



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE PSICOLOGÍA

**Revisión y Optimización del Modelo de
Relaciones Laborales para Pymes
desarrollado por Cátedra UC**

MARCELO IGNACIO CATALDO MOYA

Profesor Guía: Juan Cristóbal Cox

Tesis presentada a la Escuela de Psicología de la Pontificia Universidad Católica de Chile, como requisito para optar al grado académico de Magíster en Psicología Laboral Organizacional

Noviembre, 2018

Santiago, Chile

“Dedicado a mis queridos difuntos que no tendrán el compromiso de leer este proyecto, y a los pequeños emprendedores que les aconsejaría echarle una lectura para que sigamos avanzando”.



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE PSICOLOGÍA

**Revisión y Optimización del Modelo de
Relaciones Laborales para Pymes
desarrollado por Cátedra UC**

MARCELO IGNACIO CATALDO MOYA

Profesor Guía: Juan Cristóbal Cox

Tesis presentada a la Escuela de Psicología de la Pontificia Universidad
Católica de Chile, como requisito para optar al grado académico de Magíster
en Psicología Laboral Organizacional

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia, que en un año marcado de sucesos complejos se ha mantenido fuerte y unida, prestando tranquilidad para este proceso. Una mención especial a mi padre que me enseñó a perseverar ante todo; sigamos luchando papá. A mi mamá; admirarte es poco, y agradecerte insuficiente, eres una mujer realmente fuerte. A mis hermanos mayores que labraron el camino y me mostraron que en la vida depende de uno el cumplir con los sueños y ser feliz.

A su vez, me gustaría agradecer a mi cómplice; Sonia, quién me ha acompañado en mi desarrollo profesional, académico y humano, sin ti las cosas serían más difíciles.

También, dar las gracias a mis compañeros de trabajo en Grupo GBE, quiénes me apoyaron en todo momento y estuvieron siempre dispuestos a escucharme durante el proceso.

Desde luego, agradecer a mi contraparte directa; Agustín Molina y Valentina Pozo, quienes junto a la Fundación hicieron de este proyecto un agrado.

Por último, y sin menor importancia, a Marcelo Kim por su apoyo técnico.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vi
Resumen.....	1
Introducción y Formulación del Proyecto.....	2
Marco Teórico y Discusión Temática	4
Pymes	4
Sistemas de Alto Desempeño	5
Modelos de Gestión de Pymes	5
Modelo de la Fundación Carlos Vial Espantoso (FCVE) para Pymes.....	6
Prácticas de Reclutamiento y Selección en Pymes	7
Prácticas de Liderazgo en Pymes	8
Prácticas de Gestión del Desempeño en Pymes	9
Prácticas de Capacitación en Pymes.....	10
Prácticas de Compensaciones en Pymes	11
Prácticas de Comunicación en Pymes	11
Definición del Problema	12
Objetivos	13
Preguntas Directrices	14
Método	14
Carta Gantt	18
Resultados	20
Variable de Compensaciones	20
Variable de Capacitación.....	22
Variable de Liderazgo	25
Variable de Gestión del Desempeño	27
Variable de Selección e Incorporación.....	29
Comentarios Generales del Instrumento y Proceso.....	31
Discusión.....	33
Conclusiones y Sugerencias.....	36
Referencias.....	39
Anexos	42
Anexo 1: Modelo Relaciones Laborales para Empresas Grandes.....	42
Anexo 2: Modelo Relaciones Laborales para Pymes.....	43

Anexo 3: Modelo Propuesto para medir Relaciones Laborales	44
Anexo 4: Pauta de Entrevista Concursantes	45
Anexo 5: Pauta de Entrevista Abogado Experto	46
Anexo 6: Consentimientos Informados	47
Anexo 7: Resultados detallados por Variable Compensaciones	53
Anexo 8: Resultados detallados por Variable Capacitación.....	54
Anexo 9: Resultados detallados por Variable Liderazgo	55
Anexo 10: Resultados detallados por Variable Gestión del Desempeño	56
Anexo 11: Resultados detallados por Variable Selección e Incorporación.....	57

Lista de Tablas

Tabla 1. Ejemplo de Matriz para análisis.....	18
Tabla 2. Resumen de Metodología.....	18
Tabla 3. Resultados Variable Compensaciones.....	21
Tabla 4. Resultados Variable Capacitación.....	23
Tabla 5. Resultados Variable Liderazgo.....	25
Tabla 6. Resultados Variable Gestión del Desempeño.....	27
Tabla 7. Resultados Variable Selección e Incorporación.....	29

Resumen

Según las cifras de la OCDE (2018) las Pymes aportarían sustancialmente a la generación de empleo y del PIB en distintas naciones. Dicha información, nos demuestra la relevancia de contar con guías que orienten hacia un alto desempeño organizacional de tal forma de contribuir al sostenimiento de estas organizaciones que representan el 98% de las empresas en Chile (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2015).

Se ha evidenciado que existiría una relación entre las prácticas de recursos humanos con los resultados de las empresas (Cusmano, Koreen & Pissareva, 2018). No obstante, es poca la data respecto de este efecto en las pequeñas y medianas empresas, siendo este uno de los desafíos propuestos a revisar en este proyecto.

En Chile, cada año diversos tipos de empresas postulan a premios que otorga la Fundación Carlos Vial Espantoso (FCVE), la cual en conjunto a Cátedra UC evalúan el Sistema de Gestión de Relaciones Laborales, revisando las distintas prácticas de las organizaciones participantes por medio de un Modelo de Relaciones Laborales.

A pesar de que dicho Modelo se ha actualizado conforme a las distintas reformas laborales, es necesario revisar la versión usada para las Pymes, dado lo anterior se indagarán evidencias de distintos países con el fin de proponer modificaciones atingentes desde la literatura a algunas de las prácticas del modelo. Así, el objetivo será actualizar el Modelo usado para evaluar a las Pymes a modo de medir aquellos elementos que resultarían válidos y que apoyarían a la gestión de dichas empresas.

Palabras claves: Pymes, alto desempeño, prácticas de recursos humanos.

Introducción y Formulación del Proyecto

Las Pymes son una gran fuente de creación de empleo y constituyen un alto porcentaje de las empresas en Chile, por lo que participarían fuertemente en la generación del PIB (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2015). Lo anterior, es una realidad que se comparte a nivel global, por lo que distintos países se están preocupando de generar políticas propulsoras para la creación de estas empresas (Cusmano et al., 2018). A pesar de lo anterior es poco el respaldo teórico y los esfuerzos que se han hecho por desarrollar modelos que faciliten la gestión de las empresas de menor tamaño (EMT). Esto resulta de gran relevancia entendiendo que un modelo permitiría establecer una pauta orientadora para este tipo de organizaciones y así intervenir en el sostenimiento a largo plazo por medio de resultados financieros positivos.

La preocupación en este tipo de organizaciones, altamente presentes en el mercado, radica en que justamente son creadoras de innovaciones, cuentan con capacidad para generar empleo y aportan en el enriquecimiento económico de las distintas naciones (Cusmano et al., 2018). Es por esto, que ha ido aumentando la investigación respecto de cuáles son los indicadores o variables que favorecen al desempeño organizacional de las Pymes a modo de aportar en el mantenimiento de estas empresas que contribuyen en el ámbito social y económico a través del empleo y los productos que generan.

A pesar de que existen estudios de otros países respecto a las prácticas que son consideradas de alto desempeño en cuanto a recursos humanos, aún resulta difuso contar con un modelo preciso que permita medir y verificar estas prácticas organizacionales. Por tanto, es aún un desafío pendiente la elaboración de un modelo teórico que permita impulsar el desempeño de las pequeñas y medianas empresas.

La Fundación Carlos Vial Espantoso busca por medio del soporte de Cátedra UC establecer un modelo que justamente revise el Sistema de Gestión de Relaciones Laborales de las Pymes, a través de un concurso anual en dónde participan voluntariamente distintas empresas. En dicha instancia se evaluarían diez prácticas centrales relacionadas a la gestión de personas, con las que se establecería un ganador,

no obstante, este no sería el único rol de la FCVE. Además, se preocuparía de entregar retroalimentación a las distintas organizaciones participantes estableciendo guías de acción que sugerirían cambios en torno a las mejores prácticas evidenciadas.

Sin embargo, para lograr lo anterior es relevante que el modelo que actualmente es utilizado en la categoría de Pymes sea revisado entorno a las nuevas evidencias teóricas, así como a la percepción de los concursantes, y a las normativas jurídicas que podrían afectar en los indicadores utilizados, lo anterior a modo de ajustar si resulta necesario las variables que son medidas. Esto sería con el fin de poder validar y/o actualizar el instrumento utilizado, y por ende entregar una pauta orientadora acorde a las nuevas prácticas de gestión de personas que cuentan con evidencia para obtener mejores resultados en este tipo de organizaciones.

A raíz de los antecedentes planteados, el presente proyecto propone actualizar y optimizar el Modelo Teórico que fundamenta el Modelo de Relaciones Laborales de la FCVE para Pymes en su versión 2017, diagnosticando y evaluando la validez de siete de los diez constructos ya medidos, y proponer temáticas adicionales que resulten atingentes conforme el panorama nacional de las Pymes, así como a la literatura y objetivos que posee la Fundación Carlos Vial Espantoso.

Para ello, el presente proyecto se inicia con un marco teórico, en el cual se abordará el concepto de pymes, sistema de alto desempeño, el Modelo de Fundación Carlos Vial Espantoso. Luego se formulará el problema y se establecerán los objetivos en conjunto a las preguntas directrices que serán la pauta orientadora de este proyecto. Posteriormente, se presentará la metodología para lograr este trabajo en conjunto a la carta Gantt asociada a las distintas actividades estipuladas para el desarrollo de este proceso. Finalmente, se procederá a presentar los resultados de los análisis, seguidos de la discusión y conclusión entorno a la temática abordada.

Marco Teórico y Discusión Temática

Para la realización del presente proyecto se hace necesario considerar algunos conceptos que deberán estar definidos, entre estos están: Pymes y Sistemas de Alto Desempeño. Por otro lado, se describirá el Modelo de la Fundación Carlos Vial Espantoso en su versión para Pymes. Finalmente, se abordarán las siguientes prácticas; Reclutamiento y Selección, Compensaciones, Capacitación, Liderazgo y Gestión del Desempeño, cada una de ellas serán profundizadas y relacionadas al concepto de desempeño organizacional a través de evidencia teórica. Finalmente, se presentarán la variable de comunicación como una práctica adicional a considerar para el Modelo.

Pymes

Pymes, es una abreviación que alude a las pequeñas y medianas empresas, éstas se definen a través de dos variables; por venta anual en un año calendario y según la cantidad de trabajadores asociados a la organización (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2015). En Chile, es mayormente utilizada el primer indicador para instrumentos financiadores (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2015). En Latinoamérica se ocupan las dos variables ya indicadas, así como otras políticas económicas y el sector industrial, no obstante, es la venta anual la variable predominante para definir el tamaño de la empresa. En otros países fuera de Latinoamérica se utiliza en mayor medida la cantidad de personas como criterio para categorizar a la institución (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2015). Para este estudio se utilizará la definición del Estado Chileno, la cual refiere el tamaño de la organización según la cantidad de trabajadores (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2015), entendiendo que es homologable al de países extranjeros que cuentan con evidencia para este proyecto.

Actualmente las Pymes presentan distintos desafíos, uno de estos, es aprender a gestionar el talento de la organización con el fin de sostenerla a largo plazo y para ello se han revisado las prácticas de recursos humanos (Peoples Matters, 2017), no obstante, se ha analizado aislando algunas prácticas y no se ha generado un modelo que apunte a concentrar la observación en torno a distintas dimensiones que en conjunto respondan al desempeño organizacional. Otro desafío es insertar más

tecnología en sus procesos con el fin de aumentar sus innovaciones y expandirse fuera de su región, de esto no se encuentra exento el área de recursos humanos. Sin embargo, se ha evidenciado que muchas de las Pymes a nivel global poseen prácticas informales en términos de la gestión de personas (Chi, Wu & Lin, 2008), por lo que se revisará y propondrá en primera instancia un modelo integrado que pueda responder al problema planteado.

Sistemas de Alto Desempeño

Los sistemas de alto desempeño son un conjunto de prácticas de gestión de recursos humanos relacionados con la generación de atracción, motivación y capacitación de los empleados. Son considerados de alto desempeño debido a que potencian y desarrollan el capital humano mientras generan mejores rendimientos en la organización (Messersmith & Guthrie, 2010), vale decir, impactan en el desempeño organizacional y la rentabilidad (Wiesner, McDonald & Banham, 2007). Es importante tener este concepto en mente al momento de revisar este proyecto, pues las prácticas de gestión de personas que se someterán a revisión son solamente las que se relacionan con un desempeño organizacional, al menos desde la teoría.

Modelos de Gestión de Pymes

En la revisión bibliográfica no se ha hallado un Modelo de Gestión de Personas focalizado para Pymes, lo anterior puede deberse a que la evidencia empírica respecto de estas organizaciones es aún incipiente, y que sus prácticas en recursos humanos tienden a ser informales (Forth & Bryson, 2018). Sin embargo, han existido algunos intentos por sistematizar las prácticas de alto desempeño revisadas en estas organizaciones. Zakaria y su equipo (2018) revisaron distintos estudios y publicaciones que indagaban sobre prácticas de alto desempeño en Pymes, y a través de una metodología de factorización generaron 5 grandes ejes temáticos de prácticas que han tendido a ser revisadas y asociadas al alto desempeño de las pymes, estas fueron; reclutamiento y selección, compensaciones, capacitación, comunicación y gestión del desempeño. Si bien, Liderazgo no surgía como una práctica asociada al alto desempeño, se mencionaba la importancia de ésta por la razón de que en muchas instancias la gestión de las prácticas anteriores recaía en el líder de la organización. A

partir del estudio indicado, se sostendría la relevancia de analizar dichas prácticas, ya que contarían efectivamente con respaldo empírico respecto a su relación con el desempeño organizacional y mayor cantidad de evidencias. Asimismo, se revisa que distintos investigadores han explorado los resultados de las pymes desde la formalización y gestión de prácticas aisladas de recursos humanos, no obstante, no han logrado generar un Modelo de prácticas consolidadas y articuladas que oriente hacia el alto desempeño organizacional.

Modelo de la Fundación Carlos Vial Espantoso (FCVE) para Pymes

Historia y Actividades. En un inicio la FCVE evaluaba solamente a grandes empresas a partir de quince prácticas¹. Posteriormente, en el año 2010 fue necesario adaptar el modelo anterior a uno que pudiese encargarse de la realidad de las Pymes, para ello se mantuvieron diez de las quince prácticas, las cuales se agruparon en dos grupos de variables. Ante la falta de modelos en la literatura para revisar las prácticas de las pymes, la FCVE se hace cargo de proponer y presentar una forma para revisar el desarrollo de este tipo de organizaciones ofreciendo pautas de acción desde la evaluación de su gestión en recursos humanos (Equipo Cátedra UC y Fundación Carlos Vial Espantoso, 2017). Adicionalmente, ofrecería distintos apoyos para las Pymes, entre estos se destacan sus asesorías, instancias de discusión con distintos gerentes de Pymes y por último diplomados para la formación de líderes en estas organizaciones (Fundación Carlos Vial Espantoso, 2017).

Descripción del Modelo. El Modelo de Relaciones Laborales de la FCVE pone en función a la persona como núcleo articulador del modelo de negocio para la creación de valor económico desde el desarrollo del capital humano (Equipo Cátedra UC y Fundación Carlos Vial Espantoso, 2017). Posee dos grupos de variables; el primero está constituido por prácticas asociadas a la gestión de personas que tendrían un impacto directo en la motivación, desarrollo de capacidades y espacios de participación de las personas. En este grupo se encuentran indicadores como la calidad de la selección e inducción del personal, la calidad de la organización del trabajo,

¹ En anexos se presentará el Modelo de Relaciones Laborales de la FCVE en versión de grandes empresas y también para Pymes.

innovación desde la base, evaluación de metas y competencias, oportunidades de crecimiento y desarrollo interno, capacitación y compensaciones. En el segundo grupo de variables se revisan aquellas que dan soporte a gestión de personas y tiene como objeto direccionar a los trabajadores para la consecución de resultados económicos junto al desarrollo integral del individuo (Equipo Cátedra UC y Fundación Carlos Vial Espantoso, 2017). Entre ellas se encuentra la seguridad laboral, infraestructura y condiciones en el lugar de trabajo y por último desarrollo de liderazgos. Ahora se mostrarán las prácticas de recursos humanos que cuentan con sustento teórico respecto a su relación con desempeño organizacional para Pymes.

Operacionalización de las Variables. Cada una de las variables mencionadas en el apartado anterior son desglosadas en indicadores que aluden a prácticas específicas que guardarían relación con la variable. Así, en la fase de levantamiento de información inicial las empresas que decidieron participar del concurso deberán rellenar un cuestionario que incluiría todas estas variables con sus respectivas consultas asociadas. Y luego, de contar con esa información, las empresas con mejores resultados recibirían una visita por parte del equipo de Cátedra UC que se preocuparía de corroborar las respuestas proporcionadas con la realidad en terreno, y a su vez indagarían respecto de prácticas positivas, profundizando así en las relaciones laborales que sostienen las empresas participantes con sus trabajadores.

Prácticas de Reclutamiento y Selección en Pymes

Esta práctica refiere a la búsqueda y contratación de las personas adecuadas para el desempeño óptimo de un cargo, indagando respecto a sus características, habilidades, conocimientos y *fit* organizacional (Rahman, Hamid, & Mustaffa, 2018). El objetivo general de la contratación y selección dentro de una Pyme será obtener la cantidad y calidad de empleados que se requieren para satisfacer los objetivos estratégicos de la organización, a un costo mínimo (Gamage, 2014). A partir de la evidencia, se encuentra que las prácticas de reclutamiento y selección se asocian de forma significativa con el desempeño organizacional en las Pymes ($r = .159$, $p < 0.01$) (Schmelter, Mauer, Börsch, & Brettel, 2010). En otros estudios los resultados fueron similares al revisar de forma comparativa el desempeño en relación al año anterior, se

encontró una relación moderada y significativa con $p < 0.01$ (Burke & El-Kot, 2014). Otros estudios han encontrado que las prácticas de reclutamiento y selección en Pymes se encuentran fuertemente correlacionadas con los resultados financieros y operacionales ($r = .495$, $p < 0.01$) (Gamage, 2014). Finalmente, se halló que el reclutamiento y selección cuenta con una correlación alta con el desempeño de la organización ($r = .9$ $p < 0.01$) (Ahmad & Tayyah, 2016). Algunas prácticas descritas a partir de los estudios revisados son; uso de técnicas y herramientas de selección con alta validez predictiva de desempeño, planificación de reclutamiento a mediano plazo, evaluación sistemática de procesos de reclutamiento y selección (Sels, De Winne, Maes, Faems, Delmotte & Forrier, 2003), reclutamiento por internet (Wiesner et al., 2007), uso de oficina de reclutamiento, agencias de empleo temporal, revistas, referencias de empleados y otras fuentes (Burke & El-Kot, 2014), formalización de procesos de selección, involucramiento de empleados en el diseño de selección y en la decisión (Wiesner et al., 2007), uso de descripción de cargos, análisis de trabajo, pruebas psicológicas y paneles de entrevistas (Burke & El-Kot, 2014). Esta temática es una de las más relevantes, puesto que uno de los desafíos históricos para las Pymes es contar con el candidato idóneo para su organización, esto es porque habría menor capital material y humano, lo cual implicaría que la incidencia de una sola persona se vuelva fundamental para el funcionamiento y rendimiento de la organización.

Prácticas de Liderazgo en Pymes

El liderazgo está descrito como el proceso para coordinar las acciones de los empleados con respecto a un objetivo particular y la capacidad de innovación (Matzler, Schwar, Deutinger & Harms, 2014). Existen distintos tipos de liderazgos, no obstante, desde la literatura asociada a las Pymes la tendencia ha sido abordar el estilo transformacional, ya que este gestionaría la innovación a partir de que impulsa la motivación intrínseca de los empleados buscando que estos vivan su máximo potencial (Matzler et al., 2014). Adicionalmente, se busca que los trabajadores se empoderen, adquiriendo autoridad en la toma de decisiones respecto del quehacer de su trabajo (Rahman et al., 2018). Los estudios han identificado que el liderazgo transformacional cuenta con una relación fuerte y significativa con la innovación de productos ($r = .45$ $p < 0.001$) (Matzler et al., 2014), y esto último tiene una fuerte relación con la

rentabilidad y el crecimiento ($r = .34$ $p < 0.01$, $r = .55$ $p < 0.001$). De igual forma el liderazgo se asociaría con el crecimiento de una organización y la rentabilidad de forma positiva, pero tendría menor fuerza la correlación sin considerar la innovación de productos, pero igualmente significativa. Algunas prácticas que se revisaron fueron, la evaluación crítica y resolución de problemas en conjunto, visión apoyada por técnicas de pensamiento creativo, habilidades de comunicación, manejo de impresiones fomentando lenguaje corporal, empoderamiento de los empleados, participación de la toma de decisiones (Matzler et al., 2014). Se ha evidenciado que una de las razones que explica la rotación en las organizaciones son los jefes (Matzler et al., 2014), por tanto, el estilo de liderazgo que tomen las jefaturas en las Pymes es preponderante dado que si cuentan con un equipo que equivale a una masa importante de la organización podrían afectar negativamente dependiendo de su gestión. Lo anterior es justamente uno de los desafíos que tienen las Pymes; la retención de los talentos en la organización (People Matters, 2017) para el sostenimiento del alto desempeño. Adicionalmente, en otros estudios se ha acuñado el concepto de liderazgo empresarial, el cual alude a la disposición a asumir riesgos calculados, habilidad para organizar los recursos necesarios de forma creativa y para generar equipos (Zainol, Daud, Akubakar, Shaari & Halim, 2018). Dicha variable se encontraría relacionada positivamente con los resultados de la empresa y la eficiencia en las Pymes.

Prácticas de Gestión del Desempeño en Pymes

La gestión del desempeño es un proceso que apunta hacia el desarrollo y motivación de los empleados hacia el cumplimiento de metas, se tiende a revisar en un período de tiempo y de acuerdo al cumplimiento se otorgarán reconocimientos, premios y beneficios (Sels et al., 2003). Los estudios han encontrado una relación positiva entre la evaluación de desempeño y el rendimiento corporativo (productividad y volumen de negocio) (Carlson, Upton & Seaman, 2006). Aun cuando cuenta con bastante evidencia respecto a su asociación, son pocas las Pymes que implementan formalmente esta práctica (Ates, Garengo, Cocca, Bititci, 2015) tendiendo a ser poco sistemática y realizada por el dueño, lo cual podría producir sentimiento de frustración y rabia por baja arbitrariedad, disminuyendo el compromiso en el largo plazo (Pérez & Muñoz, 2014). Algunas prácticas utilizadas que se asocian a un alto desempeño organizacional

en Pymes respecto de este subsistema son; uso de un sistema de evaluación formal con criterios establecidos (Sels et al., 2003), retroalimentación formal y oportuna (Ates et al., 2015), autoevaluación de desempeño, evaluación entre pares (Burke & El-Kot, 2014), uso de escalas de calificación, gestión por objetivos, esfuerzos de fijación de objetivos y evaluaciones de los empleados por parte de los gerentes de línea (Burke & El-Kot, 2014). Adicionalmente, un estudio Vietnamita, halló que en la realidad de las Pymes manufactureras la gestión y evaluación del desempeño se encontraba relacionada de forma positiva y significativa (King-Kauanui, Dang, Ashley-Cotleur, 2006). Esta práctica resulta relevante dado que orientaría de forma directa hacia el desempeño organizacional por medio de la promoción del cumplimiento de metas.

Prácticas de Capacitación en Pymes

El entrenamiento es considerado cualquier intento dentro o fuera de la organización que tiene como fin aumentar las habilidades o conocimientos de los empleados (Rahman et al., 2018), que aportarían a la creación de nuevas formas de operar e innovar (Saá, Díaz & Ballesteros, 2012). Los estudios empíricos indican que existiría una asociación positiva y moderada entre la implementación de capacitación y el desempeño organizacional ($r = 370$, $p < 0.01$) (Burke & El-Kot, 2014) También los resultados de investigaciones anteriores han encontrado consistentemente que la implementación de la capacitación en Pymes resulta en un mejor desempeño de la empresa, incluso en diferentes entornos culturales, como los Países Bajos, España, Hungría y China, (Chi et al., 2008). Algunas prácticas detectadas son; inversión en creación de programa de capacitación adecuado (Alegre, Sengupta & Lapiedra, 2011), entrenamiento con foco en habilidades interpersonales, creatividad, reforzamiento de ideas innovadoras, contenidos funcionales (Burke & El-Kot, 2014), capacitaciones operacionales, planificación estratégica de la capacitación, evaluación de los distintos niveles (Sels et al., 2003), capacitación en habilidades específicas de la empresa (Messersmith & Guthrie, 2010), disponibilidad de presupuesto formal de capacitación, (Burke & El-Kot, 2014) y *mentoring* formal (Wiesner et al., 2007). A partir de instancias de formación los trabajadores pueden desarrollar habilidades que resultan necesarias para impulsar procesos nuevos u optimizar en los que se desempeñan. Adicionalmente, con el entrenamiento seguirían avanzando en su carrera adquiriendo

nuevas capacidades y conocimientos que los haría realizar mejor su labor y mantenerse en la organización apreciando sus oportunidades de desarrollo.

Prácticas de Compensaciones en Pymes

Las compensaciones versan sobre unas series de decisiones referentes a la paga de los trabajadores en las que se incluye; la estructura de pagos, las escalas salariales, pagos mixtos, aumentos salariales, y pago de bonos por desempeño que tendrían como fin direccionar y motivar a los trabajadores a la consecución de las metas organizacionales (Rahman et al., 2018). La evidencia demuestra que existe una correlación positiva y significativa entre el uso de prácticas asociadas a compensaciones y el desempeño organizacional de las Pymes ($r = .671$, $p < 0.01$) (Ahmad & Tayyah, 2016). En otro estudio, la relación fue menor, no obstante, alcanzó a ser moderada ($r = .251$ $p < 0.01$) (Burke & El-Kot, 2014). Por último, la remuneración basada en pago contingente se asocia positivamente con el crecimiento de ventas (Messersmith & Guthrie, 2010). Algunas prácticas comentadas respecto de este subsistema son; salario de empleados asociado a resultados de empresa, alto reconocimiento de ideas creativas (Burke & El-Kot, 2014), números de beneficios que la compañía ofrece a empleados, pagos asociados a desempeño, existencia de bonus ocasionales (Sels, et al., 2003), pago basado en desempeño, compensaciones competitivas, programas de incentivos grupales y/o individuales, compartimiento de ganancias (Wiesner et al., 2007). Estas prácticas son uno de los desafíos pendientes para las Pymes, la tendencia es que esté más presente en las organizaciones con bastos recursos, no obstante, se ha demostrado que estas organizaciones no están exentas de ello. Pagar compensaciones permitiría direccionar a los trabajadores hacia el cumplimiento de metas y por consiguiente al aumento de la productividad, no obstante, hay que tener en cuenta que esto no funciona para todos los casos, por ejemplo, si el rubro es la innovación podría verse disminuido el desempeño o presentar poca variabilidad frente a la presencia o ausencia de incentivo (Michiels, 2017).

Prácticas de Comunicación en Pymes

A través de los sistemas de comunicación las organizaciones dan a conocer lo que está ocurriendo a nivel institucional, contextualizando acerca de noticias importantes

que podrían afectar a los trabajadores (Welker, Van der Vaart & Pieter van Donk, 2008). Además, por medio de instancias comunicacionales como mensajes de logros, premios, difusión de actividades de la empresa, se logra aumentar la identidad con la organización, variable que es mediadora con el desempeño organizacional (Welker et al., 2008). Por otro lado, los sistemas de información en las Pymes permiten gestionar el conocimiento interno de la organización, y no se encuentra asociado a un alto costo monetario por lo que es factible contar con dicho tipo de prácticas, y tal como indica Levy y sus asociados (2003) el conocimiento se transforma en una ventaja competitiva que reduce los tiempos para desarrollar las labores. Finalmente, la evidencia relata que el mercado empresarial de las Pymes es sumamente volátil e impredecible, y por consiguiente, es necesario contar con información de forma oportuna para la gestión operativa de las labores, aspecto que se correlaciona de forma positiva con el desempeño organizacional, y que se realiza a través de sistemas de información (Sharma & Bhagwat, 2006). Dado lo anterior, resultaría relevante contar con algún sistema informático que permita guardar la memoria de la organización, así como transmitir información relevante que comprometa a los empleados con la empresa o que apoye en la operación y gestiones con el objeto de apuntar a mejorar el desempeño organizacional (Sharma & Bhagwat, 2006).

A continuación, se presentarán la definición del problema a abordar, seguido de los objetivos que en conjunto a sus preguntas directrices guiarán a este proyecto dando el marco de acciones necesarias para el desarrollo de éste.

Definición del Problema

A partir de reuniones sostenidas con el equipo de Cátedra UC, quienes asesoran a la Fundación Carlos Vial Espantoso para el proceso de concurso de grandes y pequeñas empresas, se definió la necesidad de revisar y validar los actuales indicadores utilizados en el instrumento utilizado para evaluar a las Pymes, dado que no cuentan con una actualización teórica de dicho Modelo. Adicionalmente, se mencionaron otras problemáticas que ha visualizado el equipo asesor en el proceso del concurso; (1) la gran cantidad de indicadores a medir, (2) problemas de claridad en cuanto a los

indicadores, (3) posible desajuste del indicador con la realidad de las pymes y (4) dificultades en el procedimiento (reiteración de consultas solicitadas a año a año).

Bajo dicho marco se acordó que se analizarían solo aquellas prácticas que se encuentran asociadas a desempeño organizacional, por lo que de las diez prácticas que sostiene el modelo se revisarán siete: Calidad de la Selección e Inducción del Personal, Calidad de la Organización del Trabajo, Innovación desde la Base y Desarrollo de Liderazgos, Evaluación de Metas y Competencias, Capacitación y Compensaciones. Las dos primeras se aunarán como prácticas de Reclutamiento y Selección, las dos siguientes se agruparan en Liderazgo, mientras que la quinta se asociará a Gestión del Desempeño. La razón para escoger estas prácticas es que cuentan con una mayor revisión teórica y evidencia de su correlación con desempeño organizacional. Y se dejarán de lado las otras tres prácticas que propone el Modelo, debido tanto a razones políticas como a la revisión bibliográfica que demuestra que solo algunas prácticas guardarían relación con el alto desempeño organizacional. Además se revisarán otras prácticas de gestión de persona que podrían incorporarse al Modelo.

Objetivos

Para el presente proyecto se buscará actualizar y optimizar el Modelo Teórico que fundamenta el Modelo de Relaciones Laborales de la FCVE para Pymes en su versión 2017, diagnosticando y evaluando la validez de siete de los constructos ya medidos, y proponiendo nuevas temáticas que resulten atingentes conforme el panorama nacional de las Pymes, así como a la literatura y objetivos que posee la Fundación Carlos Vial Espantoso.

En cuanto aquellos objetivos específicos se perseguirán en esta actividad de grado:

- Identificar y seleccionar las prácticas que se asocian a alto desempeño y que cuentan con mayor cantidad de evidencia.
- Evaluar la validez de constructo de los indicadores del actual Modelo de Gestión de Relaciones Laborales FCVE para Pymes, de acuerdo a evidencia teórica y empírica de mediciones anteriores.

- Clasificar los indicadores del Modelo de Gestión de Relaciones Laborales FCVE para Pymes definiendo cuáles deberían mantenerse, modificarse o eliminarse.
- Proponer indicadores adicionales que resulten válidos para medir según evidencia teórica, considerando el contexto nacional.²

Preguntas Directrices

De lo anterior surgirán algunas preguntas directrices que guiarán el proceso de esta actividad de grado:

- ¿Cómo se define un Modelo de Gestión de Personas de alto desempeño para las Pymes?
- ¿Cuáles son las tendencias mundiales respecto a la gestión de recursos humanos en organizaciones pequeñas y medianas?
- ¿En qué consisten las actuales prácticas de recursos humanos que son consideradas de alto desempeño para las Pymes?
- ¿Son válidas las variables que está utilizando el actual Modelo de la FCVE para evaluar a las pymes?

Método

Para realizar el presente proyecto en el que se revisó el modelo de sistemas de relaciones laborales usado por la FCVE en la categoría del concurso Pymes 2017, se efectuó una revisión bibliográfica respecto de las prácticas de recursos humanos que se encuentran asociadas a un alto desempeño para organizaciones de pequeño y mediano tamaño. Dicha fase, la cual está presente en el apartado de marco teórico, y en conjunto a solicitudes del equipo asesor, factores políticos y la factibilidad de este proyecto, determinaron la selección de algunas variables del modelo de relaciones laborales de la FCVE para el análisis.

Así en una primera fase se revisaron distintas publicaciones que contendrían información actualizada de las prácticas de gestión de personas asociadas a un alto

² Es importante aclarar que no será un alcance de este proyecto el operacionalizar las variables que resulten sugeridas.

desempeño en Pymes. En este sentido, se buscó también la existencia de modelos teóricos que indicasen cómo se debería gestionar recursos humanos en las Pymes, no obstante, dicha data no fue hallada en la búsqueda. En una primera instancia se revisaron documentos de carácter internacional, produciendo un *benchmark* de los distintos hallazgos relacionados al tema en el exterior, esto tuvo como fin encontrar prácticas que ya han sido comprobadas por otras naciones y asociadas a resultados positivos para este tipo de organizaciones. Por otro lado, se indagó en el extranjero dado que la evidencia teórica que se encuentra en Chile y otros países latinoamericanos respecto a estas empresas es reducida, por lo que resultó insuficiente. Adicionalmente, en esta fase se tuvo en consideración los datos nacionales y gubernamentales de las obligaciones a las que deben someterse las Pymes de Chile, dicha información se volvió a revisar en las siguientes fases a modo de establecer conjeturas e indicadores que se encuentren alineados a los aspectos normativos del país.

Posterior a la indagación de información teórica y revisión documental, se sostuvo una reunión con el Director y contrapartes técnica, con el fin de presentar los primeros hallazgos teóricos. Asimismo, se consultó por su opinión experta respecto del modelo actual y las prácticas seleccionadas, con el fin de considerar los elementos críticos que desde su visión serían susceptibles de ser actualizados.

En una segunda fase, se examinaron los antecedentes de los concursos anteriores a modo de revisar los indicadores actuales, poniendo el foco en aquellos que versan sobre las prácticas seleccionadas. Se verificó si estos cuentan con problemas respecto a su atingencia teórica y se profundizó sobre aquellos que poseían un peor resultado, con el fin de detectar si es producto de una ausencia de la implementación de la práctica o a una falta de claridad del indicador que pueda estar distorsionando el dato.

Luego, para revisar la experiencia de participantes del concurso, y así saber si existían indicadores poco atingentes para la realidad de las pymes, así como problemas de claridad, u otras consultas adicionales a añadir en el modelo se sostuvieron cuatro entrevistas semi estructuradas. La selección de los participantes fue de forma intencionada, se buscó que en dichas instancias estuviesen concursantes del año anterior que se hubiesen encargado de responder el instrumento y además se les eligió

a través de dos criterios; según su tamaño y de acuerdo a su categoría de finalista o postulante. Así, se obtuvo información de los cuatro cuadrantes posibles que permitía el cruce anterior: finalista pequeño, finalista mediano, postulante pequeño y postulante mediano. A partir de lo anterior, se sostuvieron cuatro instancias de levantamiento con distintas empresas con las que se indagó respecto a lo que ellos consideran como prácticas beneficiosas para su organización y también las que son desafíos actuales que podrían fomentar la productividad. También en dichas instancias se profundizó su preocupación en cuanto a algunos indicadores consultados en el instrumento que podrían carecer de ajuste con la realidad de las Pymes.

Adicionalmente, se sostuvo una reunión con un Abogado experto en el ámbito de las relaciones laborales en pymes, y que también ha participado como jurado en la mesa que selecciona a la empresa que se adjudica el reconocimiento. Con él se conversó respecto a los principales desafíos que tienen las Pymes, los apoyos que reciben, el marco regulador para las pymes en términos de gestión de personas. Y finalmente se profundizó respecto a las normativas que podrían afectar a algunos indicadores. Esta última entrevista se realizó con la finalidad de adquirir un insumo adicional respecto al marco normativo regulador de estas empresas, de tal manera de exponer un análisis que se ajuste a la teoría, a la realidad de los concursantes, y también desde el marco normativo, y así no transgredir o consultar posteriormente por prácticas que no podrían realizar producto de aspectos políticos.

Así estas cinco instancias fueron de entrevistas semi-estructuradas, y la técnica de muestreo fue intencionada, lo anterior con el fin de obtener información valiosa por medio de agentes que serían claves para los resultados de este proyecto.

De lo anterior, se obtuvieron todos los insumos necesarios para realizar un análisis integrado (*convergencia interparadigmática*) de las prácticas a revisar, y con ello se elaboró una matriz con tres ejes de revisión; aspectos políticos/legal, aspectos teóricos y aspectos empíricos. Respecto de los aspectos políticos/legales se consideraron aquellas normativas que resultan relevantes o que podrían impactar en los indicadores a evaluar. Referente a los aspectos teóricos, se focalizaron en aquellos elementos que la literatura destaca como necesarios, vale decir, las prácticas que en concreto se

asocian con el desempeño organizacional. Por último, los aspectos empíricos guardan relación con la percepción y realidad de los concursantes, develando la atingencia de los indicadores por los que le son consultados, la claridad y la factibilidad de satisfacerlos. A partir de todo lo anterior se diagnosticará la necesidad de adaptar, mantener, eliminar o incluir nuevos indicadores.

Adicionalmente, la última fase de este proyecto tuvo como objetivo materializar en un Informe Diagnóstico las acciones a realizar con los indicadores actuales así como una propuesta de otras prácticas que podrían ser incluidas en la medición que realiza la FCVE. Para el logro de esto se revisó en la literatura prácticas adicionales que no se encontraban plasmadas en el instrumento, y a los participantes de las entrevistas se les consultó por la factibilidad de incluir dichas consultas u otras que ellos considerasen pertinentes. Dicho análisis fue presentado en los resultados de este proyecto, y fue validado en conjunto al equipo Cátedra UC a través de reuniones que propiciaron una presentación con la Directora de la Fundación Carlos Vial Espantoso.

Para el análisis cada variable fue desglosada en los indicadores que la componen (indicadores del instrumento), estos se revisaron desde el foco de los concursantes, los cuales ofrecieron su opinión tanto positiva como negativa sobre cada consulta. Luego, se analizó el indicador sobre los antecedentes que ofrecía la bibliografía sobre cada práctica. Y en un tercer orden se revisaron desde las normativas vigentes y comentarios del abogado experto. A partir de todo ello se tomó una decisión en cuanto a mantener, modificar, remover o seguir revisando. Adicionalmente, se realizó el mismo análisis para indicadores teóricos, que son prácticas propuestas a los concursantes que podrían ser añadidas como consultas en futuras versiones, para dichas consultas se tomó la decisión de incluir o no incluir.

A continuación se adjunta una matriz que guiará el análisis, no obstante, en el apartado de resultados se presentará la tabla sin las columnas de comentarios concursantes, teoría y normativa, a pesar de lo anterior el análisis integrado estará presente en el escrito y las tablas completas podrán ser encontradas en los anexos.

Tabla 1. Ejemplo de Matriz para análisis

Dimensión/ Variable	Indicadores Instrumento	Comentarios Concursantes		Comentarios desde la Teoría	Comentarios desde las Normativas	Acción Conclusión Sugerida
		Positivo	Negativo			
Compensaciones						
	Indicadores Teóricos	Comentarios Concursantes		Comentarios desde la Teoría	Comentarios desde las Normativas	Acción Conclusión Sugerida
		Positivo	Negativo			

A modo de resumir la metodología del presente proyecto se presenta a continuación una tabla con las acciones principales.

Tabla 2. Resumen de Metodología

Fase	Objetivos	Método Recolección Información	Técnicas de Análisis de Información	Producto
Revisión Bibliográfica	- Identificar y seleccionar las prácticas que se asocian a alto desempeño y que cuentan con mayor cantidad de evidencia.	- Indagación en gestores bibliográficos.	- Benchmark	Presentación de Hallazgos Bibliográficos Preliminares
Diagnóstico del Modelo	- Evaluar la validez de constructo de los indicadores del actual Modelo de Gestión de Relaciones Laborales FCVE para Pymes, de acuerdo a evidencia teórica y empírica de mediciones anteriores. - Clasificar los indicadores del Modelo de Gestión de Relaciones Laborales FCVE para Pymes definiendo cuáles deberían mantenerse, modificarse o eliminarse.	- Revisión data concursos anteriores. - Entrevista semi estructuradas con: 4 concursantes versión anterior y 1 agente clave del sector de normativas Pymes.	- Revisión de los datos cuantitativos y contraste con información teórica. - Análisis de contenido de las notas tomadas en entrevistas.	
Presentación de Propuesta de Optimización	- Proponer indicadores adicionales que resulten válidos para medir según evidencia teórica, considerando el contexto nacional.	- No aplica.	- Reuniones de validación con mesa experta.	Informe Diagnóstico del Modelo Relaciones Laborales FCVE 2017 para Pymes

Carta Gantt

A continuación, se presentan las principales fases del proyecto con los plazos ejecutados para su realización.

Mes	Marzo			Abril			Mayo			Junio			Julio			Agosto			Septiembre			Octubre												
Fase/Semana	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	
0. Presentación y Ajuste de Propuesta	X	X	X																															
1. Revisión Bibliográfica Modelos Relaciones Laborales			X	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X					X	X	X	X	X								
2. Revisión Bibliográfica Pymes en Chile			X	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X					X	X	X	X	X								
3. Diagnóstico del Actual Modelo FCVE para Pymes 2017																X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
4. Propuesta de Optimización del Modelo de RR.LL para Pymes																									X	X	X	X	X	X	X	X		

La Fase inicial consistió en la presentación y ajuste de la propuesta, para ello se sostuvieron reuniones iniciales con el equipo de Cátedra UC. Se elaboró y presentó la propuesta definiendo los alcances del proyecto. Posteriormente se revisó bibliografía de Modelos de Relaciones Laborales y en paralelo se indagó respecto a las Pymes en Chile. En los primeros meses se dedicó tiempo a la revisión bibliográfica para contar con fundamentación teórica que permita elaborar los insumos para la siguiente fase.

La tercera fase consiste en el Diagnóstico del Modelo FCVE para Pymes 2017, en esta fase se realizó el levantamiento cualitativo por medio de entrevistas en profundidad semi estructuradas a director y subdirector de Cátedra UC, a concursantes pymes del año 2017, agente clave del área normativa de pymes. Esta fase finalizó con un análisis y diagnóstico del actual modelo, el cual integrará la información recabada en los levantamientos cualitativos en conjunto con la evidencia teórica hallada en distintos estudios.

Finalmente, la cuarta fase buscó Optimizar el modelo de Relaciones Laborales para Pymes, por medio de la actualización, conclusión de las actuales variables y proposición de nuevas que podrían resultar atingentes para la medición. Al finalizar esta fase, se obtuvo un informe con el diagnóstico y sugerencia a realizar para cada una de las variables que fueron analizadas en este proyecto.

³ Aquellas cruces se encuentran con un color rojo definen las fechas de los entregables asociados.

Resultados

Para el presente apartado se mostrarán los resultados obtenidos a través de las distintas instancias; levantamiento empírico con concursantes de versiones anteriores, revisión de antecedentes teóricos y análisis de las normativas en conjunto con información levantada por medio de una entrevista con abogado experto en relaciones laborales. Desde los tres ejes mencionados anteriormente se analizaron las variables del modelo de Relaciones Laborales de la Fundación Carlos Vial Espantoso para su categoría de Pymes con el objeto de presentar una sugerencia de acción. Cada variable fue desglosada en los indicadores que la componen (indicadores del instrumento), y además se propusieron consultas adicionales (indicadores teóricos) que también fueron expuestos a la percepción de los concursantes, a la fundamentación teórica y a las normativas vigentes que podrían impactarles, con el fin de también tomar la decisión de ser incluidos o no.

Se presentará tablas resúmenes de cada una de las variables con sus indicadores respectivos en el siguiente orden: Compensaciones, Capacitación, Liderazgo (que también contiene a la variable Innovación desde la base), Gestión del Desempeño, y Selección e Incorporación (que también contiene la variable Organización del Trabajo). Para ver las tablas completas se podrá revisar la sección de anexos.

Variable de Compensaciones

La variable de compensación se encuentra compuesta por seis indicadores centrales, de los cuales tres de ellos referirían a los costos monetarios que genera la empresa ya sea por sueldos bases, incentivos o beneficios. Por otro lado, existirían dos consultas que aludirían a conocer qué tipos de incentivos y beneficios son los que se otorgan, y por último, existiría una pregunta abocada a indagar si la empresa cuenta con un sistema de reparto de utilidades. En esta variable no existe ningún indicador que cuente con una escala Likert rubricada, sino que se dedica a explorar sobre aspectos más formales como lo son la existencia de una práctica formal o la cantidad de inversión en cuanto a compensaciones. A continuación se presentan los principales resultados a través de una tabla resumen, con su respectivo análisis.

Tabla 3. Resultados Variable Compensaciones

Dimensión	Indicadores Instrumento	Conclusión/Acción Sugerida
Compensaciones	Costo Empresa Anual Sueldos Base Brutos	Mantener, pero mejorar sistema: almacenar y reutilizar la data (generar memoria de información recopilada).
	Costo Empresa Anual Incentivos Variables	Mantener, pero difundir más la diferencia entre los bonos y el sistema de reparto de utilidades.
	Principales Incentivos Variables según nivel Jerárquico	Modificar y/o disminuir los niveles jerárquicos, de modo que se adapte a la realidad de las Pymes.
	Existe Sistema de Reparto de Utilidades	Mantener, pero difundir más la diferencia entre los bonos y el sistema de reparto de utilidades.
	Costo Empresa Anual de Beneficios Entregados a Personal	Mantener, pero aclarar como valorizar los beneficios no monetarios.
	Principales Beneficios entregados por empresa: (Monetarios, Protección y Seguridad, Ahorro, Desarrollo Personal, Tiempo y Flexibilidad)	Mantener, pero ponderar con mayor puntaje aquello que toda pyme podría satisfacer que son las flexibilidades horarias.
	Indicadores Teóricos	Conclusión/Acción Sugerida
	Alto reconocimiento de ideas creativas.	Se podría incluir un indicador que apunte más a los reconocimientos no tangibles y a los beneficios no monetarios.
	Compensaciones Competitivas	No incluir.
	Incentivos Grupales	No incluir.

Desde la teoría y en relación a los indicadores recién analizados, se considera importante revisar: el reajuste de los sueldos en torno a las utilidades generadas y los beneficios o bonos variables que resultan un predictor de desempeño cuando están asociado a metas alcanzables. Sin embargo, es importante contabilizar también la variedad y cantidad de beneficios que la organización ofrece, porque si se revisa solo el factor económico podría haber un solo gran incentivo monetario que no se ajuste necesariamente a las necesidades de los trabajadores.

En cuanto a las normativas no existirían mayores impactos, solo señalan lo que se considera una remuneración y lo que por contrario no lo es. Adicionalmente, se encuentra definido lo que es un incentivo variable, no obstante, el código del trabajo no cuenta con apartados que pudiesen impactar en los indicadores revisados de la variable de Compensaciones, y el abogado experto tampoco manifestó normativas que pudiesen alterar a las preguntas de esta sección.

Es por ello que en el caso de la variable de compensaciones, de un total de seis indicadores originales se mantendrían todos, no obstante requerirían distintas aclaraciones para asegurar su adecuada respuesta. Para el primer indicador se solicitó que la fundación guarde un registro de la información para no reiterar la consulta año a año. En cuanto al segundo y cuarto indicador surgieron varias dudas entre las diferencias de un bono anual y un sistema de reparto de utilidades, por lo cual dicho contenido se sugiere que sea difundido o aclarado para evitar posibles confusiones. Para los principales incentivos según el nivel jerárquico, todos los concursantes indicaron dificultad debido a que no lograban ajustar su estructura a los niveles propuestos, por tanto, dicho indicador requiere ser modificado. Respecto al quinto indicador es importante agregar una nota que aclare cómo calcular los beneficios no monetarios. Para la última consulta, se sugiere buscar una manera de ponderar las respuestas, debido a que todos los concursantes señalaron que es probable que la flexibilidad horaria es de los pocos beneficios factibles que pueden otorgar, mientras que los otros resultan de difícil acceso para empresas de su tipo.

Adicionalmente, se propusieron tres indicadores desde la teoría que fueron consultados con los participantes y también analizados desde las normativas. De estos sólo uno fue considerado como relevante y atinente a incluir; considerar y reconocer las ideas creativas, a modo de aumentar el desempeño organizacional. Por consiguiente, se sugeriría incluir un indicador que contemple también el reconocimiento como un incentivo no tangible. Dicho indicador proviene desde la literatura y es bien recibido por los entrevistados, y no poseería normativas que pudiesen afectarlo. Indicadores sugeridos por la teoría, pero que no resultaron atinentes desde la perspectiva de los concursantes son el uso de incentivos competitivos e incentivos grupales.

Variable de Capacitación

La variable de capacitación está compuesta por cinco indicadores, de los cuales dos de ellos aluden a conocer el costo de inversión tanto para actividades realizadas por franquicia Sence como aquellas que son financiadas con recursos propios. Posteriormente, se consultan por las horas de capacitación ejecutadas ya sea en

actividades internas como externas diferenciando la consulta por niveles jerárquicos (gerencias u operativos). Por último, se consulta por las temáticas principales que son abordadas en las capacitaciones según el nivel jerárquico. Nuevamente, contamos con indicadores que se avocan a la formalidad y a la estadística de inversión así como a las horas ejecutadas, existiendo una pregunta abierta para responder el tipo de temáticas. A continuación tabla que presenta los principales resultados sobre la variable de capacitación.

Tabla 4. Resultados Variable Capacitación

Dimensión	Indicadores Instrumento	Conclusión/Acción Sugerida
Capacitación	Gasto Total Capacitación vía Sence internas o externa	Revisar más que la Ley Sence, los requisitos de los cursos que ofrecen las OTEC y OTIC, pues podrían ser más bien genéricos o con requerimientos que no se ajustan a las realidades de las Pymes.
	Gasto Total Capacitación Recursos Propios	Mantener, pero cuidar que el indicador de inversión no es relevante sin las horas (pensando en los talleres gratuitos).
	Horas de Capacitación Nivel Gerencial y Ejecutivos	Remover Indicador, a menos que se vaya a utilizar para revisar el per cápita por horas, si es así mantener un solo indicador genérico.
	Horas de Capacitación nivel operativo, administrativo, profesionales/técnicos	Remover Indicador, a menos que se vaya a utilizar para revisar el per cápita por horas, si es así mantener un solo indicador genérico.
	Principales Temáticas y Competencias desarrolladas en capacitación según nivel jerárquico	Modificar el indicador en cuanto a los niveles jerárquicos y el establecimiento de alternativas de temáticas.
	Indicadores Teóricos	Conclusión/Acción Sugerida
	Evaluación de los distintos niveles	Incluir indicador, considerar que a mayor nivel de evaluación (Modelo Krickpatrick) mejor debiese ser la capacitación.
	Planificación Estratégica de la Capacitación	Incluir indicador, tener en consideración los Comité Bipartitos para empresas concursantes con más de 15 trabajadores, y de contar con sindicatos también deberán haber capacitaciones asociadas a temáticas sindicales.

Desde la evidencia teórica se avala consultar por la inversión en capacitación, no obstante, no se expone que la cantidad de horas de capacitación sea realmente relevante, pues podría realizar un curso e-learning de pocas horas, pero no tener un

alto impacto. Finalmente, se señala la importancia de que las temáticas de los talleres deben estar asociadas al giro de la empresa para que aumenten el desempeño organizacional.

Así, en este caso los cinco indicadores que pertenecen a la variable de capacitación tuvieron distintos resultados. El primer indicador que consulta por la inversión monetaria vía franquicia Sence, deberá ser indagado con mayor profundidad desde las empresas proveedoras de capacitaciones que ofrece este medio, dado que algunos comentarios de los entrevistados indicaron que no podían acceder a talleres que no fueran de temas transversales, pues solicitaban un mínimo de participantes para realizar el curso y al ser poco los trabajadores no podían inscribirse por falta de quórum. Desde la normativa de Ley Sence, no se indicaban requisitos de cantidad de participantes, pero deberá ser revisado en cuanto a los intermediarios que proveen dichos servicios, con el fin de asegurar que el acceso a capacitaciones por dicho medio pueda ser referente a temáticas de la empresa y no solo de asuntos genéricos. El segundo indicador consulta por la inversión de capacitaciones realizadas con recursos propios, dicho indicador se sugiere mantenerlo. En cuanto al tercer y cuarto indicador que consultan por las horas de capacitación según distintos grupos de trabajadores, se sugeriría remover uno de ellos y dejar una consulta que abarque a todos los trabajadores, este dato solo aportará si se revisa a razón de la inversión, pero no hay que olvidar que existen cursos gratuitos los cuales aumentarían las horas, por lo que de no integrar dicho indicador el resultado del per cápita disminuiría. Y finalmente el quinto indicador, sobre las temáticas de capacitaciones por nivel jerárquico deberá modificarse proponiendo algunas alternativas que funcionen de forma general para responder la consulta, por ejemplo; temáticas transversales, temáticas propias del giro del negocio, otras temáticas. Por otro lado, para la misma pregunta se deberá ajustar los niveles jerárquicos a la realidad de las Pymes.

La teoría señala que a mayor nivel de evaluación al que se asocian las capacitaciones se obtendría un mayor impacto, y por tanto aumentaría el desempeño organizacional. Y a su vez, desde la evidencia científica se indica que es relevante planificar de forma anual las capacitaciones para afrontar los desafíos y objetivos de la empresa, y que se debe hacer levantando las necesidades de los empleados en

conjunto a los objetivos estratégicos de la organización. Ante dichos indicadores propuestos, los concursantes manifestaron estar de acuerdo de su relevancia y atingencia. Considerando las normativas es importante tener en cuenta para el indicador de planificación anual de la capacitación, que si la empresa posee quince trabajadores o más deberá constituirse un comité bipartito que tendrá como rol velar y revisar las necesidades de los trabajadores en cuanto a capacitaciones, y además si existiera un sindicato también se deberán considerar capacitaciones en temáticas sindicales, aún cuando éstas son financiadas por el mismo sindicato. Dado lo anterior, se sugiere agregar estos indicadores nuevos al análisis contemplando las normas señaladas.

Variable de Liderazgo

La variable de Liderazgo es evaluada a través de cuatro consultas, de ellas dos consultan por los estilos de liderazgo según los niveles jerárquicos, y consistirían en preguntas que poseen cinco niveles de desarrollo. A su vez, existirían dos preguntas dicotómicas para indagar por la existencia de formación de liderazgo y de procesos de coaching. Para el análisis de la variable de Liderazgo, se tomó la decisión de trasladar al análisis dos consultas que pertenecen actualmente a la variable Innovación desde la Base, dado que al revisarlas en contraste con la fundamentación teórica se encontró que estarían vinculadas con las prácticas de Liderazgo. Una de estas preguntas indaga respecto a la posibilidad de autonomía para la toma de decisión que tienen los trabajadores de nivel operativo y administrativo, exponiendo cinco posibles niveles de desarrollo de dicha práctica. Y por último, el otro indicador consultaría por la existencia de un sistema de sugerencias. A continuación se presentarían los principales resultados de dichos indicadores.

Tabla 5. Resultados Variable Liderazgo

Dimensión	Indicadores Instrumento	Conclusión/Acción Sugerida
Liderazgo	Trabajadores operativos y administrativos pueden tomar decisiones importantes respecto a su trabajo. (Escala Likert)	Trasladar este indicador al componente/variable Liderazgo.
	Existe un sistema de sugerencias	Modificar palabra sistema por mecanismo, y trasladar al componente/variable Liderazgo.

	Estilo de Liderazgo más altos directivos de empresa (escala autoritaria - empoderador, pocos todos)	Modificar los niveles que hablan de cantidades, dado que al hablar de mayoría o mitades para organizaciones de pocas jefaturas resulta complejo, si existe 1 solo líder no encajaría el nivel de las mitades.
	Estilo de Liderazgo jefaturas medias (escala autoritaria - empoderador, pocos todos)	Remover y dejar el indicador anterior y que hable solo de forma genérica: los líderes de la organización.
	Existe formación en Liderazgo	Mantener
	Se realiza coaching en liderazgo	Remover
	Indicadores Teóricos	Conclusión/Acción Sugerida
	Habilidades de comunicación del líder que propicien el empoderamiento	Incluir

Desde el enfoque teórico se señala como una práctica beneficiosa la generación de un ambiente que propicie la toma de decisiones de los trabajadores, otorgándoles autonomía. Asimismo, desde un liderazgo transformacional es importante generar el empoderamiento de los trabajadores, y finalmente, es importante que el líder de la organización cuente con habilidades comunicacionales que fomenten todas las prácticas anteriores.

En cuanto a las normativas no existen asuntos específicos que podrían versar sobre los indicadores que son consultados en esta variable.

A partir de lo ya indicado y los asuntos teóricos uno de los primeros cambios que se sugieren respecto a esta variable es incorporar dos indicadores que pertenecen al apartado de innovación desde la base, que podrían estar apuntando a elementos del liderazgo; (1) que los trabajadores puedan tomar decisiones y (2) que puedan realizar sugerencias. Los entrevistados estuvieron de acuerdo con dicha propuesta, no obstante, para el segundo solicitaron modificar la palabra sistema por mecanismos para ajustarlo más a su realidad. En cuanto a los indicadores que son originales de liderazgo, el tercer y cuarto se sugeriría unirlos en uno, pues la realidad que manifiestan los concursantes es que no necesariamente cuentan con jefaturas intermedias por la cantidad de trabajadores. Por otro lado, deberá modificarse uno de los anclajes (niveles) que hace referencia a la mayoría de jefaturas o solo algunas, pues cuándo exista una sola jefatura el nivel quedaría desajustado. Que exista formación en liderazgo es importante y dicho indicador debería mantenerse, pero consultar por el coaching que es una instancia que se realiza cuando hay un problema manifiesto no resulta un indicador adecuado,

porque la jefatura podría estar realizando correctamente su labor, además es poco realista por lo cara que es dicha intervención, por todo esto se recomendaría remover dicha consulta.

En cuanto al indicador propuesto por la teoría, consultar por las habilidades comunicacionales del líder, los entrevistados manifiestan que es una consulta importante a incluir, pues a través de la información que revela el líder muchas veces direccionan sus esfuerzos, o bien de acuerdo a los estilos estarían más dispuesto a compartir sus ideas. Por otro lado, no cuenta con normativas que pudiesen impactar a dicha consulta, así se sugeriría incluirlo al instrumento.

Variable de Gestión del Desempeño

La variable de Gestión del Desempeño se encuentra compuesta por ocho consultas, dónde cuatro de estas son consultas numéricas para constatar cuántas personas son evaluadas y retroalimentadas desde metas y competencias. Mientras que existen otros tres indicadores que cuentan con cinco niveles de desarrollo de menor a mayor relacionados con la forma de fijar las metas, cómo se definen las competencias y cómo son evaluadas. Y finalmente, existe una pregunta abierta que indaga sobre el sistema de evaluación, respecto a quiénes son medidos, qué, cuánto y cómo se mide. A continuación se encontrará una tabla con los principales resultados posterior al análisis de cada uno de los indicadores señalados.

Tabla 6. Resultados Variable Gestión del Desempeño

Dimensión	Indicadores Instrumento	Conclusión/Acción Sugerida
Gestión del Desempeño	N° Total personas evaluadas por cumplimiento de metas y resultados formalmente 1 vez al año	Mantener y agregar una aclaración respecto a lo que se refiere a evaluación formal.
	N° Total personas a las que se les retroalimentó luego de ser evaluadas	Mantener
	Cómo se fijan las metas, participan diferentes estamentos, acordadas entre persona y jefatura (Escala No sistema formal, Verticalidad-Horizontalidad, No Comunicación-Comunicación)	Mantener
	Describir sistemas de evaluación de cumplimiento de metas (actores, qué se mide, cuánto se mide, cómo)	Mantener
	Definición competencias, valores, conductas (Escala sin definición-	Modificar el indicador en cuanto a las cosas sobre las que se consulta (valores,

	definición específicas y utilizadas por todos subsistemas de G.P)	conductas o competencias, tal vez sea mejor dejar una sola). El último nivel si bien es exigente, se sugeriría mantenerlo, pues la idea es que las Pymes lleguen a aquello.
	Evaluación de competencias, valores, conductas (Escala; sin proceso - proceso formal 2 veces al año)	Mantener
	N° Total personas evaluadas por competencias y conductas	Mantener
	N° Total personas a las que se les retroalimentó luego de ser evaluadas	Mantener
	Indicadores Teóricos	Conclusión/Acción Sugerida
	Autoevaluación y evaluación de Pares	No incluir
	Uso de escalas de calificación	Incluir

Respecto de la variable de Gestión del Desempeño, la teoría señala que es relevante contar con un sistema de evaluación objetivo que además posea una fase de retroalimentación con el objeto de direccionar los esfuerzos hacia el cumplimiento de metas. Asimismo, los hallazgos teóricos manifiestan que una práctica adecuada es poseer escalas de medición objetivas.

Si bien, del código del trabajo y de la instancia con el abogado experto no emanaron comentarios de la normativa que pudiesen afectar a los indicadores consultados, es importante considerar desde la tutela laboral que se deben evitar los actos de discriminación arbitraria, por lo cual resultaría relevante tener normado y objetivados el sistema de evaluación y gestión del desempeño, con el objeto de evitar posibles repercusiones legales.

Dado el análisis anterior de los ocho indicadores que se proponen en esta variable se sugeriría mantener seis de ellos sin modificación alguna, mientras que existen dos que se les recomendaría alterar ciertos elementos. El primero tiene que ver con el número de personas que fueron evaluadas formalmente, sería importante aclarar con una nota lo que se considera por formal, dado que los entrevistados indican que muchas instancias de retroalimentación o evaluación las realizan sin papeleo, pero si en un *setting* adecuado para la circunstancia y no saben si eso constituye o no un acto formal. Por otro lado, la consulta sobre la definición de las competencias, valores y conductas, será importante modificarla, dado que se están consultando por tres cosas simultáneamente, lo cual desde el discurso de los concursantes dicen que es un elemento que confunde, pues pueden tener una o dos de las tres, pero no necesariamente todas.

Adicionalmente, desde la teoría se sugeriría añadir un elemento, que alude a contar con escalas de calificación objetivas, esto no se encuentra de forma explícita en los indicadores. Dado que esta variable ya cuenta con demasiadas preguntas se recomendaría añadir dicho nivel dentro de alguno de los otros indicadores. Finalmente, se presenta la opción de añadir la autoevaluación y evaluación de pares, no obstante, para los entrevistados no parece ser una medida objetiva que aporte en la gestión del desempeño.

Variable de Selección e Incorporación

La variable de Selección e Incorporación cuenta con tres indicadores, los cuales son medidos a través de una escala de cinco niveles. Las prácticas que son abordadas refieren a los criterios para selección según el nivel jerárquico, y el nivel de profundidad de la política de inducción. Adicionalmente, se trasladaron dos preguntas que pertenecen a la variable de organización del trabajo, dado que desde la teoría se señalan como prácticas asociadas a la variable de selección. Las dos consultas refieren a la temática de perfiles de cargo, preguntando por la cantidad de cargos que existen y luego la cantidad de descripciones de cargo formalizadas que existen. A continuación se presenta la tabla con los principales resultados.

Tabla 7. Resultados Variable Selección e Incorporación

Dimensión	Indicadores Instrumento	Conclusión/Acción Sugerida
Selección e Incorporación	Criterios para selección nivel operativo y administrativos (Escala: sin criterios, hasta habilidades interpersonales + actitud a aprendizaje)	Modificar redacción, no hablar de gerencia, sino persona encargada.
	Criterios para selección nivel jefaturas (Escala: sin criterios, hasta habilidades interpersonales + actitud a aprendizaje)	Remover, se sugiere con el objeto de acortar el instrumento consultar por el proceso sin distinguir el nivel jerárquico.
	Política de Inducción (Escala: no existe proceso formal - Proceso inducción estructurado información general, específica más redes de apoyo)	Mantener
	Cuántos cargos existen	Trasladar este indicador al componente/variable Reclutamiento y Selección.
	Cargos con descripción de funciones	Trasladar este indicador al componente/variable Reclutamiento y Selección.
	Indicadores Teóricos	Conclusión/Acción Sugerida
	Herramientas de Alta Validez Predictiva	Incluir
	Reclutamiento Formal	Incluir
	Evaluación Sistemática de Procesos	Incluir

	Planificación de la Selección	No incluir
--	-------------------------------	------------

Respecto de la variable de Selección e Incorporación, la teoría indica que es importante que exista un proceso formalizado de selección y que en éste se haga uso de herramientas validadas que permitan predecir el desempeño laboral futuro. Para realizar lo anterior es importante que estén constituidos los perfiles de cargo. A su vez, se manifiesta que será ideal contar con un proceso formal de inducción que facilite el ingreso al empleado.

Desde las normativas es importante considerar que en la selección se debe evitar la discriminación arbitraria, y que por tanto, no se pueden solicitar fotografías, consultar por credos, antecedentes penales o seleccionar en base a criterios subjetivos, a menos que sea una razón asociada para la ejecución idónea del cargo. Asimismo, desde la nueva ley de inclusión, es importante comenzar a generar procesos que respondan a dichas necesidades, así como a la obligatoriedad de la cuota para empresas que cuentan con una dotación de cien o más trabajadores. En cuanto a perfiles de cargo la normativa señala que con doscientos o más empleados es obligatorio contar con la descripción de éstos, para las pymes no se encuentra normado, pero es necesario llegar a este estándar con el objeto de sostener procesos de selección y de evaluación de desempeño objetivos.

Considerando la información previa, la primera modificación que se realiza para esta variable es trasladar dos indicadores que son parte del componente Organización del Trabajo, que consultan por la cantidad de cargos que existen y cuántos de estos tienen su descripción de cargo. Respecto a los tres indicadores originales de la variable de selección e incorporación: se sugiere para el primero modificar la redacción y no hablar de gerencia, sino de persona encargada, puesto que la realidad de las pymes es por lo general no contar con dichas estructuras o cargos tan jerárquicos. En cuanto al segundo indicador, que realiza una distinción con el primero respecto a los niveles jerárquicos, si la búsqueda es acortar el instrumento podría consultarse de forma genérica por los procesos de selección, y así remover dicha pregunta. Finalmente, para el tercer indicador se sugiere mantener de la misma forma la pregunta.

Por último se recomendaría incluir indicadores que son propuestos desde la teoría, los cuales consisten en; uso de herramientas con alta validez predictiva, procesos de reclutamiento formales y evaluación de la efectividad del proceso de selección. Los indicadores recién señalados fueron considerados como atingentes para los concursantes que participaron, y se alinearían a las normativas ya presentadas en este apartado. A pesar que desde la teoría se sugiere tener prácticas de planificación de selección, para los entrevistados no resulta atingente a medir por la volatilidad del mercado que viven las pymes, por lo cual no se consideraría.

Comentarios Generales del Instrumento y Proceso

Adicionalmente, se solicitó a los concursantes por comentarios generales respecto al concurso de la Fundación Carlos Vial Espantoso, lo cual será explicitado en este apartado.

En cuanto al proceso los entrevistados manifestaron que podría mejorar en su capacidad para generar una retroalimentación no solo a aquellos que logran llegar como finalistas, pues la ganancia de participar en este concurso se encuentra justamente en el proceso de aprendizaje que se adquiere desde el *feedback*, por lo que empresas postulantes que no alcanzarían la instancia final se estarían perdiendo esa oportunidad. Alineado a lo anterior, una recomendación sería generar año a año un decálogo de buenas prácticas levantadas a través del proceso que podría ser compartido a los concursantes para potenciar su desarrollo en gestión de relaciones laborales. Otra propuesta para mejorar el proceso de aprendizaje es generar diplomados de relaciones laborales pensado no solo para los actores sindicales, sino también en los gerentes que desean impulsar y mejorar constantemente la gestión de personas de su organización.

Por otro lado, se menciona que empresas que han participado más de una versión del concurso podrían contar con un proceso más amigable, un ejemplo de lo anterior, sería en las consultas anuales registrar la información de dichas organizaciones para no reiterar la solicitud año a año de data que ya se debería encontrar almacenada. Asimismo, se comenta también que de llegar a una fase de evaluación final se debería ser más exigente con aquellas Pymes que ya han participado anteriormente, pues se entendería que ya han recibido retroalimentación en versiones anteriores, por lo que se

esperaría que avanzaran en aquellos puntos que les fueron indicados como oportunidad de mejora.

Otra preocupación explicitada por los entrevistados es la cantidad de consultas enfocadas a lo numérico como lo son las horas, la inversión, o la cantidad de instancias realizadas. Dicha inquietud que manifiestan se origina en qué no necesariamente un número demuestra la calidad que hay detrás de cada elemento, en este sentido, el concurso buscaría suplir dicho elemento contando con una etapa en la que se constatan en terreno los asuntos recogidos a través del instrumento. No obstante lo anterior, sería pertinente añadir o revisar cómo enfocar los indicadores para cuidar que no queden dentro de la fase final concursantes que a pesar de invertir y gastar, posean prácticas de baja calidad.

Finalmente, se destaca como un factor positivo la existencia de este concurso gratuito, que permitiría no solo premiar a una empresa, sino que generaría una orientación que es recogida como una oportunidad para repensar su gestión de persona y mejorar en pos del logro de desempeños óptimos. Es por lo anterior, que los entrevistados indican que empresas que se encuentran en su fase inicial o que podrían recién estar instaurando un área de recursos humanos se verían verdaderamente beneficiadas, pues obtendrían una pauta que les ayudaría a comprender qué prácticas deben cuidar para alcanzar un desempeño deseado.

Discusión

A través de la extensa revisión teórica que se ha realizado a lo largo de este proyecto ha resultado difícil encontrar un modelo integrado de prácticas que apunten hacia el alto desempeño organizacional de las Pymes, por el contrario, se han hallado en su mayoría intentos por revisar variables aisladas en gestión de personas que podrían incidir positivamente y orientar a resultados óptimos. En la misma línea anterior, las búsquedas bibliográficas de evidencias en contextos latinoamericanos no ha sido fructífera, por lo que se ha debido utilizar investigaciones lejanas al continente.

Para explicar lo anterior, se podría argumentar la baja formalización y consistencia de prácticas en el área de recursos humanos para organizaciones como las Pymes. Esto se debería a la fuerte preocupación por garantizar una producción, ventas y ganancias, y además por la gran volatilidad del mercado que afrontan este tipo de organizaciones (Ahmad & Tayyah 2016). A partir de lo mencionado, las empresas de este tipo tendrían poco espacio y tiempo para repensar su forma de gestionar, y menos recursos para invertir en asesorías externas que les orientasen a mejorar en su capacidad para gestionar los recursos humanos desde distintas prácticas comprobadas.

En este sentido, el ejercicio que realiza la Fundación Carlos Vial Espantoso en conjunto con el equipo asesor de Cátedra UC es vital para estas empresas, dado que impulsaría hacia la mejora de estas organizaciones por medio de la revisión de distintas prácticas.

En el análisis de los instrumentos que utiliza la FCVE para observar las relaciones laborales, se logró cumplir con el objetivo perseguido, el cual en síntesis consistía en actualizar el instrumento desde las evidencias teóricas más recientes y ajustar de acuerdo a las percepciones de concursantes anteriores que hubiesen tenido la experiencia de responder dicho instrumento, todo lo anterior sin dejar de considerar las normativas que impactan en gestión de recursos humanos. Así, la cantidad de indicadores revisados podrían ser reducidos de tomar las sugerencias revisadas en los resultados. Además, se logró ofrecer consultas adicionales que contarían con suficiente evidencia de respaldo en cuanto a su relación con el desempeño organizacional. Todo esto permitiría a futuro evaluar las relaciones laborales con

indicadores validados y fundamentados en la teoría, y así entregar retroalimentaciones a las empresas que sigan aportando hacia un avance continuo.

Si bien las prácticas que ofrece el instrumento fueron revisadas desde tres focos, resulta bastante preocupante la falta no sólo de marcos teóricos, sino también lo poco que se ha avanzado en materia normativa para la regulación de empresas pequeñas y de mediano tamaño. El asunto de las relaciones laborales se encuentra pensado en su gran mayoría para organizaciones de gran tamaño, y aún no ha sido ajustado pensando en las empresas emergentes, pequeñas o medianas. Dicha falta de desarrollo da un espacio amplio a las organizaciones de este tipo para que orienten sus prácticas sin un mínimo esperado desde las regulaciones, lo cual en parte podría resultar beneficioso considerando lo volátil que es el mercado, y que justamente necesitarían realizar gestiones rápidas y dinámicas sin verse entrampadas en regulaciones o burocracias administrativas. Bajo la misma lógica, es relevante analizar que el ejercicio de optimización y revisión desarrollada en este proyecto ha buscado reducir la cantidad de consultas realizadas en el concurso y concentrarse en algunas prácticas, con el fin de generar un proceso más ágil, apuntando a medir los elementos centrales que impactarían en una gestión exitosa.

Lo anterior, también buscaría poder avanzar en un proceso que resulte sensible a medir prácticas asociadas a desempeño organizacional, exhaustivo, pero veloz, de tal manera de que las organizaciones participantes puedan también responder a estos resultados prontamente, sin resultar impactados por los cambios del mercado que las obligarían a focalizarse en otros asuntos.

A su vez, resulta preocupante que desde una búsqueda preliminar no se hubiese encontrado data que oriente a estas organizaciones en su gestión de personas desde los servicios del estado. Por ejemplo, Dirección Nacional de Servicio Civil, cuenta con un modelo de la gestión de personas, pero no existiría uno pensando en organizaciones de menor tamaño, incluso considerando que en el Estado también existen servicios de tamaño pequeño. Tampoco fue posible encontrar con fuentes de información específica en instituciones especializadas para el mundo de las Pymes como lo son la Corporación de Fomento de la Producción.

El hecho de que resulte tan reducida la literatura tanto a nivel nacional como internacional, así como las guías estatales ya sea en normativas como en modelos de gestión que propicien un avance es de gran preocupación, comprendiendo que las cifras de este tipo de empresas va en aumento año a año, y cada vez participan más en la generación del producto interno bruto y en la oferta de empleo laboral (OCDE, 2018). Hoy existe mucho interés en que se aumente la innovación, en propulsar emprendimientos, en cambiar la forma del trabajo, y efectivamente muchas personas han estado optando por generar sus propias empresas (Peoples Matters, 2017), no obstante, parece ser que no se está avanzando en apoyar realmente a estas pequeñas empresas que de pronto se enfrentan al dinamismo del mercado, y que se verían en dificultades para perdurar en el mismo.

Finalmente, cabe mencionar que este proyecto no solo ha impactado en la posible actualización y ajuste del instrumento que utiliza la FCVE en el concurso para Pymes, sino que también se ha generado un marco teórico guía que permitiría focalizar y generar un modelo teórico integrado, el cual podría ser testado en proyectos futuros con el objeto de establecer efectivamente las variables e indicadores que predecirían en mayor medida el desempeño organizacional para el contexto de las Pymes Chilenas. A través de lo anterior, se podría generar una guía con mayor validez para la retroalimentación de estas organizaciones, pesquisando los elementos realmente críticos que incidirían en el alto desempeño, y por tanto que impactarían en prolongar la vida de estas empresas, evitando su temprana desaparición.

Conclusiones y Sugerencias

Este proyecto de grado buscó actualizar y optimizar el modelo teórico que fundamenta el Modelo de Relaciones Laborales que respalda al concurso de la FCVE para Pymes en su versión 2017, diagnosticando y evaluando la validez de siete de los diez constructos que mide, y proponiendo nuevas temáticas. Una vez finalizado este proyecto se ha logrado generar un análisis que permitió clasificar a los indicadores que miden las relaciones laborales y que ayudaría a tomar decisiones respecto a: mantener, modificar, remover. También, se logró proponer nuevas variables e indicadores específicos que podrían ser añadidos al modelo. Todo lo anterior ha sido verificado desde tres componentes; la evidencia teórica, la percepción de concursantes anteriores y las normativas vigentes que regulan las prácticas de relaciones laborales. A su vez, la selección de algunas variables sobre otras para la revisión fue realizada en virtud de otros de los objetivos que persiguió este proyecto; elegir las prácticas que se asociarían con alto desempeño y que contarían con mayor cantidad de respaldo. Así, mismo durante el desarrollo de este proyecto se fueron respondiendo las preguntas directrices que orientaban la búsqueda de modelos de gestión de recursos humanos validados que se asociasen a un alto desempeño para empresas pequeñas y medianas.

Los objetivos y preguntas lograron ser esclarecidas durante el desarrollo de este proyecto y los resultados aportarán en las decisiones futuras que tomará el equipo de Cátedra UC y de la Fundación Carlos Vial Espantoso, de tal manera el instrumento avanzaría en su actualización a través de la perspectiva de los concursantes, el conocimiento experto de abogado en relaciones laborales y evidencias teóricas internacionales respecto a prácticas de gestión de personas. Así, el modelo usado en la versión del año 2017 por FCVE podrá ser actualizado y optimizado desde fundamentos válidos.

Si bien los resultados perseguidos en este proyecto fueron cumplidos, es importante considerar algunos asuntos para futuras investigaciones o análisis que se podrían realizar posterior a generar la actualización del modelo. En primer lugar, en un próximo proyecto de revisión será necesario indagar si es atingente o no añadir una variable asociada a las comunicaciones. Desde la revisión bibliográfica, había

suficientes argumentos para añadir esta variable desde su asociación positiva con el desempeño organizacional, y se postulaba que permitiría reducir la incertidumbre, y por consiguiente aumentar el desempeño organizacional, además de orientar sobre cómo desarrollar las labores optimizando los flujos de trabajo. No obstante lo anterior, buscando reducir los indicadores consultados, no fue pertinente indagar más respecto a esta práctica en este proyecto, sin embargo, debiese ser una variable a considerar en una futura revisión o actualización.

Un segundo paso a seguir guarda relación con profundizar en mayor medida respecto a las posibles diferencias que podrían presentar empresas pequeñas y medianas, lo cual podría haberse realizado de poseer mayor tiempo y una muestra más numerosa. Así surgiría una nueva interrogante que podría ser tomada en futuras investigaciones; ¿debería desagregarse el modelo de pymes en uno para pequeñas y otro para medianas empresas? De tomar dicha línea investigativa, se sugeriría aumentar el número entrevistas para el levantamiento de información, con el objeto de saturar la información de concursantes tanto pequeños como medianos, ya que para este proyecto la cantidad de entrevistados alcanzó a ser suficiente considerando que era una revisión general al instrumento. También, sería importante agregar a otros actores que para esta investigación no estuvieron presentes, como lo son agentes del estado o instituciones encargadas de propulsar el emprendimiento, así como otras organizaciones que se dedicarían también a revisar y evaluar las relaciones laborales de distinto tipo de organizaciones. No obstante lo anterior, se sugeriría instalar en primera instancia una actualización del modelo siguiendo los resultados ya presentados, luego considerar la posible integración de la variable de comunicación, y posterior a ello incursionar en analizar si aún requeriría ajustes considerando los contrastes que podrían presentar pequeñas y medianas empresas.

Aun cuando los indicadores y/o prácticas que fueron revisadas se fundamentan en la teoría como aquellas que cuentan con una relación positiva y significativa hacia el desempeño organizacional, cabe consultarse cómo responderán esos datos en el contexto nacional. Así, un tercer paso o proyecto que podría surgir es analizar y comprobar el desempeño organizacional operacionalizado como resultados financieros o generación de innovaciones en relación a la formalización y desarrollo

de las prácticas de relaciones laborales que propone el modelo. Lo anterior, permitiría optimizar aún más el modelo, seleccionando análisis estadísticos como regresiones o modelos jerárquicos de las variables propuestas que aporten en la discriminación de los indicadores que explicarían de mejor forma el desempeño organizacional. Por medio de lo mencionado, se lograría ajustar aún más el instrumento, y así se establecerían pautas de orientación para las Pymes que podrían asegurar un aumento en sus resultados como organización en el futuro.

En este proyecto se ha generado un avance no tan sólo en las futuras actualizaciones que podría sostener el modelo de relaciones laborales que utiliza la FCVE en el concurso para Pymes, sino que también aportaría en la elaboración de una revisión de prácticas que se encontrarían asociadas al desempeño organizacional, y que por tanto, podrían servir como un insumo para el desarrollo de organizaciones tanto pequeñas como medianas. A su vez, de este proyecto se podrán realizar más investigaciones asociadas a las relaciones laborales o a las Pymes, siendo este último, un campo que se encuentra poco explorado en el contexto nacional.

Finalmente, cabe destacar la relevancia de seguir avanzando en el desarrollo de modelos o insumos que permitan asegurar la existencia de organizaciones pequeñas, medianas y también de gran tamaño, las dos primeras son de vital importancia comprendiendo que los últimos años en Chile se ha ido buscando fomentar la generación de emprendimientos e innovaciones. Y es que aún es incipiente el desarrollo que existiría en temáticas de gestión de personas en este tipo de empresas, por lo mismo se generaría un espacio para avanzar y mejorar enormemente en estos asuntos. El concurso de la FCVE es una gran apuesta que avanzaría en la línea de aportar a estas organizaciones que se les dificultaría pensarse a sí mismas de modo estratégico y que requieren del apoyo para mantenerse en el mercado, y que por medio de una retroalimentación lograrían mejorar sus prácticas de gestión de persona e impactar en sus resultados como organización, aumentando también su sostenimiento en el mercado.

Referencias

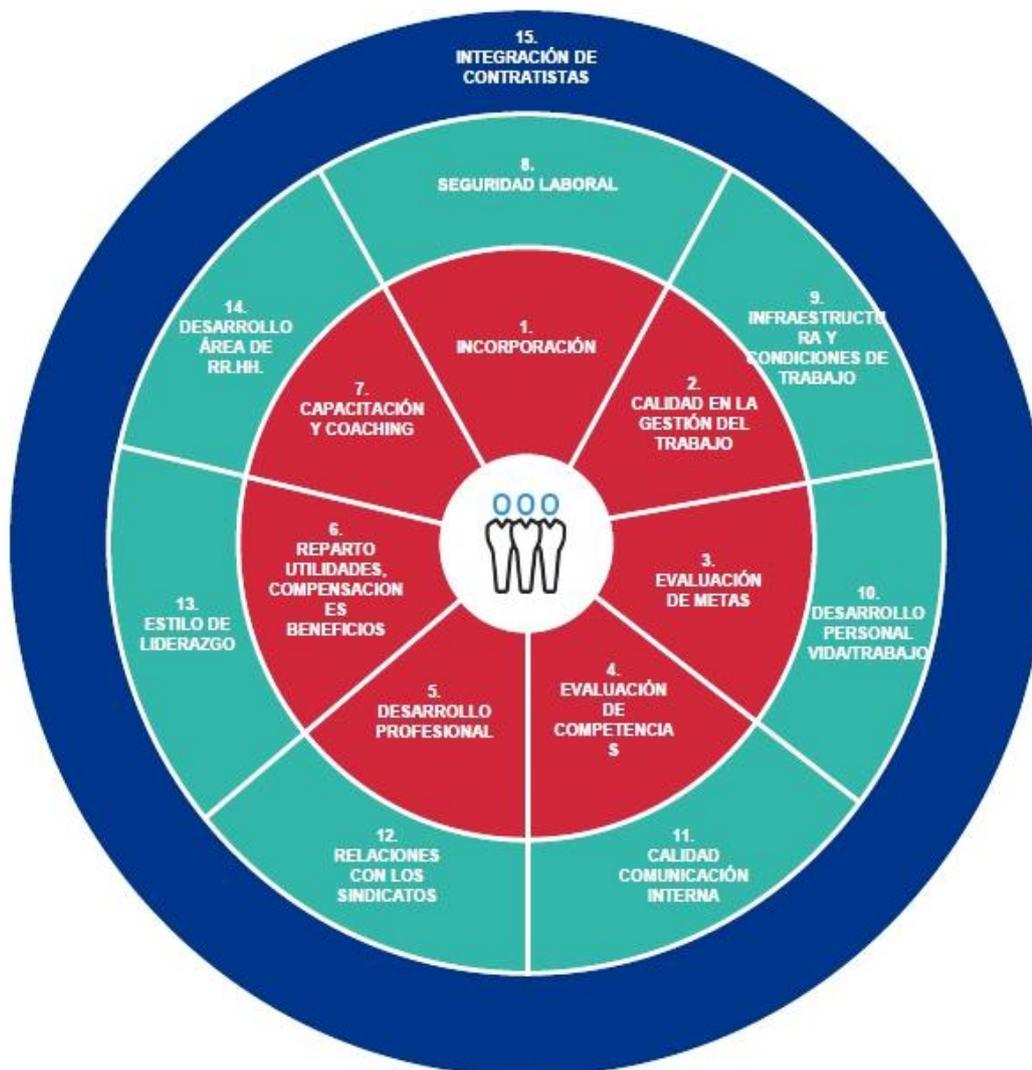
- Ahmad, A., & Tayyah, M. (2016). Impact of HRM on Organizational Performance of SME Sector in Pakistan. *Abasyn Journal of Social Sciences*, AIC 2016, 232-241.
- Alegre, J., Sengputa, K., & Lapiedra, R. (2011). Knowledge management and innovation performance in a high-tech SMEs industry. *International Small Business Journal*, 31(4), 454-470.
- Ates, A., Garengo, P., Cocca, P., & Bititci, U. (2015). The development of SME managerial practice for effective performance management. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(1), 28-54.
- Burke, R., & El-Kot, G. (2014). Human Resource Management Practices in Small- and Medium-Sized Enterprises in Egypt. *Journal of Transnational Management*, 19, 211-226.
- Carlson, D., Upton, N., & Seaman, S. (2006). The Impact of Human Resource Practices and Compensation Design on Performance: An Analysis of Family-Owned SMEs. *Journal of Small Business Management*, 44(4), 531-543.
- Chi, N., Wu, C., & Lin, C. (2008). Does training facilitate SME's performance? *The International Journal of Human Resource Management*, 19(10), 1962-1975.
- Cusmano, L., Koreen, M., & Pissareva, L. (2018). 2018 OECD Ministerial Conference on SMEs: Key Issues Paper. *OECD SME and Entrepreneurship Papers*, No. 7, 1-24.
- Equipo Catedra UC & Fundación Carlos Vial Espantoso (2017). Premio Pyme Carlos Vial Espantoso 2017: Informe General.
- Forth, J., & Bryson, A. (2018). The Impact of Management Practices on SME Performance. *Discussion Paper Series*, IZA DP No. 11399, 1-37.
- Fundación Carlos Vial Espantoso (2017). Formación y Estudio.

- Gamage, A. (2014). Recruitment and Selection Practices in Manufacturing SMEs in Japan: An analysis of the link with business performance. *Ruhuna Journal of Management and Finance*, 1(1), 37-52.
- King-Kauanui, S., Dang, S., Ashley-Cotleur, C. (2006). Impact of Human Resource Management: SME Performance in Vietnam. *Journal of Development Entrepreneurship*, 11(1), 79-95.
- Levy, M., Loebbecke, M., Powell, P. (2003). SMEs, co-opetition and knowledge sharing: the role of information systems. *European Journal of Information Systems*, 12, 3-17.
- Matzler, K., Schwarz, E., Deutinger, N., & Harms, R. (2014). The Relationship between Transformational Leadership, Product Innovation and Performance in SMEs. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 21(2), 139-151.
- Messersmith, J. G., & Guthrie, J. P. (2010). High Performance Work Systems in Emergent Organizations: Implications for Firm Performance. *Human Resource Management*, 49(2), 241-264.
- Michiels, A. (2017). Formal compensation practices in family SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24, 1-31.
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (2015). Informe de Resultados: Empleo y Capacitación Tercera Encuesta Longitudinal de empresas. División Política Comercial e Industrial. 1-26.
- Peoples Matters Media. (2017). SME HR Landscape Study 2017. 1-22
- Perez, G., & Muñoz, F. (2014). Human resource management in small and medium-sized vineyards in Chile. *Ciencia e Investigación Agraria*, 41(2), 141-151.
- Rahman, A., Hamid, K., & Mustaffa, J. (2018). Human Resource Management Practices and Performance in Malaysian SME: a proposed conceptual framework. *Journal of Global Business and Social Entrepreneurship*, 4(10), 65-71.

- Saá, P., Díaz, Nieves., Ballesteros, L. (2012). The role of training to innovate in SMEs. *Innovation Management, Policy & Practice*, 14(2), 218-230.
- Schmelter, R., Mauer, R., Börsch, C., & Brettel, M. (2010). Boosting Corporate Entrepreneurship through HRM Practices: Evidence from German SMEs. *Human Resource Management*, 49(4), 715-741.
- Sels, L., De Winee, S., Maes, J., Faems, D., Delmotte, J., & Forrier, A. (2003). How HRM affects corporate financial performance: Evidence from Belgian SMEs. *Working Paper Steunpunt*, OOI:2003, 1-43.
- Sharma, M., & Bhagwat, R. (2006). Practice of information systems. *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 17 Iss 2 pp. 199 – 223.
- Teo, S., Clerc, M., & Galang, M. (2011). Human capital enhancing HRM systems and frontline employees in Australian manufacturing SMEs. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(12), 2522-2538.
- Welker, G., Van der Vaart, T., Pieter van Donk, D. (2008). The influence of business conditions on supply chain information-sharing mechanisms: A study among supply chain links of SMEs. *International Journal of Production Economics*, 113, pp. 706-720.
- Wiesner, R., McDonald, J., & Banham, H. (2007). Australian small and medium sized enterprises (SMEs): A study of high performance management practices. *Journal of Management Organization*, 13, 227-248.
- Zakaria, N., Ishak, K., Arshad, D., Chew, N., & Ahmad, N. (2018). Measuring the dimensionality of human resource management: The perspective of Malaysian SME owner-managers. *Management Science Letters*, 8, 317-326.
- Zainol, F. A., Daud, W. N. W., Abubakar, L. S., Shaari, H., & Halim, H. A. (2018). A Linkage between Entrepreneurial Leadership and SMEs Performance: An Integrated Review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(4), 104–118.

Anexos

Anexo 1: Modelo Relaciones Laborales para Empresas Grandes



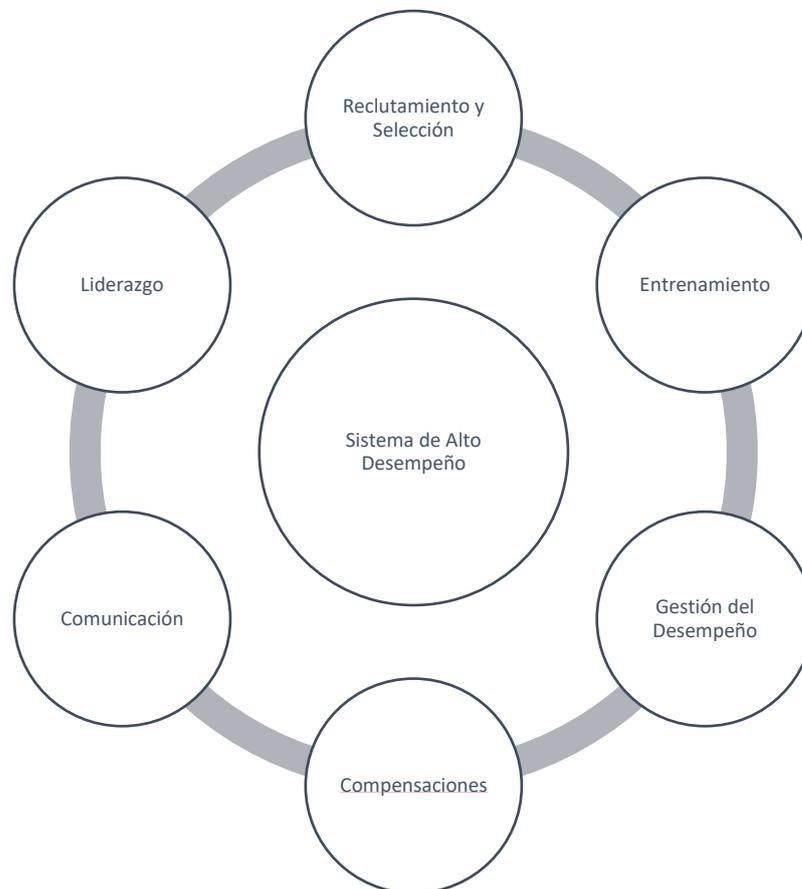
Fundación Carlos Vial Espantoso propone un Modelo de Relaciones Laborales que pone en función a la persona como núcleo articulador del modelo de negocio para la creación de valor económico desde el desarrollo humano. Para ello define una serie de variables, agrupadas en 3 conjuntos; prácticas asociadas a gestión de personas, que se encuentran en el anillo más cercano, luego las prácticas que dan soporte a la gestión de personas y por último más al exterior la parte integral de la cadena de valor de una empresa.

Anexo 2: Modelo Relaciones Laborales para Pymes



Fundación Carlos Vial Espantoso propone un Modelo de Relaciones Laborales que pone en función a la persona como núcleo articulador del modelo de negocio para la creación de valor económico desde el desarrollo humano. Para ello define una serie de variables, agrupadas en 2 conjuntos; prácticas asociadas a gestión de personas, que se encuentran en el anillo más cercano y luego siguen las prácticas que dan soporte a la gestión de personas. Con ello se mediría a las pymes respecto de su sistema de relaciones laborales.

Anexo 3: Modelo Propuesto para medir Relaciones Laborales



A continuación se presenta el modelo sugerido para evaluar las relaciones laborales, el cual alude a seis variables que deberían ser consideradas para el concurso. Entre ellas se encuentra las compensaciones, gestión del desempeño, entrenamiento, reclutamiento y selección, liderazgo y comunicación. Estos constructos, a partir de prácticas específicas, contarían con una asociación positiva significativa respecto del desempeño organizacional, así podrían constituirse como un sistema de alto desempeño.

Anexo 4: Pauta de Entrevista Concursantes

Introducción

Me presento, mi nombre es Marcelo Cataldo, actualmente soy alumno de Magister y me encuentro recabando información para mi actividad de grado, acá traigo un Consentimiento Informado (C.I) antes de comenzar con la entrevista (presentar/leer/o resumir información principal del C.I).

Te cuento que el principal objetivo de la presente entrevista es conversar respecto del instrumento que la Fundación Carlos Vial Espantoso utilizó para la categoría Pymes en su versión 2017, en específico abordaremos algunas de las dimensiones que fueron consultadas. Esto es para posteriormente poder revisar el instrumento desde una mirada teórica y empírica a modo de generar sugerencias para su actualización.

Antes de comenzar me gustaría que te presentases (nombre, cargo, respondió encuesta concurso 2017, antigüedad en organización).

1. Entonces, ya habiendo explicado el objetivo de esta instancia, iremos revisando cada indicador por apartados y te pediré que me cuentes cómo fue para ti responder a dicha pregunta; ¿fue complicado de responder? ¿por qué? ¿consideras que hay algún problema en el indicador? ¿Es atingente para la realidad de tu empresa llegar a dicho nivel? ¿es atingente para las pymes?

Una vez que finaliza un apartado consultar por lo siguiente:

2. Bien, ahora que ya revisamos los indicadores que se utilizan para cada apartado, ¿consideras que hay alguna pregunta que podría guardar relación con la dimensión que acabamos de ver (Compensaciones, Capacitación, etc) que no estaba consultado y que podría ser añadido? ¿será atingente para el resto de las pymes contar con dicho indicador?
3. Finalmente, ahora que hemos visto los indicadores que son utilizado en la actualidad, y también visto algunos que a ti se te ocurrieron, revisaremos algunos más que desde la teoría se recomiendan evaluar a partir de su relación con el desempeño organizacional. ¿Qué te parecería añadir este indicador? ¿Crees que puede ser atingente de medir para la realidad de las Pymes? ¿Podrías responderlo?

Anexo 5: Pauta de Entrevista Abogado Experto

Introducción

Me presento, mi nombre es Marcelo Cataldo, actualmente soy alumno de Magister y me encuentro recabando información para mi actividad de grado, la cual consiste en la revisión del Modelo de Relaciones Laborales utilizado por la Fundación Carlos Vial Espantoso 2017.

En dicho contexto, el principal objetivo de esta instancia es conversar respecto a algunas normativas que podrían impactar en la Gestión de Personas para empresas tipo Pymes, en específico abordaremos algunas dimensiones del Modelo.

Compensaciones y Beneficios

¿Existe alguna normativa que impacte en el ámbito de las compensaciones? ¿Dé que se trata? ¿Y en Pymes esto funciona de alguna manera distinta? ¿En cuanto a un sistema de reparto de utilidades? ¿Es una obligación contar con uno? ¿Está normado? ¿Cómo funciona para las Pymes?

¿Respecto a Beneficios deben ser igualitarios, vale decir objetivos y no arbitrarios, no discriminatorios? ¿Igualdad de género? ¿El Derecho de Maternidad es igual en este tipo de organizaciones, y el derecho a Sala cuna (Cantidad de Trabajadores)?

Capacitación

¿Existe alguna normativa que impacte en el ámbito de Capacitaciones? ¿Dé que se trata? ¿Y en Pymes esto funciona de alguna forma distinta? ¿Respecto a Capacitación deben ser igualitarios, vale decir objetivos y no arbitrarios, no discriminatorios? ¿Y a aquellos trabajadores que son subcontratados quién los debe capacitar?

¿Existe alguna normativa especial para directores y delegados sindicales, en cuanto a horas de capacitación asociadas a temáticas sindicales? ¿Quién debiese pagar dichas instancias formativas?

Sistema de Gestión de Desempeño

¿Existe alguna normativa que impacte en el ámbito del Sistema de Gestión de Desempeño? ¿Dé que se trata? ¿Y en Pymes esto funciona de alguna forma distinta?

Reclutamiento y Selección

¿Existe alguna normativa que impacte en el ámbito del Reclutamiento y Selección? ¿Dé que se trata? ¿Y en Pymes esto funciona de alguna forma distinta? ¿Cómo? ¿Definición de Perfiles y funciones es una obligación para las Pymes?

¿En procesos de subcontratación, el trabajador a cuál empresa termina perteneciendo? ¿qué empresa debe otorgarle los beneficios? ¿Cómo aplica la ley de inclusión para pequeñas y medianas empresas? ¿Y en caso de subcontratación o servicios transitorios que aumenta la dotación?

Anexo 6: Consentimientos Informados



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE
ESCUELA DE PSICOLOGÍA

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Revisión del Modelo Relaciones Laborales 2017
adscrito al Concurso de Pymes

Responsable: Marcelo Cataldo M.
Pontificia Universidad Católica de Chile (PUC)

Usted ha sido invitado a participar en la Tesis “Revisión y Optimización Modelo Relaciones Laborales 2017 Concurso Pymes para la Fundación Carlos Vial Espantoso (FCVE)” a cargo de Marcelo Cataldo M, de la Pontificia Universidad Católica de Chile (PUC). El objeto de esta carta es ayudarlo a tomar la decisión de participar en la presente investigación.

¿Cuál es el propósito de esta tesis?
El objetivo de esta tesis es revisar, actualizar y optimizar el Modelo Teórico que fundamenta el Modelo de Relaciones Laborales de la FCVE para Pymes en su versión 2017, diagnosticando y evaluando la validez de algunos constructos ya medidos. Adicionalmente se visualizará la factibilidad de proponer nuevas temáticas a evaluar que resulten atingentes conforme el panorama nacional de las Pymes, así como a la literatura y objetivos que persigue la Fundación Carlos Vial Espantoso.

¿Quién puede participar?
En esta investigación pueden participar personas que cumplan con los siguientes requisitos:
- Concursantes del Premio para su versión 2017.
- Encargado de responder los cuestionarios correspondientes.
- Idealmente Encargado de las temáticas de gestión de personas (recursos humanos).

¿En qué consiste su participación?
Si acepta, su participación consistirá en responder consultas en una entrevista respecto a las preguntas realizadas en el instrumento anteriormente, así como ahondar en ciertos elementos o temáticas que serían abordables para siguientes concursos.

¿Qué riesgos corre al participar?
La metodología utilizada en esta tesis no representa riesgo alguno para usted ni el de su organización. Participar o no participar en esta instancia no influye de ninguna manera en su evaluación en las siguientes versiones del concurso que realice la Fundación Carlos Vial Espantoso.

¿Qué beneficios puede tener su participación?
Participar en este estudio no representa beneficios directos para usted, aun cuando responder puede ser interesante para orientar la mirada sobre su organización y algunas variables de interés para el desempeño. Por otra parte, al participar estará ayudando a la realidad del mercado Pymes que participa de este concurso, ya que los datos obtenidos serán contribuciones para optimizar y revisar el Modelo que fundamenta el instrumento por el cual posteriormente se retroalimenta a los participantes, pero sin desvelar su identidad.

1



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE
ESCUELA DE PSICOLOGÍA

¿Qué pasa con la información y datos que usted entregue?

El investigador mantendrá **CONFIDENCIALIDAD ABSOLUTA** con respecto a cualquier información obtenida en este estudio y ninguna persona ajena a la investigación tendrá acceso alguno a los datos obtenidos. Las respuestas a las preguntas serán analizadas a partir de más participantes, por lo que en ningún momento se particularizarán respuestas, ni tampoco se entregará un análisis de forma desagregada, sino que los resultados presentados de manera integrada. Los datos aquí obtenidos podrían ser utilizados en otros análisis si usted lo autoriza (ver al final del consentimiento), siempre bajo el compromiso de total confidencialidad. Bajo ninguna circunstancia publicaremos ningún dato obtenido que de alguna forma permita identificarlo y si son presentados en el marco de una publicación científica, toda información relativa a su identidad será eliminada.

¿Es obligación participar? ¿Puede arrepentirse después de participar?

Usted **NO** está obligado de ninguna manera a participar en este estudio. Si accede a participar, puede dejar de hacerlo en cualquier momento sin repercusión alguna para usted. Aunque Coordinadores de la Fundación Carlos Vial Espantoso y asesores de Cátedra UC hayan autorizado la realización de esta investigación, Ud. puede decidir participar o no, sin consecuencias negativas para Ud.

¿A quién puede contactar para saber más de este estudio o si le surgen dudas?

Si tiene cualquier pregunta acerca de esta investigación, puede contactar a Valentina Pozo (email: vpozo@uc.cl), investigadora de Cátedra UC – Fundación Carlos Vial Espantoso, Pontificia Universidad Católica de Chile (PUC).



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE
ESCUELA DE PSICOLOGÍA

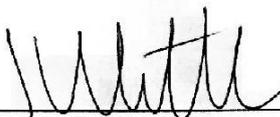
HE TENIDO LA OPORTUNIDAD DE LEER ESTA DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO INFORMADO, HACER PREGUNTAS ACERCA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN (TESIS), Y ACEPTO PARTICIPAR EN ESTE PROYECTO¹.

Indique por favor además si autoriza:

Al uso de los datos obtenidos para análisis que no están explicitados en el presente proyecto, siempre bajo el entendimiento que no contendrán ninguna información que pueda identificarme:

Autorizo

No Autorizo


Firma de el/la Participante

28/9/2018
Fecha

JOSEPH WILLIAMS
Nombre de el/la Participante


Firma del Investigador

28/09/2018
Fecha

¹ Firmas en duplicado: una copia para el participante y otra para el investigador



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE
ESCUELA DE PSICOLOGÍA

HE TENIDO LA OPORTUNIDAD DE LEER ESTA DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO INFORMADO, HACER PREGUNTAS ACERCA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN (TESIS), Y ACEPTO PARTICIPAR EN ESTE PROYECTO¹.

Indique por favor además si autoriza:

Al uso de los datos obtenidos para análisis que no están explicitados en el presente proyecto, siempre bajo el entendimiento que no contendrán ninguna información que pueda identificarme:

Autorizo

No Autorizo

Firma de el/la Participante

14/09/2018

Fecha

FELIPE CARVALLO

Nombre de el/la Participante

Firma del Investigador

14/09/2018

Fecha

¹ Firmas en duplicado: una copia para el participante y otra para el investigador



HE TENIDO LA OPORTUNIDAD DE LEER ESTA DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO INFORMADO, HACER PREGUNTAS ACERCA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN (TESIS), Y ACEPTO PARTICIPAR EN ESTE PROYECTO¹.

Indique por favor además si autoriza:

Al uso de los datos obtenidos para análisis que no están explicitados en el presente proyecto, siempre bajo el entendimiento que no contendrán ninguna información que pueda identificarme:

Autorizo

No Autorizo

Firma de el/la Participante

14-09-18

Fecha

Camila Pastén Cruz

Nombre de el/la Participante

Firma del Investigador

14-09-18.

Fecha

¹ Firmas en duplicado: una copia para el participante y otra para el investigador



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE
ESCUELA DE PSICOLOGÍA

HE TENIDO LA OPORTUNIDAD DE LEER ESTA DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO INFORMADO, HACER PREGUNTAS ACERCA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN (TESIS), Y ACEPTO PARTICIPAR EN ESTE PROYECTO¹.

Indique por favor además si autoriza:

Al uso de los datos obtenidos para análisis que no están explicitados en el presente proyecto, siempre bajo el entendimiento que no contendrán ninguna información que pueda identificarme:

Autorizo

No Autorizo

Firma de el/la Participante

22/09/18
Fecha

Nombre de el/la Participante

ANIBAL SAN MARTIN

Firma del Investigador

28/09/18
Fecha

¹ Firmas en duplicado: una copia para el participante y otra para el investigador

Anexo 7: Resultados detallados por Variable Compensaciones

Dimensión	Indicadores Instrumento	Comentarios Investigador		Comentarios desde Teoría	Comentarios desde las Normativas	Conclusión/Acción
		Positivo	Negativo			
Compensaciones	Costo Empresa Anual Sueldos Base Brutos	Es atingente a la realidad de las pymes.	Sería ideal que el sistema tuviese un registro de la información ya llenada.	Es importante que el reajuste de los sueldos sean evaluados en torno a las utilidades, por lo que el indicador debería revisarse considerando aquello.	Existen denominaciones sobre lo que es considerado como remuneración en el código del trabajo, pero funciona igual para todo tipo de empresa, y no impacta en el indicador consultado.	Mantener, pero mejorar sistema: almacenar y reutilizar la data (generar memoria de información recopilada).
	Costo Empresa Anual Incentivos Variables	Es atingente a la realidad de las pymes.	Existen dudas entre la diferencia de un bono y el reparto de utilidades, causa ruido tanta solicitud monetaria.	Es importante contar con la existencia de beneficios o bonos variables sujetos a ciertas metas.	Existen denominaciones sobre lo que es considerado un incentivo variable (comisión) en el código del trabajo, pero funciona igual para todo tipo de empresa, y no impacta en el indicador consultado.	Mantener, pero difundir más la diferencia entre los bonos y el sistema de reparto de utilidades.
	Principales Incentivos Variables según nivel Jerárquico	Sin comentarios positivos	A todos les costó adaptar su estructura a la propuesta.	Es importante contar con la existencia de beneficios o bonos variables sujetos a ciertas metas.	No existen comentarios desde las normativas que puedan impactar en el indicador.	Modificar y/o disminuir los niveles jerárquicos, de modo que se adapte a la realidad de las Pymes.
	Existe Sistema de Reparto de Utilidades	Es atingente a la realidad de las pymes.	Existen dudas entre la diferencia de un bono y el reparto de utilidades, causa ruido tanta solicitud monetaria. Lo toman más como los bonos por cumplimiento de metas.	Es importante contar con la existencia de beneficios o bonos variables sujetos a ciertas metas.	No existen normativas que obliguen a la existencia de un reparto de utilidades, lo que si está por normativa en el código del trabajo son las gratificaciones legales.	Mantener, pero difundir más la diferencia entre los bonos y el sistema de reparto de utilidades.
	Costo Empresa Anual de Beneficios Entregados a Personal	Sin comentarios positivos	Hay dificultades en comprender como evaluar un beneficio no tangible como lo son los días libres u otros.	beneficios que se ofrecen y no tan solo el valor monetario que significan, pues pueden enfocarse en un beneficio monetario que valga mucho pero no resulte atingente para los trabajadores.	No existen comentarios desde las normativas que puedan impactar en el indicador.	Mantener, pero aclarar como valorizar los beneficios no monetarios.
	Principales Beneficios entregados por empresa: (Monetarios, Protección y Seguridad, Ahorro, Desarrollo Personal, Tiempo y Flexibilidad)	Sin comentarios positivos	Se percibe que la realidad de las pymes no podrían lograr tantos beneficios monetarios, y lograrían más aportar en flexibilidad.	beneficios que se ofrecen y no tan solo el valor monetario que significan, pues pueden enfocarse en un beneficio monetario que valga mucho pero no resulte atingente para el trabajador.	No existen comentarios desde las normativas que puedan impactar en el indicador.	Modificar la pregunta o tal vez ponderar con mayor puntaje aquello que toda pyme podría satisfacer que son las flexibilidades horarias.
	Indicadores Teóricos	Positivo	Negativo	Comentarios desde Teoría	Comentarios desde las Normativas	Conclusión/Acción
	Alto reconocimiento de ideas creativas.	Consideran que sería muy positivo incluirlo, que sea una consulta abierta, dónde puedan hacer mayor énfasis a los beneficios no monetario que dan como recompensa.	Sin comentarios negativos.	La teoría considera que es importante también considerar y reconocer las ideas creativas, a modo de propiciar más y aumentar el desempeño organizacional.	No existen comentarios desde las normativas que puedan impactar en el indicador.	Se podría agregar un indicador que apunte más a los reconocimientos no tangibles y a los beneficios no monetarios.
	Compensaciones Competitivas	Sin comentarios positivos	Les parece poco atingente y podría volverse en contra.	La teoría señala que a través de la competencia, se fomenta la productividad.	No existen comentarios desde las normativas que puedan impactar en el indicador.	No incluir.
	Incentivos Grupales	Sin comentarios positivos	Poco realista, no necesariamente van a trabajar de forma mancomunada por la cantidad de empleados.	La teoría indica que a través del trabajo y la ganancia grupal se fomentaría la productividad.	No existen comentarios desde las normativas que puedan impactar en el indicador.	No incluir.

Anexo 8: Resultados detallados por Variable Capacitación

Dimensión	Indicadores Instrumento	Comentarios Investigador		Comentarios desde Teoría	Comentarios desde las Normativas	Conclusión/Acción
		Positivo	Negativo			
Capacitación	Gasto Total Capacitación vía Sence internas o externa	Sirven, pero para cosas más genéricas como Excel.	No parece un indicador atingente, por la dificultad logística de cantidad de personas para capacitaciones específicas, por requerimientos de los cursos	Dado que la teoría si considera importante estipular la inversión en capacitación, podría quedarse.	Está la regulación de Ley Sence, desde la perspectiva del abogado experto; las Pymes hacen poco uso de estos sistemas de capacitación por falta de tiempo y por cursos genéricos.	Revisar más que la Ley Sence, los requisitos de los cursos que ofrecen las OTEC y OTIC, pues podrían ser más bien genéricos o con requerimientos que no se ajustan a las realidades de las Pymes.
	Gasto Total Capacitación Recursos Propios	Sin comentarios positivos	No hay claridad de si las capacitaciones internas son parte de esto. Existen talleres gratuitos que no podría entrar acá ni arriba.	Dado que la teoría si considera importante estipular la inversión en capacitación, podría quedarse.	No existen comentarios desde las normativas que puedan impactar en el indicador.	Mantener, pero cuidar que el indicador de inversión no es relevante sin las horas (pensando en los talleres gratuitos).
	Horas de Capacitación Nivel Gerencial y Ejecutivos	Es atingente a la realidad de las pymes.	Dificultades con la propuesta de niveles jerárquicos. La cantidad de horas no significa un impacto positivo.	La teoría no indica que resulte relevante calcular las horas de capacitación. Podrían hacer e-learning de muchas horas, pero no necesariamente contar con un impacto.	No existen comentarios desde las normativas que puedan impactar en el indicador.	Remover Indicador, a menos que se vaya a utilizar para revisar el per cápita por horas, si es así mantener un solo indicador genérico.
	Horas de Capacitación nivel operativo, administrativo, profesionales/técnicos	Es atingente a la realidad de las pymes.	Dificultades con la propuesta de niveles jerárquicos. La cantidad de horas no significa un impacto positivo.	La teoría no indica que resulte relevante calcular las horas de capacitación. Podrían hacer e-learning de muchas horas, pero no necesariamente contar con un impacto.	No existen comentarios desde las normativas que puedan impactar en el indicador.	Remover Indicador, a menos que se vaya a utilizar para revisar el per cápita por horas, si es así mantener un solo indicador genérico.
	Principales Temáticas y Competencias desarrolladas en capacitación según nivel jerárquico	Es atingente a la realidad de las pymes.	Dificultades con la propuesta de niveles jerárquicos. Posibilidad de agregar alternativas de temáticas en vez de dejar abierta las	La teoría indica que la importancia es que la temática sea asociada al giro de la empresa.	No existen comentarios desde las normativas que puedan impactar en el indicador.	Modificar el indicador en cuanto a los niveles jerárquicos y el establecimiento de alternativas de temáticas.
	Indicadores Teóricos	Positivo	Negativo	Comentarios desde Teoría	Comentarios desde las Normativas	Conclusión/Acción
	Evaluación de los distintos niveles	Completamente atingente	Sin comentarios negativos.	La teoría señala que a mayor nivel de evaluación al que se asocian las capacitaciones tendrá un mayor impacto, y por tanto aumentaría el desempeño organizacional.	No existen comentarios desde las normativas que puedan impactar en el indicador.	Agregar indicador, considerar que a mayor nivel de evaluación (Modelo Krickpatrick) mejor debiese ser la capacitación.
	Planificación Estratégica de la Capacitación	Completamente atingente	Sin comentarios negativos.	La teoría manifiesta que es relevante planificar de forma anual las capacitaciones para afrontar los desafíos y objetivos de la empresa, y hacerlo levantando las necesidades de los empleados en conjunto a los objetivos estratégicos de la organización.	La normativa indica en la Ley Sence la necesidad de incluir un Comité Bipartito que vele por las necesidades de capacitación de los trabajadores, esto es obligatorio para superior o igual a 15 trabajadores. También si la empresa tiene sindicato, hay que considerar en la planificación que deben haber horas destinadas a capacitaciones de liderazgo sindical.	Agregar indicador, tener en consideración los Comité Bipartitos para empresas concursantes con más de 15 trabajadores, y de contar con sindicatos también deberán haber capacitaciones asociadas a temáticas sindicales.

Anexo 9: Resultados detallados por Variable Liderazgo

Dimensión	Indicadores Instrumento	Comentarios Investigador		Comentarios desde Teoría	Comentarios desde las Normativas	Conclusión/Acción
		Positivo	Negativo			
Liderazgo	Habilidades operativas y administrativas pueden tomar decisiones importantes respecto a su trabajo. (Escala Likert)	Están de acuerdo, y consideran que es un indicador de liderazgo.	Sin comentarios negativos.	La teoría señala que para un liderazgo efectivo es importante propiciar el espacio para que los empleados puedan tomar decisiones, brindarles la autonomía.	No existen comentarios desde las normativas que puedan impactar en el indicador.	Trasladar este indicador al componente/variable Liderazgo.
	Existe un sistema de sugerencias	Están de acuerdo, y consideran que es un indicador de liderazgo.	Se podría modificar la palabra sistema por mecanismos.	La teoría señala que para un liderazgo efectivo es importante propiciar el espacio para que los empleados puedan tomar decisiones, brindarles la autonomía.	No existen comentarios desde las normativas que puedan impactar en el indicador.	Modificar palabra del indicador, y trasladar al componente/variable Liderazgo.
	Estilo de Liderazgo más altos directivos de empresa (escala autoritaria - empoderador, pocos todos)	Es atingente a la realidad de las pymes.	Al revisar los niveles, cuando se habla de la mitad de los líderes, si tengo 2 y uno de ellos no es así, ya es la mayoría.	La teoría señala que el liderazgo transformacional está más cercano de generar altos desempeños organizacionales, empoderando a los trabajadores.	No existen comentarios desde las normativas que puedan impactar en el indicador.	Modificar los niveles que hablan de cantidades, dado que al hablar de mayoría o mitades para organizaciones de pocas jefaturas resulta complejo, si existe 1 solo líder no encajaría el nivel de las mitades.
	Estilo de Liderazgo jefaturas medias (escala autoritaria - empoderador, pocos todos)	Es atingente a la realidad de las pymes.	Dificultades con la propuesta de niveles jerárquicos.	transformacional está más cercano de generar altos desempeños organizacionales, empoderando a los trabajadores.	No existen comentarios desde las normativas que puedan impactar en el indicador.	Remover y dejar el indicador anterior y que hable solo de forma générica: los líderes de la organización.
	Existe formación en Liderazgo	Es atingente a la realidad de las pymes.	Sin comentarios negativos.	Es relevante formar a los líderes en habilidades comunicacionales, y en estilos de liderazgo, cuándo no son bien evaluados.	No existen comentarios desde las normativas que puedan impactar en el indicador.	Mantener
	Se realiza coaching en liderazgo	Sin comentarios positivos	Resulta poco ajustado a la realidad de las pymes, dado que es un gasto no menor realizar este tipo de actividades.	lo ideal respecto a liderazgo, además si su líder es bueno tampoco resulta necesario contar con dichas instancias y podrían priorizar recursos en capacitaciones para profesionales.	No existen comentarios desde las normativas que puedan impactar en el indicador.	Remover
	Indicadores Teóricos	Positivo	Negativo	Comentarios desde Teoría	Comentarios desde las Normativas	Conclusión/Acción
Habilidades de comunicación del líder que propicien el empoderamiento	Es atingente a la realidad de las pymes.	Hay que tener cuidado en su operacionalización.	Es relevante formar a los líderes en habilidades comunicacionales, y en estilos de liderazgo, cuándo no son bien evaluados.	No existen comentarios desde las normativas que puedan impactar en el indicador.	Incluir	

Anexo 10: Resultados detallados por Variable Gestión del Desempeño

Dimensión	Indicadores Instrumento	Comentarios Investigador		Comentarios desde Teoría	Comentarios desde las Normativas	Conclusión/Acción
		Positivo	Negativo			
Sistema Gestión del Desempeño	N Total personas evaluadas por cumplimiento de metas y resultados formalmente 1 vez al año	Es atinente a la realidad de las pymes.	Podría agregarse una nota respecto a lo que se entiende por formal.	La teoría señala la relevancia de contar con un sistema de evaluación objetivo, así como una retroalimentación para generar direccionamiento hacia el cumplimiento de metas.	No existen comentarios desde las normativas que puedan impactar en el indicador.	Mantener y agregar una aclaración respecto a lo que se refiere a evaluación formal.
	N Total personas a las que se les retroalimentó luego de ser evaluadas	Es atinente a la realidad de las pymes.	Sin comentarios negativos.	La teoría señala la relevancia de contar con un sistema de evaluación objetivo, así como una retroalimentación para generar direccionamiento hacia el cumplimiento de metas.	No existen comentarios desde las normativas que puedan impactar en el indicador.	Mantener
	Cómo se fijan las metas, participan diferentes estamentos, acordadas entre persona y jefatura (Escala No sistema formal, Verticalidad-Horizontalidad, No Comunicación-	Es atinente a la realidad de las pymes.	Cambiar la palabra meta por objetivos.	La teoría señala la relevancia de contar con un sistema de evaluación objetivo, así como una retroalimentación para generar direccionamiento hacia el cumplimiento de metas.	No existen comentarios desde las normativas que puedan impactar en el indicador.	Mantener
	Describir sistemas de evaluación de cumplimiento de metas (sectores, qué se mide, cuánto se mide, cómo)	Es atinente a la realidad de las pymes.	Sin comentarios negativos.	La teoría señala la relevancia de contar con un sistema de evaluación objetivo, así como una retroalimentación para generar direccionamiento hacia el cumplimiento de metas.	No existen comentarios desde las normativas que puedan impactar en el indicador.	Mantener
	Definición competencias, valores, conductas (Escala sin definición-definición específicas y utilizadas por todos subsistemas de G.P)	Sin comentarios positivos	Problemas con la pregunta: 3 cosas juntas (competencias, valores y conductas). Por otro lado, último nivel es muy exigente y poco ajustado a realidad de pymes que tienden a tener proceso más informales en gestión de personas.	La teoría indica que es relevante contar con una escala de medición objetiva.	No existen comentarios desde las normativas que puedan impactar en el indicador.	Modificar el indicador en cuanto a las cosas sobre las que se consulta (valores, conductas o competencias, tal vez sea mejor dejar una sola). El último nivel si bien es exigente, se sugeriría mantenerlo, pues la idea es que las Pymes lleguen a aquello.
	Evaluación de competencias, valores, conductas (Escala; sin proceso - proceso formal 2 veces al	Es atinente a la realidad de las pymes.	Sin comentarios negativos.	La teoría indica que es relevante contar con una escala de medición objetiva.	No existen comentarios desde las normativas que puedan impactar en el indicador.	Mantener
	N Total personas evaluadas por competencias y conductas	Es atinente a la realidad de las pymes.	Sin comentarios negativos.	La teoría señala la relevancia de contar con un sistema de evaluación objetivo, así como una retroalimentación para generar direccionamiento hacia el cumplimiento de metas.	No existen comentarios desde las normativas que puedan impactar en el indicador.	Mantener
	N Total personas a las que se les retroalimentó luego de ser evaluadas	Es atinente a la realidad de las pymes.	Sin comentarios negativos.	La teoría señala la relevancia de contar con un sistema de evaluación objetivo, así como una retroalimentación para generar direccionamiento hacia el cumplimiento de metas.	No existen comentarios desde las normativas que puedan impactar en el indicador.	Mantener
	Indicadores Teóricos	Positivo	Negativo	Comentarios desde Teoría	Comentarios desde las Normativas	Conclusión/Acción
	Autoevaluación y evaluación de Pares	Sin comentarios positivos	Desde la práctica les parece poco incluíble, porque requiere capacitar respecto de un sistema de evaluación de desempeño.	La teoría indica que es relevante contar con la mirada de distintos actores al momento de ser evaluado.	No existen comentarios desde las normativas que puedan impactar en el indicador.	No incluir
Uso de escalas de calificación	Es atinente a la realidad de las pymes.	Sin comentarios negativos.	La teoría indica que es relevante contar con una escala de medición objetiva.	No existen comentarios desde las normativas que puedan impactar en el indicador.	Incluir	

Anexo 11: Resultados detallados por Variable Selección e Incorporación

Dimensión	Indicadores Instrumento	Comentarios Investigador		Comentarios desde Teoría	Comentarios desde las Normativas	Conclusión/Acción
		Positivo	Negativo			
Selección e Incorporación	Criterios para selección nivel operativo y administrativo (Escala: sin criterios, hasta habilidades interpersonales + actitud a aprendizaje)	Estatinquente a la realidad de las pymes.	Sin comentarios negativos.	La teoría indica que debiere existir un proceso formal con herramientas válidas.	La normativa indica que se debe evitar la selección arbitraria y discriminatoria, y que por tanto, no se pueden solicitar fotografías, antecedentes delictual, o menor que sea razonable para la ejecución idónea del cargo. Considerar también procesos de selección inclusivos, por la ley de inclusión.	Modificar selección, no hablar de experiencia, sino persona encargada.
	Criterios para selección nivel jefatura (Escala: sin criterios, hasta habilidades interpersonales + actitud a aprendizaje)	Estatinquente a la realidad de las pymes.	Sin comentarios negativos.	La teoría indica que debiere existir un proceso formal con herramientas válidas.	La normativa indica que se debe evitar la selección arbitraria y discriminatoria, y que por tanto, no se pueden solicitar fotografías, antecedentes delictual, o menor que sea razonable para la ejecución idónea del cargo. Considerar también procesos de selección inclusivos, por la ley de inclusión.	Remover, se requiere con el objeto de acortar el instrumento consultar por el proceso y distinguir el nivel jerárquico.
	Política de Inducción (Escala: no existe proceso formal - Proceso inducción estructurada info general, específica + red de apoyo)	Estatinquente a la realidad de las pymes.	Sin comentarios negativos.	La teoría indica que debiere existir un proceso formal de inducción que facilite al trabajador su ingreso.	No existen comentarios desde la normativa que puedan impactar en el indicador.	Mantener
	Cuántar cargos existen	Están de acuerdo, y consideran que es un indicador de reclutamiento y selección.	Sin comentarios negativos.	La teoría indica que debieren existir un mapa de los cargos existentes junto a sus perfiles.	La normativa indica que para empresas con más de 200 empleados deben contar con la descripción de perfil de cargo, para las pymes esta nace encuentro normativa, pero es necesaria para tener procesos de selección y de evaluación de desempeño objetivo.	Trasladar este indicador al componente/variable Reclutamiento y Selección.
	Cargos con descripción de funciones	Están de acuerdo, y consideran que es un indicador de reclutamiento y selección.	Sin comentarios negativos.	La teoría indica que debieren existir un mapa de los cargos existentes junto a sus perfiles.	La normativa indica que para empresas con más de 200 empleados deben contar con la descripción de perfil de cargo, para las pymes esta nace encuentro normativa, pero es necesaria para tener procesos de selección y de evaluación de desempeño objetivo.	Trasladar este indicador al componente/variable Reclutamiento y Selección.
	Indicadores Teóricos	Positivo	Negativo	Comentarios desde Teoría	Comentarios desde las Normativas	Conclusión/Acción
	Herramienta de Alta Validez Predictiva	Estatinquente a la realidad de las pymes.	Sin comentarios negativos.	La teoría señala que es importante contar con instrumentos que posean una alta validez predictiva respecto al desempeño futuro para el cargo, que además sean probados, estandarizados y objetivos.	La normativa indica que se debe evitar la selección arbitraria y discriminatoria, y que por tanto, no se pueden solicitar fotografías, antecedentes delictual, o menor que sea razonable para la ejecución idónea del cargo. Considerar también procesos de selección inclusivos, por la ley de inclusión.	Incluir
	Reclutamiento Formal	Estatinquente a la realidad de las pymes.	Sin comentarios negativos.	La teoría recomienda que el proceso de reclutamiento sea la más formalizada posible para evitar la percepción de injusticia laboral, la que generaría conductas contraproducentes.	Para la selección no existen normativa directa que emanen del código del trabajo, por tanto se podría aplicar normativa de discriminación, por la cual es mejor mantener herramientas objetivas para evitar problemas.	Incluir
	Evaluación Sistemática de Procesos	Estatinquente a la realidad de las pymes.	Sin comentarios negativos.	Efectividad de los procesos de selección e incluir adaptados a las nuevas tendencias y baterías actualizadas.	No existen comentarios desde la normativa que puedan impactar en el indicador.	Incluir
	Planificación de la Selección	Sin comentarios positivos	No estatinquente a la realidad de las pymes.	La teoría indica que para asegurar el desempeño organizacional y la productividad es importante programar los procesos de selección de cargos y períodos críticos.	No existen comentarios desde la normativa que puedan impactar en el indicador.	No incluir

