



## “Propuesta de Acciones en Gestión de Personas para la Empresa TransTel S.A.”

Proyecto de Titulación para optar al grado de  
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL

Alumno: Alberto Núñez Barrera.

Profesor Guía: Sr. Matías Sanfuentes Astaburuaga

Santiago, julio 2019

## Sumario.

3	1. Descripción general del presente Proyecto.
3	1.2. Objetivo general.
4	1.3. Objetivos específicos.
5	2. Descripción de la Empresa.
5	2.1. Relación de la Empresa con el Consultor.
6	2.2. Estructura organizativa.
6	2.3. Grupos de trabajo.
8	2.4. Bases de poder.
9	2.5. Nodos de Toma de Decisiones y Mecanismos de Coordinación.
10	2.6. Liderazgo.
11	2.7. Fuerzas para el cambio presentes desde el entorno.
11	2.8. Fuentes individuales de resistencia al cambio.
12	2.9. Fuentes organizacionales de resistencia al cambio.
12	2.10. Entorno de la organización.
13	2.11. Cultura organizacional.
14	3. Marco teórico conceptual.
14	3.1. Gestión del cambio organizacional mediante procesos de Investigación – Acción.
16	3.2. Organizaciones y estructura.
18	3.3. Aproximación mediante Modelo de Cultura Organizacional de Schein.
19	3.4. Técnica de los escenarios.
20	3.5. Planificación Sistémica Abierta.
22	4. Diagnóstico.
22	4.1. Acciones diagnósticas.
23	4.2. Problemática a la base de la solicitud de diagnóstico.
25	4.3. Sistematización de las problemáticas: Flujograma de Porras.
25	4.4. Análisis F.O.D.A.
26	4.5. Hipótesis.
28	5. Propuesta de intervención.
28	5.1. Aproximación de escenarios.
31	5.2. La ejecución de una Planificación Sistémica Abierta.
32	5.3. Estudio de rentas mercado.
32	5.4. Reformulación del Plan de Desarrollo de Carrera e Incentivo a la innovación.
33	5.5. Creación de la función de bienestar en la Organización.
33	5.6. Invertir tiempo protegido en la construcción de equipos.
34	5.7. Una nueva mirada respecto del Diseño Organizacional.
34	5.8. Encuesta breve anual.
35	5.9. Cuadro resumen de la intervención propuesta.
35	5.10. Fortalezas para el éxito de la intervención propuesta.
36	5.11. Sugerencias transversales en la ejecución de las actividades propuestas. (Como implementar la gestión del cambio).
37	6. Análisis crítico y conclusiones generales.
40	7. Referencias bibliográficas.
42	8. Anexo: Pauta de evaluación del proyecto.

# 1. Descripción general del presente proyecto.

El presente texto, corresponde a la descripción y análisis de la realidad de la Empresa Transtel S.A. en materias de Gestión de Personas y Dinámica Organizacional. Busca mediante un ejercicio diagnóstico, dar cuenta de propuestas de mejora e intervención que contribuyan a los desafíos de la Empresa.

Constituye un trabajo conducente a la obtención del grado académico de Magister en Gestión de Personas en la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile y tiene su principal base metodológica en el modelo de Investigación – Acción.

La metodología de trabajo consta de un diagnóstico construido en conjunto, con la alta dirección de la Empresa, que dio cuenta de las diversas problemáticas que ésta, experimenta. Dichas problemáticas fueron sistematizadas, conduciendo al diseño de hipótesis explicativas que finalmente dieron forma a las propuestas de intervención.

En síntesis, las dificultades principales apuntan a falencias del diseño organizacional y a las consecuencias de la centralización de decisiones en la figura de un gerente general propietario, a temas asociados a la coordinación y validación entre unidades, al estancamiento de la innovación y al rol de la unidad de recursos humanos.

Las propuestas de intervención por su parte, constituyen un esfuerzo por trabajar sobre estas problemáticas y desarrollar una organización hacia una mejor preparación para las exigencias del entorno, para la satisfacción de sus colaboradores y para la eficiencia operacional.

El proyecto en su fase de diseño, indagación y presentación a Empresa Transtel se ejecutó en el año 2014, no obstante, la defensa se ejecutó en julio de 2019. Por lo anterior, para efectos de situarse en el contexto organizativo, se considera el periodo de mayo de 2014.

## 1.1. Objetivo general del proyecto:

Diseñar una propuesta de intervención en materia de Gestión de personas para la Empresa Transtel S.A. que constituya una fuente de desarrollo de la organización hacia una mejor preparación para las exigencias del entorno, para la satisfacción de sus colaboradores y para la eficiencia operacional.

## 1.2. Objetivos específicos:

- Establecer una serie de contactos con agentes clave de la organización de modo de ajustar expectativas, acordar apoyos logísticos y políticos para indagar en la realidad de Transtel S.A.
- Ejecutar una serie de dispositivos diagnósticos tendientes a obtener información profunda respecto de las dinámicas presentes al interior de la organización.
- Contrastar problemáticas detectadas con evidencia científica y empírica, que permita un entendimiento acabado del fenómeno y el surgimiento de ideas para la intervención.
- Diseñar acciones de intervención que den cuenta del manejo o resolución de las problemáticas detectadas.

## 2. Descripción de la Empresa.

TransTel Ltda. Es una empresa dedicada principalmente a prestar servicios tecnológicos móviles a otras empresas de diversos rubros, que tienen como factor común, la venta de productos de consumo masivo (combustibles, artículos para el hogar, etc.). La mayoría de sus servicios se pueden sintetizar en el traslado y gestión de información en línea desde dispositivos móviles hacia los sistemas centrales del cliente y viceversa, con certificación, confirmación de cada transacción en ambos extremos y soporte 24/7. Su propietario (95% de la propiedad) es a su vez, el Gerente General de la Empresa.

TransTel tiene 13 años de funcionamiento en total, posee una dotación actual de 25 personas contratadas directamente y tiene una oficina y negocios en Bogotá, donde trabajan 5 colaboradores.

La Empresa, se muestra en términos de discurso a sus colaboradores, como una organización dinámica e innovadora, debido principalmente a diversos reconocimientos que ha recibido desde el sector privado, (Empresario Destacado BCI 2010 y el Premio Avonni a la innovación en Tecnología 2011).

### 2.1. Relación de la Empresa con el Consultor.

El rol del autor del presente documento, corresponde a la de un “Consultor Externo”. Básicamente esta figura entra en el sistema cliente producto de una cercanía profesional con el Gerente de una de las áreas de negocios de TransTel llamada RedelCom, debido a que éste, fue jefatura en un trabajo anterior.

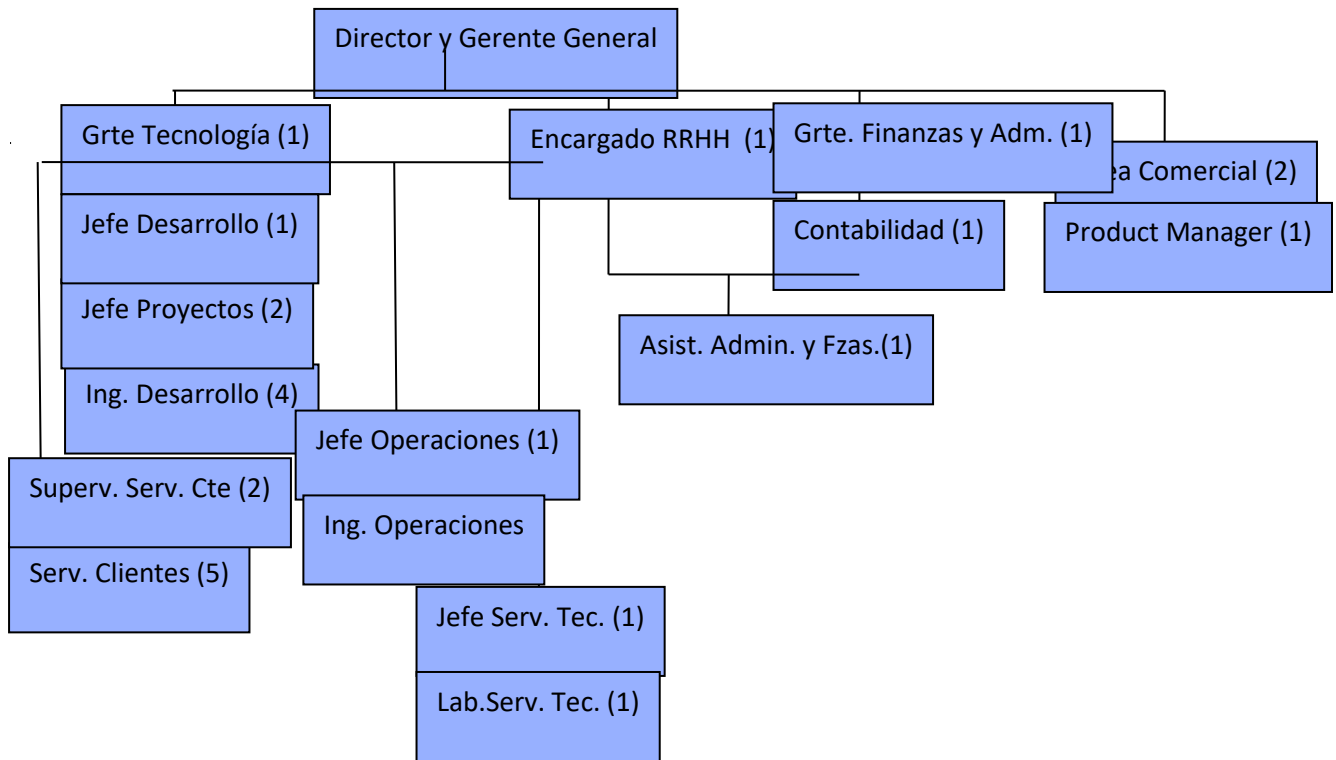
Las expectativas están declaradas en cuanto se tenga un correcto diagnóstico de la situación y se presente una propuesta de mejora para las problemáticas planteadas. No está definido quien ejecutará el Plan de Intervención ni tampoco este tema está dentro de las expectativas del proyecto.

Algunas problemáticas asociadas al ejercicio del rol están en la manera de cómo abordar la importancia de la ejecución de las acciones propuestas. Vale decir, se evidencia una apertura al diagnóstico de síntomas, pero no se evidencian los esfuerzos suficientes para llevar a la práctica una intervención en Gestión de Personas, seria y ambiciosa. En resumen, los principales reparos están en la posibilidad de levantar expectativas en el diagnóstico que no se traduzcan en acciones concretas para los trabajadores.

En el caso del rol del consultor se ha trabajado cuidadosamente en no dar expectativas en falso y en enmarcar la función de la Gestión de Personas como “responsabilidad de línea y función de staff”, con un consultor asesor y un directivo responsable que debe llevar a la Institución al cambio deseado. Se ha cuidado el rol, para mantener prudente distancia con el grupo y se han llevado a cabo reuniones diagnósticas acotadas en el tiempo y en el espacio acordado.

## 2.2. Estructura organizativa.

Se presenta la estructura organizativa proporcionada por TransTel.



## 2.3. Grupos de trabajo.

Se describen las principales características de los grupos que componen la estructura.

### 2.3.1. Gerencia Comercial.

Esta gerencia tiene por objetivo generar la gestión comercial y la venta de proyectos en la Organización.

Tiene como misión interpretar las necesidades del cliente y junto con ello comunicar al Equipo de Desarrolladores las especificaciones técnicas que tiene cada requerimiento. Es el actor inicial de mayor contacto con el cliente y muchas de sus funciones se realizan fuera de las dependencias de la Empresa. Está compuesta por un Gerente Comercial que reporta al Propietario y Gerente General de la Empresa y por un equipo de ocho ejecutivos comerciales (Similares a la labor de un KAM), que en su totalidad están en tercer nivel jerárquico. Entre estos ocho ejecutivos, sus funciones, son de naturaleza similar, pero distintas en su ejecución, debido a que cada ejecutivo tiene su cartera de clientes de distintos rubros y con necesidades especiales. Así mismo, estos ejecutivos están a cargo de generar nuevas ventas y nuevos negocios para la compañía, actividad que demanda mucho de tiempo de la jornada correspondiente al trabajo en terreno.

La mayoría de las personas que componen el Equipo son Ingenieros Comerciales o Ingenieros en Ejecución, con un fuerte perfil comercial. La mayoría con mucha experiencia en TI, en venta de soluciones de información y también en el caso algunos profesionales, está la experiencia en el trabajo en la generación y operación de servicios TI. La Gerencia, muestra comportamientos de mucha orientación al logro,

orientación al cliente y conocimiento acorde a los productos ofrecidos. Acumulan una experiencia laboral aproximada de ocho años.

En cuanto a la dinámica social con el resto de los grupos, cargan con el rótulo de “desordenar las prioridades” y no tener la suficiente claridad al momento de hacer requerimientos.

### **2.3.2. Grupo de Desarrolladores (Dependiente de Gerencia de Tecnología).**

El grupo de Desarrolladores tiene por objetivo “traducir” las necesidades de los clientes, haciendo uso de lenguajes de programación, para generación de soluciones reales y concretas. Tienen dependencia de la Gerencia de Tecnología, lo que indica que se encuentran en su mayoría (a excepción del Jefe de Desarrolladores) en cuarto nivel jerárquico. El Equipo está compuesto por siete Ingenieros Informáticos que crean las soluciones en software, solicitadas desde la Gerencia Comercial. Los siete integrantes del equipo, comparten oficina y su trabajo es distribuido tanto por el jefe de la Unidad, como por los “énfasis” que ponen en el trabajo los Ejecutivos comerciales.

El grupo está compuesto por Ingenieros Informáticos y Civiles Informáticos. Muestran mucho orden y sistematización en su trabajo. La mayoría están en la Empresa como su primer trabajo. Algunos han rotado y no han sido reemplazados, lo que ha significado una importante carga laboral el último año. En su mayoría son profesionales más bien de conducta introvertida, que reconocen su trabajo como el “corazón” del negocio de la Empresa. Algunos provienen de otros cargos de la organización. (Hay dos colaboradores que partieron en funciones de soporte).

En cuanto a sus dinámicas con el resto de los grupos, frecuentemente son rotulados por el resto de las Gerencias de manera informal, como “divos” o “artistas”, y por lo general no participan en las reuniones con clientes finales. Existe un breve historial de experiencias de conflicto de integrantes de este grupo con clientes finales en dichas reuniones. La gerencia comercial define al equipo de Desarrolladores como “grandes profesionales, pero que carecen de habilidades sociales”.

### **2.3.3. Grupo de Operaciones (Dependiente de Gerencia de Tecnología).**

El grupo de Operaciones tiene como objetivo principal dar soporte y atención 24/7 a los distintos clientes que ya han adquirido productos y servicios de Tecnologías de la Información con TransTel.

Tienen como misión principal la generación de acciones de post venta y la canalización de requerimientos del cliente cuando los productos ya están en funcionamiento. Se organizan en turnos, y se da la posibilidad de que los trabajadores realicen el turno de noche desde sus hogares (o donde quieran) ya que las herramientas de trabajo pueden ejecutarse de forma remota (teléfono y software en red).

El grupo está compuesto por nueve personas, las cuales trabajan en tres tríos, para cubrir tres turnos. Están a cargo de un “Jefe de Operaciones” que reporta directamente al Gerente de Tecnología. Los integrantes del equipo, son en su mayoría Técnicos en Soporte o en redes, muy jóvenes, con un promedio de antigüedad laboral aproximada de dos años. Muestran altos índices de rotación. Sólo acceden a conversaciones con niveles superiores cuando un problema no tiene solución a nivel de soporte.

#### **2.3.4. Administradores.**

Recursos Humanos, Finanzas, Administración y Contabilidad, son funciones que para efectos del presente análisis fueron agrupadas como si en realidad fueran un solo grupo de trabajo, por tener en común la función de generar soporte a los procesos productivos en línea con el giro del negocio. Los primeros están sujetos a dependencia directa de la Gerencia General y el tercero depende directamente del segundo.

Los administradores son vistos, en general, por el resto de los grupos como “auditores” o “guardianes del presupuesto”. Lo anterior, principalmente debido a que a este grupo se le ha encomendado el control de los costos (tema comúnmente resistido desde quienes están en rol de agencia), y como segunda razón, se suma, el rol que cumple una colaboradora (hermana del gerente general), como encargada de Recursos Humanos, principalmente en la tarea de la administración del personal.

Respecto de la función que debe tener Recursos Humanos, al seguir en línea con la clasificación de roles que propone David Ulrich (2005), podemos identificar que el trabajo en esta línea para TransTel, da cuenta de forma correcta del rol de “experto administrador”, pues las variables higiénicas, como el pago de remuneraciones, la administración de contratos y gestión de turnos e incentivos, se realizan de forma correcta. Sin embargo, las otras tres funciones que Ulrich propone (Impulsor del cambio, socio estratégico y adalid de los trabajadores), no son ejecutadas.

Especial atención produce, el cómo es percibida desde los distintos equipos de trabajo, la función de “adalid de los trabajadores”, la cual, en su ausencia, naturalmente resulta ser la más resistida por las bases. Los comentarios apuntan a que, si bien en el discurso, la gestión de personas emerge como protagónica, al momento de tomar decisiones concretas, esta variable resulta ser desestimada.

El rol de adalid de los trabajadores, no es percibido. Por el contrario, se distingue como una función netamente administrativa y en el grupo focal se ha rotulado como “protectora de los intereses de alta dirección, en desmedro de las demandas que presentan los trabajadores de la base”.

Ejemplo de lo anterior, es lo descrito en grupos focales como “luchas emblemáticas”, por el logro de seguros complementarios, o la instalación de un horno microondas y un refrigerador, en un espacio destinado a la colación. En resumen, la función de Gestión de Personas no da cuenta de expectativas para los otros tres roles, y por lo tanto es posible clasificarla dentro de lo que en literatura se denomina “Administración de personal”.

#### **2.4. Bases del poder.**

La organización presenta un diseño mecanicista simple (Grado escaso de departamentalización, tramos amplios de control, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización). Se evidencia que sólo algunos procesos críticos (como los de soporte) están burocratizados, y que en lo general al interior de los departamentos se vive un importante grado de libertad al momento de organizar el trabajo.



La estructura, se rige principalmente por una visión funcional, que muestra un marcado poder de tipo formal en la figura del propietario y gerente general. No obstante, lo anterior, no se advierten dinámicas coercitivas en la relación con los trabajadores ni mecanismos de castigo en el ejercicio del cargo.

Se expresa que la organización está en búsqueda de generar mecanismos de recompensa para el desempeño superior, mas no logra dar cuenta de criterios que permitan identificar en términos objetivos ese desempeño superior del que se refiere.

En lo estrictamente relativo al poder, la figura del gerente general posee un “poder legítimo de la información” que se suma a un “poder personal” que descansa principalmente en la figura de un referente histórico y funcional para esta organización. Lo anterior, vale decir, esta “suma de poderes” en varios niveles, hace que el grado en que se tomen las decisiones se concentre únicamente en la figura del gerente general.

La dinámica presente, contempla en la toma de decisiones de la autoridad formal, los derechos inherentes a la posición. Los “mandos medios” viven un proceso de enajenación de la toma de decisiones, ya que al sentir que no tienen el suficiente poder o influencia, prefieren tomar la posición de espectadores ante las grandes decisiones del negocio.

La formalización, también se presenta como una dificultad, puesto que como se expresa en los grupos focales, los trabajadores (cual efecto cascada), muestran confusión al momento de describir sus tareas y al momento de responder por el “sentido” de su trabajo. Por lo general, los trabajadores, se refugian en dar cuenta estrictamente sólo por la tarea encomendada, en ausencia de una declaración de objetivos estratégicos.

No es propósito del presente trabajo sugerir el grado de formalización adecuada a los desafíos de la organización, no obstante, se considera, que resulta muy importante que la organización dedique tiempo y espacio a la reflexión respecto de esta dimensión. No se evidencia (en el presente análisis), como el diseño organizativo responde de forma concreta a los cambios y fuerzas del entorno organizativo.

## **2.5. Nodos de Toma de Decisiones y Mecanismos de Coordinación.**

Las decisiones organizativas se comprenden en un marco de gran concentración del poder. La figura de un gerente general propietario, inviste a una sola persona del “poder real” en la toma de decisiones.

El factor político es una variable innegable de la vida de cualquier organización: En el caso de TransTel, recae sobre el Gerente General, el control completo de los recursos, el control sobre la información, la posibilidad de no ser sustituido, la centralidad en la toma de decisiones y el cargar con la expectativa de los colaboradores respecto a sus esfuerzos para la “superación” de la incertidumbre que éstos pueden presentar.

A lo anterior, se suma el discurso de parte de colaboradores del equipo directivo: “Las decisiones, tomadas por el Gerente y Propietario están cargadas de intuición”. (Proceso inconsciente creado por experiencia destilada, que no opera por fuerza, de manera independiente del análisis racional).

Ocho, son las condiciones que sustentan el desarrollo de este estilo intuitivo, para la Toma de Decisiones en una organización:

1. Circunstancias de mucha incertidumbre, (en este caso, explicado por un entorno cambiante)
2. Cuando existen pocos precedentes aprovechables (Variados cambios en el “giro del negocio”),
3. Cuando las variables son menos predecibles “científicamente”,
4. Cuando los “hechos” son limitados,
5. Cuando los hechos no marcan claramente el camino,
6. Cuando los indicadores con los que se cuenta, tienen poca utilidad,
7. Cuando puede escogerse entre varias opciones posibles y
- 8, Cuando falta tiempo y hay presiones por decidir rápidamente. (Robbins 2004).

La totalidad de la “vida organizativa”, no estará 100% en línea con cada una de estas premisas en todo momento, lo que, tomando la percepción del grupo de “mandos medios”, da cuenta de una “brecha” que atender como parte del presente diagnóstico. En el desarrollo de la sintomatología, y en el siguiente apartado, se entrega mayor información respecto de cómo abordar este tema en particular.

## **2.6. Liderazgo.**

El desempeño del grupo depende de la justa correspondencia entre el estilo del líder y el grado en el que la situación le da el control.

Fred Fiedler en su “Modelo de la Contingencia” da cuenta de conceptos que permiten clasificar el liderazgo en TransTel, como un estilo que tiende a centrarse en la tarea (Gerente General con “carácter” altamente orientado al logro, que funciona constantemente desde la generación de acciones “de avanzada”). Este estilo rinde frutos en entornos de confianza y respeto con el equipo de trabajo, con una baja o confusa estructura de la tarea y finalmente, con una fuerte posición de poder que “descansa” en la figura de un propietario. Lo anterior, le otorga al líder un altísimo grado de control respecto de las decisiones a tomar en la Empresa. (Fiedler, 1977).

Sin duda, existen aspectos sólidos respecto del ejercicio del liderazgo (reconocimiento del equipo de trabajo, la instauración de valores “con el propio ejemplo” y la evidencia real de la capacidad creativa que ostenta históricamente la figura del gerente general), no obstante, quedan como aspectos a mejorar, su capacidad para establecer relaciones de confianza con su equipo directivo más próximo y la necesidad de generar espacios que permitan desarrollar estructuras para la tarea. Lo anterior, configura posibilidades de desarrollo del liderazgo muy interesantes, que vuelven a considerarse más adelante en el presente documento.

## 2.7. Fuerzas para el cambio presentes desde el entorno.

Existen razones por la cuales la organización, busca y anhela acciones de cambio organizacional. A seguir:

- Naturaleza de la fuerza de trabajo: La necesidad por mejorar en cuanto a la innovación. Retener y desarrollar a trabajadores que se desenvuelven en el competitivo rubro de las tecnologías de la información.
- Tecnología: Nuevos desarrollos tecnológicos, mayor facilidad en su acceso, y la generación de una mayor cantidad de opciones de comercio electrónico, traen consigo la irrupción de nuevos competidores a negocios TI y por lo tanto la necesidad de actualizarse constantemente en búsqueda de la competitividad.
- Tendencias sociales: Usuarios más habituados al uso de tecnología y junto con ello, mayor exigencia en cuanto a la oportunidad y la calidad de las soluciones traen consigo nuevos desafíos respecto de la calidad y oportunidad de los servicios ofrecidos. (Robbins, 2004).

## 2.8. Fuentes individuales de resistencia al cambio.

Dentro de las razones que cada colaborador podría tener desde su particular posición para resistirse al cambio organizativo, tenemos:

- Seguridad: Aunque no se percibe como la variable más importante en la realidad de la compañía, la percepción de falta de seguridad asoma como problemática, ante los variados cambios a nivel directivo. La mayor incertidumbre se explica por la baja comprensión del “verdadero giro del negocio”, lo que redundando inevitablemente en un espacio fértil para la generación de hipótesis y explicaciones que no siempre cuentan con real fundamento en la evidencia completa. La inseguridad instala fenómenos de la cultura del rumor que indirectamente pueden incidir en la consecución de acciones de cambio organizacional.
- Factores económicos: La creciente generación de nuevos puestos trabajo en TI, pone en riesgo la permanencia de desarrolladores y técnicos de soporte en sus puestos de trabajo, y, por consiguiente, la inevitable pérdida del “know how” adquirido en un negocio que características muy particulares como es TransTel.
- La incertidumbre: La cual se aloja principalmente en las demandas y en las posibilidades que trae consigo la nueva ala del negocio. La actual experiencia viene precedida de otras “experiencias similares” que fueron rotuladas como fracasos por algunos de los trabajadores. Junto con ello, los trabajadores “someten a prueba” el comportamiento de esta nueva ala del negocio y se mantienen expectantes a posibles señales que logren “inclinarse la balanza” hacia una “confianza real” en el éxito de esta iniciativa.

## 2.9. Fuentes organizacionales de resistencia al cambio.

Dentro de las razones a nivel macro, organizativo que revisten dificultades para la instalación del cambio, encontramos:

- Inercia estructural. La presencia de puestos de confianza (uno de ellos ocupado por un familiar directo del gerente general), asociado al historial de logros y fracasos de los miembros del equipo inevitablemente generan dinámicas de mantención del status quo que son difíciles de modificar. A lo anterior se suma que la división estructural de las funciones del equipo ha generado fuertes subculturas en áreas determinadas de la empresa, que inevitablemente hacen que los cambios se interpreten como luchas de poder entre estos grupos de interés. (Katz y Schlesinger, 1979). No es posible cambiar un subsistema sin afectar al otro, dado el importante nivel de interdependencia que presenta el grupo en su conjunto.
- Amenaza a la destreza: El subsistema de desarrolladores se presenta ante el resto de la organización, como un grupo altamente especializado. En condiciones de status quo muestra resistencias en momentos de validación del trabajo del resto del equipo. Los cambios organizacionales serán especialmente sensibles para este grupo en particular, por lo que exige especial atención al momento del diseño de la intervención.

## 2.10. Entorno de la organización.

Los principales clientes de TransTel son empresas de rubros de consumo masivo, a las cuales se les provee de soluciones tecnológicas móviles para la generación de ventas y promociones, asociadas al rubro de cada cliente. Posee algunos clientes principales (Shell, Abastible, Pinturas Tricolor) y otros clientes secundarios (El comercio minorista en su conjunto, mini mercados, distribuidoras, estaciones de metro etc.). No posee competidores “100% directos”, debido a que muchas de las ideas puestas en marcha en el negocio, son ideas propias de la organización y por lo tanto están “abriendo mercado”. Aun así, podemos identificar en los desarrollos de los Departamentos o Gerencias de Sistemas / Informática, de cada una estas empresas clientes, espacios para competencia con TransTel en cuanto a la generación de soluciones “a la medida”, como las que la TransTel busca aportar con estos clientes. La estrategia que TransTel pone en ejecución es la de brindar soluciones personalizadas a los clientes atendiendo las características únicas de su rubro. Lo anterior ha permitido hacer el negocio sustentable.

El principal síntoma que da pie al presente diagnóstico está en que las conversaciones que se generan al interior de la organización, se están volviendo complejas y en ocasiones desgastantes. Los roles de agentes comerciales, programadores y técnicos de soporte se contraponen en el intento por mantener el equilibrio entre dar cuenta de las necesidades particulares de los clientes y la vez, la estandarización de procesos y procedimientos. Se suma la percepción de directivos de un “estancamiento en la innovación”.

## 2.11. Cultura Organizacional.

La Gerencia General declara que el “Capital Humano” es una dimensión muy importante dado el lugar estratégico que la innovación y la creatividad poseen en la Empresa. Existen programas básicos de desarrollo de carrera y algunos beneficios aislados para los colaboradores. No obstante, a razón de observaciones realizadas, se deduce que los colaboradores actualmente vivencian dinámicas de apatía y desapego a la misión institucional. La rotación se ha incrementado sustancialmente en los últimos meses y se evidencia inquietud en muchos colaboradores.

Se vive la cotidianidad con horizontalidad, con sentido de emergencia, muchas veces con informalidad y con fuerte componente de competencia (competir entre los actores organizacionales). En términos de discurso, la organización “pone a las personas en primer lugar”, pero se evidencia de que es complejo “aterrizar” esa declaración en acciones concretas.

Asoma la retención del talento, como la principal dificultad actual en materia de Gestión de Personas. Lo anterior ha conllevado retrasos en algunos proyectos y la dificultad de encontrar personas idóneas para las tareas que se llevan a cabo. Muchas áreas están soportando una fuerte carga de trabajo a la espera de reemplazos que no se han producido. En una primera aproximación a las percepciones de los colaboradores, los principales problemas que emergen son la falta de planificación, descoordinación y falta de decisión por parte de las posiciones más estratégicas de la Empresa, las cuales se percibe, que descansan su rol en la toma de decisiones, en la figura del gerente general y propietario de la Empresa.

Una segunda aproximación de cómo las ideas de Schein (1988), pueden aplicarse a la realidad de TransTel, está en la diferencia respecto de la cultura de tres grupos operacionales claramente definidos: a) La cultura de los ejecutivos, individualista, jerárquica, focalizada en la comprensión financiera, orientada al riesgo y la competencia, representada por su dirección b) la cultura de los ingenieros, basada en la tecnología, y se orienta a la resolución de problemas, que prefiere observar la realidad organizativa en sus aspectos cuantitativos y que busca mejorar la calidad de sus productos por medio de diseños tecnológicos que superen errores humanos representada por el equipo de desarrolladores y c) la cultura de los operadores, que es la más referida a actividades específicas de la organización, que valora a las personas y el compromiso, y que valora la experiencia de trabajo en la propia organización, representada principalmente por el equipo de soporte a clientes.

### 3. Marco teórico conceptual.

#### 3.1. Gestión del cambio organizacional mediante procesos de Investigación – Acción.

Una demanda frecuente a la cual se ven enfrentados los consultores organizacionales dice relación con el deseo que expresan altos ejecutivos y empresarios de hacer intervenciones destinadas a cambiar la cultura de las organizaciones, porque –según se afirma- la actual resultaría disfuncional para los propósitos planteados.

La cultura de una organización, siempre está en constante cambio. Este cambio tiene relación con la vida misma de la organización y su acoplamiento estructural con el entorno.

Una organización es un sistema determinado estructuralmente, lo que no significa que no se le pueda cambiar desde su entorno, sino que, es imposible determinar “desde fuera” cuáles serán las modificaciones que tendrá. El cambio de la cultura está relacionado con la propia cultura y la intervención externa sólo puede gatillar estos cambios en ella, pero nunca producirlos por sí sola.

A lo anterior, es necesario agregar que los cambios intentados en las culturas organizacionales frecuentemente tienen una duración corta. A pesar que en algunas experiencias, las organizaciones han implementado cambios que parecieron haber sido exitosos, al cabo de poco tiempo se ha demostrado escasa permanencia. La respuesta ante este fenómeno, usualmente es denominada como “resistencia al cambio”, y entre los motivos para esta resistencia podemos encontrar:

1. En que el cambio sólo se haya planeado a nivel de discurso, sin que efectivamente haya ocurrido una modificación cultural: Aunque los promotores del cambio hayan quedado convencidos del éxito obtenido posterior a la actividad ejecutada, ésta no ha trascendido. La cultura de las organizaciones burocráticas tiene la capacidad de resistirse a los cambios mediante el expediente de asumirlos en el discurso (incorporando incluso el lenguaje apropiado), pero sin que este cambio de lenguaje se traduzca necesariamente en lo que la organización necesita y espera a nivel conductual y social.
2. En que el cambio cultural haya sido superficial, vale decir, haya afectado sólo niveles más asequibles de la cultura, que están definidos por los valores deseados organizacionalmente, por el deber ser. Es sabido que hay cierta distancia-incluso en el comportamiento individual- entre el deber ser y el ser, de ahí se desprende que, si el cambio sólo ha involucrado este nivel, se aceptará que no se traduzca en acciones efectivas o que haya inconsistencias entre los valores asumidos y las prácticas organizacionales efectivas.
3. En que el cambio haya tenido lugar en alguna subcultura de la organización, tal como la subcultura de ejecutivos, o la de los profesionales que están más expuestos a conocer otras realidades organizativas. (Rodríguez, 2001).

Para hacer frente a lo anterior, el presente proyecto, intenta basar el proceso de cambio organizacional en conjunto con la organización completa, a través del acopio sistemático de datos y la selección de una acción de cambio fundada en los que los datos arrojan. Corresponde a una metodología científica para manejar un cambio planeado que enmarcamos dentro del paradigma de la investigación – acción, término acuñado por Kurt Lewin (1946), definiéndolo como un proceso que busca dar cuenta de dos lineamientos: Primero enfatiza que el cambio requiere acción, y está dirigido a conseguir esto. Y segundo, reconoce que las acciones exitosas están basadas en un análisis correcto de la situación; identificando todas las alternativas posibles de solución y obviamente escoger la más apropiada.

Sin embargo, lo anterior, para tener éxito, sabemos que también debe existir en la organización, una “necesidad sentida”. Una necesidad sentida es la conciencia de un individuo que el cambio es necesario. Si la necesidad sentida es baja en un grupo u organización, introducir cambios resulta especialmente problemático.

En este marco, el agente de cambio, que por lo general es un consultor externo formado en investigación - acción, comienza a reunir datos sobre los problemas, preocupaciones y cambios necesarios entre los integrantes de la organización. El diagnóstico es análogo a la indagación del médico en busca de lo que aqueja específicamente a un paciente. En la investigación de la acción, el agente de cambio formula preguntas, entrevista empleados, anota reseñas y escucha las inquietudes.

Al diagnóstico, sigue el análisis. ¿Cuáles son los problemas frecuentes? ¿Qué patrones adoptan estos problemas? El agente sintetiza esta información en las preocupaciones principales, ámbitos problemáticos y acciones posibles.

Basándose en los conceptos de Lewin, y en su profundización, Lippitt, Watson y Westley (1958), en W. Warner Burke (1988), proponen siete fases de trabajo en consultoría:

1. Entrada (Explorar la realidad organizativa)
2. Contratación (Negociación y expectativas).
3. Diagnóstico (Captación y análisis de la información).
4. Retroinformación.
5. Planeación del cambio.
6. Intervención.
7. Evaluación de la intervención.

La investigación de la acción incluye una participación exhaustiva de los objetivos del cambio. Es decir, las personas que van a pasar por cualquier programa de cambio deben tener una parte activa en la determinación de cuál es el problema y en la creación de la solución. Por tanto, por ejemplo, el tercer paso, de retroalimentación, requiere compartir con los colaboradores, lo que se descubrió en las primeras dos etapas. Los miembros de la organización, con la ayuda del agente de cambio, desarrollan planes de acción para emprender los cambios necesarios destinados a corregir los problemas identificados. Una vez diseñado el Plan, éste se pone en ejecución.

La última etapa, en congruencia con los fundamentos científicos de la investigación acción, es la evaluación de la eficacia del plan. Los cambios consecuentes se comparan y evalúan con los datos iniciales recopilados como marco de referencia.

La investigación de la acción trae por lo menos dos beneficios para una organización. En primer lugar, se centra en los problemas. El agente de cambio busca objetivamente las dificultades, cuya clase determina el tipo de acción de cambio. Esto parecerá de sentido común, no obstante, muchas actividades de cambio no se realizan de esta manera, sino que se centran en las soluciones, lo que probablemente ponga en riesgo el éxito real y permanente de la intervención. En segundo lugar, cuando los trabajadores han participado en las acciones de retroalimentación, el proceso de cambio adquiere un ímpetu propio. Empleados y grupos que tomaron parte, se convierten en una presión interna importante para producir el cambio deseado. (Robbins, 2004).

### **3.2. Organizaciones y estructura.**

Las fuerzas externas y sus complejidades, tienen efecto directo en el grado de la diferenciación dentro de una organización. El número y tamaño de las funciones de una organización reflejan sus necesidades de administrar los intercambios con las fuerzas de su ambiente. Una estructura funcional surge, en parte, para tratar la complejidad de las exigencias ambientales.

Paul Lawrence y Jay Lorsch (1973), investigaron de qué manera las empresas de distintas industrias se diferencian e integran en sus estructuras para que se ajusten a las características del ambiente de la industria en la que compiten. Para efectos de investigar estructuras, eligieron tres industrias que experimentaron diferentes niveles de incertidumbre: la industria de los plásticos, (que experimentaba un mayor nivel de incertidumbre), la industria del procesamiento de alimentos, y la industria de la fabricación de contenedores o latas, (que experimentaba la menor incertidumbre). La incertidumbre era mayor en los plásticos, debido al rápido ritmo de los cambios tecnológicos y de los productos. Era menor en los contenedores, donde las organizaciones producen una gama estándar de productos que cambia muy poco con el paso de los años. Las empresas de procesamiento de alimentos se encontraban “en medio”, porque, aunque introducen nuevos productos de manera frecuente, la tecnología de producción es estable. Para efectos de nuestro caso, podemos clasificar a la organización cliente al nivel de incertidumbre que para efectos de la investigación de Lawrence y Lorsch presentaba la industria de plásticos.

Lawrence y Lorsch (1973), midieron el grado de diferenciación en los departamentos de producción, investigación y desarrollo y ventas de cada de las industrias descritas. Estaban interesados en el grado al cual cada departamento adoptaba una estructura interna diferente de reglas y procedimientos para coordinar sus actividades. También midieron las diferencias en las orientaciones funcionales o de subunidades (en tiempo, metas, y orientaciones interpersonales). Se interesaron en las diferencias entre la actitud de cada departamento hacia la importancia de las diversas metas organizacionales, como las metas



de ventas o de producción o las de corto y largo plazos. También midieron de qué manera estas empresas, de diferentes industrias integran sus actividades funcionales.

Descubrieron que cuando el ambiente era percibido por cada uno de los tres departamentos como muy complejo e inestable, sus actitudes y orientación presentaban importantes diferencias. Cada departamento desarrolló un conjunto de valores, perspectivas, y una manera de hacer las cosas que convenían a la parte del ambiente específico con la que trataba. Por eso el grado de diferenciación entre departamentos era mayor en las empresas que enfrentaban un ambiente de incertidumbre que las que estaban en ambientes estables.

Lawrence y Lorsch (1973), también descubrieron que cuando un ambiente se percibe como inestable o incierto, las organizaciones son más eficientes si están menos formalizadas, más descentralizadas, y dependen del ajuste mutuo. Cuando el ambiente se percibe como relativamente estable y seguro, las organizaciones son más eficientes si tienen una estructura más centralizada, formalizada y estandarizada. Además, descubrieron que las empresas eficaces de las diferentes industrias tenían niveles de integración mayores que sus niveles de diferenciación. En la incierta industria de los plásticos, las organizaciones altamente eficientes estaban muy diferenciadas, pero también sumamente integradas. En la industria relativamente estable de contenedores, las empresas altamente eficientes tenían un bajo nivel de diferenciación que encajaba con un bajo nivel de integración. Las empresas de la moderadamente incierta industria de los alimentos, tenían niveles de diferenciación e integración que se encontraban entre los otros dos.

En un ambiente con complejidades e incertidumbres como lo es el del desarrollo de tecnologías de la información (el área de interés de la organización a analizar) requiere que los distintos departamentos desarrollen diferentes orientaciones hacia sus tareas (un alto nivel de diferenciación), para que sea posible tratar con la complejidad del ambiente específico. Como resultado de este alto grado de diferenciación, organizaciones como ésta, requieren más coordinación (un alto nivel de integración). El fin es que la organización como “un todo” pueda desarrollar una respuesta coordinada con el ambiente. En contraste, no se encuentran papeles de integración complejos como los mecanismos de integración en empresas con escenarios estables, porque la jerarquía y las reglas proporcionan la suficiente coordinación.

Las organizaciones que se desarrollan en entornos dinámicos, deben adaptar sus estructuras para igualar al ambiente en que operan si es que desean ser eficientes. Se considera que la problemática recién descrita condensa la “problemática eje” de esta organización cliente.

Lawrence y Lorsch, hacen hincapié en determinadas dimensiones de la organización, particularmente en su estructura y en las relaciones entre grupos. Consideran otras dimensiones, pero estas dos son las que gozan de prioridad por su modo de ver las organizaciones.

Lawrence y Lorsch no tienen un modelo de las organizaciones como tal, y así se les puede clasificar en forma más apropiada como teóricos de la contingencia. Arguyen (o estatuyen la hipótesis) que existe una relación causa – efecto entre cuan bien la estructura interna de la organización se acopla con las exigencias

ambientales y cuan bien actúa la organización, es decir, como alcanza sus metas y objetivos. (Laurence y Lorsch 1987).

### 3.3. Aproximación mediante Modelo de Cultura Organizacional de Schein.

La cultura de la organización asoma como una variable estructural a analizar, sobre todo, con la importancia que ésta adquiere en una declaración de empresa innovadora y de servicios. Edgar Schein define a la Cultura, como el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una organización, que de forma inconsciente definen su visión y la de su entorno. (Schein 1988). Estas presunciones y creencias son respuestas que el grupo ha aprendido ante problemas de subsistencia al medio externo y ante problemas de integración interna.

La cultura según Schein posee tres manifestaciones principales:

1. **Artefactos:** Es el nivel más visible de la cultura, compuesto por la estructura física de la empresa y personas que la integran; el ambiente físico de la organización, su arquitectura, los muebles, los equipos, el vestuario de los integrantes, el patrón de comportamiento, documentos, registros, entre otros. En el caso de TransTel, sus dependencias en un lugar céntrico, de fácil acceso a la ciudad, oficinas transparentes, vestimenta informal, y comunicaciones horizontales, dan cuenta de los artefactos culturales con mayor poder explicativo. Las condiciones higiénicas son buenas y las oficinas transparentes hacen que se gane en integración y seguridad para el equipo. La cultura de la informalidad responde a poner el acento en lo verdaderamente importante: La capacidad de respuesta rápida y eficiente a las demandas de los clientes. Lo anterior, alimenta la individualidad de algunos miembros de la organización que se permiten comportamientos que ante otros contextos laborales más rígidos y estructurados, podrían ser rotulados de rupturistas.
2. **Los valores:** Están dirigidos al comportamiento de los miembros de la empresa. Son los principios sociales, filosofías, estándares y metas, los cuales tienen un valor intrínseco. En TransTel identificamos una historia exitosa en cuanto a la innovación como principal valor y “carta de presentación” tanto en comunicaciones internas como externas. A nivel informal, se destaca la competencia interna por la calidad en el trabajo y desde la estrategia se puede desprender la satisfacción del cliente, y un intento de que este valor, sea transversal a la cadena de valor.
3. **Supuestos:** Son representaciones de las creencias que se tienen acerca de la naturaleza humana y la realidad. Estos tienen la clave para entender, comprender y cambiar la cultura de una organización. Además, aparecen cuando en repetidas ocasiones se presenta una propuesta de solución a un problema, que con el paso del tiempo termina por aceptarse como real. En TransTel podemos identificar la percepción de que “nadie es imprescindible”, que la oportunidad en la respuesta es lo más importante, que el liderazgo dentro de la cultura tiene mucho de inspiración en contraste con desorden y poca planificación y la sensación de que “en otras empresas se paga mucho mejor”.

### 3.4. Técnica de los escenarios.

En el marco de las herramientas prospectivas, los escenarios constituyen la principal técnica para la exploración de futuros posibles o plausibles. Los escenarios tienen por objeto realizar un examen lo más exhaustivo posible de las opciones y alternativas que tienen delante suyo la dirección o quienes toman las decisiones estratégicas, cursos de acción, opciones globales o alternativas estratégicas. Cada escenario apunta a ordenar los datos disponibles en función de un modelo de proyección del presente en dirección de un futuro posible esperado, deseado o plausible.

Históricamente no existe un método único de escenarios. Estos fueron introducidos en Prospectiva por Herman Kahn en los EE.UU. (en el marco de la RAND Corporation) y por la DATAR en Francia. Hoy, el método de escenarios se ha desarrollado mundialmente como una metodología utilizada en Ciencias Sociales, en Estrategia, Logística, Gestión de Recursos Humanos, Política Internacional, Geopolítica, Recursos Naturales, Ecología, etc.

La técnica de escenarios tiene por objeto describir los pasos metodológicos para el diseño de estas herramientas de previsión y prospectiva.

Un escenario se puede definir como una modelización de una situación futura esperada, que contiene secuencialmente: Primero; Una situación de base o diagnóstico problematizado, segundo; Una descripción de la trayectoria futura más plausible y los distintos cursos de acción posibles, tercero; Una aproximación de las situaciones o riesgos de azar que pueden manifestarse, cuarto; una definición del horizonte de tiempo, y quinto; una descripción de la situación futura o situación de llegada.

El método de escenarios puede ayudar a elegir, situando muchas opciones alternativas para la estrategia, la que sea la más idónea de acometer en el proyecto que se determine. Se puede, en función de las necesidades, limitar el estudio a unas pocas variables claves, como por ejemplo el análisis de la estructura, el análisis del juego de actores y posteriormente abrir las posibilidades mediante encuestas a expertos sobre las hipótesis clave para el futuro. Incluso, puede ser suficiente representar imágenes que insistan en las tendencias de mayor peso, en las rupturas o en los acontecimientos clave, sin precisar siempre el camino.

Shell, utilizó escenarios antes de la crisis petrolera del año 1973 y el método resultó de gran utilidad al anticiparse al crecimiento y posterior caída de los precios del petróleo. Volvió a demostrar la utilidad a mediados de los '80 cuando analizó el futuro de la Unión Soviética, con quien competía en la provisión de gas al mercado europeo.

Vale la pena transcribir textualmente el relato de Pierre Wack (1985), respecto de la utilidad en el uso de escenarios para Shell: "Cuando el embargo petrolero de la OPEC se transformó en realidad en el invierno de 1973-74, la Shell no reaccionó igual que otras compañías petroleras. Redujo sus inversiones en refinerías y diseñó refinerías que se pudieran adaptar al tipo de crudo que se podía obtener entonces. Predijo una

demanda de energía inferior a la que pronosticaban sus competidores y siempre con mayor precisión. El resultado de los esfuerzos de Shell fue espectacular. En 1970, Shell era considerada la más débil entre las siete compañías petroleras más grandes ('Las siete hermanas'). Forbes la llamó la 'hermana fea'. En 1979 era quizás –junto con Exxon- la más fuerte. Pero hubo otra experiencia: seis meses antes del colapso de precios del petróleo, se elaboró un caso ficticio donde una compañía petrolera afrontaba un mundo donde de repente había un superávit de petróleo, preparándose para una realidad posible, aunque no probable”.

La utilización de la técnica de escenarios, obliga a los directivos a reflexionar acerca de cómo administrarían sus organizaciones en diversas circunstancias futuras. Esto trastoca completamente la generalizada tendencia de suponer, un futuro simple. Cuando los grupos de gerentes se detienen a analizar una gama de futuros alternativos, se vuelven mucho más sensibles a los cambios que se pueden producir en el ámbito empresarial y por supuesto, están en condiciones de responder de mejor forma a dichos cambios.

Resumiendo, la función del planificador es la de un 'potenciador' de la alta gerencia, actuando como émbolo para poner en marcha el análisis de alternativas para el futuro y acerca de cómo quisieran que éste se desarrollase. (Wack, 1985).

### **3.5. Planificación Sistémica Abierta.**

La Planificación Sistémica es un proceso permanente, sistemático y entrelazado con la operación de la empresa. Está destinado a mantener actualizado el plan de trabajo en la empresa, el que a su vez incluye un fondo de emoción y un primer plano con resultados visibles: misión, imagen deseada, objetivos y programa de acción. El plan es la base para las decisiones del día a día, contiene la proyección de la empresa en un futuro supuesto y representa el rendimiento mínimo que esperamos superar con las oportunidades que el medio ofrecerá. Por plan entendemos el resultado del proceso de planificación.

El rendimiento mínimo es lo que esperamos obtener o decidir en el futuro observado desde nuestra perspectiva; en consecuencia, es un punto de referencia que nos permite contrastar las oportunidades que el medio nos ofrece. Las variables de enlace más determinantes en el proceso de planificación prospectiva se sitúan en el nivel metodológico. Entre los métodos más usados se destacan el de Escenarios, el Delphi, el Morfológico, el Mactor, el del Análisis Estructural y el Ábaco de Reignier.

El análisis clásico de la industria es una técnica que se concentra prioritariamente en cinco fuerzas competitivas que propone Michael Porter: Competidores actuales, Proveedores, Compradores, Sustitutos y Nuevos entrantes. La definición del negocio tiene hoy la forma de un proceso continuo de repensar el negocio con un enfoque sistémico (observando el conjunto antes que las partes y estudiando la interacción entre ellas). Se reconoce que el principal bien de las empresas son las personas, reemplazándose la distinción entre planificadores y ejecutores, por un esquema participativo basado en consenso y compromiso. (Bravo 1997).

La invitación está orientada a desarrollar en la Empresa, la posibilidad de hacer partícipes a los colaboradores en la definición de líneas estratégicas que den respuesta a las fuerzas propuestas por Porter, la cual se detallará en el apartado de la propuesta de intervención.

El paradigma de la Investigación – Acción, el Análisis Estructural, la Técnica de los Escenarios y la Planificación Sistémica Abierta constituyen pilares teóricos importantes en la correcta comprensión de las decisiones por las cuales optó el consultor, al momento de aproximarse a la realidad de la Empresa Transtel S.A. en materias de Gestión de Personas y Dinámica Organizacional.

## 4. Diagnóstico.

Se presentan a continuación, las principales acciones diagnósticas, junto con problemáticas detectadas y posterior sistematización de las mismas.

### 4.1. Acciones diagnósticas.

El trabajo diagnóstico se cimienta en tres reuniones con directivos y dos reuniones con distintos miembros de los grupos (gerencias) componentes de la Institución. A lo anterior se suma la ejecución de un grupo focal representativo de todas las unidades y niveles jerárquicos.

Las reuniones con los grupos (3) permitieron principalmente acceder a demandas que se muestran con mucha nitidez, reduciendo espacios para la interpretación. Se reconoce en los grupos, en general, su capacidad para rotular con seguridad y claridad un conjunto de percepciones que se valoran desde sus roles, como plausibles y lógicas.

Esta fuerza impulsora, estructurada en las demandas anteriormente descritas, no resulta ser lo suficientemente potente como para ser rotulada de “Caos”, no obstante, impulsa con claridad, la necesidad de una intervención.

Se estudió la posibilidad de ejecutar una asamblea general (Loreau 1982), opción que se descartó en esta etapa por considerarse “invasiva” para ejecutarse en primeros contactos. Ante esta duda se ha optado por la abstención en el uso de este dispositivo en esta etapa.

En las reuniones con los grupos (3) se visualizó al rol del consultor portando la “Encomienda”, vale decir su rol depositario de las expectativas de los colaboradores. Se reconoce en los grupos, en general, su capacidad para rotular con seguridad y claridad un conjunto de problemáticas, las cuales se presentaron de forma ordenada y por norma general en términos constructivos.

En resumen, se optó por un camino que incluyó herramientas de la indagación apreciativa, y que buscó la manifestación de problemáticas en un diálogo que escapara del peligro de la victimización del sistema cliente, pero con una especial atención a los síntomas y en el correcto ajuste de expectativas.

#### 4.1.1. Resumen acciones diagnósticas.

Acción diagnóstica	Objetivos	Producto
Reunión con directivos (1)	Presentar y ajustar las expectativas del proyecto	Correcta comunicación de lineamientos. Expectativas ajustadas a los alcances del diagnóstico. Solicitud de antecedentes de la Empresa.
Reunión con directivos (2)	Presentar aproximación diagnóstica global que contiene información proporcionada previamente.	Plan de trabajo. Coordinación de acciones de socialización.

	Ajustar focos de la propuesta. Planificar acciones a seguir.	Propuesta ajustada.
<b>Reuniones individuales con Gerentes de área</b>	Contrastar con cuerpo de ejecutivos problemas planteados por los directivos. Explorar nuevas problemáticas y fortalecer el diagnóstico. Explorar dinámicas de la producción y el clima de trabajo. Explorar dinámicas de Encargados de área respecto del liderazgo de la Empresa.	Diagnóstico a nivel estratégico completo. Nuevas problemáticas diagnosticadas entre equipos de trabajo. Contraste de problemáticas a nivel estratégico.
<b>Grupo Focal (Muestra representativa de todas las gerencias y niveles jerárquicos)</b>	Explorar dificultades a nivel social, cultural y climático. Explorar percepción respecto de variables higiénicas en la base de la Organización. Contrastar percepción de la comunicación interna. Contrastar imagen respecto de fenómenos de liderazgo al interior de la Organización. Explorar dimensión de la satisfacción laboral y posibles hipótesis desde los colaboradores.	Diagnóstico completo y Flujograma de Porras.
<b>Reunión con directivos (3)</b>	Contrastar expectativas finales. Validar Flujograma de Porras.	Impresiones diagnósticas consolidadas, fuente del presente documento.

#### 4.2. Problemática a la base de la solicitud de diagnóstico.

Se establecen algunas problemáticas declaradas por la Gerencia, y otras declaradas por los colaboradores. Ambas dimensiones, muestran coincidencias relacionadas principalmente a la retención del talento y a la capacidad de “respuesta en la innovación” que está presentando la Empresa.

En líneas generales, existe una percepción de “estancamiento” en cuanto a la capacidad de la Empresa de generar soluciones creativas para los clientes. Así mismo se evidencian dificultades en la relación existente entre los colaboradores del área comercial (que buscan satisfacer a los clientes y sus particularidades) y los colaboradores de área de desarrollo y operativas (que sienten que los “comerciales”, “desordenan” el trabajo y la planificación).

Se percibe desde las bases, que el Gerente General centraliza demasiadas decisiones. Lo anterior, se estima que puede generar ciertos sentimientos de persecución y sensación de inestabilidad en los colaboradores más cercanos al Gerente General. La situación reviste un peligro en cuanto que las decisiones pueden estar más centradas en satisfacer los gustos y necesidades personales de este Gerente, en desmedro del rumbo que debe la llevar la organización. En otras palabras, se está frente al peligro de que el equipo directivo

busque “agradar” a la figura que sustenta el poder total de la Empresa, y buscar posicionamiento personal, en desmedro de instalar los temas que lleven a la Empresa a cumplir con su misión organizacional.

Los síntomas descritos por los socios, corresponden a: (en orden de intensidad con la cual se presentan las dificultades).

- Cultura de la innovación “estancada”.
- Trabajadores con dificultades para adaptarse a los cambios organizacionales, los cuales son entendidos por la plana directiva, como parte del negocio.
- Desarrolladores sobrevaloran su aporte y sus capacidades y no están “conectados” con el giro del negocio.
- Trabajadores no comprenden lugar de RedelCom en el Negocio Global, prestando poca colaboración y evidenciando problemas a nivel de procedimientos.
- Pérdida de clientes en los últimos meses.
- Dificultades en la relación entre “Comerciales” y “Desarrollo”. Fricciones y desvalorización mutua.
- Dificultades para retener talento y cubrir puestos vacantes.

Los síntomas descritos por los colaboradores corresponden a: (en orden de intensidad con la cual se presentan las dificultades).

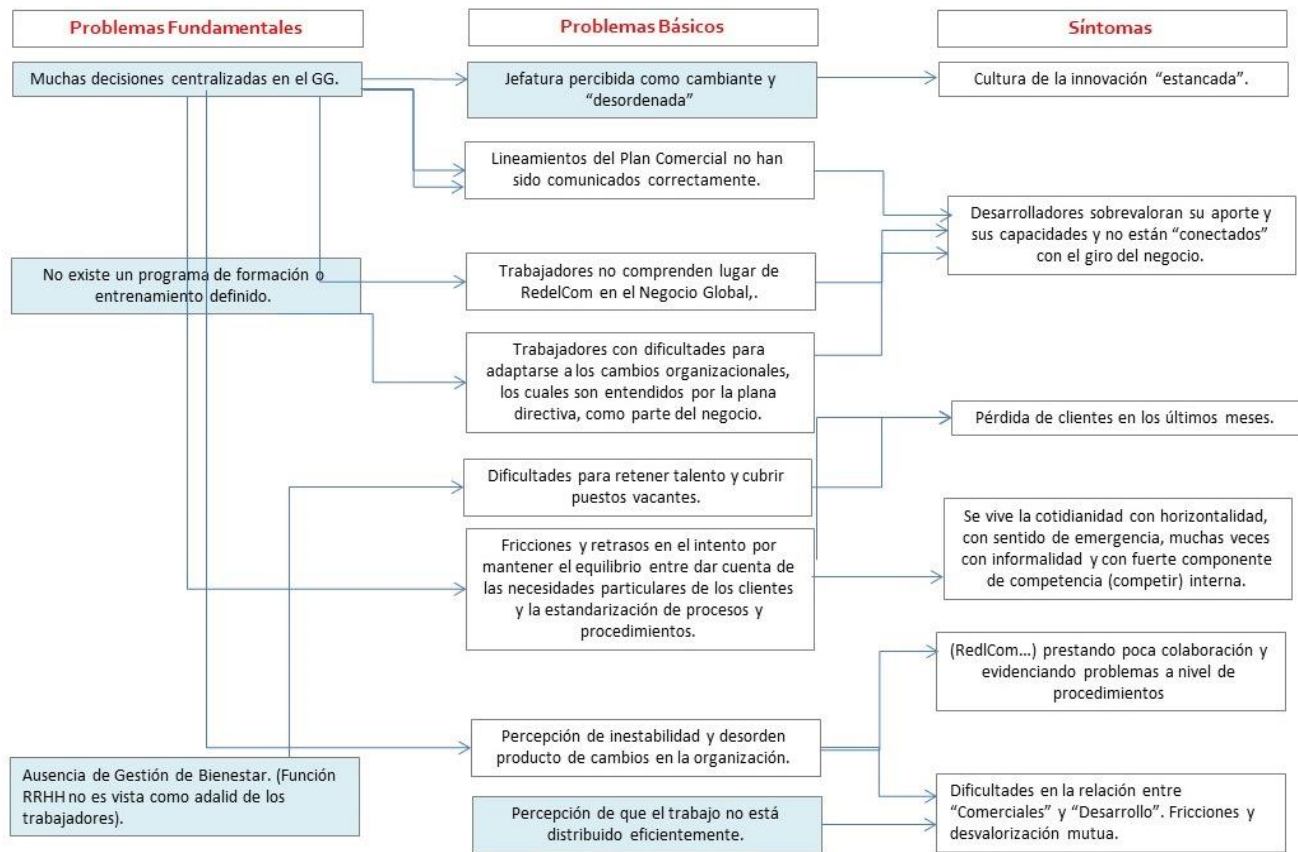
- Dificultades en la relación entre “Comerciales” y “Desarrollo”. Fricciones y desvalorización mutua.  
\*
- Percepción de inestabilidad y desorden producto de cambios en la organización.
- Cultura de la innovación “estancada”. \*
- Jefatura percibida como cambiante y “desordenada”.
- Fricciones y retrasos en el intento por mantener el equilibrio entre dar cuenta de las necesidades particulares de los clientes y la estandarización de procesos y procedimientos.
- Lineamientos del Plan Comercial no han sido comunicados correctamente.
- Muchas decisiones centralizadas en el Gerente General.
- No existe un programa de formación o entrenamiento definido.
- Se vive la cotidianidad con excesivo sentido de emergencia.
- Percepción de que el trabajo no está distribuido eficientemente.
- Ausencia de Gestión de Bienestar.

(\* Problemas comunes a la visión de los socios).



### 4.3. Sistematización de las problemáticas: Flujoograma de Porras.

J. Porras generó una herramienta útil para sistematizar problemáticas y así generar correctos diagnósticos y, por lo tanto, diseñar correctas estrategias de cambio organizacional. El principal valor de la herramienta está en que ayuda a cliente y consultor a priorizar problemáticas y a establecer relaciones causa efecto al momento de presentarlas. A continuación, y de acuerdo a la problemática expresada por el cliente, se presenta el Flujoograma que sustenta la presente propuesta:



### 4.4. Análisis F.O.D.A.

El análisis FODA es una metodología de estudio, de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades). Proviene de las siglas en inglés SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats).

Para efectos del presente diagnóstico, se ha considerado este análisis como complementario al Flujoograma de Porras, con el objeto de clasificar las problemáticas en internas y externas, algo que resulta útil para el trabajo en metodología de aproximación mediante Escenarios que se desarrollará más adelante.

## Fortalezas

- Historial de cultura de éxito en la innovación.
- Equipo de trabajo maduro a nivel funcional.
- Funciones de producción maduras y organizadas (en el interior de las unidades de trabajo).

## Oportunidades

- RedelCom abre abanico de cartera de clientes y presenta nuevas líneas de negocio.
- Entorno global económico dinámico y en buena forma.
- Crecer en eficiencia y gestión comercial.

## Debilidades

- Liderazgo excesivamente centralizado afecta la capacidad de la organización para visualizar escenarios en su contexto, así como la organización del trabajo.
- Cambios a nivel directivo propician estado de pesimismo en las bases.
- Fricción entre unidades internas del negocio propician la desorganización y disminución en la capacidad de respuesta.

## Amenazas

- Competitividad con la irrupción de nuevas organizaciones en el ambiente de Tecnologías de la Información.
- Alta empleabilidad de Profesionales T.I. y el peligro de fuga del talento.

## 4.5. Hipótesis.

Posterior al análisis de las problemáticas y sus posibles relaciones causa – efecto, es posible dar cuenta de hipótesis que buscan explicar la sintomatología a la base de la fuerza para el cambio.

4.5.1. Liderazgo percibido como intuitivo y desorganizado. Con energía, motivador, pero con dificultades para el esclarecimiento de prioridades en la operación cotidiana. Disonancias en cuanto al “discurso” que contiene la estrategia de la compañía y el “apoyo real” percibido en esta materia por los colaboradores.

4.5.2. Dificultades en cuanto a la comunicación interna y la divulgación de la estrategia. Se plantea que en términos de comunicación interna esta queda desplazada ante cambios tan “urgentes” que no dan la oportunidad de ser comunicados a los colaboradores y una consiguiente confusión en cuanto al conocimiento de la estrategia. Una desconexión entre los trabajadores y la figura percibida del Socio Fundador por “seguirle el ritmo” a un líder con muchas ideas nuevas y con acciones que apuntan en múltiples direcciones.

4.5.3. Haciendo revisión de los datos de la dotación, se visualiza que ésta ha madurado junto con la organización, vale decir, muchos colaboradores que ingresaron a la Empresa como solteros sin hijos, han cambiado esta condición en el transcurso de los años, lo que trae consigo una mayor valoración de los factores asociados a la Calidad de Vida, como el tiempo libre, los espacios para estar con la familia y la adquisición de nuevos bienes y servicios correspondientes a esta etapa del ciclo personal.

Se considera importante observar en detalle, dinámicas relativas al reconocimiento social en los colaboradores. Es probable que estos síntomas emerjan con potencia cuando el compromiso con la organización esté en juego y puede ser una posible consecuencia de un desencantamiento con la visión primaria de la Institución (“Hubo pasión, hubo proyecto, donde hoy hay burocracia”). Incluso una posible manifestación de apatía ante una excesiva rutina, donde todo marcha en un relativo orden conocido.

4.5.4. Se percibe la organización del trabajo con variadas oportunidades de mejora. Los constantes “cambios de rumbo” han dificultado al interior de la Organización, la generación de espacios para la reflexión, respecto de la optimización de los recursos y la equidad interna de la carga laboral, entre otros temas de orden funcional.

4.5.5. Se visualizarían dificultades para el trabajo conjunto en proyectos de innovación. Las áreas no se comunican lo suficiente, debido principalmente a enfoques del negocio confusamente formulados. Cada una de las áreas se ve a sí misma como “la más importante de la Empresa”. Los temas de coordinación entre unidades pueden corresponder al desconocimiento del trabajo de los otros grupos y junto con ello el establecimiento de fantasías respecto de la equidad y la justicia.

## 5. Propuesta de intervención.

En consideración a los antecedentes presentados, se opta por un camino que da cuenta de acciones a nivel estratégico y directivo como foco principal, con líneas de intervención que contengan acciones en el corto plazo (síntomas y factores sociales), mediano plazo (acciones tácticas tendientes a resolver problemas básicos) y acciones de largo plazo (que den cuenta de factores estructurales y estratégicos de la Empresa).

### 5.1. Aproximación de escenarios.

Como primer punto se propone la generación desde la alta dirección de un retrato significativo y detallado de un plausible mundo futuro, suficientemente gráfico, en el que se pueden visualizar los problemas, desafíos y oportunidades que se pueden presentar.

El área de desarrollo definida para TransTel, será: La generación de soluciones móviles integrales para la industria del transporte, de logística y distribución, y de venta de insumos energéticos. La generación de RedelCom, impulsa también a considerar el desarrollo de su cliente (comercio minorista) y como éste integra en su tarea, nuevas herramientas tecnológicas.

#### 5.1.1. Factores y fuerzas sociales claves que afectan las decisiones futuras en el área de interés.

Considerando el quehacer de la organización, se presenta a continuación, la definición de variables que deben ser consideradas para el diseño de este escenario:

1. Proyecciones de crecimiento macroeconómico. (Externa)
2. Evolución del uso de herramientas informáticas en la industria. (Externa)
3. Alfabetización digital y democratización de herramientas tecnológicas en la población en general. (Externa)
4. Número y crecimiento real de los competidores directos. (Externa)
5. Disposición de la Empresa para el enfrentamiento de acciones de consultoría a todo nivel. (Interna).
6. Control de la dotación / rotación y reordenamiento de los talentos de sus integrantes. (Interna)
7. Claridad de misión y efectividad de la comunicación descendente. (Interna)

#### 5.1.2. Escenario e indicadores de monitoreo.

En la lógica de la construcción de escenarios, resulta importante concretizar las dimensiones anteriormente planteadas en indicadores que puedan dar cuenta de su cumplimiento y que, en caso de ser consideradas, permitan la necesaria retroalimentación y monitoreo respecto del comportamiento de las dimensiones.

Dimensión	Aproximación de fuentes de indicadores
Proyecciones de crecimiento macroeconómico.	▪ Indicadores de coyuntura de Banco Central de Chile.
Evolución del uso de herramientas informáticas en la industria.	▪ Reporte de Herramientas y Gestión TI del Centro de Estudios de Tecnologías de la Información PUC.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reporte: Business and Information Technologies (BIT) Anderson School of Management Universidad de California, PUC y Cámara de Comercio de Santiago.</li> <li>▪ Reporte: Business Intelligence. Centro de Estudios de Tecnologías de la Información PUC.</li> </ul>
Alfabetización digital y democratización de herramientas tecnológicas en la población en general.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proyecciones del Informe del Foro Económico Mundial para Chile.</li> <li>▪ Benchmark de Satisfacción de Usuarios del Centro de Estudios de Tecnologías de las Información PUC.</li> </ul>
Número y crecimiento real de los competidores directos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reporte de Evaluación de Proveedores TI del Centro de Estudios de Tecnologías de la Información PUC.</li> </ul>
Disposición de la Empresa para el enfrentamiento de acciones de consultoría a todo nivel.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incremento en un 50% de las acciones de consultoría vinculadas al Plan Estratégico durante el período 2014-2015.</li> </ul>
Control de la dotación / rotación y reordenamiento de los talentos de sus integrantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reducción de la rotación de integrantes del equipo en un 50%. Reasignación de funciones y compensaciones para el 100% de los integrantes del equipo que hayan mostrado un desempeño satisfactorio.</li> <li>▪ Encuesta breve anual. Incremento de resultados en dimensiones de Progreso y Desarrollo Profesional en 25%.</li> </ul>
Claridad de misión y efectividad de la comunicación descendente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Encuesta breve anual. Diversificación de los canales de comunicación descendentes en un 50%. Incremento de resultados en las dimensiones de Claridad Organizacional y Colaboración inter unidades en 25%.</li> </ul>

### 5.1.3. Tres ejemplos en la construcción de escenarios.

A continuación, se presentan tres posibles aproximaciones en la línea de las dimensiones ya explicitadas, que tienen por objeto, esbozar un ejercicio de prospección que explique el posible comportamiento de estas dimensiones y junto con ellos, las viables consecuencias a nivel organizativo.

5.1.3.1. Escenario 1: La Empresa seguirá su rumbo actual, no incrementará nuevas acciones de asesoría y llevará su vida organizativa, principalmente desde el status quo, en condiciones del entorno adversas.

Este escenario considera la prospección que las autoridades realizan respecto de la desaceleración económica proyectada para el bienio 2014 – 2015 y un consiguiente estancamiento de la inversión en materias de tecnologías de la información. Al mismo tiempo la democratización de los desarrollos libres en dispositivos inteligentes y una estabilización de los “desarrollos propios” en las Empresas clientes.

También se considera la “normalización” de la oferta de profesionales TI en todos los rubros y junto con ello, un incremento real de los competidores en cuanto a su nivel de servicio y posibilidades de eficiencia. Desde la dimensión interna de la Empresa, la resistencia al cambio y la premisa de que comportamientos pasados son el mejor predictor de comportamientos futuros, se proyecta que la Empresa que no se abrirá a la generación de

nuevas herramientas para “re pensar” su estrategia y que, en definitiva, se mantendrá en sus actuales condiciones con mucha estabilidad, lo que mantendría los niveles de rotación y su actual dificultad para la retención de talentos.

Como resultado de lo anteriormente descrito, se proyecta una pérdida de competitividad real de la Empresa, una estrategia centrada en el producto y la pérdida de visión respecto de las oportunidades para la cadena de valor, al generar un excesivo funcionamiento “desde la contingencia”.

5.1.3.2. Escenario 2: La Empresa seguirá su rumbo actual, no incrementará nuevas acciones de asesoría y llevará su vida organizativa, principalmente desde el status quo, en condiciones del entorno favorables.

Este escenario considera que a pesar de las proyecciones del sector académico y de la autoridad económica, el entorno del quehacer de la Empresa, se mantendrá en constante crecimiento y dinamismo. Las Empresas clientes seguirán invirtiendo en TI, en tasas de incremento muy superiores a las proyectadas para el crecimiento macroeconómico del país. Por consiguiente, a pesar de la mantención de las dificultades internas antes descritas, el sistema no verá la necesidad de una modificación en su estrategia, ni el “re pensar” sus políticas de gestión de personas.

Como resultado de lo anteriormente descrito, se proyecta la reafirmación del lugar que actualmente ocupan las políticas de gestión de personas y junto con ello, la necesidad de dar respuesta al crecimiento desde la perspectiva netamente operativa. Se entraría en una espiral de crecimiento no planificado, que llevaría a la Empresa a abrir su fragilidad ante los cambios del entorno. Podría también ser una situación que se madure desde el “Ciclo de vida natural” de una organización, para que en escenarios adversos se decida consciente y responsablemente por su extinción, dando pasos a nuevos emprendimientos en otras áreas de interés.

5.1.3.3. Escenario 3. La Empresa abrirá su Planificación Estratégica a la asesoría, y modificará su diseño y eficiencia en condiciones del entorno lineales.

Este escenario considera un esfuerzo real de la Empresa por “re pensar” su estrategia y su política de Gestión y Desarrollo de las Personas, asumiendo condiciones del entorno estables.

Sugiere que, a pesar de la proyección de la autoridad respecto de una desaceleración económica, el quehacer del entorno organizativo seguirá su comportamiento en condiciones estables en cuanto a su crecimiento. La “industria cliente” en su esfuerzo por desarrollar su competitividad, seguirá confiando en TransTel como “socio estratégico”, valiéndose de su experiencia y capacidad para la innovación, mostrada en su trayectoria.

Probablemente el extensivo uso de las redes sociales ha producido como efecto colateral un incremento en la capacidad de los usuarios para adaptarse al uso de nuevas tecnologías y junto con ello ha abierto expectativas en nuevos actores (como es el caso del comercio minorista), y si bien, se podría estar experimentando un cambio real en el número y tamaño de los competidores, el mercado crecerá lo suficiente como para dar espacio a todos los competidores.

La Empresa, consciente de las oportunidades de mejora presentes para su cadena de valor, trabaja en un re diseño de su estrategia, haciendo partícipes a los colaboradores más cercanos funcionalmente al equipo directivo y revisa (en concordancia con la estrategia), sus políticas de gestión de personas. Se abre a miradas externas respecto de sus problemáticas y como consecuencia toma acciones que impulsan la eficiencia operacional y la satisfacción de los colaboradores. Muestra capacidad para retener el talento y desarrollarlo al interior de la Empresa, ganando en competitividad y capacidad de respuesta. Desarrolla su comunicación

descendente con los mandos medios al punto que para los colaboradores existe plena consciencia de las metas organizativas y la forma de conseguirlas.

En resumen, si bien, las posibilidades de escenarios prospectivos son muchísimo más amplias que lo anteriormente descrito, el ejercicio invita a que la Empresa, pueda abstraerse de su actual posición y adquirir consciencia respecto la multiplicidad de consecuencias derivadas de cambios tanto externos como externos. Lo anterior, lleva a la primera acción de intervención propuesta para la Empresa.

*Responsable: Alta dirección (Propietario, acompañado de tres gerencias de su confianza y profesional consultor).*

*Tiempo de ejecución: 40 días para la construcción completa del escenario. Una vez construido, ejecución de monitoreo trimestral a través del mismo equipo.*

## **5.2. La ejecución de una Planificación Sistémica Abierta.**

La propuesta de intervenir en TransTel mediante PSA, busca principalmente que la organización reflexione respecto de sus propósitos y objetivos, y analice su estrategia, en sus factores internos como externos. Del ejercicio se espera que la organización sea capaz de “re pensar” su visión estratégica.

Se espera ejecutar primero ejecutar el análisis de escenario antes de proceder a esta acción. Como resultado, se espera una re definición de las líneas estratégicas por áreas de trabajo y en lo posible una nueva Planificación Estratégica. Para montar este dispositivo, se sugiere la participación de directivos, con guía de consultor externo, la generación de grupos de trabajo y re distribución de funciones que permitan “oxigenar” los actuales productos estratégicos de TransTel.

Concretizando lo anterior, a la realidad concreta de TransTel, como mínimo, se espera de esta intervención:

- Identificar objetivos concretos y medibles para RedelCom y buscar que equipo, internalice la estrategia de la nueva línea de negocio.
- Asignar responsabilidades reales (medibles) a las unidades que están bajo la gerencia general.
- Definir un programa de formación o entrenamiento fuertemente vinculado al giro del negocio y los objetivos estratégicos.
- Objetivos claros y definidos, con particular énfasis para las unidades comerciales y desarrollo.
- Mejoras en el diseño organizacional. Redefinición de los objetivos de las unidades de staff y su real función asesora y de apoyo a la cadena de valor.

La ejecución de esta acción se sugiere en el corto plazo, a pesar de que la mayoría de los resultados esperados se visualicen en el mediano y largo plazo. Tomando las problemáticas que presenta la organización, se cree indispensable una revisión de los lineamientos estratégicos.

*Responsable: Alta dirección (Propietario, acompañado de un representante de cada uno de los equipos de trabajo presentes en la Empresa y profesional consultor).*

*Tiempo de ejecución: Dos días completos de trabajo, para la construcción de la Planificación. Una vez construida, difusión de la planificación a cada uno de los equipos y ejecución de monitoreo trimestral para cada equipo involucrado.*

### 5.3. Estudio de rentas mercado.

Se sugiere la realización de un estudio o la recolección de información desde una investigación afín, respecto de valores mercado para las rentas de los cargos de los tres equipos.

Principalmente, se busca establecer un estándar objetivo en el cual fundamentar las decisiones de incremento en la renta y/o compensaciones para los trabajadores.

Esta acción puede ser ejecutada tanto por un consultor externo como por un profesional interno de confianza, y se sugiere que se prioricen antecedentes que den cuenta de la real situación del Equipo Desarrollador.

Como objetivo final está el mejorar este factor higiénico, y aislar la “variable renta” de futuras decisiones respecto a la retención del talento.

Se sugiere un cuidadoso manejo de las expectativas a todo nivel, y que, si los resultados llegasen a ser negativos, la Empresa realice esfuerzos reales por nivelar rentas a valores del mercado.

De este estudio, se desprende el indicador de rotación de integrantes del equipo (se propone ponerse como meta, una reducción de un 50%).

*Responsable: Recursos Humanos.*

*Tiempo de ejecución: Dos semanas para el primer corte y monitoreo semestral con presentación a la gerencia general.*

### 5.4. Reformulación del Plan de Desarrollo de Carrera e Incentivo a la innovación.

Una revisión sobre el actual Plan de Carrera, apunta a generar acciones concretas y oportunas para la retención del talento. Se estima que este tipo de decisiones puedan ser tomadas posteriores a los análisis estratégicos preliminares sugeridos a través de Planificación Sistémica Abierta.

Se propone la generación de espacios formales para la Innovación, desarrollando prácticas de atención tanto al cliente interno y al cliente final. Se sugiere la posibilidad de generar sana competencia e incentivos y reconocimiento a las ideas finalmente implementadas. Así mismo se sugiere seguir desarrollando una actitud abierta y horizontal a todos los colaboradores de la Empresa, en lo que se refiere a nuevas iniciativas.

Como meta, se busca la reasignación de funciones y compensaciones para el 100% de los integrantes del equipo que hayan mostrado un desempeño satisfactorio medido objetivamente.

*Responsable: Recursos Humanos más un profesional a designar por gerente general, acompañado de gerente comercial y un profesional representante del equipo de desarrolladores.*

*Tiempo de ejecución: Un mes para la presentación del plan y un segundo mes para su revisión y aprobación definitiva por parte de la gerencia general.*



## 5.5. Creación de la función de bienestar en la Organización.

El desarrollo del Rol de adalid de los trabajadores que debería tener la función de “Recursos Humanos”, asoma como un área de mejora importante. En variadas herramientas diagnósticas surge la necesidad desde los colaboradores de percibir preocupación real por el bienestar del equipo, desde el rol tradicional de un área de Recursos Humanos.

Las expectativas de los trabajadores están en la generación de convenios y beneficios y en un incremento en el contacto personal en situaciones personales complejas y crisis vitales. Probablemente esta función esté en la actualidad en manos del Gerente General, no obstante, se sugiere hacer algunos esfuerzos permanentes en esta dirección. Desde el Efecto Hawthorne, hasta investigaciones recientes respecto de la Calidad de Vida en el trabajo establecen “puentes” entre la satisfacción laboral y la productividad comprobada.

Esto está en línea con demandas concretas que los trabajadores poseen que fueron levantadas en el diagnóstico y que son sencillas y de bajo costo (por ejemplo, la instalación de un horno en el casino).

La función puede ser externalizada, (por ejemplo, a través de Planes Empresa de Cajas de Compensación), dejando en la línea solo la Administración del convenio y la generación de acciones no permanentes.

*Responsable: Recursos humanos en compañía consultiva de un representante de los trabajadores definido por elección popular, sin desmedro de hacer uso de otras herramientas para el levantamiento de la información como, por ejemplo, una encuesta breve.*

*Tiempo de ejecución: Un mes para la presentación de una carta Gantt.*

## 5.6. Invertir tiempo protegido en la construcción de equipos.

El nudo crítico presente en la relación entre “comerciales” y “desarrolladores”, deja instalada la necesidad de generar acciones para la construcción de nuevas relaciones de trabajo que fortalezcan la capacidad de coordinación, la calidad en el trabajo y la oportunidad de respuesta.

Se sugiere la ejecución de una reunión quincenal de tres horas de planificación y organización entre los tres equipos diagnosticados, con acuerdos concretos, monitoreados. Este esfuerzo puede complementarse con breves espacios para la formación en la estrategia, con especial énfasis en el Equipo de Desarrolladores.

El objetivo final es desarrollar la cooperación entre Unidades y establecer vínculos entre la estrategia declarada y las acciones de las unidades, junto con una revisión de los procesos y procedimientos. Como objetivo secundario, está el establecimiento de correctas relaciones personales entre los participantes, por lo que estas reuniones deben ser acompañadas de micro espacios para la camaradería.

Se sugiere la participación de un consultor en Gestión de Personas especialista y un irrestricto apoyo de la Gerencia General, para que estas reuniones sean prioritarias, velando por la rigurosidad en el cumplimiento de plazos y horarios establecidos. Es imprescindible la participación de un externo que modele el lenguaje y encamine el trabajo del grupo hacia diálogos constructivos y con un clima de profuso respeto.

*Responsable: Indicación y presencia de gerencia general e intervención de consultor externo.*

*Tiempo de ejecución: Presentación de calendario de reuniones en una primera reunión de definición de roles y objetivos entre gerencia general y profesional consultor.*

### **5.7. Una nueva mirada respecto del Diseño Organizacional.**

A raíz de la naturaleza de las problemáticas planteadas, resulta recomendable darle una nueva lectura al diseño organizacional. Puede resultar importante descartar o comprobar que el diseño organizacional actual de la Empresa, esté realmente al servicio de la estrategia. Lo anterior una vez ejecutado el análisis de escenario y la planificación estratégica.

En la confección del presente diagnóstico, se observaron cuestionamientos respecto del lugar que ocupa el grupo de los desarrolladores, en la estructura organizativa, como tema prioritario. Otra observación importante hace referencia a la ausencia de la función de staff, necesaria en procesos auditores, asesores y de gestión de personas. Lo anterior, puede adquirir una relevancia mayor en una organización que tiene un solo puesto que centraliza el poder en múltiples dimensiones. Las funciones de staff deben reubicarse en ese lugar y deben prestar asesoría real a la alta dirección. El giro del negocio exige el desarrollo de la creatividad y la innovación como motor de la cadena de valor.

*Responsable: Indicación y presencia de gerencia general, participación de Recursos Humanos e intervención de consultor externo.*

*Tiempo de ejecución: Un mes para la presentación de nuevo diseño y un segundo mes para su revisión y aprobación definitiva de éste. por parte de la gerencia general.*

### **5.8. Encuesta breve anual.**

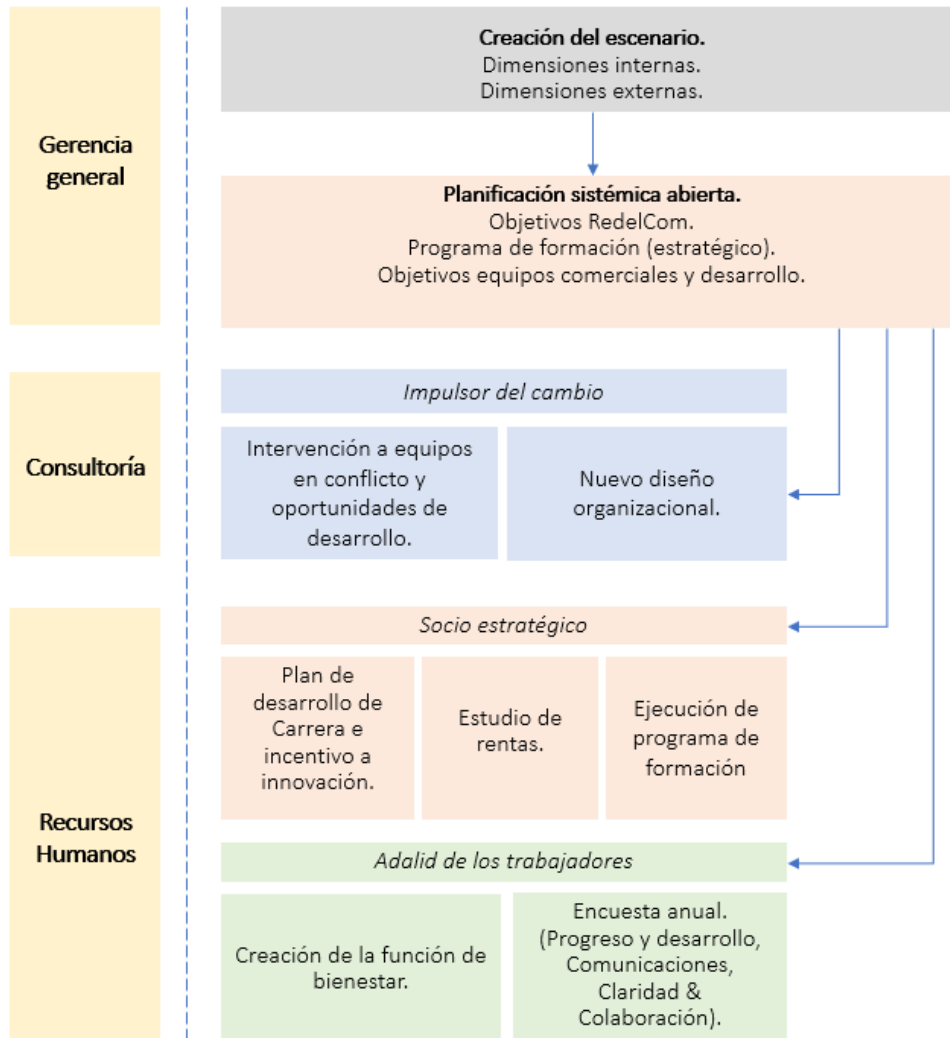
Aplicación de un instrumento breve, de manera anual, a todos los colaboradores de empresa que permita obtener la percepción de los trabajadores en estas cuatro dimensiones:

- Progreso y desarrollo profesional.
- Eficiencia de la comunicación descendente.
- Claridad Organizacional.
- Colaboración inter unidades.

*Responsable: Recursos humanos.*

*Tiempo de ejecución: Aplicación anual a todos los trabajadores.*

### 5.9. Cuadro resumen de la intervención propuesta.



### 5.10. Fortalezas para el éxito de la intervención propuesta.

1. Variables higiénicas en buena forma: La función de “Administración de personal” funciona correctamente. Las remuneraciones, incentivos, y las condiciones de infraestructura “no son tema”. Los aspectos que podrían causar desmotivación en su ausencia, no fueron detectados por el método diagnóstico, lo que sugiere su completa presencia. Sin duda este es un aspecto a destacar, puesto que, de existir dificultades en este punto, la propuesta de intervención no estaría en condiciones de plantear objetivos ambiciosos. Así mismo, es importante el control sobre estas variables antes de enfrentar las expectativas de los grupos y antes de instalar temas como satisfacción laboral, la coordinación, la eficiencia y la productividad.
2. Grado de especialización en la tarea y desempeño predecible: La Empresa ha alcanzado un correcto nivel de especialización en sus líneas de trabajo. La ejecución de las funciones da cuenta de una madurez interesante que hace que el desempeño sea previsible. Si bien, este punto también ha

llevado en ocasiones a la sobrecarga laboral, el contar con claridad al momento de establecer los desempeños resulta fundamental al momento de coordinar acciones de desarrollo.

3. Clima de horizontalidad bien percibido: El “pulso” del trabajo se percibe con un grado de horizontalidad e informalidad que es valorado por los colaboradores. Existen dinámicas defensivas que acuden al sentido del humor y la camaradería. En este aspecto, se está frente a la oportunidad de tomar muchos de estos positivos elementos del clima y anclarlos a la ejecución de actividades propuestas y al cumplimiento de objetivos organizacionales.
4. Historia reciente de éxitos en los valores organizacionales: Un historial reciente de reconocimiento a la innovación y el emprendimiento, abre interesantes oportunidades para el desarrollo de una sólida cultura organizacional. Se sugiere la construcción en el largo plazo de elementos de la organización (artefactos, desarrollo de supuestos), que justamente tomen los valores de la iniciativa y el emprendimiento y los lleven a nuevas aplicaciones en el trabajo cotidiano y en el desarrollo profesional.
5. Compromiso de la alta dirección: En TransTel, la figura del gerente general concentra el poder suficiente que permite decisiones trascendentes en materias de Gestión de Personas. Por lo anterior, se está frente a la oportunidad de dar cuenta de acciones de alto impacto, en un corto plazo.

#### **5.11. Sugerencias transversales en la ejecución de las actividades propuestas. (Como implementar la gestión del cambio).**

Desde la perspectiva de la investigación – acción, resulta fundamental atender consideraciones transversales a todas las actividades propuestas que permitan el éxito de las intervenciones. Entre los puntos más importantes a considerar, encontramos:

- Educación y comunicación: Los agentes internos deben proporcionar a los trabajadores información respecto de los cambios a realizar y cómo estos han de afectarlos. Se sugieren reuniones informativas periódicas y la instancia de aclarar inquietudes o conceptos que no estén lo suficientemente claros para todos los colaboradores.
- Participación de la totalidad de los actores involucrados desde el origen hasta la finalización de las actividades: La ejecución de las actividades con metodologías participativas, reducirá la resistencia al cambio, generará sentido de pertenencia con los compromisos adquiridos, facilitando el trabajo de directivos y del consultor.
- Hitos parciales y metas progresivas: Se insta a establecer hitos que den cuenta de logros parciales y que permitan una correcta retroalimentación con los participantes, propiciando la motivación a continuar con el plan transformador con logros concretos en el corto, mediano y largo plazo.

En resumen, se sugiere ajustar expectativas respecto de que recomendaciones finalmente, van a ser parte de un Plan de transformación definitivo. Así mismo, se sugiere evaluar con prudencia las reales posibilidades de la dirección, para un apoyo constante y permanente en el desarrollo de las acciones que se decidan ejecutar.

## 6. Análisis crítico y conclusiones generales.

En primer punto, describir que el rubro de las tecnologías de la información, se encuentra en un estado de constante expansión, presentando interesantes desafíos para la Gestión de Personas. Temas como la innovación, la retención del talento, los escenarios cambiantes y la penetración de nuevas tecnologías en la sociedad, abren debates de vanguardia, y obligan a re pensar las estrategias de gestión de personas desde la óptica de la competitividad, la calidad de vida laboral, y la eficiencia operacional.

Muchos de los desafíos actuales de Transtel S.A. serán motivo de debate futuro para otras organizaciones no necesariamente del rubro de las telecomunicaciones, puesto que la automatización de procesos y la instalación y expansión de los equipos humanos encargados de administrar y desarrollar sistemas de información, son realidades al alza en todas las áreas de desarrollo organizativo.

Los equipos de TI, poseen una propia subcultura particular, en la cual se aplican perfectamente muchas de las distinciones que arroja la empresa diagnosticada. Por lo anterior, la decisión de diagnosticar y presentar una propuesta en una empresa de servicios de telecomunicaciones, asoma como un acierto importante del presente proyecto.

Como segundo punto se menciona que Transtel vive la reedición de un “conflicto clásico” entre los equipos encargados de la producción y los equipos encargados de las ventas. En este escenario, es frecuente observar como cada uno de ellos sobrevalora su propio aporte, o minimiza el aporte del otro y se describe así mismo “como la parte mas importante de la empresa”. Si bien este es un conflicto que se presenta comúnmente en muchas organizaciones, el ejercicio de diagnosticar en profundidad los aspectos que están a la causa del mismo, hace concluir que un común denominador está en la robustez o debilidad con la cual esté presente la estrategia corporativa.

Una estrategia fuerte, integrada, bien sociabilizada, traducida en correctos objetivos, traerá consigo una identidad compartida, un objetivo y por que no decirlo un “adversario”, en común. Esto reduciría la intensidad del “clásico conflicto” y encaminaría a los trabajadores a poner energías en la productividad real. Naturalmente, si la situación es contraria (estrategia mal diseñada, no sociabilizada, en definitiva, débil), se formaría un “caldo de cultivo”, para la competencia (competir) interna, la cultura del rumor y la puesta en marcha de mecanismos inconscientes de defensa grupal, que en nada aportan al logro de los objetivos organizacionales.

Una tercera aproximación nos lleva al lugar que la Unidad de Recursos Humanos, (o el nombre que la organización estimó para la función de Gestión de Personas), tiene dentro de una organización de este tipo.

Los desafíos son múltiples e interesantes. Comienzan de manera natural en el rol de experto administrador, siendo exigido para abordar una respuesta ante las funciones de socio estratégico y adalid de los trabajadores principalmente. Nos detenemos a analizar lo complejo que resulta, que este rol sea ejercido por un familiar directo del gerente general, y como es percibido por el resto de la organización. Asoma como fundamental la necesidad desarrollar el rol desde la función de staff por cuanto es desde esa posición, donde el aporte genera un impacto real en la cadena de valor.

La histórica lucha de que la Unidad de Recursos Humanos se libere de la mera función de “Administración de Personal”, tiene su propia versión en TransTel. El conflicto/desafío se logra visualizar con nitidez. Un área que no ha ejecutado un proceso de autocrítica, que no está “mostrando el camino” a la alta gerencia y que no es percibida como “apoyador” por el resto de los trabajadores es un área de Recursos Humanos que está dejando pasar un gran potencial para la transformación y la recuperación de los valores que

hicieron exitosa a la organización en el pasado (“Hubo pasión, hubo proyecto, donde hoy hay burocracia”). El desafío estará en liderar un proceso en el cual la estrategia y la cultura estén en simbiosis.

Desde el punto de vista teórico – conceptual, y ejecutando la revisión bibliográfica de “cinco pilares”, que se explicitan en el Marco Teórico Conceptual de este proyecto, (Primero: Gestión del cambio organizacional mediante procesos de Investigación – Acción. Lewin, Rodríguez, Segundo: Organizaciones y estructura Paul Lawrence y Jay Lorsch, Tercero: Modelo de Cultura Organizacional de Schein, Cuarto: Técnica de los escenarios. Kahn, Wack y quinto: Planificación Sistémica Abierta. Porter), se logra visualizar un factor común que es de suma importancia para el abordaje del fenómeno: Cada uno de estos cuerpos teóricos, más que pasos a seguir, corresponden a maneras en las cuales nos posicionamos sobre las problemáticas concretas de una Empresa sin “recetas preconcebidas”.

La ansiedad y la motivación de altos directivos y profesionales del área por comprender de manera rápida y práctica un fenómeno tan complejo como lo son las “personas institucionalizadas con expectativa de ser productivas”, ha llevado a la tentación a muchos teóricos, a la generación de modelos efectistas, reduccionistas, y que ordenan las intervenciones en “pasos a seguir”. Estas “recetas” muchas veces conllevan contradicciones epistemológicas, inconsistencias internas y escaso poder de replicabilidad en contextos distintos al origen de las mismas.

Por lo anterior, resulta valioso detenerse a reconocer que el programa de Magister en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, aporta claridades conceptuales y métodos, que permiten posicionarse sobre la realidad concreta de la organización cliente. Lo anterior permite generar estrategias que integran aspectos tan relevantes de la vida organizativa como la cultura organizacional, el entorno económico social, y el vínculo estratégico existente en la Gestión de Personas y la estrategia declarada de la organización. Todo lo anterior, bajo un modelo (Investigación – Acción), que explicita con claridad la necesidad de generar una realidad compartida entre el consultor y la organización a intervenir.

Sin esta realidad compartida, sin la comprensión cabal de la realidad organizativa, la intervención corre serio riesgo de no prosperar en su objetivo, y constituirse solo como un esfuerzo bien intencionado, que, en ocasiones, inclusive, puede dejar como resultado una realidad con mayores deficiencias a las expuestas al momento de atender el llamado a la intervención.

Como último punto, evidenciar que el proceso de generar un proyecto como el expuesto, genera valiosas oportunidades de aprendizaje.

Respecto del rol del consultor, permite ver la potencia del mismo, las complejidades que subyacen al manejo de expectativas por parte de la alta dirección y del sistema cliente. Obligando a ejecutar un rol integral, ético y responsable al momento de tener un poder como el que se le confiere al profesional del área de Gestión de Personas que ejecuta este rol.

El trabajo también permitió renovar las certezas presentes en la importancia estratégica de la Gestión de Personas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y la subsistencia y desarrollo del sistema cliente en el mediano y largo plazo.

Y, por último, el trabajo conllevó grandes aprendizajes respecto de las ambiciones puestas en el proyecto, puestas en contraste con la real capacidad de ejecución del mismo. Los plazos reales fueron muchísimos mas extensos que los propuestos, y cada uno de los obstáculos superados constituyó una experiencia que será puesta a disposición del ejercicio profesional desde este punto, y hacia adelante.

## 7. Referencias bibliográficas.

Addison- Wesley. (1990). Consultoría de procesos: Su papel en el desarrollo organizacional. Iberoamericana, México.

Argyris, C. (2006). Effective Intervention Activity en "Organization Development" (Ed.). Jossey-Bass, USA.

Bravo Carrasco, Juan (1997). Planificación Sistémica. Santiago (en línea). [http://www.evolucion.cl/resumenes/resumen\\_libro\\_planificaci%F3nSist%E9mica\\_JBC\\_2011.pdf](http://www.evolucion.cl/resumenes/resumen_libro_planificaci%F3nSist%E9mica_JBC_2011.pdf)

Burke, Warner (1988). Comprensión de las Organizaciones en Desarrollo Organizacional: Punto de vista normativo. Addison-Wesley Iberoamericana, USA.

Chiavenato, Idalberto. (1998). Administración de recursos humanos. Edit. Mc. Graw Hill. México.

Hax, Arnoldo; Majluf, Nicolás (1984). Strategic Management: An integrative perspective. Prentice Hall, New Jersey.

Katz D. y Schlesinger R.L. (1979). "Choosing Strategies for Change", en Harvard Business Review, marzo - abril, pp. 106-14.

Lawrence, Paul; Lorsch, Jay (1973). Desarrollo de las Organizaciones: Diagnóstico y acción. Fondo Educativo Interamericano. Bogotá.

Lawrence, Paul; Lorsch, Jay (1987). Organization and Environment. Boston: Graduate School of Bussines Administration, Universidad de Harvard, USA.

Lourau, René (1982) "Implicación e Institucionalisati3n", Séminaire de DEA de Analyse Instutionelle, Universidad de París.

Mandel, Thomas F., and Wilson, Ian. (1993) "How Companies Use Scenarios: Practices and Prescriptions." SRI International, Report No. 822.

Mintzberg, Henry (1979). The structuring of Organizations. Prentice Hall, New York. 1983 Power in and Around Organizations. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York.

Mintzberg, Henry; Quinn, James (1993). El proceso estratégico. Prentice Hall Hispanoamericana. Mexico.

Mintzberg, Henry; Raisinghani, Duru; Théorét, André (1976). "The structure of Unstructured decision processes". Administrative Science Quarterly Nro. 21 pp 246-275.

Porras, Jerry (1988). Análisis de flujos: Método para diagnosticar y administrar el cambio Organizacional. Addison-Wesley Iberoamericana, México.

Robbins, Stephen P. (2004). Comportamiento Organizacional, 10a Ed. Pearson Educación, México.

Rodriguez Mansilla, Darío. (2001). Gestión Organizacional: Elementos para su estudio. C.I.P. Pontificia Universidad Católica de Chile. Santiago.

Schein, Edgar (1988). La cultura empresarial y el Liderazgo. Plaza y Janés, Barcelona.



Senge, Peter (1993). La quinta disciplina. Granica, Barcelona.

Ulrich, Dave (2005). La propuesta de valor de Recursos Humanos. La próxima agenda. Harvard Business Review.

Wack, Pierre (1985) "Scenarios: Uncharted Waters Ahead", Harvard Business Review.

## 8. Anexo: Pauta de evaluación del proyecto.

*El proyecto de titulación está concebido como un trabajo de colaboración entre profesores y estudiantes cuyo desarrollo se realiza entre diciembre de 2013 y abril/mayo 2014. Ese desarrollo considera cuatro etapas, cada una de las cuales es calificada por el profesor que supervisa el proyecto considerando los informes escritos que el estudiante entrega oportunamente en las fechas programadas. El promedio de esas calificaciones corresponde al 50% de la nota final para la graduación como Magister, el 50% restante resulta de la defensa de la calificación en la defensa de tesis considerando la evaluación del profesor informante y del profesor guía.*

*El propósito del proyecto de titulación es que el estudiante muestre experticia profesional en la formulación, entendimiento y abordaje de un cierto problema o interrogantes asociadas con el desempeño de sus roles en organizaciones. Esa experticia debe evidenciar como materias del MGP son contribuciones para ese entendimiento y abordaje. Las expectativas académicas no consideran que la materia que se aborda en el proyecto muestre implementaciones. Si supone que el estudiante en su experticia muestre un razonamiento científicamente fundado en teorías y evidencias.*

*A continuación, se establecen cuatro fases del proyecto, objetivos y plazos, lo cual implica que el alumno establece y busca la colaboración con el profesor que supervisa el proyecto. Se establece que los estudiantes deben cumplir con los plazos para la entrega de los informes escritos que evaluará el profesor. El retaso en la entrega supone sanciones, por cada día de retraso disminuye en un punto la escala de calificación.*

*Primera etapa: Formulación del proyecto, 20 y 21 de diciembre de 2013.*

*Los objetivos son:*

- *Establecer las fronteras del asunto que se abordará en el proyecto señalando el contexto organizacional e implicancias para el rol profesional del estudiante.*
- *Plantear objetivos generales y específicos del proyecto.*
- *Formular el proyecto en consideración a materias del MGP observando sus contribuciones.*
- *Considerar aspectos de la colaboración que requiera el proyecto en la organización.*
- *Mapeo preliminar de bibliografía básica para el proyecto.*
- *Dimensionar el proyecto en consideración a la programación.*

*Segunda etapa: definición del problema, relevancia y encuadre teórico: 15 de enero de 2014.*

*Los objetivos son:*

- *Establecer y definir el problema que se busca entender, encarar.*
- *Presentar antecedentes sobre la organización y sus condiciones en relación al problema y su importancia.*
- *Elaborar marco teórico para el entendimiento del problema.*

- *Identifica desde las teorías alternativas para el abordaje y solución del problema.*
- *Disponibilidad de datos, evidencias.*
- *Necesidad de recolección de datos, como.*

*Tercera etapa: Intervenciones y condiciones para la instalación. 14 de marzo de 2014.*

*Los objetivos son:*

- *Encuadrar propuestas de intervención para el problema considerando el contexto de la organización.*
- *Comparar alternativas de intervención según criterios relevantes.*
- *Seleccionar una alternativa mostrando evidencias que la justifiquen.*
- *Definir estrategia para la implantación de la alternativa.*
- *Requerimientos de colaboración, recursos, respaldo político.*
- *¿Presentación del proyecto a audiencia de la organización?*
- *Conclusiones del proyecto.*

*Cuarta etapa: Informe final preliminar: abril y mayo 2014.*

*Los objetivos son:*

- *Presentar informe final preliminar.*
- *Recibir feedback de profesor.*
- *Realizar mejoras.*
- *Imprimir tesis y defensa.*

*Profesor Eduardo Acuña A. Director académico MGP, diciembre 2013.*