

Metodología para la gestión de equipos de trabajo de alto desempeño en Pymes.

Lina María Rocha Arango - Maestría en gerencia de proyectos
Oscar Javier Hernández Lara - Maestría en innovación
Yurany Rodríguez Moyano - Maestría en gerencia de proyectos



ean®
universidad

KEIMER



ALTO DESEMPEÑO PARA TUS EQUIPOS DE TRABAJO

Planteamiento del Problema

Las pymes basan sus prioridades en los procesos debido a que tienen un enfoque netamente operativo, hecho que no les permite potencializar sus capacidades y tener una visión más estratégica.

Las organizaciones de alto rendimiento que generan valor promueven sus prácticas internas enfocadas en el desarrollo de las personas.

¿Se puede proponer una metodología que permita la gestión de equipos de trabajo de alto desempeño en Pymes?



Objetivos

General



Establecer una metodología que permita la gestión de equipos de trabajo de alto desempeño en Pymes.

Específicos



1. Analizar las tendencias actuales relacionadas con la gestión de equipos de alto desempeño.



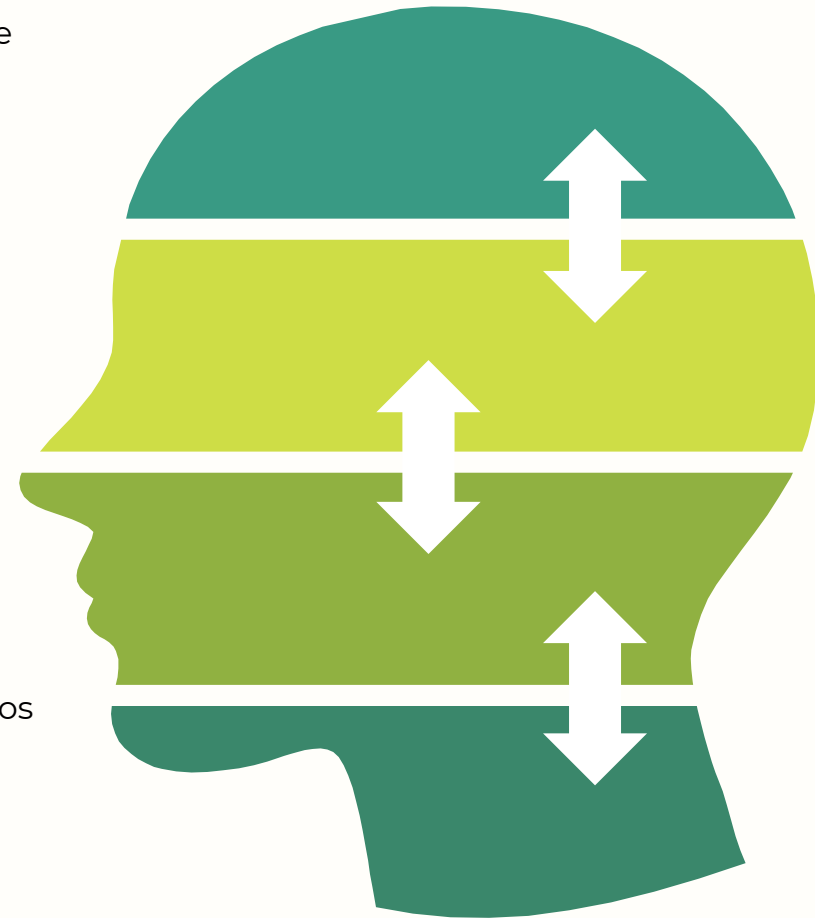
2. Identificar las características predominantes de gestión de equipos de trabajo.



3. Analizar cuál es el comportamiento de los integrantes de equipos de trabajo para identificar patrones que afecten su desempeño.



4. Definir un procedimiento para gestionar equipos de alto desempeño en pymes.



Justificación

¿Por qué ?

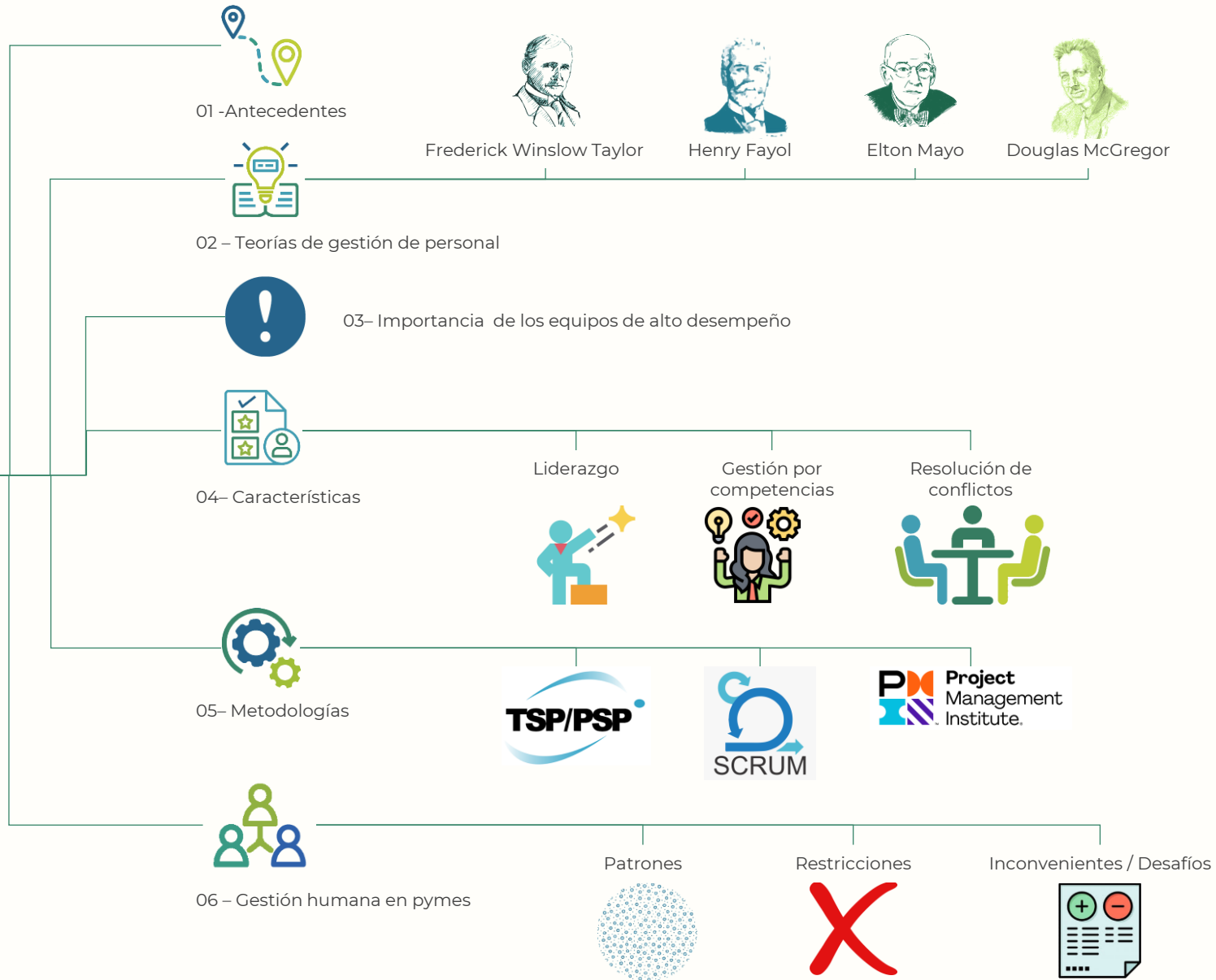
Las empresas medianas y algunas grandes son conscientes de los nuevos retos organizacionales en materia de gestión del talento y han iniciado procesos de cambio, pero aún encuentran limitaciones propias de gestión humana pues son todavía muy operativas



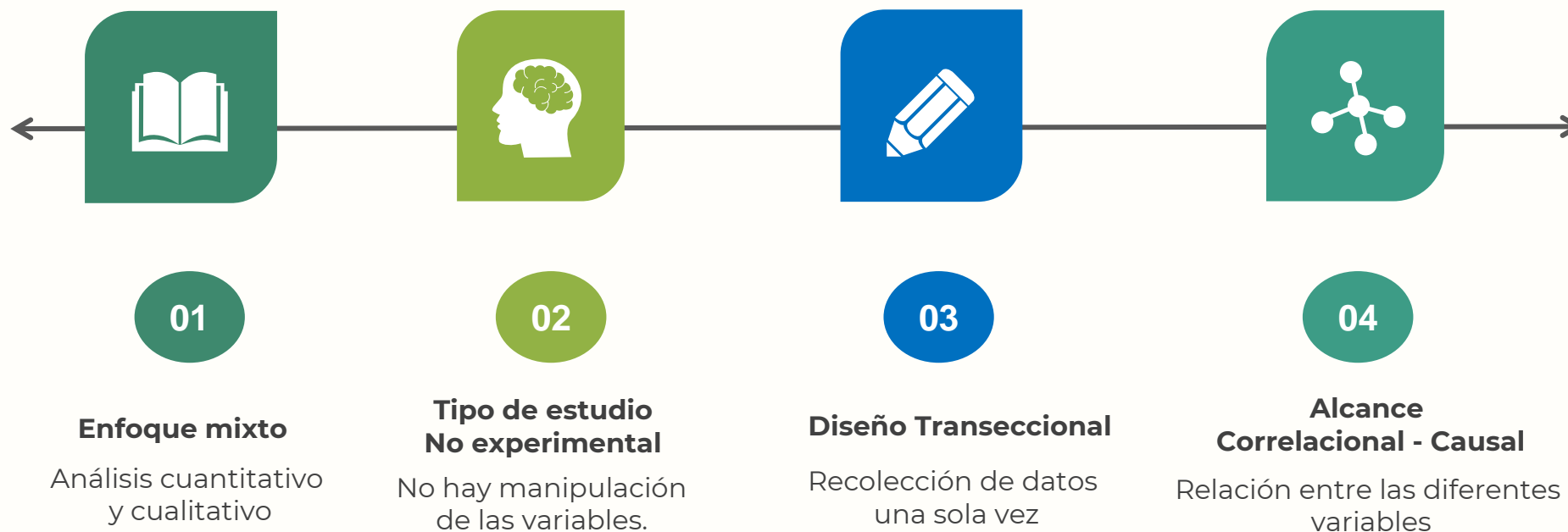
¿Para qué?

Es importante que cada persona se sienta valorada, motivada y que cuente con una predisposición a asumir nuevos retos, dando lo mejor de sí para el logro de objetivos, contribuyendo a generar un aprendizaje organizacional estructurado y consolidado que genere un beneficio para las pymes.

Marco Teórico



Metodología de Investigación



Muestra Seleccionada



Región: Colombia

200,611



Ciudad: Bogotá D.C.

93,681



Número de empleados: min. 11; máx. 200

70,068



Industria: Tecnología, Medios & Telecomunicaciones

3,524



Estado operacional: Operativa

3,203



Activos : min. COP 439 Millones; máx. COP 21700 Millones

713



Muestra aplicada : 334 empresas



Muestra definitiva:

65 Pymes de tecnología

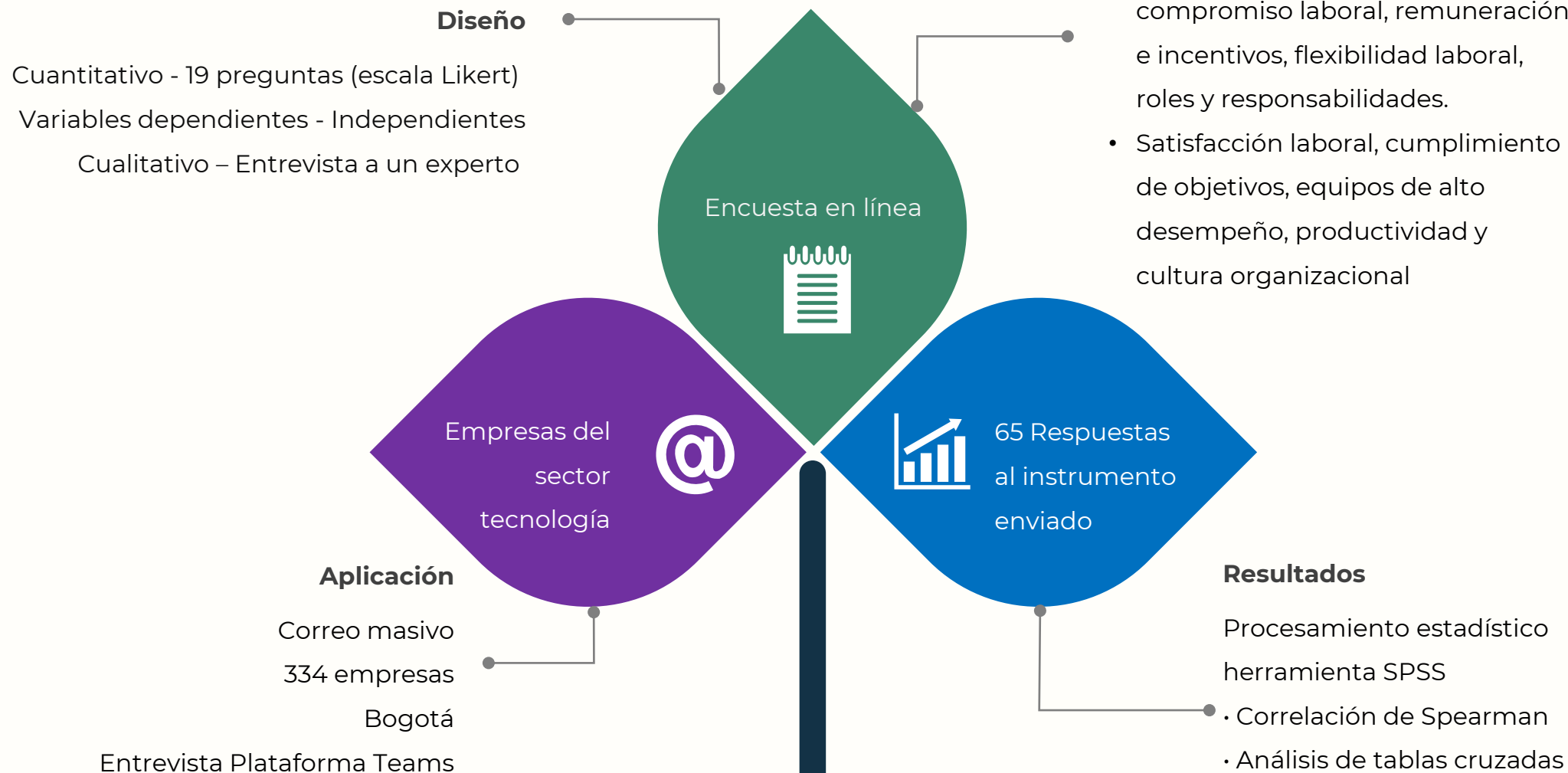


ean[®]
universidad

Instrumento

Variables

- Experiencia, formación académica, compromiso laboral, remuneración e incentivos, flexibilidad laboral, roles y responsabilidades.
- Satisfacción laboral, cumplimiento de objetivos, equipos de alto desempeño, productividad y cultura organizacional



Análisis de Datos

Método

Correlación de Spearman.



Tipo de análisis

Análisis de tablas cruzadas.



Consideraciones sobre análisis

Relación entre preguntas de una misma variable



Consideraciones sobre resultados

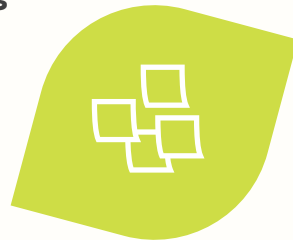
Comparación de las variables de estudio.



Consideraciones sobre preguntas

Relación de las respuestas tipo Likert de una variable

Se toman como referencia los valores superiores e inferiores.



Consideraciones de la investigación

Se tomaron los dos valores superiores e inferiores

Prueba de Chi cuadrado de Pearson.

Valores menores a 0,05 relación o influencia directa



Análisis de correlación de Spearman

			Correlaciones						
Compromiso			¿Los valores y principios son los principales conductores de la organización?	¿Existe un alto compromiso de los integrantes del equipo de trabajo?	¿Existe una figura clara de liderazgo en el equipo que direcciona los esfuerzos del equipo?	¿Los objetivos se cumplen de manera oportuna como equipo y no de manera individual?	¿El equipo responde con rapidez ante la necesidad de realizar un cambio?	Si las metas no se alcanzan, ¿los colaboradores hacen un análisis para ver qué ha fallado?	¿Conoce los indicadores que le permiten saber si se están logrando los objetivos de la organización?
Rho de Spearman	¿Los valores y principios son los principales conductores de la organización?	Coefficiente de correlación	1,000	,505**	,481**	,509**	,550**	↓ ,322**	,404**
		Sig. (bilateral)	.	<.001	<.001	<.001	<.001	,009	<.001
		N	65	65	65	65	65	65	65
	¿Existe un alto compromiso de los integrantes del equipo de trabajo?	Coefficiente de correlación	,505**	1,000	,531**	,619**	↑ ,639**	,542**	,382**
		Sig. (bilateral)	<.001	.	<.001	<.001	<.001	<.001	,002
		N	65	65	65	65	65	65	65
	¿Existe una figura clara de liderazgo en el equipo que direcciona los esfuerzos del equipo?	Coefficiente de correlación	,481**	,531**	1,000	,630**	,529**	,394**	,449**
		Sig. (bilateral)	<.001	<.001	.	<.001	<.001	,001	<.001
		N	65	65	65	65	65	65	65
	¿Los objetivos se cumplen de manera oportuna como equipo y no de manera individual?	Coefficiente de correlación	,509**	,619**	,630**	1,000	↑ ,728**	,663**	,386**
		Sig. (bilateral)	<.001	<.001	<.001	.	<.001	<.001	,001
		N	65	65	65	65	65	65	65
	¿El equipo responde con rapidez ante la necesidad de realizar un cambio?	Coefficiente de correlación	,550**	,639**	,529**	,728**	1,000	,569**	,394**
		Sig. (bilateral)	<.001	<.001	<.001	<.001	.	<.001	,001
		N	65	65	65	65	65	65	65
	Si las metas no se alcanzan, ¿los colaboradores hacen un análisis para ver qué ha fallado?	Coefficiente de correlación	,322**	,542**	,394**	,663**	,569**	1,000	↓ ,242
		Sig. (bilateral)	,009	<.001	,001	<.001	<.001	.	,052
		N	65	65	65	65	65	65	65
	¿Conoce los indicadores que le permiten saber si se están logrando los objetivos de la organización?	Coefficiente de correlación	,404**	,382**	,449**	,386**	,394**	,242	1,000
		Sig. (bilateral)	<.001	,002	<.001	,001	,001	,052	.
		N	65	65	65	65	65	65	65

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Análisis de correlación con Tablas cruzadas

Tabla cruzada ¿Los objetivos se cumplen de manera oportuna como equipo y no de manera individual? *¿El equipo responde con rapidez ante la necesidad de realizar un cambio?

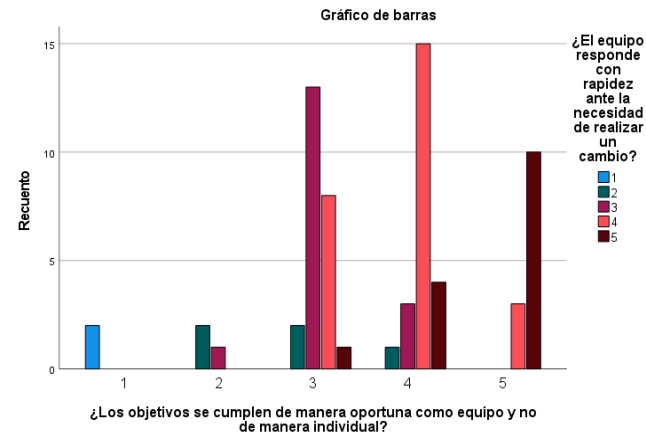
Recuento

		¿El equipo responde con rapidez ante la necesidad de realizar un cambio?					Total
		1	2	3	4	5	
¿Los objetivos se cumplen de manera oportuna como equipo y no de manera individual?	1	2	0	0	0	0	2
	2	0	2	1	0	0	3
	3	0	2	13	8	1	24
	4	0	1	3	15	4	23
	5	0	0	0	3	10	13
Total		2	5	17	26	15	65

Pruebas de chi-cuadrado


	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	119,142 ^a	16	<.001
Razón de verosimilitud	63,824	16	<.001
Asociación lineal por lineal	37,941	1	<.001
N de casos válidos	65		

a. 18 casillas (72.0%) han esperado un recuento menor que 5.
El recuento mínimo esperado es .06.




Análisis: El logro de objetivos tiene una relación directa con una gestión ágil de los cambios que se puedan generar.

Método Keimer de gestión de equipos de alto desempeño

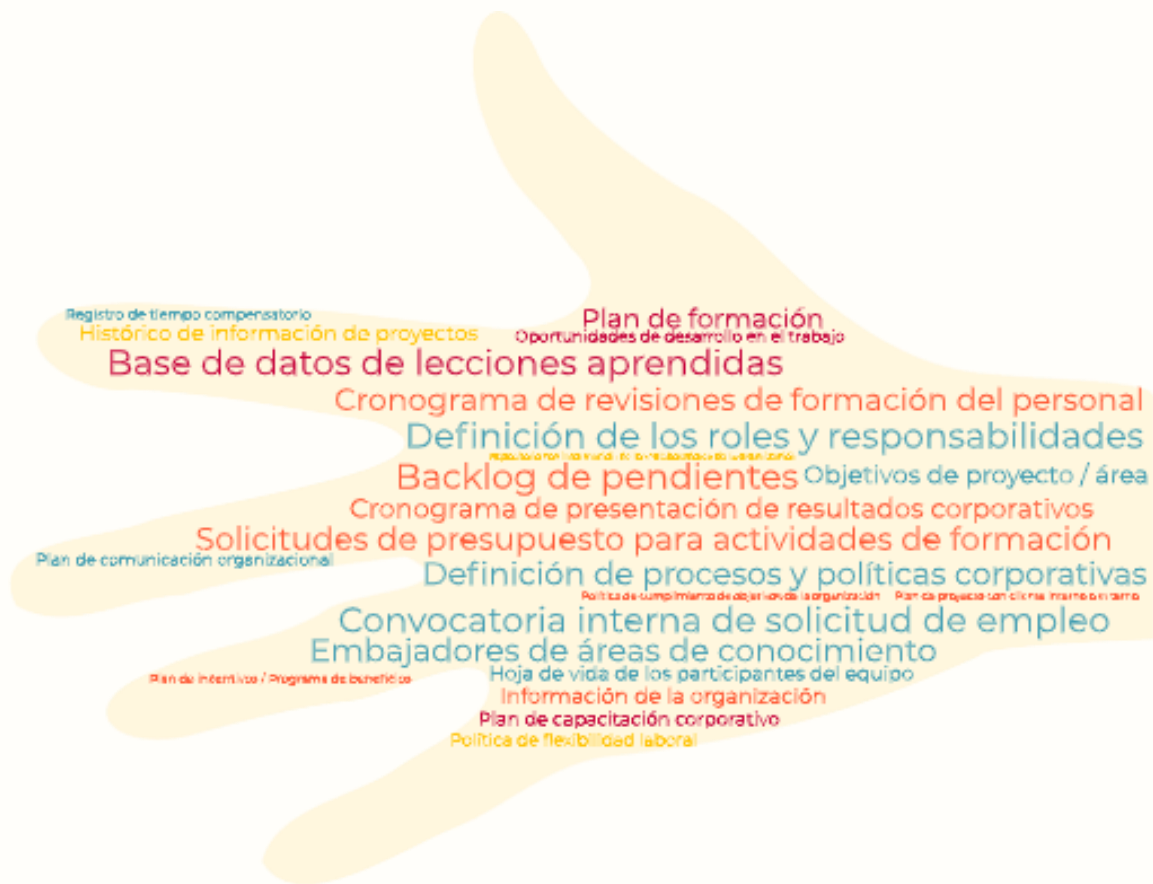
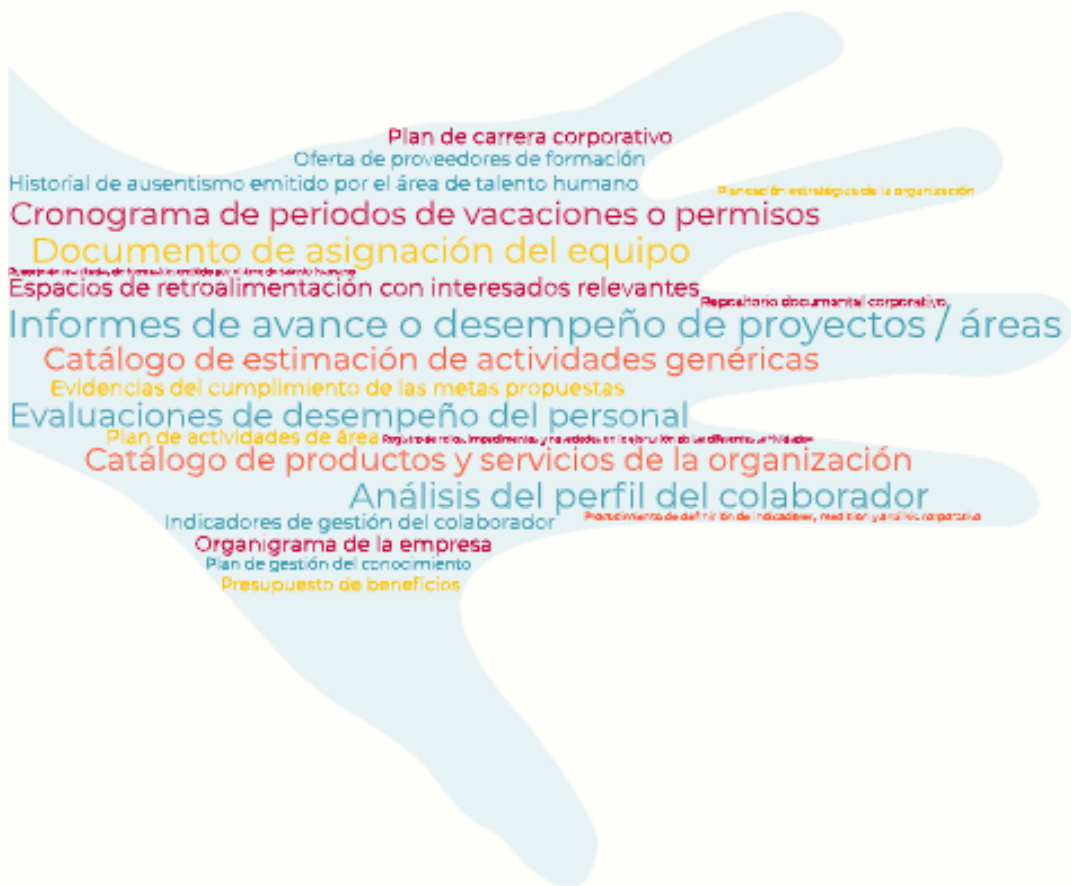
 **Keimer** es la traducción en alemán del proceso de germinación de las plantas que ha sido la inspiración para el nombre del método.

 Considera aspectos de cultura, presupuesto y facilidad en la implantación.

 Modelo evolutivo de 3 fases



Método Keimer (Herramientas de apoyo)





Método Keimer (Fase 0 – Estado actual)

Antes de empezar ...

Las organizaciones tienen en mayor o menor medida las condiciones para empezar a implementar las prácticas sugeridas por el método, existe una serie de prerequisites necesarios como base para las mejoras futuras con las que se empezarán a generar cambios tanto organizacionales como de cada integrante para sacar lo mejor de cada uno independiente de su rol o responsabilidades.

Si alguno de los siguientes ítems no está definido, será de los temas prioritarios a gestionar por parte de la organización antes de empezar con la implantación del método.



Método Keimer (Elementos)



Método Keimer (Fase 1 – Germinación)

Una vez refinada la fase 0 asegurando que se cuenta con una base sólida para la implementación, se tienen en cuenta una serie de actividades que básicamente buscan generar cambios de comportamiento organizacional sin la necesidad de inversiones importantes o grandes esfuerzos que no se puedan realizar con lo que actualmente tiene la organización.



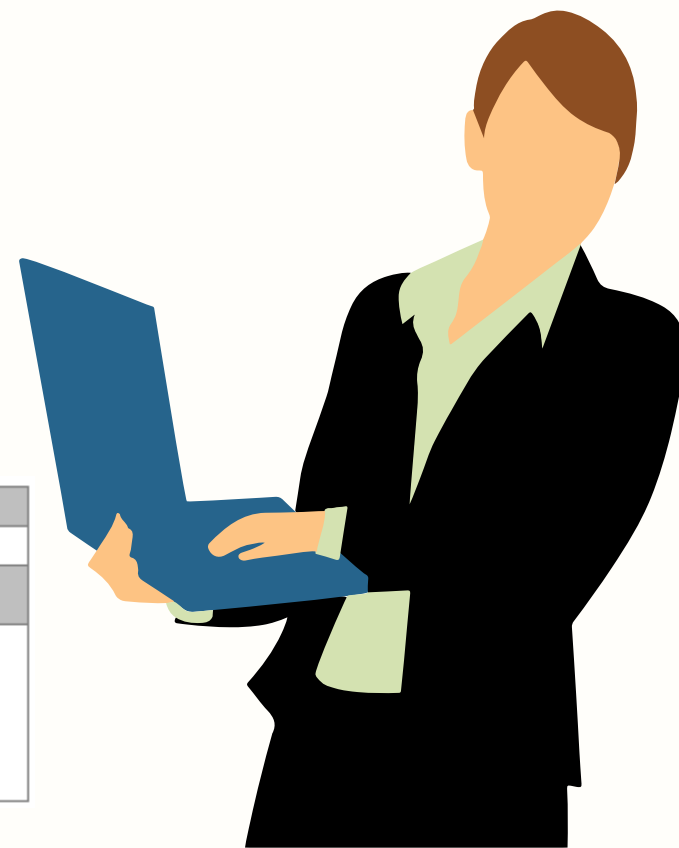
Actividad		
Comunicar de forma clara las metas y expectativas frente al trabajo a desarrollar.		
¿Qué necesitamos?	¿Cómo podemos hacerlo y que tenemos disponible?	¿Que esperamos obtener?
<ul style="list-style-type: none">- Planeación estratégica de la organización- Plan de proyecto con cliente interno o externo.- Plan de comunicación organizacional- Plan de actividades de área	<ul style="list-style-type: none">- Reuniones informativas- Escuchar sugerencias de los colaboradores- Ser reiterativo en la información dada- Use medios virtuales, folletos, correo para reforzar la información dada- Habilidades interpersonales	<ul style="list-style-type: none">- Actas de reunión como evidencia de las comunicaciones- Un equipo informado, con sentido de pertenencia que sabe hacia donde la empresa esta dirigiendo sus esfuerzos y que comprende como su trabajo contribuye al cumplimiento de los objetivos

Método Keimer (Fase 2 – Crecimiento)

Esta etapa sube el nivel de las labores que se deben realizar y se considera que para este punto ya se cuenta con victorias tempranas que permitirán al equipo líder de implementación ganar el apoyo de interesados clave como la dirección, de manera que se empiecen a hacer actividades de mayor impacto organizacional, de igual manera se espera ir despertando una cultura de asimilación de cambios por parte de los colaboradores para que participen en las diferentes iniciativas.

Actividad		
Desafiar al equipo con los objetivos		
¿Qué necesitamos?	¿Cómo podemos hacerlo y que tenemos disponible?	¿Que esperamos obtener?
<ul style="list-style-type: none"> - Planeación estratégica de la organización - Plan de actividades de área - Plan de proyecto con cliente interno o externo. - Objetivos de proyecto / área. 	<ul style="list-style-type: none"> - Técnicas de gamificación - Juicio de expertos - Análisis con los encargados de la definición de objetivos para redefinir su definición de manera que sean mas atractivos para los colaboradores - Estrategias de divulgación de los objetivos esperados 	<ul style="list-style-type: none"> - Definición de los objetivos estratégicos, de área o proyectos y divulgación a los interesados relevantes.

Actividad		
Promover comunicaciones abiertas y oportunas		
¿Qué necesitamos?	¿Cómo podemos hacerlo y que tenemos disponible?	¿Que esperamos obtener?
<ul style="list-style-type: none"> - Plan de comunicación organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> - Sesiones de lluvia de ideas - Correos - Chat - Comunicados - Reuniones - Conversaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo participativos y creativo - Resultados eficientes



Método Keimer (Fase 3 – Maduración)

Este nivel busca que la organización desarrolle un nivel de madurez y conocimiento propio y de sus colaboradores con el que pueda identificar sus restricciones actuales, su proyección y la manera como puede influenciar a las personas para que busquen un objetivo común en una relación de ganancia mutua que permita el crecimiento y mejores condiciones de trabajo para todos.

Esta fase requiere de un alto grado de compromiso de la dirección para que estimule la adopción de estrategias de alto impacto con la que se puede potenciar la gestión del personal generando equipos de alto desempeño.

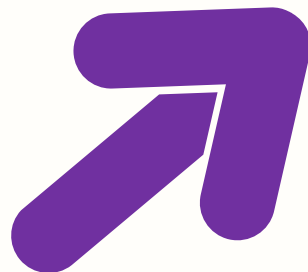


Actividad		
Propiciar la participación en decisiones relevantes del negocio		
¿Qué necesitamos?	¿Cómo podemos hacerlo y que tenemos disponible?	¿Que esperamos obtener?
<ul style="list-style-type: none"> - Planeación estratégica de la organización - Plan de formación - Plan de incentivos / Programa de beneficios - Definición de procesos y políticas corporativas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrenamientos alineados con las necesidades reales del negocio - Formación en coaching para que los participantes del equipo sean mas participativos en los espacios de decisión en los que se quieren involucrar. - Brindar espacios al trabajador en los cuales sean partícipes en toma de decisiones - Confiar en los empleados, darles responsabilidades y estimularlos a tomar decisiones con información dada. - Delege tareas que permitan a los miembros del equipo de trabajo a experimentar una cultura basada en la confianza y el logro de objetivos comunes 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de autodisciplina y compromiso en los equipos - Resolución de problemas, las soluciones a los problemas surgen en el proceso de trabajo. - Rápida toma de decisiones. - Empowerment

Conclusiones

Beneficios del método

Con la implementación de mejores prácticas en los procesos y cambios progresivos en la cultura organizacional, las pymes podrán gestionar equipos de alto desempeño, obteniendo mejores resultados en sus proyectos y logrando su sostenibilidad en el tiempo.



Comportamiento de integrantes

Los datos recolectados que se obtuvieron a partir del diligenciamiento de los instrumentos se convierten en el marco de referencia para la generación de la propuesta metodológica, esto permitió el análisis del comportamiento de los integrantes de equipos de trabajo para identificar patrones que afecten su desempeño, dando cumplimiento al objetivo específico 3

Análisis de tendencias

A partir del estudio desarrollado se analizaron diferentes tendencias relacionadas con la gestión de equipos, se identificaron las características predominantes con referencias a investigaciones previas y consideraciones teóricas que sustentan el presente proyecto de investigación dando cumplimiento a los objetivos específicos 1 y 2.



Validación de hipótesis

Con la elaboración del método se han podido validar las diferentes hipótesis que se definieron en etapas iniciales de la investigación.

Propuesta metodológica

A partir de la investigación se genera una propuesta compuesta de 3 fases incrementales que componen un procedimiento con el que se espera mejorar la gestión de equipos de alto desempeño en pymes, dando cumplimiento al objetivo específico 4.



Aporte de la metodología

La metodología propuesta contribuye a que las organizaciones gestionen de una mejor manera a su personal considerando variables como compromiso, formación académica, roles y responsabilidades, remuneración e incentivos, experiencia y flexibilidad laboral.

Recomendaciones

Se debe contar con un enfoque estratégico que permita alinear las actividades descritas y generar valor con el desarrollo de cada una de ellas.

Se recomienda establecer un sistema de monitoreo y control que permita hacer seguimiento al cumplimiento de las prácticas que permita identificar su evolución y oportunidades de mejora.



El equipo de implementación debe contar con habilidades de liderazgo, debe conocer la organización y debe tener la capacidad y el poder para tomar decisiones.

Finalmente, se recomienda aplicar el método a otro sector de la industria con el fin de analizar su viabilidad en contextos diferentes.



ean[®]
universidad

MUCHAS GRACIAS! 

KEIMER

