de quienes desempeñan un papel importante y cumplen objetivos relevantes.

El modelo planteado por Quinn, Robert E, y Cameron K.S. muestra a la cultura organizacional como la herramienta de medición que lleva a cabo los diagnósticos de la cultura que posee la organización; esta fue propuesta en 1999 por Cameron y Quinn basándose en el "*Competing Values Framework"*, para crear lo que denominan "Instrumento para la valoración de la cultura organizacional, posee características practicas enfocada en las dimensiones culturales más importantes, datos cualitativos y cuantitativos, que permiten mediciones de gestiona literarias y numéricas; además de ser práctica, ya que es aplicable a todos los miembros de la organización.

Tabla 3 *Orientación de modelo Quinn*

Modelo de Quinn	Interno	Externo
Flexibilidad	Dirigido al apoyo	Dirigido a innovar
Control	Dirigido a las normas	Dirigido a los objetivos

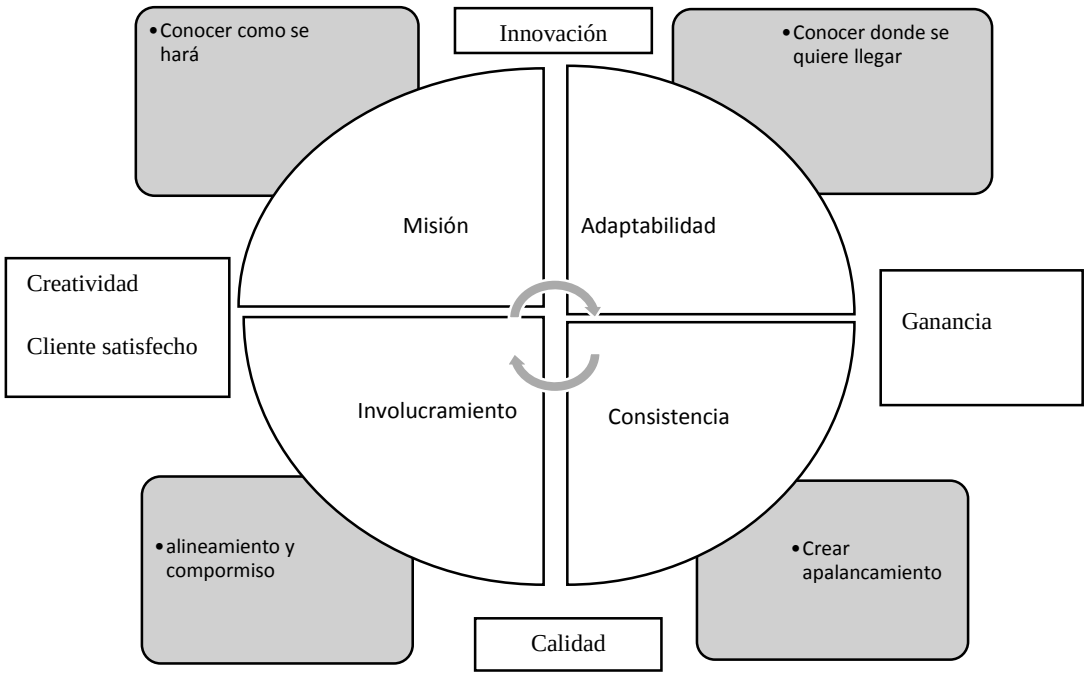
Fuente: Modelo Quinn (Takforyan, s/f)

Elaborado por: Fernando Ponce Orellana

Daniel "Dan" R. Denison, profesor de organización y gestión en *IMD Business School* en *Lausanne*, Suiza, presidente y socio fundador de Denison *Consulting*, es citado repetidamente, porque en la investigación Cultura organizacional, realiza estudios académicos sobre Cultura Organizacional basada en sobre la eficiencia y el rendimiento.

El modelo en cuestión describe una teoría de la Cultura Organizacional basada en el desempeño de una empresa. Mencionó que las relaciones entre las partes están estrechamente relacionadas con la eficacia de la organización. Backer & Partners (s/f), aplicaron este modelo diagnosticando de esta manera la cultura organizacional de una entidad, evidenciando los cambios que requería la organización para lograr sus metas, diseñando un plan de acción a partir de este modelo de Denison enfocando su comportamiento según cuatro ejes de acción;

Figura 3 *Modelo Denison*



Fuente: Modelo Denison (Partners, s/f)

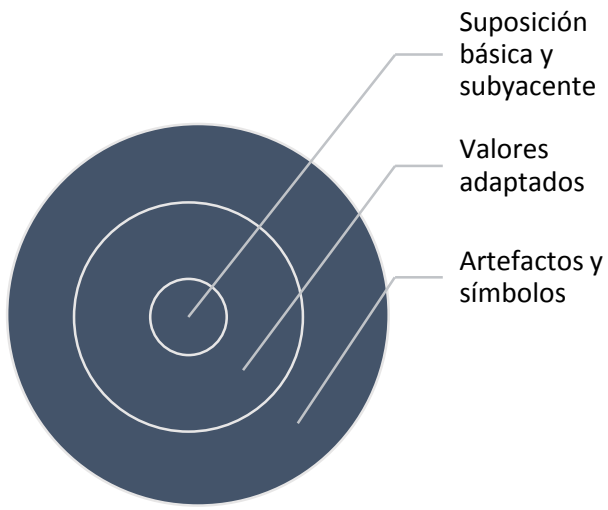
Elaborado por: Fernando Ponce Orellana

El modelo es un elemento clave que ayuda a la alta dirección a definir prioridades, permitiendo una medición y análisis objetivos para evaluar la cultura organizacional orientada a resultados y la capacidad transformadora de la organización. Asimismo, se crea un plan de acción para hacer posible la implementación de estrategias, objetivos de negocio y proyectos de transformación.

En 1980, el profesor estadounidense Edgar Schein desarrolló un modelo de cultura organizacional para hacer más visible la cultura en la empresa. También describe los pasos que deben tomarse para lograr el cambio cultural. Según Edgar Schein, existen

mecanismos directos e indirectos en las organizaciones. El modelo de cultura organizacional está directamente influenciado por mecanismos directos. Esto incluye comportamientos, opiniones, estados y asociados. Sin embargo, los mecanismos indirectos no afectan la cultura organizacional, son determinantes. Esto incluye la misión y visión de la empresa, las pautas oficiales, la identidad corporativa, la etiqueta y el diseño. Dividió su modelo por etapas, las mismas que se detallan en el posterior gráfico;

Figura 4 *Modelo Schein*



Fuente: Modelo Edgar Schein (Toolshero, s/f)

Elaborado por: Fernando Ponce Orellana

El modelo de cultura organizacional de Schein también proporciona los criterios para crear un cambio cultural. Según Edgar Schein, tiene sentido tener conversaciones con la mayoría de los empleados para explorar el contexto y los aspectos fundamentales de la cultura organizacional. Esta podría ser la base para un cambio cultural. La gente necesita darse cuenta de que el cambio cultural es un proceso de transformación; el comportamiento debe desarrollarse antes de que se pueda aprender un nuevo comportamiento en su lugar. Cuando existe una brecha entre la cultura deseada y la cultura predominante, se deben implementar intervenciones culturales. La responsabilidad recae en la alta dirección apoyada por el departamento de recursos humanos. Esto requiere un enfoque holístico. Un nuevo logo, un nuevo estilo corporativo o una formación de orientación al cliente no serán suficientes. Es importante medir los resultados y premiar el buen desempeño.

La cultura organizacional sirve de marco de referencia para los miembros de la organización y proporciona directrices sobre cómo deben comportarse las personas en la organización. En muchos casos, la cultura es tan evidente que se puede ver que el comportamiento de las personas cambia nada más cruzar las puertas de la institución.

Además, la cultura organizativa incluye directrices duraderas que moldean el comportamiento. Se ha comprobado que realiza varias funciones importantes al :

- Transmitir un sentido de identidad a los miembros de la organización.
- Facilitar el compromiso con algo más grande que uno mismo.
- Reforzar la estabilidad del sistema social (Segredo, García, León, & Perdomo, 2017).

Proporcionar premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones. Para efectos de aplicar este marco teórico, este estudio se basa en que la cultura organizacional, tal como lo expresa Schein, es un conjunto de normas, supuestos y reglas que rigen el comportamiento del ser humano. Integramos también esa cultura que es visible en los artefactos o construcciones que la organización construye colectivamente y les da sentido.

La hipótesis que queremos probar se basa en estos conceptos y evidencia empírica previa sobre la posibilidad de que la cultura organizacional tenga valor predictivo como mediador entre las prácticas de gestión y el desempeño empresarial. En otras palabras, el grado en que “la forma en que se hacen las cosas aquí”, término que coloquialmente define lo que es la cultura organizacional, media lo que se hace y los resultados alcanzados.

3.11 Capacidades

Capacidades de marketing

El posicionamiento competitivo, como vínculo entre el marketing y el rendimiento empresarial, tiene una importancia considerable para el desarrollo de los recursos clave. El marketing define, anticipa, crea y satisface las necesidades y deseos de los clientes de productos y servicios (Arrieta, 2018).

Ahora, David (2013) indicó que, para identificar los puntos fuertes y débiles, es necesario comprender las siguientes funciones de esta capacidad interna:

1) análisis de clientes,

2) venta de productos y servicios,

3) planificación de productos y servicios,

4) fijación de precios,

5) distribución,

6) estudio de mercado y

7) análisis de oportunidades.

Las capacidades de marketing influyen en la profundidad y la aplicabilidad de la innovación, por lo que la interacción entre el marketing y la innovación puede mejorar significativamente el rendimiento de la organización. A través del marketing, una empresa puede introducir nuevas formas de comercializar sus productos o aumentar la diferenciación de estos, cambiando así su posición competitiva (González, Pérez, & Cruz, 2014).

Capacidades directivas

Los líderes empresariales tienen la capacidad de comprender y evaluar los resultados económicos de su empresa. Sin este conocimiento, no es posible lograr una ventaja competitiva sostenible (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008).

La competencia es fundamental para la creación de una ventaja competitiva y se basa generalmente en el desarrollo, la transferencia y el intercambio de información y conocimientos a través del capital humano de una empresa (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008).

La función de gestión proporciona habilidades que a menudo contribuyen a aumentar las responsabilidades de gestión y toma de decisiones. Es necesario destacar que el éxito de una empresa no sólo depende de la visión y la estrategia de sus dirigentes, sino también de la competencia y el esfuerzo de las personas que componen la organización (Arrieta, 2018).

Capacidades tecnológicas

Hitt et al. (2008) indican que la tecnología ha alterado radicalmente la competencia entre empresas y ha contribuido en gran medida a la inestabilidad del entorno competitivo a través de tres categorías:

1) la difusión tecnológica y las tecnologías disruptivas,

2) la era de la información y

3) la intensidad del conocimiento.

La tipología de capacidades tecnológicas a nivel de empresa propuesta por Lall (1992) se divide en tres categorías: capacidades de inversión, capacidades de producción y capacidades de vinculación.

Bañuelos (2006) mencionó que las capacidades tecnológicas que permiten a las empresas lograr un rendimiento eficiente y dinámico. La capacidad de introducir cambios en la tecnología utilizada en la producción depende principalmente de los recursos especializados, y no necesariamente de los equipos de capital y los conocimientos técnicos.

La competencia tecnológica permite a las empresas mantener su posición en un mercado cada vez más volátil y cambiante, utilizando tecnologías de la comunicación y tecnologías aplicables a los procesos de producción y comercialización (Arrieta, 2018).

Capacidades de innovación

La innovación es uno de los elementos sustanciales en el desarrollo y consolidación de una organización, por lo que es una ventaja competitiva muy buscada por las empresas (Arrieta, 2018).

Molina (1995) indica que la innovación es el efecto de un proceso que finaliza con éxito con la aplicación de una invención o idea que optimiza los recursos de una empresa o mejora un producto o servicio, lo que implica un progreso tecnológico, social y económico.

La competencia actual es dinámica y está en constante cambio, lo que exige modificar constantemente los productos, los métodos de comercialización, los procesos y los segmentos de mercado. Por lo tanto, la innovación no consiste únicamente en crear

productos con atributos superiores a los disponibles en el mercado, sino también en desarrollar procesos que consoliden una mayor eficiencia organizativa (Porter, 2009).

Así, la innovación crea valor añadido tanto en los nuevos productos como en los procesos de producción y gestión. Por lo tanto, la innovación debe ser reconocida como un elemento indispensable de la competitividad de una empresa (Arrieta, 2018).

Capacidades de calidad

Algunas empresas son capaces de conseguir una ventaja competitiva basada en la penetración en sus segmentos de mercado. Esto se consigue gracias a un alto nivel de calidad, a la diferenciación de los productos y servicios y a unos canales de distribución y comercialización adecuados. Los procesos de especialización permiten a las empresas participar en mercados de alto margen y valor (Porter, 2009).

Parody et al. citado por Arrieta (2018) indica que, en una sociedad orientada al consumo, una de las capacidades para poder competir es la combinación de precio y calidad del bien o servicio proporcionado, y esta última ha llegado a ser la más importante, puesto que proporciona ventajas competitivas.

Desde una perspectiva estratégica, la calidad existe cuando los bienes y servicios de una empresa satisfacen o superan las expectativas de sus clientes. Por tanto, la calidad es esencial para la satisfacción total de los clientes de la empresa (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008).

La calidad es un requisito indispensable en la economía global y es esencial para el éxito competitivo, ya que en ella confluyen otros factores internos esenciales para lograr una ventaja competitiva (Arrieta, 2018).

3.12 Resumen del Marco Teórico

La siguiente tabla resume el marco teórico de este estudio para ilustrar el desarrollo de la teoría de la competitividad y productividad de las empresas durante la última década.

Tabla 4 *Resumen de Marco Teórico*

Autor	Tema	Descripción de los resultados
Uribe et al (2013)	Liderar equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales	Se concluyó en que las competencias se han desplazado a recursos psicológicos los mismos que han creado relaciones fundamentadas en la confianza creando compromiso con las metas de la organización
Zenteno & Durán (2016)	Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: análisis de un caso	Contar con un modelo de elementos fuertes es fundamental para establecer acciones que mejoren la percepción del clima laboral por parte de los empleados. Esto no quiere decir necesariamente que las acciones realizadas por la empresa no sean cooperativas con el objetivo de mejorar el clima laboral, sino que probablemente sea fuerza de impacto, sinergias, u optimización de recursos.
González et al. (Gonzalez Alberto, 2016, págs. 11(1), 55-64.)	Sustentabilidad: Liderar Organizaciones Migrantes en el Uruguay Aspectos Asociados al Alto Desempeño Empresarial	La investigación realizada contribuirá en la conceptualización de la teoría universalista de ventaja competitiva, además de contribuir al trabajo acumulativo del departamento Uruguayo de Administración y finanzas de la U Católica, en la gestión de los resultados de las empresas estudiadas por los autores.
Lucio & Brandao (2019)	Factores de motivación en el desempeño de personal de enfermería	Se ha identificado que los principales factores que pueden contribuir a la motivación del equipo de salud son: adecuación material; reuniones motivacionales; estandarizar

		comportamientos y desarrollar procesos de atención participativos; cursos de formación y desarrollo de capacidades; mejorar la comunicación y la retroalimentación entre las actividades realizadas.
Maureira et al**.** (2022, págs. 24 (36), 71-83)	Características del liderazgo de la jefatura departamental en matemática de un centro de alto desempeño en educación secundaria en Chile	El principal hallazgo de este trabajo es que el liderazgo departamental, además de cierta incertidumbre institucional en el origen de la formalización departamental, ha implementado una gama de prácticas de enseñanza de liderazgo, combinadas con las estrategias de liderazgo de los administradores (directores) para potenciar la escuela.

Elaborado por: Fernando Ponce Orellana

Capítulo 4

Trabajo de campo

Gestión de alto desempeño

4.1 Teorías y conceptos de Gestión de alto desempeño

La gestión del rendimiento es una parte importante de la gestión de los recursos humanos porque permite utilizar eficazmente los recursos disponibles. La principal ventaja de la gestión del rendimiento es que permite a la dirección moldear el rendimiento de los empleados de acuerdo con la estrategia de la organización (AKUNTANSI, 2021).

Estos aspectos son esenciales para mejorar el compromiso de los empleados, aumentar la producción de la organización para satisfacer a los clientes y mejorar la calidad. La gestión de los recursos humanos en las organizaciones utiliza varias teorías para mejorar la motivación de los empleados (AKUNTANSI, 2021).

La gestión del rendimiento también ha sido objeto de críticas afines en la bibliografía por los siguientes motivos: un enfoque excesivamente racional, los elevados costes de transacción que conlleva el mantenimiento de los sistemas de rendimiento y el incumplimiento de las expectativas debido a las dificultades de aplicación y a la complejidad del entorno. A pesar de ello, las organizaciones del sector público se enfrentan desde hace tiempo a la introducción de sistemas de gestión del rendimiento (Amici & Cepiku, 2020).

Teoría de la motivación

Fredrik Herzberg desarrolló una teoría de la motivación de dos factores. Por ello, esta teoría también se conoce como la teoría de los dos factores. Estos factores se basan en la motivación y la higiene; los factores de higiene se consideran motivadores extrínsecos, mientras que los factores de motivación se consideran motivadores intrínsecos. Los factores de higiene incluyen las condiciones de trabajo, los salarios y las condiciones laborales, las políticas y los beneficios de la empresa y las relaciones laborales (AKUNTANSI, 2021).

La ausencia de estos factores externos en el lugar de trabajo tiende a reducir la motivación de los empleados y, por tanto, tiene un impacto negativo en su rendimiento. La razón principal es que estos factores se consideran esenciales para cualquier lugar de trabajo y organización. Sin embargo, cuando estos factores están más concentrados, la organización puede desarrollarse rápidamente y, en última instancia, producir mayores

niveles de rendimiento debido a un mayor nivel de motivación de los empleados (VALAMIS, 2022).

Si bien estos factores no pueden influir en la insatisfacción de los empleados y aumentarla, sí son responsables de influir en el nivel de rendimiento de los empleados en el lugar de trabajo. En cambio, los factores de motivación son intrínsecamente motivadores e incluyen el reconocimiento, los logros, los niveles de responsabilidad y la necesidad de crecimiento personal. Se puede decir que estos factores son clave para aumentar la satisfacción, mientras que una disminución de estos factores puede aumentar la insatisfacción de los empleados, lo que en última instancia puede afectar y cambiar los niveles de rendimiento de los empleados. Sin embargo, estos cambios también pueden ser positivos o negativos. Este aspecto se puede hipotetizar utilizando el concepto de sistemas de incentivos que utilizan las organizaciones, especialmente la gestión de recursos humanos, para mejorar el rendimiento de la organización en su conjunto (AKUNTANSI, 2021).

Madero (2019) menciona que cuando Herzberg afirma que el dinero no tiene un efecto motivador, no está diciendo que no cause movimiento, sino que no causa efectos fuertes que duren mucho tiempo, principalmente entre los empleados de nivel medio y alto. Cuando sólo se utiliza el dinero sin preocuparse de mejorar otras condiciones o aspectos intrínsecos del trabajo a realizar.

Teoría del condicionamiento operante

El condicionamiento operante determina que varias recompensas y castigos pueden cambiar el comportamiento de los empleados y ayudarlos a aprender nuevos comportamientos, cumplir y aumentar el nivel de desempeño de los empleados. La teoría se basa en dos conceptos de refuerzo y castigo, donde ambos pueden ser negativos y positivos. La gerencia refuerza los comportamientos positivos de los empleados mediante el uso de refuerzos positivos y negativos. En el refuerzo positivo, los empleados tienden a brindar incentivos y recompensas (AKUNTANSI, 2021).

El concepto de sistema de recompensa o incentivo utilizado como mecanismo de control de las actividades ha recibido mucha atención por parte de la dirección para mejorar los niveles de rendimiento de los empleados. Los incentivos ofrecidos por las

organizaciones pueden basarse en aumentos salariales, primas, participación en los beneficios de la empresa, recompensas por privilegios y movilidad ascendente dentro de la organización, lo que también puede aumentar los beneficios ofrecidos a los empleados. Estos beneficios pueden motivar a los empleados para que mejoren su rendimiento y eficiencia y les proporcionen comportamientos deseables. El refuerzo negativo tiende a eliminar el estímulo adverso después de que se haya demostrado el comportamiento. La dirección refuerza el comportamiento. Se dan recompensas a los empleados por mejorar su rendimiento, pero la dirección a veces las retira (McLeod, 2013).

También existen disposiciones para sancionar a los empleados que no se comporten de forma satisfactoria. Los castigos positivos se utilizan cuando los empleados demuestran ciertos comportamientos indeseables. Estos castigos pueden utilizarse para mejorar los niveles de rendimiento diario. Los castigos se prescriben en forma de sanciones para eliminar el comportamiento negativo de los empleados. Los castigos negativos se basan en la eliminación de ciertos factores para reducir las posibilidades de que se produzcan determinados comportamientos indeseables. Por ejemplo, la degradación y la supresión de ciertas recompensas y beneficios pueden reforzar negativamente este comportamiento (AKUNTANSI, 2021).

Además, pueden desempeñar un papel importante en el aumento de los niveles de motivación y la mejora de los niveles de rendimiento de los empleados. Sin embargo, algunos investigadores han argumentado que el uso de técnicas de refuerzo negativo puede tener un impacto negativo en la satisfacción y la autoestima de los empleados. Existe cierta controversia en torno al uso del castigo y su papel en la mejora de la eficacia y el control del comportamiento humano. Los autores argumentan que este método es un enfoque tradicional y no se acepta como medio de control en la sociedad actual (AKUNTANSI, 2021).

Esta técnica puede ser esencial para lograr resultados positivos solo a corto plazo. La gestión de recursos humanos puede utilizar esta práctica para formar una motivación basada en la competencia, que puede desempeñar un papel esencial en la preparación de los empleados para aumentar su rendimiento. El nivel de desempeño de los empleados puede influir en la calidad de la producción, ya que es crucial para mejorar el desempeño. La gerencia y la administración utilizan técnicas de refuerzo para mejorar la eficiencia de

los empleados en varias divisiones y unidades de las organizaciones. Una de las prácticas más influyentes de la gestión del desempeño son los programas de capacitación y desarrollo, que pueden ser fundamentales para aumentar el nivel de eficiencia de los empleados (Rafi, Ansar, & Amir, 2020).

Frederick Skinner introdujo el concepto de refuerzo/condicionamiento operacional para cambiar el comportamiento destructivo de un individuo o para fomentar un comportamiento deseable. Skinner argumentó que si podemos cambiar el comportamiento de los alumnos, se pueden conseguir resultados de aprendizaje deseables. La prevención de comportamientos problemáticos en las instituciones académicas se ha convertido en parte de la política educativa. La teoría conductista de Skinner puede guiar la práctica de la enseñanza, lo que en última instancia conduce al desarrollo de conductas deseables y a la mejora del aprendizaje (Rafi, Ansar, & Amir, 2020).

Gestión de calidad y gestión del rendimiento

Si se combina con sistemas de incentivos y una gestión adecuada del rendimiento, se puede mejorar la motivación de los empleados, pero la empresa también puede aportar innovación a sus actividades. Además, el nivel de satisfacción de los empleados puede aumentar su compromiso e interés en las actividades laborales, lo que puede tener un efecto incremental en la mejora de su eficiencia. Los niveles de eficacia de los empleados pueden aportar innovación en las actividades de los empleados, lo que puede aumentar la innovación en las operaciones de la organización. Los autores presentan una serie de teorías para mejorar la calidad (AKUNTANSI, 2021).

La teoría propuesta se basa en una síntesis conceptual de los escritos de Deming, la literatura existente sobre el enfoque de gestión Deming, las observaciones de la práctica y, en particular, los resultados de un estudio Delphi sobre el enfoque de gestión Deming. El Método de Gestión Deming es un conjunto de 14 afirmaciones imperativas que se publicaron por primera vez juntas en Deming. El desarrollo de los 14 elementos esenciales del Método de Gestión Deming fue un proceso gradual a lo largo de 40 años, durante los cuales los resúmenes de la experiencia de Deming como consultor de

empresas en Japón y Estados Unidos se plasmaron en 14 elementos esenciales (Anderson, 1994).

La teoría de Deming es la clave para la mejora de la calidad mediante el uso de los 14 puntos ilustrados en la teoría. La teoría sugiere que las organizaciones han utilizado este sistema para evaluar la necesidad de mejorar la calidad teniendo en cuenta ciertas normas de calidad. Las normas de calidad deben estar en consonancia con las expectativas de calidad de los clientes, ya que aumentan su satisfacción. Sin embargo, el desfase entre las normas de calidad y las expectativas de los clientes puede repercutir negativamente en su satisfacción. Esto también puede afectar a la rentabilidad de la empresa y a la productividad del mercado (AKUNTANSI, 2021).

El proceso se basa en cuatro principios: planificar, hacer, actuar y comprobar. El proceso puede desempeñar un papel central en la planificación y el compromiso con los requisitos de calidad, y luego en la verificación y la mejora continuas de la calidad. La calidad puede sustentarse en el suministro de productos y servicios de calidad, pero también es necesario un alto nivel de calidad operativa para lograr una ventaja competitiva en el sector (Anderson, 1994).

Rabiatul et al. (2020) mencionó que los 14 puntos a los que hace referencia la teoría de Deming son:

- Punto 1: Crear un enfoque u orientación constante hacia la mejora de los productos y servicios para ser competitivos, permanecer en el negocio y proporcionar oportunidades de empleo.
- Punto 2: Adoptar un nuevo concepto.
- Punto 3: Dejar de confiar en las inspecciones masivas para mejorar la calidad. Elimine la necesidad de inspecciones masivas incorporando la calidad al producto en primer lugar.
- Punto 4: Acabar con la práctica de la adjudicación de contratos basándose únicamente en el precio. En cambio, hay que minimizar el coste total de propiedad. Para un proyecto determinado, concéntrese en

un único proveedor y establezca relaciones de confianza y lealtad a largo plazo.

- Punto 5: Mejora y mantenimiento continuos de los sistemas de producción y servicio, aumentando la calidad y la productividad, lo que conlleva una reducción constante de los costes.
- Punto 6: Formación en el puesto de trabajo en la organización.
- Punto 7: Gestión de la organización.
- Punto 8: Desterrar el miedo para que todos puedan trabajar eficazmente para la empresa.
- Punto 9: Romper las barreras entre departamentos. Las personas de los departamentos de investigación, diseño, ventas y producción deben trabajar en equipo para resolver los problemas de producción y uso que pueda tener un producto o servicio.
- Punto 10: Eliminar los eslóganes, las exhortaciones y los objetivos para los empleados que exigen cero defectos y nuevos niveles de productividad. Estas relaciones sólo crean hostilidad, ya que la mayoría de las causas de la baja calidad y productividad son sistémicas y, por tanto, están fuera del poder de los trabajadores.
- Punto 11: a. Eliminar los estándares de trabajo (cuotas) en las fábricas. b. Eliminar la gestión por objetivos. Eliminar la gestión de números, los objetivos de números. Sustituir por el liderazgo.
- Punto 12: a. Eliminar las barreras que impiden el derecho a estar orgulloso de la propia competencia profesional. b. Eliminar las barreras que impiden la participación de las personas en la gestión y su derecho a estar orgulloso de su competencia profesional. Esto significa, entre otras cosas, la supresión de las calificaciones anuales o por méritos y la gestión por objetivos.

- Punto 13: Desarrollar un sólido plan de formación y superación personal.
- Punto 14: Asegurarse de que todos los miembros de la empresa trabajan para lograr la transformación. La transformación es cosa de todos.

4.2 Medición de gestión de alto desempeño en empresas

Las organizaciones invierten una cantidad significativa de tiempo (y por lo tanto dinero) en actividades de gestión del desempeño (BIZNEO, 2022).

Según BIZNEO (2022), para seleccionar correctamente los indicadores de rendimiento más adecuados para su empresa, es necesario un proceso de tres pasos:

- Basándose en los objetivos de la empresa y del equipo, enumere lo que quiere conseguir y cómo quiere que sean los resultados.
- Intenta desglosar los elementos que intervienen en estos objetivos. Por ejemplo, cubrir una vacante está relacionado con la competencia del contratante, pero también con la experiencia de la empresa como empleador y su atractivo. En esta fase puede tomar algunos indicadores de rendimiento y reducirlos.
- Intenta reducir el número de indicadores de rendimiento a diez, puede que sean pocos para ti porque en el paso anterior habrías puesto muchos, pero te ayudará a elegir sólo los indicadores prioritarios. Aunque no consigas los diez indicadores exactos, es bueno que intentes acercarte a ellos.

Clear Review (2022) indica un número de 5 pasos para una correcta medición de gestión de alto desempeño en empresas:

1. Investigar y comparar las mejores prácticas. Si quiere evaluar objetivamente la calidad de su sistema de gestión del rendimiento, un primer paso importante es entender qué significa "excelente" para su empresa.

2. Definir los objetivos de su organización en materia de gestión del rendimiento. Investigaciones recientes sobre la gestión del rendimiento han identificado algunos principios rectores, como la realización de comprobaciones periódicas con vistas al futuro, la provisión de comentarios frecuentes y la separación de las revisiones del rendimiento de las discusiones sobre el desarrollo de este. Sin embargo, la eficacia de su proceso de gestión del rendimiento dependerá, en última instancia, de lo que quiera obtener de él.

3. Cómo medir el rendimiento de la organización: establezca sus medidas de éxito. Una vez que haya aclarado los objetivos de su sistema de gestión del rendimiento, el siguiente paso es determinar cómo debe ser el éxito de cada objetivo. A continuación, se presentan algunas medidas de éxito para los objetivos comunes de gestión del rendimiento enumerados anteriormente.

4. Evaluar su sistema de gestión del rendimiento. Una vez que haya establecido sus medidas de éxito, es el momento de empezar a recoger datos y realizar evaluaciones. Para comprender realmente la eficacia de su gestión del rendimiento y cómo puede mejorarla, necesitará una combinación de datos cualitativos y cuantitativos.

5. Medir los resultados. Una vez analizados los resultados, debería tener una idea clara de la eficacia de su proceso de gestión del rendimiento y de los aspectos que puede mejorar. No se desanime si los resultados no son tan buenos como le gustaría, porque no está solo. La clave para mejorar la gestión del rendimiento es involucrar a diversos directivos, gerentes y empleados en las discusiones sobre cómo hacer mejoras. Esto le ayudará a conseguir la adhesión al proceso de mejora y a dar mayor responsabilidad a quienes tienen que aplicar las mejoras.

4.3 Relación entre la productividad y la gestión de alto desempeño

La competitividad de una empresa, y su eventual mejora, está determinada por factores relacionados al contexto y a la gestión. Al estudiar el impacto de estos factores en el desempeño de las empresas se observa que el análisis conjunto de factores asociados

a la gestión y al entorno explica mejor la variación en los resultados de las empresas que cada uno por separado, confirmando su complementariedad (Miles, González, & Mandirola, 2018).

Miles et al. (2018)en su estudio confirman la existencia de una relación positiva entre la práctica de gestión priorizada y los avances logrados en su implementación. Pero las prioridades no se expresan directamente en mejores resultados empresariales. Esto ratifica que no basta priorizar una práctica para lograr resultados, sino que se requiere una buena ejecución.

Las organizaciones reflejan las prioridades de la dirección. Las prácticas de gestión que los directivos priorizan son las que reciben más atención y recursos, y las que más avanzan en su aplicación. Es importante determinar si esto es así, porque si lo es, los directivos que sean capaces de priorizar las prácticas de gestión de alto rendimiento que tengan mayor impacto en los resultados podrán mejorar eficazmente la productividad y la competitividad de su organización (Miles, González, & Mandirola, 2018).

Capítulo 5

Análisis de resultados

Para medir los resultados corporativos se pregunta por la percepción/información que tienen los gerentes sobre los resultados alcanzados y no sobre información absoluta o información contable porque:

- Las personas que resuelvan el cuestionario son directivos, que poseen la información detallada de la posición y evolución económica de la empresa, lo cual indica el alto grado de gestión de desempeño que se ha adquirido.
- Al manejarse una interrogante que involucra conocer si la rentabilidad de la empresa ha sido buena durante los 5 años anteriores, el personal que esta siendo encuestado está considerado como idóneo, ya que esta información pertenece a la información financiera estratégica de la empresa, y no podrá ser definida por personal que no pertenezca al círculo que toma las decisiones en la empresa.

5.1 Proceso de análisis de datos

Una vez que se ha estratificado la muestra en relación a las variables dispuestas en la tabla 1, y de acuerdo a la formula estadística que determina la población finita de estudio, se especifica mediante la siguiente formula como estará integrada la muestra:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2 * (N-1) + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{(0.674)^2 * 0.6 * 0.4 * 58}{0.05^2 * (58-1) + (0.647)^2 * 0.6 * 0.4} = 25$$

Dónde:

Z: Corresponde al nivel de confianza requerida para la investigación, que sería de 0.647

p: Se refiere a la proporción esperada de la población = 60%

q: es la proposición que no cumple con las características, es igual a 1-p o q= 0.5

e: significa el error de la muestra (5% o 0.05)

N: Es la totalidad de la población =58 enfermeras

n: Es la muestra definida = 28 empresas

5.2 Resultados de la encuesta

En esta parte del estudio, se presentan los resultados de la aplicación de los instrumentos de investigación, así como la discusión de los mismos.

Factores estructurales de la empresa

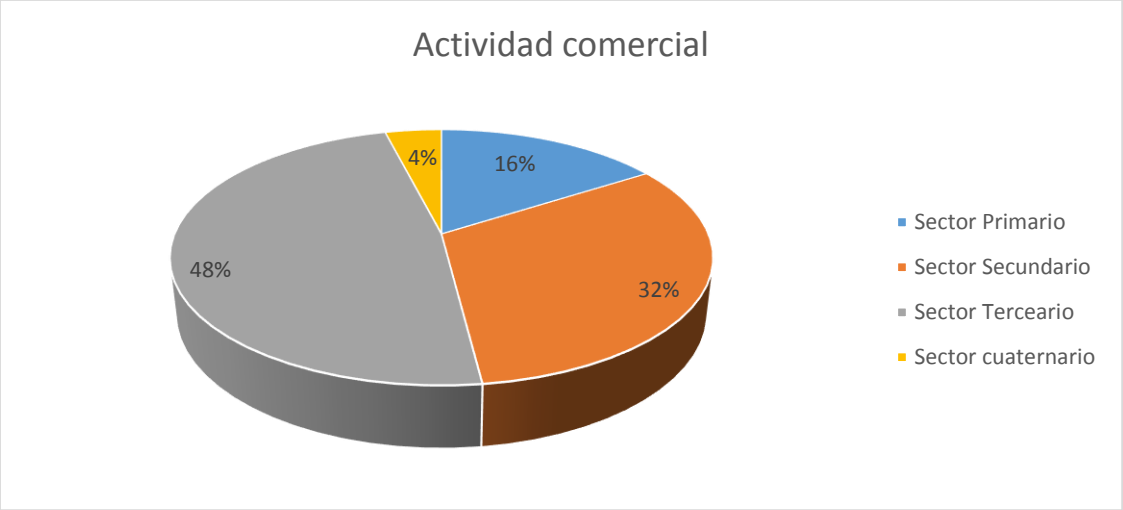
La primera pregunta que se realizó fue acerca de la antigüedad de la empresa, al respecto, se determinó que el 38% tiene entre 1-5 años, el 32% entre 56-10 años, el 18% entre 11-15 años y el 12% más de 15 años. Por otro lado, también es importante conocer la actividad comercial que desarrolla la empresa, los resultados se muestran a continuación:

Tabla 5 *¿Qué actividad comercial desarrolla la empresa?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Sector Primario	4	16.0	16.0
Sector Secundario	8	32.0	48.0
Sector Terciario	12	48.0	96.0
Sector cuaternario	1	4.0	100.0
Total	25	100.0	

Fuente: Encuesta a empresas de la ciudad de Guayaquil
Elaborado por: Fernando Ponce Orellana

Figura 5 *Actividad Comercial de las empresas*



Fuente: Encuesta a empresas de la ciudad de Guayaquil
Elaborado por: Fernando Ponce Orellana

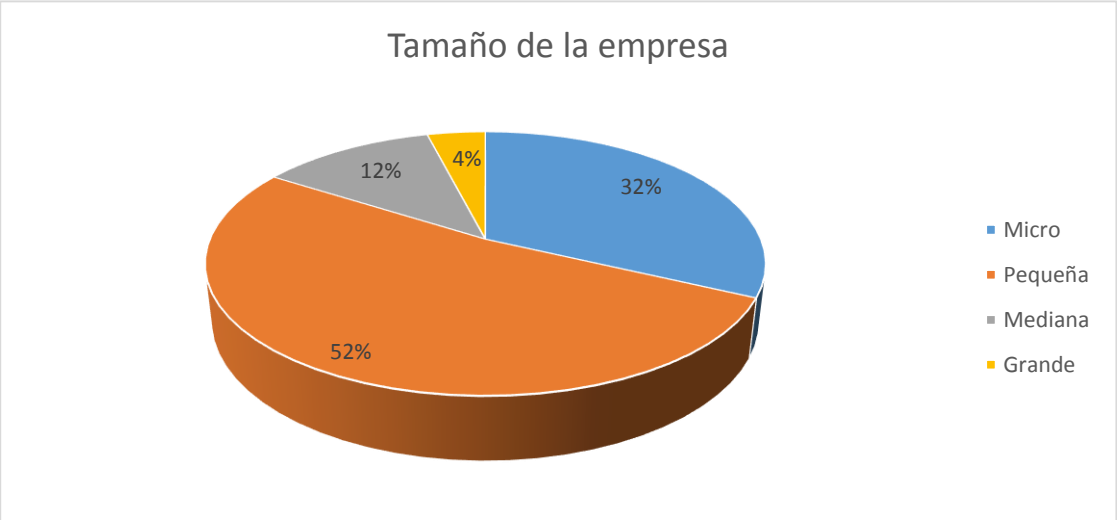
En la tabla y figura 5, se observa la distribución de las empresas encuestadas según la actividad comercial a la que pertenecen, se evidenció que el 48% pertenecen al sector terciario, esto quiere decir que su principal actividad económica se relaciona con la distribución y comercialización de bienes y servicios. En segundo lugar, se ubican las organizaciones del sector secundario, representadas por las empresas que se dedican a la transformación de materia prima o producción de productos, mientras que en tercer puesto se ubica las empresas del sector primario, las cuales se dedican a la obtención de recursos de la naturaleza, por ejemplo, empresas agrícolas, mineras, pesca, entre otras.

Tabla 6 *Indique cual es el tamaño de empresa*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Micro	8	32.0	32.0
Pequeña	13	52.0	84.0
Mediana	3	12.0	96.0
Grande	1	4.0	100.0
Total	25	100.0	

Fuente: Encuesta a empresas de la ciudad de Guayaquil
Elaborado por: Fernando Ponce Orellana

Figura 6 *Tamaño de las empresas*



Fuente: Encuesta a empresas de la ciudad de Guayaquil
Elaborado por: Fernando Ponce Orellana

En la tabla y figura 6, se detalla el tamaño de las empresas consultadas, el 52% se catalogan como pequeñas empresas, el 32% como micro, el 12% como mediana y el 4% como grandes empresas.

Incentivos y consecuencias

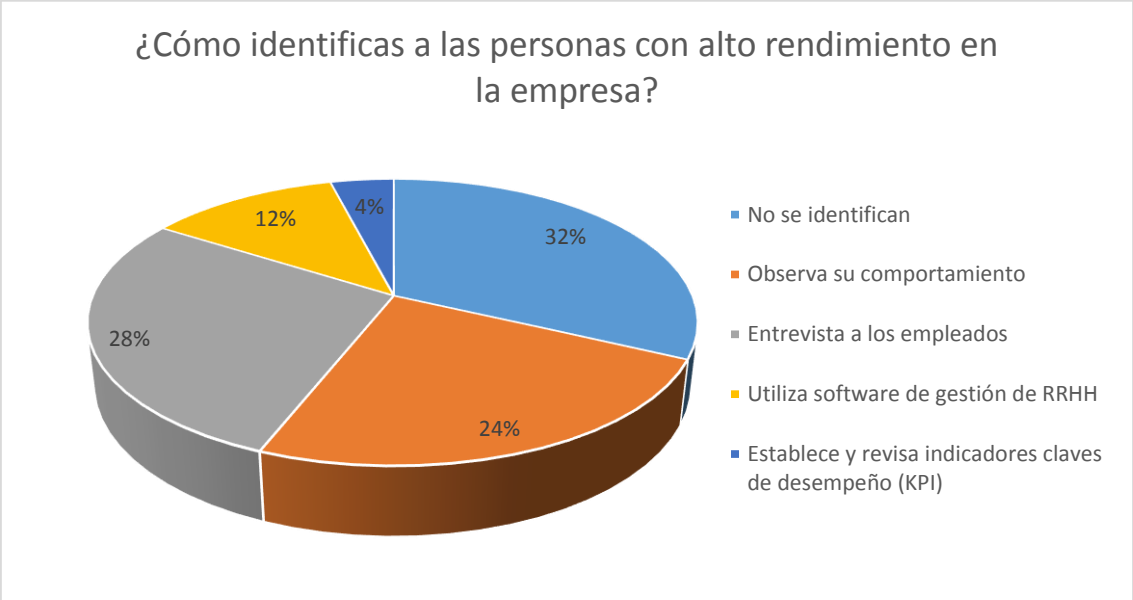
Es preciso determinar, como las empresas identifican a las personas con alto rendimiento, en la tabla y figura 7 se muestra que el 28% de organizaciones encuestadas no emplean ningún mecanismo para identificarlas, similar porcentaje indicó que realiza entrevistas a los empleados, mientras que el 24% observa el comportamiento de los colaboradores para identificar a quienes tienen mayor rendimiento, el 12% emplea usa un software de gestión de RRHH y el 1% establece y revisa indicadores claves de desempeño (KPI), cabe mencionar que estos dos últimos métodos son empleados por empresas medianas y grandes.

Tabla 7 *¿Cómo identificas a las personas con alto rendimiento en la empresa?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No se identifican	8	32.0	32.0
Observa su comportamiento	6	24.0	56.0
Entrevista a los empleados	7	28.0	84.0
Utiliza software de gestión de RRHH	3	12.0	96.0
Establece y revisa indicadores claves de desempeño (KPI)	1	4.0	100.0
Total	25	100.0	

Fuente: Encuesta a empresas de la ciudad de Guayaquil
Elaborado por: Fernando Ponce Orellana

Figura 7 *¿Cómo identificas a las personas con alto rendimiento en la empresa?*



Fuente: Encuesta a empresas de la ciudad de Guayaquil
Elaborado por: Fernando Ponce Orellana

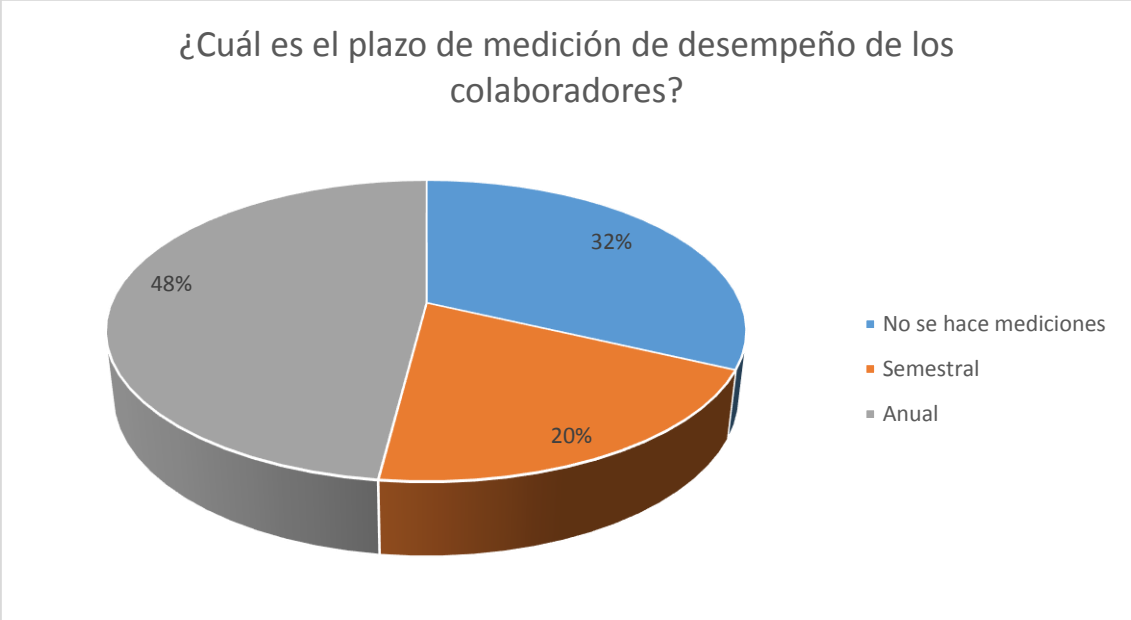
En la tabla y figura 8, se muestra cada cuanto las organizaciones miden el desempeño de los colaboradores, el 48% de las empresas realizan estas evaluaciones anualmente, el 20% mencionó que lo realiza semestralmente, y el 32% indicó que nunca hace mediciones, esta pregunta se relaciona con la anterior, por lo tanto, esta última cifra, coincide con el porcentaje de empresas que indicaron no identificar a las personas con alto desempeño.

Tabla 8 *¿Cuál es el plazo de medición de desempeño de los colaboradores?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No se hace mediciones	8	32.0	32.0
Semestral	5	20.0	52.0
Anual	12	48.0	100.0
Total	25	100.0	

Fuente: Encuesta a empresas de la ciudad de Guayaquil
Elaborado por: Fernando Ponce Orellana

Figura 8 *¿Cuál es el plazo de medición de desempeño de los colaboradores?*



Fuente: Encuesta a empresas de la ciudad de Guayaquil
Elaborado por: Fernando Ponce Orellana

En la tabla y figura 9, se muestra las decisiones que toman las empresas cuando identifican a una persona con bajo desempeño, el 28% indicó que los colaboradores con bajo desempeño suelen seguir en su cargo por un largo tiempo antes que la empresa adopte una medida al respecto, lo que significa que la organización no actúa

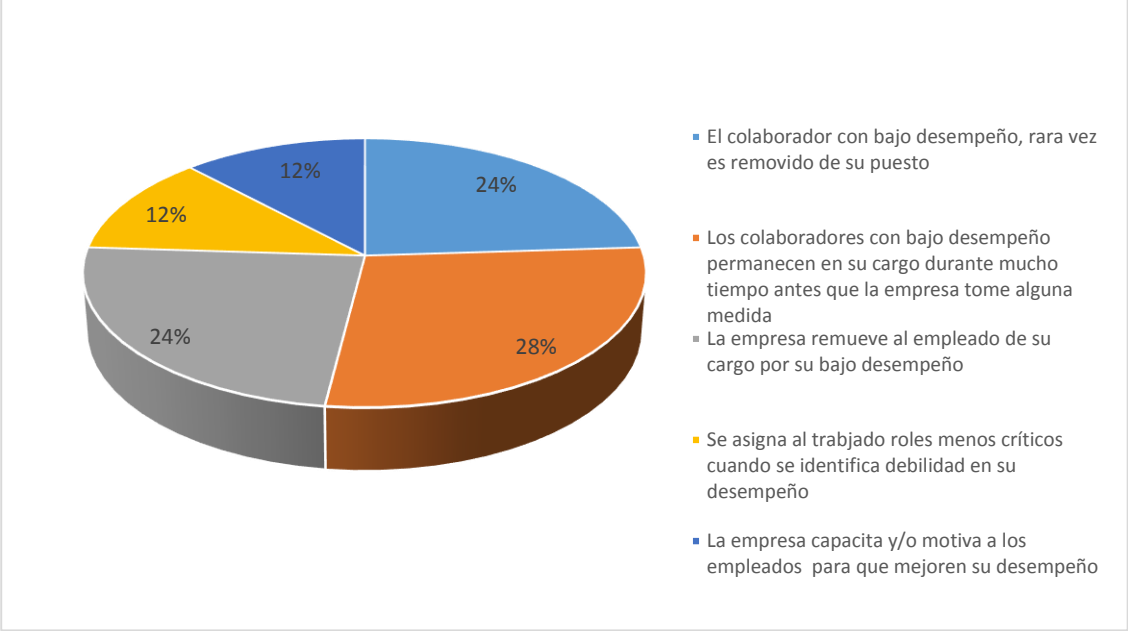
inmediatamente lo que puede perjudicar al rendimiento de la misma. El 24% de las compañías consultadas indicó que remueve o despide al empleado de su cargo, igual porcentaje señaló que no hacen nada, rara vez despiden al empleado.

Tabla 9 *¿Cuál es la decisión que toma si hay problemas de bajo desempeño en un colaborador?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nada, el colaborador con bajo desempeño, rara vez es removido de su puesto	6	24.0	24.0
Los colaboradores con bajo desempeño permanecen en su cargo durante mucho tiempo antes que la empresa tome alguna medida	7	28.0	52.0
La empresa remueve al empleado de su cargo por su bajo desempeño	6	24.0	76.0
Se asigna al trabajador roles menos críticos cuando se identifica debilidad en su desempeño	3	12.0	88.0
La empresa capacita y/o motiva a los empleados para que mejoren su desempeño	3	12.0	100.0
Total	25	100.0	

Fuente: Encuesta a empresas de la ciudad de Guayaquil
Elaborado por: Fernando Ponce Orellana

Figura 9 *¿Cuál es la decisión que toma si hay problemas de bajo desempeño en un colaborador?*



Fuente: Encuesta a empresas de la ciudad de Guayaquil
Elaborado por: Fernando Ponce Orellana

Seguimiento de los indicadores de gestión de alto desempeño

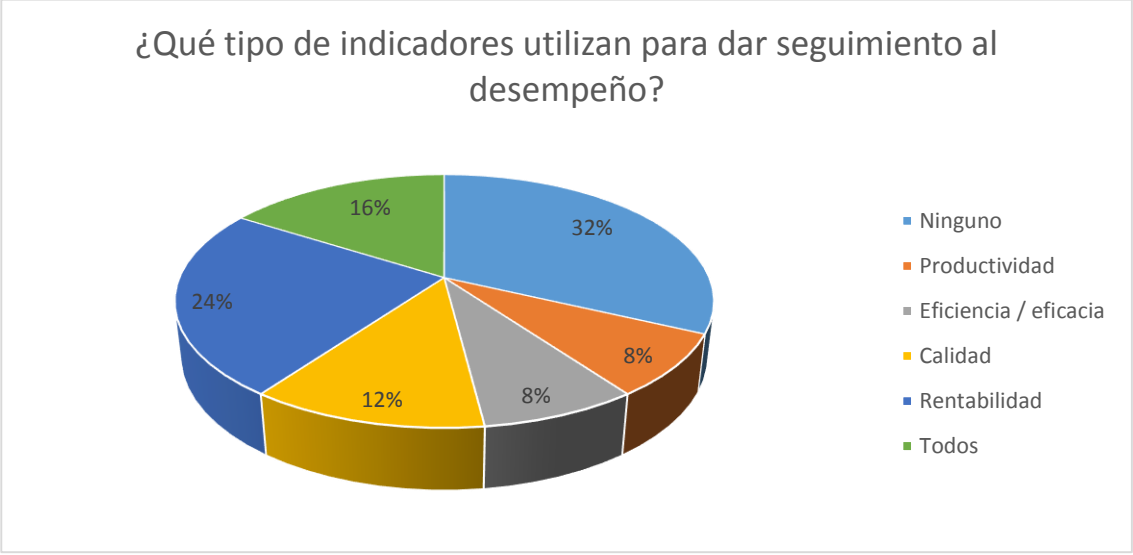
Para medir el desempeño de los colaboradores, las empresas suelen emplear diferentes indicadores, los más empleados son productividad, eficiencia/eficacia, calidad y rentabilidad. Los resultados expuestos en la tabla y figura 10, muestran que el 32% de las organizaciones encuestadas no emplean ningún indicador para medir el desempeño, el 24% utiliza el indicador rentabilidad, el 12% emplea sigue el desempeño mediante la calidad y el 16% emplea todos los indicadores propuestos. Es preciso mencionar, que el mismo porcentaje de empresas que no utilizan indicadores de desempeño, coincide con el porcentaje de organizaciones que indicaron no medir el desempeño de sus empleados.

Tabla 10 *¿Qué tipo de indicadores utilizan para dar seguimiento al desempeño?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ninguno	8	32.0	32.0
Productividad	2	8.0	40.0
Eficiencia / eficacia	2	8.0	48.0
Calidad	3	12.0	60.0
Rentabilidad	6	24.0	84.0
Todos	4	16.0	100.0
Total	25	100.0	

Fuente: Encuesta a empresas de la ciudad de Guayaquil
Elaborado por: Fernando Ponce Orellana

Figura 10 *¿Qué tipo de indicadores utilizan para dar seguimiento al desempeño?*



Fuente: Encuesta a empresas de la ciudad de Guayaquil
Elaborado por: Fernando Ponce Orellana

Mejora continua e innovación

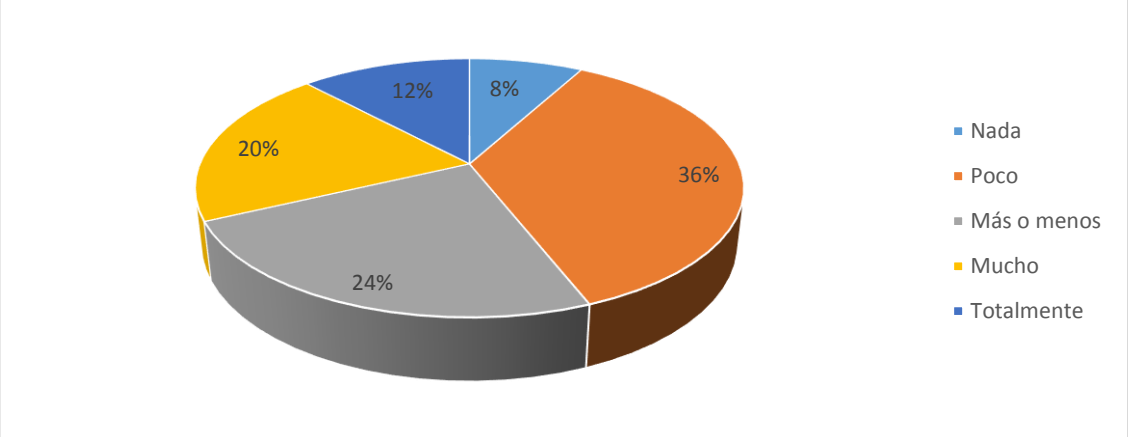
Los procesos de mejora continua e innovación, son parte de las prácticas de gestión de alto desempeño, por ello es preciso conocer que tan enfocadas está la innovación en las prácticas de alto desempeño de las empresas consultadas. En virtud de lo mencionado, en la tabla y figura 11 se muestra que el 36% considera que está poco enfocadas, el 24% menciona que más o menos, y el 20% respondió que mucho. Cabe destacar que, el 12% de las organizaciones optó por la opción totalmente, este porcentaje se encuentra compuesto por empresas medianas y grandes.

Tabla 11 *¿Qué tan enfocada esta la innovación de los procesos de la empresa en la práctica de alto desempeño?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nada	2	8.0	8.0
Poco	9	36.0	44.0
Más o menos	6	24.0	68.0
Mucho	5	20.0	88.0
Totalmente	3	12.0	100.0
Total	25	100.0	

Fuente: Encuesta a empresas de la ciudad de Guayaquil
Elaborado por: Fernando Ponce Orellana

Figura 11 *¿Qué tan enfocada esta la innovación de los procesos de la empresa en la práctica de alto desempeño?*



Fuente: Encuesta a empresas de la ciudad de Guayaquil
Elaborado por: Fernando Ponce Orellana

La mejora continua, involucra los procesos para solucionar los problemas que puedan presentarse en la organización, en este sentido en la tabla y figura 12, se evidencia

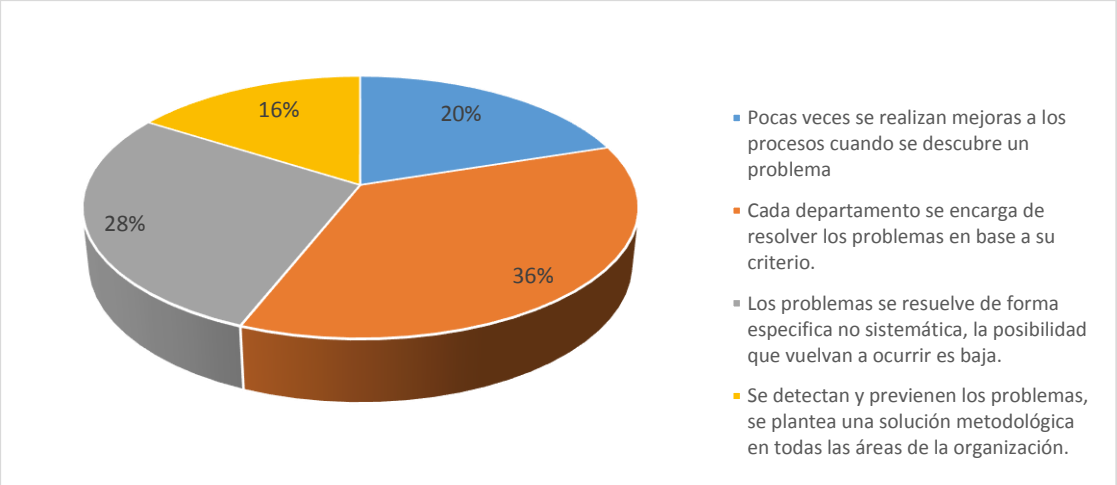
que, cuando las empresas identifican algún tipo de problema, el 36% encargan a cada departamento que resuelvan el mismo bajo su criterio, el 28% de los encuestados mencionó que los inconvenientes se resuelven de manera específica, muchas veces improvisada, sin procesos sistemáticos, en consecuencia es usual que los problemas se presenten nuevamente a futuro. El 20% señaló que pocas veces se realizan mejoras cuando se descubre un problema y apenas el 16% respondió que los problemas se detectan y previenen con anticipación, además cada de tener una solución metodológica por cada área de la organización.

Tabla 12 *Usualmente, ¿Cómo se solucionan los problemas dentro de la empresa?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Pocas veces se realizan mejoras a los procesos cuando se descubre un problema	5	20.0	20.0
Cada departamento se encarga de resolver los problemas en base a su criterio.	9	36.0	56.0
Los problemas se resuelve de forma específica no sistemática, la posibilidad que vuelvan a ocurrir es baja.	7	28.0	84.0
Se detectan y previenen los problemas, se plantea una solución metodológica en todas las áreas de la organización.	4	16.0	100.0
Total	25	100.0	

Fuente: Encuesta a empresas de la ciudad de Guayaquil
Elaborado por: Fernando Ponce Orellana

Figura 12 *Usualmente, ¿Cómo se solucionan los problemas dentro de la empresa?*



Fuente: Encuesta a empresas de la ciudad de Guayaquil
Elaborado por: Fernando Ponce Orellana

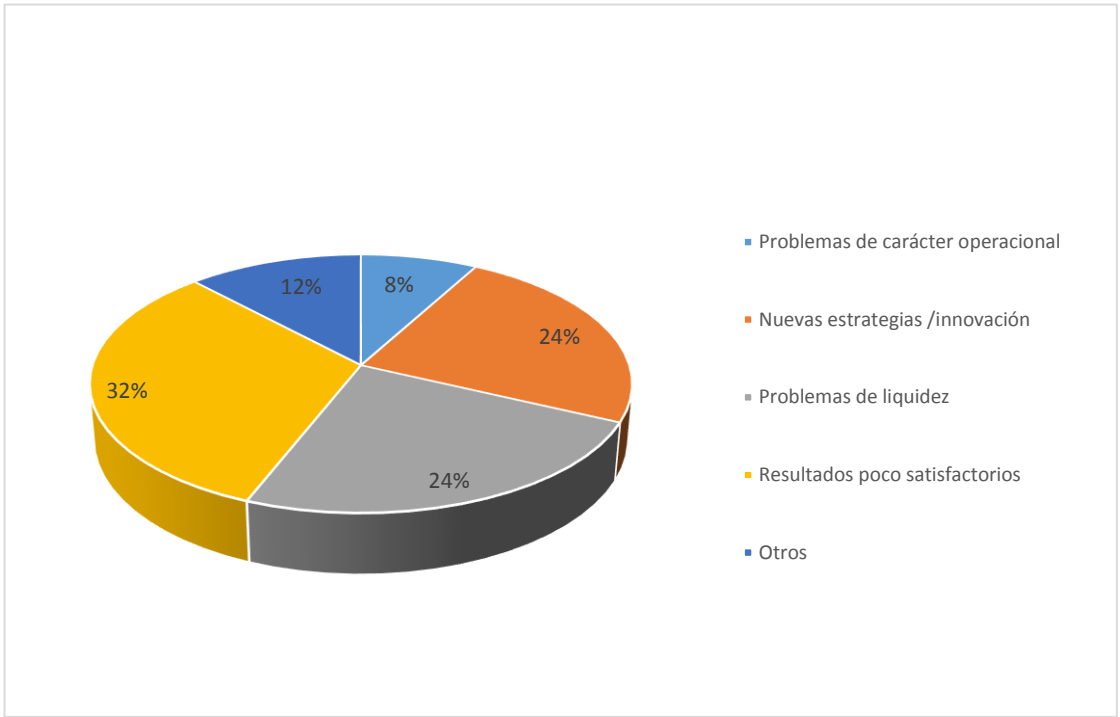
En cuanto al cambio de operaciones, en la tabla y pregunta 13, se observa que las que la razón más frecuente para cambiar de operaciones son los resultados poco satisfactorios en relación a la rentabilidad obtenida (32%), seguido de los problemas de liquides (24%) y la aplicación de una nueva estrategia de innovación (24%).

Tabla 13 *¿Cuáles son las razones más comunes para iniciar un cambio de operaciones en la empresa?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Problemas de carácter operacional	2	8.0	8.0
Nuevas estrategias /innovación	6	24.0	32.0
Problemas de liquidez	6	24.0	56.0
Resultados poco satisfactorios	8	32.0	88.0
Otros	3	12.0	100.0
Total	25	100.0	

Fuente: Encuesta a empresas de la ciudad de Guayaquil
Elaborado por: Fernando Ponce Orellana

Figura 13 *¿Cuáles son las razones más comunes para iniciar un cambio de operaciones en la empresa?*



Fuente: Encuesta a empresas de la ciudad de Guayaquil
Elaborado por: Fernando Ponce Orellana

Gestión del personal

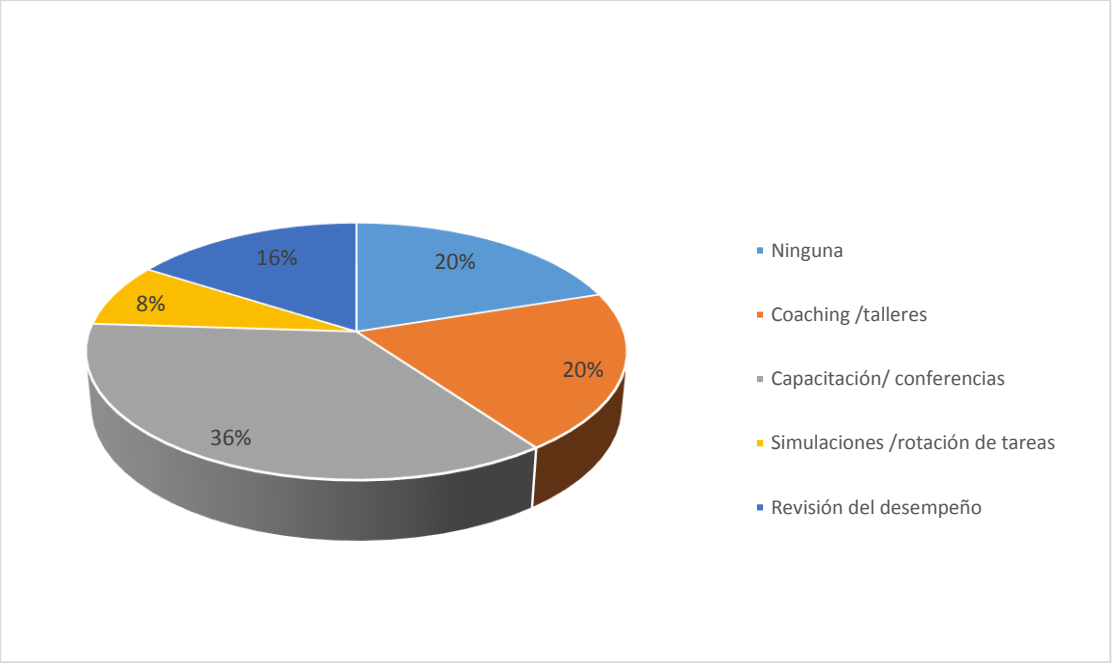
Un aspecto importante en la gestión de alto desempeño es el desarrollo de las habilidades del personal, en la tabla y figura 14 se observa que el 36% emplea como metodología la capacitación y/o conferencias, el 20% prefiere el coaching y/o talleres, que el 20% no opta por ninguna, apenas el 16% emplea revisiones de desempeño.

Tabla 14 *¿Cuáles son las metodologías utilizadas para desarrollar las habilidades del personal?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ninguna	5	20.0	20.0
Coaching /talleres	5	20.0	40.0
Capacitación/ conferencias	9	36.0	76.0
Simulaciones /rotación de tareas	2	8.0	84.0
Revisión del desempeño	4	16.0	100.0
Total	25	100.0	

Fuente: Encuesta a empresas de la ciudad de Guayaquil
Elaborado por: Fernando Ponce Orellana

Figura 14 *¿Cuáles son las metodologías utilizadas para desarrollar las habilidades del personal?*



Fuente: Encuesta a empresas de la ciudad de Guayaquil
Elaborado por: Fernando Ponce Orellana

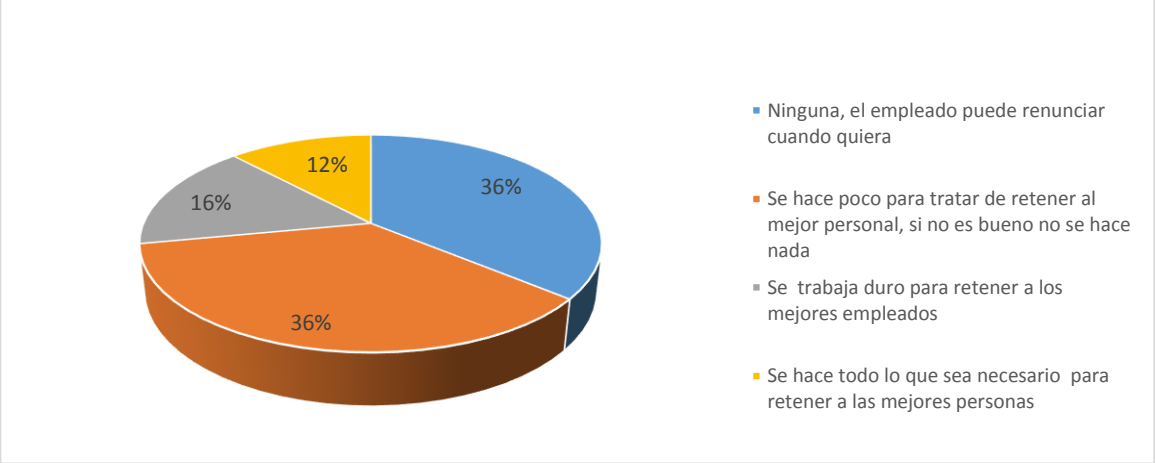
El personal es un elemento importante en las prácticas de gestión de alto desempeño, por lo tanto, cuando la organización identifica un empleado de alto rendimiento es preciso que se mantenga alternativas que permitan su retención como el principal activo de la empresa. En relación a ello, la tabla y figura 15 muestras que el 36% de las compañías encuestadas no suelen hacer nada cuando los empleados renuncian, el mismo porcentaje señaló que hacen poco para retener a los mejores trabajadores, el 16% señaló que trabajan duro para retener a sus empleados de mayor rendimiento, mientras que el 12% respondió que hace todo lo necesario, cabe destacar que las empresas que optaron por esta última alternativa pertenecen al grupo de las medianas y grandes.

Tabla 15 *¿Cuál es la alternativa de retención de personal que se utiliza dentro de la empresa?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ninguna, el empleado puede renunciar cuando quiera	9	36.0	36.0
Se hace poco para tratar de retener al mejor personal, si no es bueno no se hace nada	9	36.0	72.0
Se trabaja duro para retener a los mejores empleados	4	16.0	88.0
Se hace todo lo que sea necesario para retener a las mejores personas	3	12.0	100.0
Total	25	100.0	

Fuente: Encuesta a empresas de la ciudad de Guayaquil
Elaborado por: Fernando Ponce Orellana

Figura 15 *¿Cuál es la alternativa de retención de personal que se utiliza dentro de la empresa?*



Fuente: Encuesta a empresas de la ciudad de Guayaquil
Elaborado por: Fernando Ponce Orellana

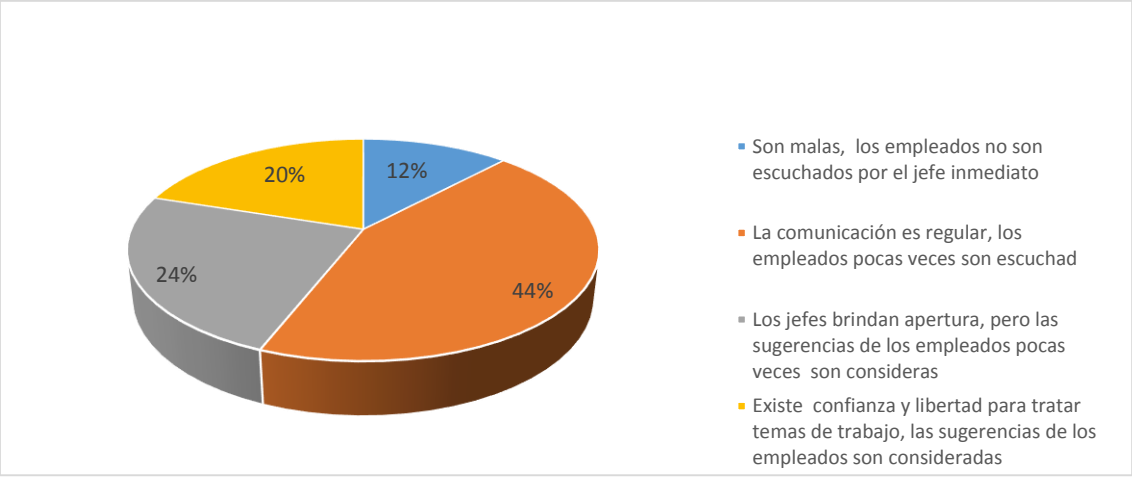
La comunicación es un factor determinante y clave para garantizar alto desempeño de la organización, por ello se consultó como se presentan las relaciones comunicacionales entre los colaboradores y jefes departamentales. En la tabla y figura 16, se observa que el 44% de los encuestados consideran que la comunicación entre empleados y jefes es regular, el 24% indicó que existe una buena apertura por parte de los jefes, además que se consideran los comentarios y opiniones de los colaboradores, y el 20% dijo que existe confianza y libertad para hablar con sus jefes temas de trabajo y dar sugerencias acerca del mismo.

Tabla 16 *¿Cómo se presentan las relaciones comunicacionales entre los colaboradores y jefes departamentales?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Son malas, los empleados no son escuchados por el jefe inmediato	3	12.0	12.0
La comunicación es regular, los empleados pocas veces son escuchados	11	44.0	56.0
Los jefes brindan apertura, pero las sugerencias de los empleados pocas veces son consideras	6	24.0	80.0
Existe confianza y libertad para tratar temas de trabajo, las sugerencias de los empleados son consideradas	5	20.0	100.0
Total	25	100.0	

Fuente: Encuesta a empresas de la ciudad de Guayaquil
Elaborado por: Fernando Ponce Orellana

Figura 16 *¿Cómo se presentan las relaciones comunicacionales entre los colaboradores y jefes departamentales?*



Fuente: Encuesta a empresas de la ciudad de Guayaquil
Elaborado por: Fernando Ponce Orellana

Resultados de la gestión

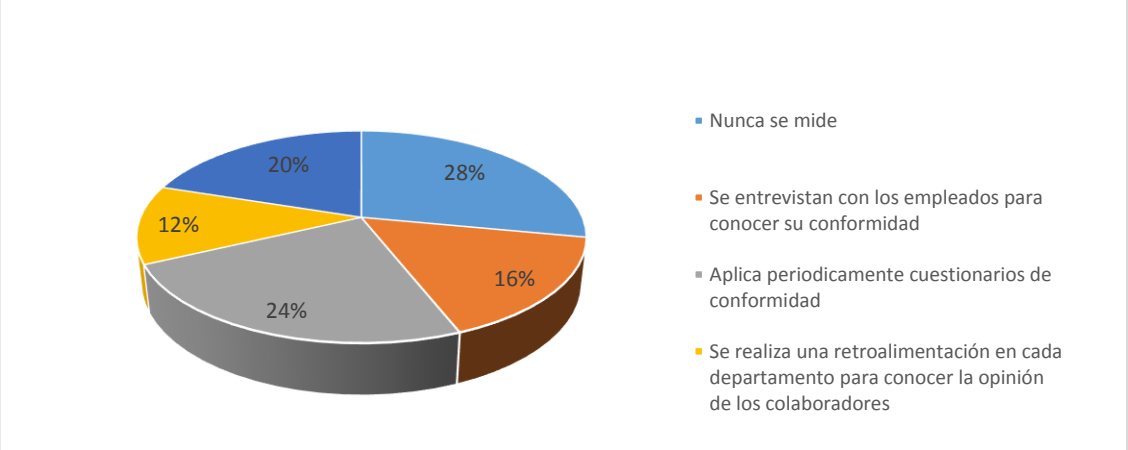
Para conocer el resultado de su gestión de alto desempeño, las empresas pueden medir el grado de conformidad de sus colaboradores a través de la encuesta (ver tabla y figura 17), se determinó que el 28% de las organizaciones no miden la conformidad de sus empleados, el 24% suelen aplicar cuestionarios de conformidad cada cierto tiempo, mientras que el 20% revisa los datos internos de la empresa como la rotación de empleados, el ausentismo, las referencias entre otros.

Tabla 17 *¿Cómo se mide el grado de conformidad del colaborador dentro de la empresa?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca se mide	7	28.0	28.0
Se entrevistan con los empleados para conocer su conformidad	4	16.0	44.0
Aplica periódicamente cuestionarios de conformidad	6	24.0	68.0
Se realiza una retroalimentación en cada departamento para conocer la opinión de los colaboradores	3	12.0	80.0
Revisa los datos internos de la empresa como rotación de empleados, ausentismo, referencias, entre otros	5	20.0	100.0
Total	25	100.0	

Fuente: Encuesta a empresas de la ciudad de Guayaquil
Elaborado por: Fernando Ponce Orellana

Figura 17 *¿Cómo se mide el grado de conformidad del colaborador dentro de la empresa?*



Fuente: Encuesta a empresas de la ciudad de Guayaquil
Elaborado por: Fernando Ponce Orellana

Resultados económicos

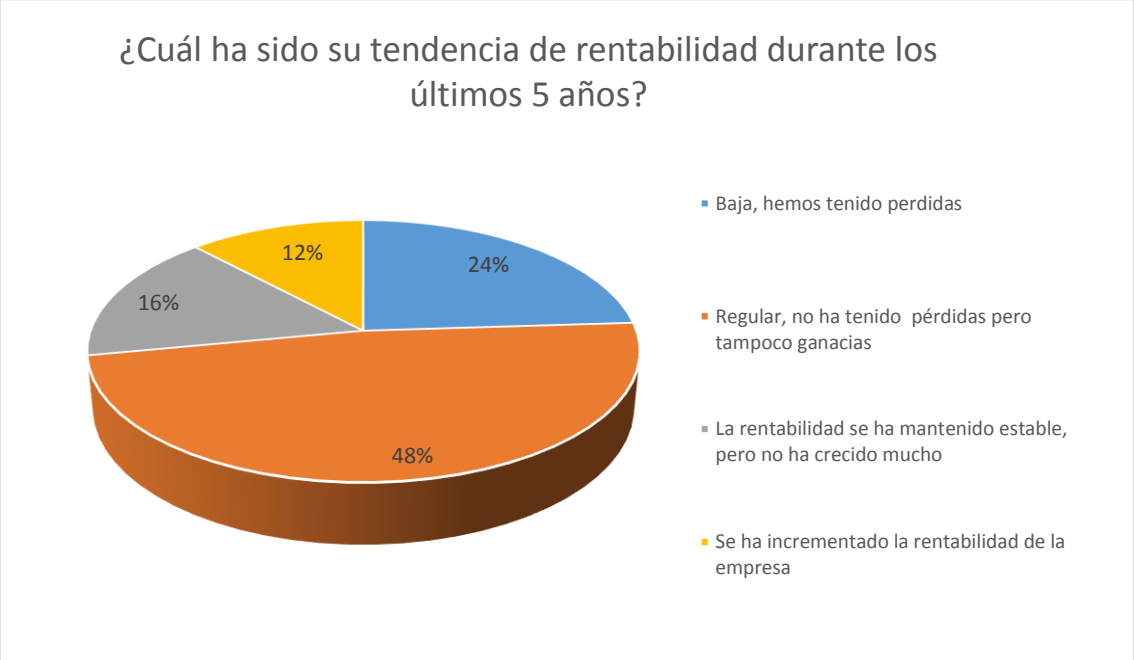
Por último, la eficacia de las prácticas de gestión de desempeño se verá reflejadas en los resultados económicos de la empresa, en este caso se consideró los últimos cinco años, es así que la tabla y figura 18, muestran que el 48% de las organizaciones consultadas no han tenido pérdidas ni ganancias, el 24% han experimentado pérdidas, el 16% mantienen una rentabilidad estable y el 12% presenta una rentabilidad creciente.

Tabla 18 *¿Cuál ha sido su tendencia de rentabilidad durante los últimos 5 años?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Baja, hemos tenido perdidas	6	24.0	24.0
Regular, no ha tenido pérdidas pero tampoco ganancias	12	48.0	72.0
La rentabilidad se ha mantenido estable, pero no ha crecido mucho	4	16.0	88.0
Se ha incrementado la rentabilidad de la empresa	3	12.0	100.0
Total	25	100.0	

Fuente: Encuesta a empresas de la ciudad de Guayaquil
Elaborado por: Fernando Ponce Orellana

Figura 18 *¿Cuál ha sido su tendencia de rentabilidad durante los últimos 5 años?*



Fuente: Encuesta a empresas de la ciudad de Guayaquil
Elaborado por: Fernando Ponce Orellana

Es preciso mencionar que, para este análisis se hizo una correlación entre la variable tamaño de la empresa y las variables de las Prácticas de Gestión de Alto Desempeño, concluyendo que el 100% de las empresas medianas y grandes cumplen con todos los indicadores, mientras que solo entre el 15% al 35% de las micro y pequeñas empresas cumplen con al menos un indicador.

Verificación de la hipótesis

Una vez analizados los indicadores se procedió a probar la hipótesis de investigación: "Las prácticas de gestión de alto desempeño tienen un impacto en la rentabilidad de las empresas de Guayaquil".

Para ello se calculó el coeficiente de correlación de Pearson (CCP) por medio del programa estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), este coeficiente permite medir el nivel de asociación entre las variables de investigación. En este caso, para probar le relación mencionada, se consideraron las siguientes variables:

- Grado de sistematicidad para identificar al personal de alto desempeño
- Grado de sistematicidad de innovación de procesos
- Grado de sistematicidad de mejora continua
- Variación en el registro de las utilidades percibidas en los últimos 5 años (resultados empresariales)

Con el coeficiente de Pearson, se buscó comprobar la relación entre las variables de las prácticas de gestión de Desempeño (variables 1,2,3) y los resultados empresariales (variable 4). Para interpretar los valores del CCP, se consideraron los valores absolutos obtenidos en el cálculo, y se analizaron bajo los siguientes criterios:

- Coeficiente entre 0 y 0,10: No existe correlación entre variables.
- Coeficiente entre 0,10 y 0,29: La correlación entre las variables es débil.
- Coeficiente entre 0,30 y 0,50: La correlación entre las variables es moderada.
- Coeficiente entre 0,50 y 1,00: La correlación entre las variables es alta.

En la tabla siguiente se exponen los resultados del cálculo del CCP:

Tabla 19 *Correlación Pearson*

Variables	1. Grado de sistematicidad para identificar al personal de alto desempeño	2. Grado de sistematicidad de innovación de procesos	3. Grado de sistematicidad de mejora continua
Variación en el registro de las utilidades percibidas en los últimos 5 años	**0,718**	**0,528**	**0,909**

Fuente: IBM SPSS
Elaborado por: Fernando Ponce Orellana

Como se puede observar en la tabla 19, se realizó un cruce de variables para calcular el nivel de correlación entre las mismas, es así que se determinó que la variable variación en el registro de las utilidades percibidas en los últimos 5 años, mantiene una alta correlación (mayor a 0,50) con las variables: grado de sistematicidad para identificar al personal de alto desempeño, grado de sistematicidad de innovación de procesos y grado de sistematicidad de mejora continua. Esto quiere decir que, las empresas que implementaron Prácticas de Gestión de Alto Desempeño, tienen mejores resultados en su rentabilidad, en relación a aquellas que no manejan este enfoque, por lo tanto, la hipótesis planteada en el estudio es aceptada.

5.3 Propuesta de un plan de gestión de alto desempeño en las empresas de Guayaquil

En esta parte del estudio se presenta como propuesta un plan de gestión de alto desempeño (PGAD), el cual se encuentra basado en los criterios establecidos por Navarro (2016) y Guerrero & Luy (2018). A través de este plan se busca que las empresas de la ciudad de Guayaquil evalúen y reconozcan los insumos necesarios para alcanzar el alto desempeño del personal. El PGAD se encuentra compuesto de 9 pasos, mismos que permitirán una evaluación completa a cada colaborador de la empresa, así como, facilitará la aplicación de un plan de acompañamiento y/o seguimiento para la mejora del desempeño de los trabajadores. A continuación, se menciona cada una de los pasos a seguir:

1. Planificación del PGDA
2. Convocatoria a evaluación
3. Planificación y comunicación de los objetivos
4. Acompañamiento y seguimiento

5. Evaluación del desempeño
6. Evaluación de las competencias laborales
    - Análisis de la hoja de vida
    - Autoevaluación
    - Evaluación 360º
    - Entrevista
7. Procesamiento de datos e informe de desempeño
8. Medidas correctivas y verificación
9. Recompensa

Para ejecutar correctamente cada uno de los pasos del PGDA, a continuación, se explica cada uno de ellos:

1. Planificación del plan de gestión de alto desempeño

El Departamento de Talento Humano (DTA) de la empresa se encargará de planificar, organizar y coordinar todas las actividades del PGDA, la primera es la selección del personal que será sometido a evaluación, el DTA planificará y organizará el proceso de evaluación, coordinará la disposición de los recursos materiales y humanos necesarios. De darse el caso que los evaluadores no tengan la experiencia suficiente, el DTA deberá capacitarlos para que se garantice la efectividad del plan (Navarro, 2016).

Cuando el DTA defina las actividades a ejecutar, deberá elaborar un cronograma donde se detalle los plazos de duración de cada una de ellas, los responsables, el listado del personal a evaluar, disponibilidad de evaluadores y recursos disponibles. Tanto el cronograma como el contenido de la evaluación deberán ser socializados con la Dirección de la empresa para su aprobación.

2. Convocatoria a evaluación

Con esta actividad se da inicio a la evaluación del desempeño, el DTA convocará a los colaboradores que serán evaluados, para ello deberá emitir cartas de invitación a cada uno de ellos, misma que contendrá todos los detalles, lugar, fecha, hora, así como las actividades de evaluación.

3. Planificación y comunicación de los objetivos

En este paso, los jefes inmediatos de cada departamento de la empresa, deberán formular los objetivos de cada área con sus respectivos indicadores, una vez definidos los objetivos departamentales, se deberán establecer los objetivos de evaluación del personal, los cuales deben ser acordes con los que fueron definidos para cada departamento, dichos objetivos deben direccionarse al desarrollo del personal y los lineamientos estratégicos de la organización (Guerrero & Luy, 2018).

Una vez definidos los objetivos, los jefes departamentales convocaran a una reunión para que el personal a evaluar conozca los objetivos que les corresponde cumplir, para de esta manera se genere un compromiso con el trabajador. Es preciso considerar los siguientes aspectos:

- Los jefes directos deben estar atentos al proceso, deben desechar la idea que no depende de ellos el desarrollo del personal, tampoco debe asumir que el proceso es obligado o impuesto.
- La dirección debe mostrarse entusiasmada por los resultados positivos que los empleados obtienen en la evaluación con la finalidad de motivarlos.
- Los evaluadores o el personal a cargo no deben prometer remuneraciones, promociones u otras dadivas que no se encuentren a su alcance o dependan de su decisión. Se debe procurar que los empleados den su máximo esfuerzo durante todo el proceso en búsqueda de su autodesarrollo y el de la organización.

4. Acompañamiento y seguimiento

Este paso consiste en el apoyo y seguimiento al personal, para ello se deben realizar al menos dos reuniones durante el tiempo que dure la evaluación. El jefe directo es el encargado de hablar con el personal y solicitar el apoyo para que se cumplan con los objetivos planteados, así como, deberá acompañarlos durante el tiempo que demoren en alcanzar los mismos. Durante las reuniones, también se deben realizar actividades de retroalimentación, para verificar el avance del empleado en el alcance de sus objetivos personales y competencias. Es preciso mencionar que la retroalimentación consiste en reportar acciones específicas observadas en la persona evaluada, acción que debe ser objetiva, sin involucrar acusaciones, aspectos de su carácter u otros atributos de su personalidad (Guerrero & Luy, 2018).

5. Evaluación del desempeño

En esta etapa el jefe directo es quien se encarga de realizar la evaluación de desempeño al colaborador, misma que se realiza en base al avance presentado, como se ha desenvuelto en las sesiones de seguimiento. El evaluador y el jefe directo también podrán apoyarse en entrevistas o informes de desempeño previos, para medir el avance (Navarro, 2016).

La evaluación debe ser completada con la información brindada por los empleados evaluados en relación a los logros, problemas, deficiencias y acciones positivas, los datos deberán ser recolectados y consolidados para ser empleados por la organización en sus procesos de mejora continua. Es necesario mencionar que, la evaluación no busca castigar a los empleados, tampoco premiarlos, sino que se constituye como una fuente de información para identificar las necesidades de formación y aspectos que inciden en el desarrollo del colaborador y de la empresa.

6. Evaluación de las competencias laborales

Para la evaluación de competencias se debe considerar las normas internacionales ISO/IEC 17024 o "Evaluación de conformidad", la cual contiene los parámetros para que las organizaciones realicen la certificación de las competencias de su personal (Navarro, 2016). Para que se facilite la evaluación de colaboradores de la empresa, es necesario que se desarrolle un instrumento que permita la reflexión, no sea intrusivo o que vaya en contra de la ética profesional. Para facilitar el proceso, la organización deberá desarrollar una cultura de evaluación, por lo que se recomienda:

- Conformar un equipo directivo para evaluar a los colaboradores
- Facilitar los recursos necesarios para realizar la evaluación, así como informar a los trabajadores acerca de los indicadores a evaluar y la importancia de reconocer las competencias para potenciar las capacidades de cada colaborador.

Los instrumentos para evaluar las competencias de los trabajadores recomendados son el análisis de la hoja de vida, la autoevaluación y la evaluación 360º, aunque también se puede emplear informes previos de desempeño, o realizar entrevistas.

a. Análisis de la hoja de vida

El departamento de talento humano deberá presentar un informe detallado de cada uno de los puestos laborales de la organización, el perfil profesional requerido, esta información deberá ser cotejada con la hoja de vida del personal que ocupa cada cargo, para identificar sus fortalezas y debilidades. Este análisis permite identificar las competencias de los colaboradores, tanto en su formación académica, experiencia, habilidades, destrezas, entre otras (Guerrero & Luy, 2018).

Para la evaluación de la hoja de vida, el personal del DTH encargado, deberá realizar una matriz de evaluación, donde evaluará las competencias técnicas, para ello puede emplear una escala numérica o porcentual, esta puntuación será considerada en conjunto con los resultados de los otros instrumentos aplicados, también servirá de base en caso que se requiera una restructuración del personal.

b. Autoevaluación

Este instrumento tiene por finalidad recopilar información para el diseño de propuestas de desarrollo profesional de los trabajadores, consiste en un cuestionario donde cada colaborador evaluará sus propias competencias en tres aspectos básicos: competencias técnicas, competencias de contexto y relaciones/comportamiento. El cuestionario debe ser diseñado considerando las competencias propias de cada puesto de trabajo, los enunciados a responder deberán ser de fácil comprensión, se recomienda que se utilice una escala de valoración de Likert de 5 niveles, donde 1 representa el nivel más bajo de valoración y 5 el nivel máximo (Navarro, 2016).

c. Evaluación 360º

Esta evaluación tiene por finalidad evaluar las competencias de los trabajadores considerando la información aportada por las personas relacionadas directamente al entorno laboral del empleado. El instrumento a emplear es un cuestionario con una estructura similar al de la autoevaluación, obtenida la información esta debe ser unificada y consensuada para encontrar las falencias en las competencias de los colaboradores, y de ser necesario se establezcan acciones para promover el desarrollo de las mismas (Guerrero & Luy, 2018).

La evaluación 360º será realizada por el superior inmediato, colegas y los subordinados en caso de tenerlos, el evaluado tendrá la libertad de elegir a quienes serán

sus evaluadores, exceptuando al jefe inmediato, quien está incluido en el proceso de evaluación por defecto. Los evaluadores deberán evaluar al trabajador por medio de la escala de Likert de 5 niveles, la puntuación será transformada en porcentajes y se determinará su equivalente.

d. Entrevista

Este instrumento permite que se recopile información en relación a situaciones y complicaciones que ha tenido que enfrentar el empleado en su vida laboral, lo que facilita el análisis del desempeño de los colaboradores en el cumplimiento de los objetivos planteados, así como identificar los aspectos que pueden dificultar el logro de los mismos.

La entrevista será llevada a cabo y evaluada por el jefe inmediato y el director del DTH, mientras que el Gerente General estará encargado de supervisar el proceso. La entrevista puede ser aplicada como un instrumento complementario de evaluación, si bien es cierto puede ser empleado individualmente, su efectividad aumenta cuando es combinado con alguna de las técnicas de evaluación previamente mencionadas (Guerrero & Luy, 2018).

7. Procesamiento de datos e informe de desempeño

Una vez de realizadas las evaluaciones de desempeño y competencias es necesario que se realice el cálculo y el análisis de la información, los resultados permitirán que se identificar a los colaboradores con problemas en el desempeño y establecer acciones de mejora (Guerrero & Luy, 2018). Con los puntajes finales tanto de la evaluación de la hoja de vida, la evaluación de desempeño y de las competencias, se procede a realizar un promedio simple, el puntaje obtenido por el colaborador definirá su nivel de desempeño considerando los siguientes rangos:

- Desempeño deficiente o nivel bajo: 80% o menos
- Desempeño nivel regular: 81%-85%
- Desempeño o nivel bueno: 86%-90%
- Desempeño o nivel muy bueno: 91%-95%
- Desempeño o nivel excelente: 96%-100%

Si el empleado evaluado obtiene un desempeño deficiente a regular, debe ser notificado e incluido en el plan de mejora de desempeño, si después de realizado el acompañamiento y seguimiento, en la siguiente evaluación obtiene un porcentaje menor al 86%, se tomarán medidas severas, las cuales van desde llamados de atención, sanciones o despido.

8. Medidas correctivas y verificación

Identificados los factores que influyen en el alto rendimiento de los colaboradores de la organización, es necesario que se apliquen medidas correctivas, con la finalidad que los empleados puedan cumplir con los objetivos, para ello, es preciso que se maximice el potencial de los empleados, y se implementen maneras para que los factores negativos sean neutralizados. Para ello la empresa puede proveer al trabajador de programas de asistencia, coaching, talleres, direccionamiento apropiado, entre otras. El DTH, deberá definir el programa más apropiado, elaborar un cronograma y definir los recursos necesarios para ejecutarlo (Navarro, 2016).

Una vez que se apliquen las medidas correctivas, es necesario que se verifique su efectividad, la cual consiste en aplicar nuevamente la evaluación del desempeño y establecer si la brecha de desempeño se redujo. Para que se considere que los colaboradores son empleados de alto desempeño, la evaluación debe reflejar un desempeño excelente, además los objetivos que proponen deben ser cumplidos al 100%.

9. Recompensa

Es necesario que la empresa reconozca a los empleados que contribuyen de cuenta propia con el alcance de los objetivos sociales, así como aquellos que obtuvieron un resultado sobresaliente en la evaluación de desempeño, con la finalidad de que se sientan motivados, de ser posible la organización debe contar con un sistema de recompensas, y se recompense regularmente a los trabajadores que alcanzan el alto rendimiento. Esto incentivará a todos los miembros de la organización y reforzará las actitudes adecuadas en los empleados (Navarro, 2016).

Conclusiones

En esta parte del estudio se presentan las conclusiones en función al cumplimiento de los objetivos de investigación, obteniendo las siguientes consideraciones:

En relación al primer objetivo, se determinó que las prácticas de gestión de alto desempeño facilitan la planificación y el control de las acciones ejecutadas por el personal para cumplir con los objetivos empresariales. Cuando una empresa analiza las prácticas de gestión de alto desempeño, tiende a reconocer las debilidades y fortalezas de su equipo de trabajo, así como los factores que impiden mejorar el rendimiento del personal, para corregirlas y de esta manera los resultados empresariales mejoren. En este sentido, la gestión de desempeño es una herramienta indispensable para las organizaciones, ya que no solo ayuda a mejorar las operaciones, sino que contribuye al desarrollo del personal y el logro de los objetivos.

Con el segundo objetivo se pretendía identificar los componentes que conforman las prácticas de gestión de desempeño de la empresa de Guayaquil, es así que determinó que al menos la cuarta parte de las organizaciones encuestadas no emplean ningún mecanismo para identificar al personal de alto rendimiento, mientras que el mecanismo más empleado para evaluar el desempeño es la entrevista. Por otro lado, se evidenció que, cuando se identifica a una persona con bajo desempeño, las empresas suelen mantenerlas en el mismo cargo sin adoptar medidas al respecto o las despiden, lo que muestra que no aplican ningún plan para mejorar el rendimiento del personal. Así mismo, aproximadamente el 35% de las empresas encuestadas no suelen emplear ningún indicador para medir el desempeño, se encuentran poco enfocadas a la innovación, y no realizan ninguna acción para retener al personal de alto rendimiento. Además, por medio del coeficiente de correlación de Pearson, se comprobó que las empresas que realizan prácticas de gestión de alto desempeño, mejoran sus resultados empresariales.

Finalmente, en cumplimiento del tercer objetivo se elaboró un plan de gestión de alto desempeño para las empresas de Guayaquil, el cual comprende una serie de pasos que permiten a las empresas evaluar el desempeño de su personal, y plantear medidas direccionadas a incrementar el rendimiento de los trabajadores, el cumplimiento de los objetivos de la organización y con ello mejorar los resultados empresariales.

Referencias bibliográficas

Akuntansi. (28 de Junio de 2021). *Performance Management Theories*. Obtenido de akuntansi.uma.ac.id: https://akuntansi.uma.ac.id/2021/06/28/performance-management-theories/

Algorta, M. (2021). *Impacto de las prácticas de Gestión de Alto Desempeño en los resultados empresariales de las empresas en Uruguay.* Obtenido de Impacto de las prácticas de Gestión de Alto Desempeño en los resultados empresariales de las empresas en Uruguay: https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/12155

Algorta, M. (Mayo de 2021). Impacto de las Prácticas de Gestión de Alto Desempeño en los resultados empresariales de las empresas en Uruguay. *Tesis Doctoral*. Buenos Aires, Argentina: Pontificia Universidad Católica Argentina "Santa María de los Buenos Aires".

Amici, M., & Cepiku, D. (2020). *Performance Management: A Theoretical Framework.* The Autor(s). doi:10.1007/978-3-030-39472-1_6

Anderson, J. (1994). A Theory of Quality Management Underlyting the Deming Management Method. *The Academy of Management Review, 19*(3), 472- 509. Obtenido de https://ethz.ch/content/dam/ethz/special-interest/mtec/chair-of-logistics-mgmt-dam/documents/courses/14-fall-quality_management/readings/Anderson_et_al__1994__Deming_Management_Method.pdf

Arrieta, D. (2018). Influencia de los factores internas en la competitividad actual y futura en el sector comercial y servicios. Análisis multivariante percepcional. *RICE: Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración, 7*(13), 1- 29. doi:10.23913/ricea.v7i13.110

Arrieta, D. (2018). Influencia de los factores internos en la competitividad actual y futura en el sector comercial y servicios. *Análisis multivariante percepcional, 7*(13), 1-29. doi:10.23913/ricea.v7i13.110

Bañuelos, E. (2006). Capacidades tecnológicas en empresas originadas en instituciones de investigación: el caso de Mappec S.A. de C.V. *Trabajo presentado en el Primer*

Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación CTS+I. Obtenido de https://oei.int/oficinas/secretaria-general

BIZNEO. (2022). *5 indicadores de desempeño clave en una empresa*. Obtenido de bizneo.com: https://www.bizneo.com/blog/indicadores-evaluacion-del-desempeno/

Carballo, N. L. (1 de Enero de 2004). *Cadena de valor y ventaja competitiva*. Obtenido de Cadena de valor y ventaja competitiva: https://www.gestiopolis.com/cadena-de-valor-y-ventaja-competitiva/

Carlos Yance Carvajal, L. S. (Junio de 2017). *"La importancia de las PYMES en el Ecuador", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador*. Obtenido de "La importancia de las PYMES en el Ecuador", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador: http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/pymes-ecuador.html

Clear Review. (2022). *Measuring Performance Management Efectiveness*. Obtenido de clearreview.com: https://www.clearreview.com/resources/guides/how-to-measure-performance-management/

Cohen, M. M. (14 de Junio de 2018). *Productividad y Competitividad Empresarial*. Obtenido de Productividad y Competitividad Empresarial: https://medium.com/michel-mizrahi-cohen/productividad-y-competitividad-empresarial-1a27a087e46b

Cortés, N. (1 de Mayo de 2022). *¿Qué son los recursos humanos de una empresa?* Obtenido de ¿Qué son los recursos humanos de una empresa?: https://www.geovictoria.com/mx/recursos-humanos/recursos-humanos-de-una-empresa/

David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica.* Pearson Prentice Hall.

Devoto, R. (13 de Noviembre de 2018). *Ventaja competitiva y cadena de valor*. Obtenido de pucv.cl: https://www.pucv.cl/uuaa/site/docs/20181123/20181123195329/apuntedocenteventajacompettivaycadenadevalorrd.pdf

Ecoembes. (24 de Marzo de 2022). *Los recursos internos como ventaja competitiva* . Obtenido de Los recursos internos como ventaja competitiva : https://ecoembesempleo.es/cuales-son-los-recursos-internos-de-una-empresa/

Equipo editorial, E. (16 de Julio de 2021). *"Cultura organizacional"*. Obtenido de "Cultura organizacional": https://concepto.de/cultura-organizacional/

Esmeralda, N. V. (10 de Junio de 2001). *Teoría de la competitividad y estrategias competitivas.* Obtenido de Teoría de la competitividad y estrategias competitivas.: https://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-competitividad-y-estrategias-competitivas/

Fariza, I. (7 de Febrero de 2020). *En América Latina, el debate sigue en torno a temas de los años 80: FMI*. Obtenido de En América Latina, el debate sigue en torno a temas de los años 80: FMI: https://www.eltiempo.com/economia/sectores/razones-del-lento-crecimiento-de-la-economia-en-america-latina-324252

Ferraz, J., Kupfer, D., & Haguenauer, L. (1995). *Made in Brazil: Desafios competitivos para a Indústria.* Editora Campus.

Figueiras, S. (16 de Julio de 2021). *LA TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES*. Obtenido de LA TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES: https://www.ceupe.mx/blog/la-teoria-de-recursos-y-capacidades.html

Gómez, J. (2006). Modelo de productividad basado en prácticas de gestión humana. *Revista EIA, ISSN 1794-1237*(6), 9- 20. Obtenido de http://www.scielo.org.co/pdf/eia/n6/n6a02.pdf

Gonzalez Alberto, M. N. (2016). Sustentabilidad: Liderar Organizaciones Migrantes en el Uruguay Aspectos Asociados al Alto Desempeño Empresarial. *Journal of technology management & innovation,*, 11(1), 55-64. Obtenido de Sustentabilidad: Liderar Organizaciones Migrantes en el Uruguay Aspectos Asociados al Alto Desempeño Empresarial: https://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242016000100008

González, T., Pérez, C., & Cruz, S. (2014). Innovación y desempeño en las empresas de servicios: la interrelación entre las capacidades de marketing dinámicas y operativos. *Revista Economía Industrial*(391), 95- 104.

Guerrero, C., & Luy, G. (2018). *Diseño de un sistema de gestión del desempeño basado en competencias.* Piura: Universidad de Piura.

Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2008). *Administración estratégica: Competitividad y globalización.* Cengage Learning Editores S.A.

Ignacio, F. R. (14 de Febrero de 2014). *Equipos de alto desempeño en la organizaciones* . Obtenido de Equipos de alto desempeño en la organizaciones : https://www.gestiopolis.com/equipos-de-alto-desempeno-en-las-organizaciones/

ISO. (15 de Septiembre de 2015). Norma internacional ISO 9001. *Traducción oficial*. Suiza: ISO 2015.

ISO, N. N. (30 de Julio de 2019). *Evaluación y Medición del Sistema de Gestión de Calidad*. Obtenido de Establecer mediciones en un Sistema de Gestión de la Calidad: https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2019/07/evaluacion-y-medicion-del-sistema-de-gestion-de-calidad/

John Miles, A. G. (2018). *Gestión de alto desempeño y su impacto en los resultados de la empresa: El caso de Uruguay y Argentina*. Obtenido de Gestión de alto desempeño y su impacto en los resultados de la empresa: El caso de Uruguay y Argentina: https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-27242018000200057

John Miles, A. G. (Junio de 2020). *Mejorar la productividad de las empresas implementando prácticas de gestión de alto desempeño*. Obtenido de Mejorar la productividad de las empresas implementando prácticas de gestión de alto desempeño: https://ucu.edu.uy/sites/default/files/facultad/fce/daf-wp_3-2020_miles_y_otros.pdf

Karlla Danielle Leite Lúcio, M. G. (2019). *Factores de motivación en el desempeño de.* Obtenido de Factores de motivación en el desempeño de: https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/96323/1/CultCuid_54-255-265.pdf

Lall, S. (1992). Technological capabilities and industrialization. *World Development*, *20*(2), 165- 186. doi:10.1016/0305-750X(92)90097-F

Madero, S. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Multidisciplinary Scientific Journal*, *29*(e2153), 1- 18. doi:10.15174.au.2019.2153

Maldonado, H., & Rosales, C. (Diciembre de 2019). La cadena de valor y las ventajas competitivas de Confecciones Raju S.A.C. *Trabajo de investigación*. Lima, Perú: Universidad Tecnológica del Perú: Facultad de Administración y Negocios.

Martins, E. C. (2015). *Construindo uma escola eficaz: boas práticas escolares e fatores de alto desempenho em escolas de alta vulnerabilidade social.* Obtenido de Construindo uma escola eficaz: boas práticas escolares e fatores de alto desempenho em escolas de alta vulnerabilidade social: http://repositorio.sis.puc-campinas.edu.br/xmlui/handle/123456789/15461

Mateo, S. (2 de Marzo de 2008). *Recursos tangibles, intangibles y humanos de una empresa*. Obtenido de Recursos tangibles, intangibles y humanos de una empresa: https://sergimateo.com/recursos-tangibles-intangibles-y-humanos-de-una-empresa/

Maureira Cabrera, O. G. (2022). Características del liderazgo de la jefatura departamental en matemática de un centro de alto desempeño en educación secundaria en Chile. *Revista Innovaciones Educativas* , 24 (36), 71-83. Obtenido de Características del liderazgo de la jefatura departamental en matemática de un centro de alto desempeño en educación secundaria en Chile.

McLeod, S. (2013). Skinner- Operant Conditioning. *SimplyPsychology*, 1-3. Obtenido de https://project542.weebly.com/uploads/1/7/1/0/17108470/b.f._skinner__operant_conditioning_-_simply_psychology.pdf

Medeiros, V., Goncalves, L., & Camargos, E. (2019). La competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistémico para países en desarrollo. *Revista de la CEPAL*(129), 7- 27.

Merino, J. P. (2018). *Definición de competitividad*. Obtenido de Definición de competitividad: https://definicion.de/competitividad/

Miles, J. (Junio de 2011). *Análisis del Capital Intelectual de las Pequeñas y Mediana Empresas Uruguayas y su Impacto en los Resultados*. Recuperado el 15 de Agosto de 2022, de Análisis del Capital Intelectual de las Pequeñas y Mediana Empresas Uruguayas y su Impacto en los Resultados: https://www.educacion.gob.es/teseo/imprimirFicheroTesis.do?idFichero=vTPx61Rywkg%3D

Miles, J., González, A., & Mandirola, N. (2018). Gestión de alto desempeño y su impacto en los resultados de la empresa: El caso de Uruguay y Argentina. *Journal of technology management & innovation*, *13*(2), 57- 68. doi:10.4067/S0718-27242018000200057

Molina, H. (1995). *La innovación tecnológica y sus implicaciones estratégicas empresariales: un enfoque descriptivo.* Diputación Provincial de Alicante, Instituto Alicantino de Cultura Juan Gil- Albert.

Molina, I. (2013). Un recorrido a través de las teorías de competitividad a partir de la política de etado de transformación productiva y su impacto social en Colombia desde 2008 hasta hoy. *Taller de grado II*. Bogotá, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.

Montiel, O. (s/f). *SAMPIERI-muestreo Cap 8*. Obtenido de SAMPIERI-muestreo Cap 8: https://es.scribd.com/document/535552621/SAMPIERI-muestreo-cap-8

Navarro, E. (2016). *Modelo de gestión para mejorar la gestión para de una Organización.* Sonora: Instituto Tecnológico de Sonora.

Niriam, P. O. (3 de Julio de 2020). *Equipo de trabajo, Economipedia.com*. Recuperado el 15 de Agosto de 2022, de Equipo de trabajo, Economipedia.com: https://economipedia.com/definiciones/equipo-de-trabajo.html

Orellana, N. P. (5 de Abril de 2020). *Cultura organizacional. Economipedia.com*. Obtenido de Cultura organizacional. Economipedia.com: https://economipedia.com/definiciones/cultura-organizacional.html

Páez, P., Jiménez, W., & Buitrago, J. (2021). Las teorías de competitividad: Una síntesis. *Revista Republicana*(31), 119- 144. doi:10.21017/Rev.Repub.2021.v31.a110

Partners, B. &. (s/f). *Un enfoque ágil para el alineamiento y efectividad en la ejecución de la estrategia de negocio.* Obtenido de Un enfoque ágil para el alineamiento y efectividad en la ejecución de la estrategia de negocio.: https://www.backerpartners.com/modelo-denison/

Pedraza, N. X. (Diciembre de 2017). *Medicion de la gestion de la calidad universitaria: revision bibliografica.* Obtenido de Medicion de la gestion de la calidad universitaria: revision bibliografica: https://www.researchgate.net/publication/323103440_Medicion_de_la_gestion_de_la_calidad_universitaria_revision_bibliografica

Peiró, R. (23 de Septiembre de 2020). *Grupo de trabajo. Economipedia.com*. Obtenido de Grupo de trabajo. Economipedia.com: https://economipedia.com/definiciones/grupo-de-trabajo.html

Pietrobelli, M. G. (2016). *THE ENGINE OF ECONOMIC DEVELOPMENT.* Obtenido de THE ENGINE OF ECONOMIC DEVELOPMENT: https://publications.iadb.org/publications/english/document/Firm-Innovation-and-Productivity-in-Latin-America-and-the-Caribbean-The-Engine-of-Economic-Development.pdf

Pineda, F. A. (20 de Octubre de 2019). *QUÉ ES LA COMPETITIVIDAD SISTÉMICA?* Obtenido de QUÉ ES LA COMPETITIVIDAD SISTÉMICA?: https://perspectivagerencial.com/que-es-la-competitividad-sistemica/

Porter, M. (2009). *Ser Competitivo.* Deusto.

Rabiatul, W., Agus, B., & Sholikhah, Z. (2020). Deming's Quality Management Practices by Small Businesses in Rural Areas. *SHS Web of Conferences , 86*(01030), 1- 8. doi:10.1051/shsconf/20208601030

Rafi, A., Ansar, A., & Amir, M. (2020). The Implication of Positive Reinforcement Strategy in dealing with Disruptive Behaviour in the Classroom: A Scoping

Review. *Journal of Rawalpindi Medical College, 24*(2), 173- 179. doi:10.37939/jrm.v24i2.1190

Roldán, P. N. (2 de Diciembre de 2016). *Competitividad. Economipedia.com*. Obtenido de Competitividad. Economipedia.com: https://economipedia.com/definiciones/competitividad.html

Ruiz, D. F. (2008). *Competitividad sostenible de los espacios naturales protegidos como destinos tur sticos. Un an lisis comparativo de los parques naturales sierra de aracena y picos de aroche y sierras de cazorla, segura y las villas.* Obtenido de competitividad sostenible de los espacios naturales protegidos como destinos tur sticos. Un an lisis comparativo de los parques naturales sierra de Aracena y Picos de Aroche y Sierras de cazorla, segura y las villas: www.eumed.net/tesis/2008/dfr/

Sales, X. (14 de Junio de 2016). *La importancia de los activos intangibles en la empresa*. Obtenido de La importancia de los activos intangibles en la empresa: https://blogs.eada.edu/2016/06/14/activos-intangibles-en-la-empresa/

Segredo, A., García, A., León, P., & Perdomo, I. (2017). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *INFODIR*(24), 86- 99. Obtenido de http://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/200/476

Soriano, R. R. (Diciembre de 2013). *Guía para realizar investigaciones sociales*. Obtenido de Guía para realizar investigaciones sociales: https://raulrojassoriano.com/guia-para-realizar-investigaciones-sociales/

Takforyan, K. (s/f). *Modelo Quinn.* Obtenido de Modelo Quinn: https://www.academia.edu/7247029/Modelo_de_Quinn

Toolshero. (s/f). *Modelo de Cultura Organizacional por Edgar Schein*. Obtenido de Modelo de Cultura Organizacional por Edgar Schein: https://www.toolshero.es/liderazgo/modelo-de-cultura-organizacional-por-edgar-schein/

Tuesta, D. (19 de Mayo de 2017). *El desarrollo económico en América Latina*. Obtenido de El desarrollo económico en América Latina: https://www.casamerica.es/economia/el-desarrollo-economico-en-america-latina

Uribe, A. M. (23 de Mayo de 2013). *Liderar Equipos de alto desmpeño: un gran reto para las organizaciones actuales.* Obtenido de Liderar Equipos de alto desmpeño: un gran reto para las organizaciones actuales: https://www.redalyc.org/pdf/1872/187229746004.pdf

VALAMIS. (Marzo de 2022). *Performance Management*. Obtenido de valamis.com: https://www.valamis.com/hub/performance-management

Waal, A. D. (2008). *El secreto de las Organizaciones de Gestión de Alto Rendimiento.* Obtenido de El secreto de las Organizaciones de Gestión de Alto Rendimiento: https://www.andredewaal.eu/publication/the-secret-of-high-performance-management-organizations/

Waal, A. D. (2008). *The Secret of High Performance Organizations.* Obtenido de The Secret of High Performance Organizations: https://www.andredewaal.eu/wp-content/uploads/2017/07/MORE2008.pdf

Zenteno, H. A. (2016). *Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: análisis de un caso.* Obtenido de Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: análisis de un caso: https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/download/54367/54877?inline=1

Anexo

Constructo	Variables	Preguntas/indicadores
	Antigüedad	Indique la antigüedad de la empresa
(1) Factores estructurales de la empresa	tipo de actividad	1.- Qué actividad comercial desarrolla la empresa?
	tamaño de la empresa	2.- Indique cual es el tamaño de empresa?
	grado de sistematicidad para identificar al personal con alto	3.- Cómo identificas a las personas con alto rendimiento en la
(2) Incentivos	desempeño	empresa?
y	Sistematicidad de	4.- Cuál es el plazo de medición
consecuencias	evaluación y recompensa del personal	de desempeño de los colaboradores?
	sistematización de toma de decisiones por bajo desempeño	5.- Cuál es la decisión que toma si hay problemas de bajo desempeño en un colaborador?
	Uso de indicadores de gestión	6.- Qué tipo de indicadores utilizan para dar seguimiento
(3) Seguimiento de		al desempeño?
los indicadores de gestión de alto desempeño	Periocidad de seguimiento de los indicadores de gestión	
		7.- Qué tan enfocada esta
	grado de sistematicidad	la innovación de los
(4) mejora continua	de innovación de procesos	procesos de la empresa en
e		la práctica de alto desempeño?
innovación		8.- Usualmente, Cómo se solucionan
	grado de sistematicidad de mejora continua	los problemas dentro de la empresa?
	grado de inclusión de técnicas modernas en la operación de la empresa	9.- Cuáles son las razones más comunes para iniciar un cambio de operaciones en la empresa?
	Grado de desarrollo	10.- Cuáles son las metodologías
(5) gestión del personal	del personal	utilizadas para desarrollar las habilidades del personal
	grado de retención del personal	11.- Cuál es la alternativa de retención de personal que se utiliza dentro de la empresa?
	grado de desarrollo de las relaciones laborales	12.- Cómo se presentan las relaciones comunicacionales entre los colaboradores y jefes departamentales?

(6) resultados de la gestión	Variación de la satisfacción de los empleados durante los últimos 5 años	13.- Cómo se mide el grado de conformidad del colaborador dentro de la empresa?
(7) resultados económicos	Variación en el registro de las utilidades percibidas durante los últimos 5 años	Cuál ha sido su tendencia de rentabilidad durante los últimos 5 años?