



UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**DISEÑO DE LÍNEAS DE PRODUCTOS PARA EL CENTRO DE  
INGENIERÍA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE  
INGENIERÍA INDUSTRIAL DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL**

PÍA IVONNE OYARZÚN ORREGO

PROFESOR GUÍA  
ALEJANDRA PUENTE CHANDÍA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN

MANUEL REYES JARA  
SEBASTIAN CONDE DONOSO

SANTIAGO DE CHILE

2015

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR  
AL TÍTULO DE: Ingeniera Civil Industrial  
POR: Pía Ivonne Oyarzún Orrego  
FECHA: 2015  
PROFESOR GUÍA: Alejandra Puente

## **DISEÑO DE LÍNEAS DE PRODUCTOS PARA EL CENTRO DE INGENIERÍA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE**

En julio de 2014, en reemplazo del Programa de Habilidades Directivas, nace el Centro de Ingeniería Organizacional (CIO) cuyo objetivo es *contribuir a resolver los desafíos organizacionales, de la gestión de personas y del liderazgo por medio de los conceptos, métodos y herramientas de la ingeniería*. El presente trabajo de memoria se enmarca en identificar oportunidades de negocio presentes en el área de consultorías en Recursos Humanos, para así fortalecer la investigación aplicada mediante un correcto alineamiento entre la propuesta de valor ofrecida y las necesidades de las empresas. De esta forma, el objetivo general es *diseñar una línea de productos y servicios para el Centro de Ingeniería Organizacional, con foco en clientes del ámbito empresarial*, y sus objetivos específicos son *caracterizar el contexto de mercado, identificando oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, considerar sus potenciales clientes e identificar atributos relevantes al servicio de consultoría*.

La metodología utilizada consiste en una Investigación de Mercado. Se comienza con un análisis estratégico, tanto externo como interno, para generar una matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Luego, se continúa con una mirada cualitativa vía entrevistas en profundidad, que a través del método de escalonamiento descubre los intereses, motivaciones y experiencias de una muestra de potenciales clientes. Como resultado, se genera una propuesta de líneas de productos adecuada al contexto vigente.

De esta forma, se observa un entorno de alta competitividad, con participantes de diversos tamaños, niveles de experiencia y focos de servicio en un ambiente empresarial precavido, producto de los cambios legislativos y una economía de menor crecimiento. En las entrevistas, se levantan en total 70 factores potenciales de estudio, de los cuales, lo relevante resulta ser la incorporación de tecnologías en beneficio de una mejor gestión, la innovación en metodologías para desarrollar habilidades de liderazgo, con el objetivo final de una mejora en la productividad y la retención de los talentos, gestión del cambio y reclutamiento y selección como oportunidades de realizar gestión vía simulaciones. Además, se encuentra sistemáticamente factores determinantes al momento de realizar contrataciones de estos servicios, como el grado de personalización, la experiencia demostrable, y la presencia constante de los consultores.

Como trabajo futuro, se sugiere realizar un estudio con foco en la campaña comunicacional del CIO, de modo de dar a conocer las líneas de servicios de consultoría y lograr capturar más clientes que representen valor estratégico de crecimiento.

# TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN.....	5
2.	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN.....	7
3.	OBJETIVOS.....	8
3.1.	OBJETIVO GENERAL.....	8
3.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
4.	MARCO CONCEPTUAL.....	9
4.1.	CONTEXTO AMBIENTAL DEL PROBLEMA.....	9
4.1.1.	Análisis Externo.....	9
4.1.2.	Análisis Interno.....	10
4.2.	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	11
4.3.	DESARROLLO DEL ENFOQUE DEL PROBLEMA.....	11
4.4.	FORMULACIÓN DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
4.5.	TRABAJO DE CAMPO O RECOPIACIÓN DE DATOS.....	12
4.6.	PREPARACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.....	12
4.7.	ELABORACIÓN Y PRESENTACIÓN DEL INFORME.....	13
5.	METODOLOGÍA.....	13
6.	ALCANCES.....	14
7.	RESULTADOS ESPERADOS.....	15
8.	DESARROLLO METODOLÓGICO.....	15
8.1.	ANÁLISIS EXTERNO.....	15
8.1.1.	Entorno General.....	15
8.1.2.	Entorno de la industria.....	18
8.1.3.	Análisis de la competencia.....	20
8.1.4.	Oportunidades y amenazas.....	23
8.2.	ANÁLISIS INTERNO.....	26
8.2.1.	Fuentes de ventaja competitiva.....	26
8.2.2.	Elementos estratégicos.....	28
8.2.3.	Identificación de fortalezas y debilidades.....	28
8.3.	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA Y SU ENFOQUE.....	31
8.4.	FORMULACIÓN DEL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	31
8.4.1.	Identificación de potenciales clientes.....	31
8.4.2.	Investigación cualitativa.....	32
8.4.3.	Trabajo de campo.....	32
8.4.4.	Preparación y análisis de datos.....	33
8.4.5.	Conclusiones de las entrevistas.....	41
8.5.	RESULTADOS INVESTIGACIÓN.....	41
8.5.1.	Caracterización de potenciales clientes.....	41
8.5.2.	Atributos generales relevantes para la propuesta.....	42
8.5.3.	Propuesta de líneas de productos.....	43
9.	CONCLUSIONES.....	44
9.1.	CONCLUSIONES GENERALES.....	44
9.2.	RECOMENDACIONES Y TRABAJO FUTURO.....	45
	BIBLIOGRAFÍA.....	46

ANEXOS.....	48
Anexo 1: Equipo del Centro Ingeniería Organizacional.....	48
Anexo 2: Centros de Investigación de Universidades Acreditadas de Chile.....	50
Anexo 3: Formato entrevista.....	53

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: Servicios del CIO para período 2014-2015.....	7
TABLA 2: Esquema Resumen Análisis Externo.....	25
TABLA 3: Esquema Resumen Análisis Interno.....	30
TABLA 4: Industrias participantes.....	32
TABLA 5: Ejemplo de entrevista con aplicación de escalonamiento.....	33
TABLA 6: ¿Qué servicios de consultoría externa ha contratado en el corto plazo?.....	35
TABLA 7: ¿Por qué contrató este servicio?.....	36
TABLA 8: ¿Por qué esa consecuencia es importante para usted?.....	37
TABLA 9: Mapa de valor jerárquico.....	38
TABLA 10: Reducción de respuestas de entrevistas en categorías.....	39
TABLA 11: Matriz de implicancias.....	40

# INTRODUCCIÓN

En el contexto de las innovaciones en la era de la información, se observa un gran potencial en la relación de las empresas con las entidades que generan conocimiento, en particular con los centros de investigación de las universidades. Esta alianza, que puede incluso ser apoyada mediante financiamiento del Estado, es una forma efectiva de desarrollar nuevos procedimientos y tecnologías que serán transferidas a las organizaciones participantes mediante proyectos donde la investigación sea un aporte innovador a su negocio [1].

En particular, el área de Recursos Humanos de las empresas se ha transformado en un elemento estratégico para generar ventajas competitivas, a través de una gestión de talentos proactiva [2]. Para ello, se han incorporado herramientas de ingeniería como el uso de bases de datos y modelos estadísticos predictivos, que permiten generar planes específicos para las personas de acuerdo a sus capacidades, y por ende, incrementar la productividad total de la empresa. Un ejemplo de esto es Sysco, compañía multinacional perteneciente al negocio B2B alimenticio, que gracias a la incorporación de innovadoras herramientas de análisis a sus equipos de trabajo, logró incrementar la tasa de retención de distribuidores en un 20%, lo que significó un ahorro cercano a US\$50 millones en nuevas contrataciones y costos de capacitación [3].

En Chile, las organizaciones han comenzado a implementar iniciativas que apuntan al desarrollo de una nueva forma de gestionar sus talentos, ya sea a través de la tercerización de estas funciones, o a través de capacitar a sus equipos internamente. Se observa que solo un 30% de las empresas cuentan con un plan estructurado de gestión de talentos, mientras que el 70% restante aún se encuentra bajo los paradigmas de implementar medidas operacionales sin visión de largo plazo [4].

De esta forma, se evidencia un entorno global cambiante en lo que respecta a innovación en la gestión de las organizaciones, con alto foco en la incorporación de conocimientos ingenieriles, y uso de grandes cantidades de información recolectada desde la operatividad de las empresas y analizada como fuente de *insights* para apoyar decisiones de largo plazo.

Así, continuando esta tendencia y en línea con la misión del Departamento de Ingeniería Industrial de ser *líderes en Latinoamérica en la formación en Gestión y Economía, con fortaleza cuantitativa y tecnológica, desarrollando investigación teórica y aplicada con reconocimiento internacional, en un ambiente de diversidad que fomente la capacidad de innovar, las habilidades personales y el compromiso con el país*, se ha creado en julio, 2014, el Centro de Ingeniería Organizacional.

El Centro reemplaza al Programa de Habilidades Directivas, iniciativa con más de 20 años de experiencia en el ámbito de formación, principalmente de post grado y cursos o talleres para empresas. La metodología usada se basa en el coaching ontológico, tipo de intervención que surge del discurso de *Ontología del Lenguaje* de Rafael Echeverría, que permite producir experiencias de aprendizaje de carácter transformacional.

También se han realizado labores de consultoría, pero ésta área representa menos de un 20% de los ingresos comparado con el 80% que significan los programas de formación. Esto se justifica en el contexto universitario que fortalece las actividades de docencia, y el sello de calidad otorgado por la Universidad de Chile.

Actualmente, el Centro de Ingeniería Organizacional (CIO) ha comenzado a operar, asumiendo las responsabilidades del Programa de Habilidades Directivas. En consecuencia, el personal de dicho programa ha pasado a formar parte de la dotación del Centro, y se cuenta con el apoyo de diversos académicos del DII.

El objetivo del CIO es *contribuir a resolver los desafíos organizacionales, de la gestión de personas y del liderazgo por medio de los conceptos, métodos y herramientas de la ingeniería*. Dicho objetivo se logrará a través de la docencia, la investigación y la transferencia del conocimiento mediante un enfoque independiente y de excelencia, desarrollando nexos con empresas públicas y privadas.

# DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN

Las organizaciones están inmersas en un entorno de alta competitividad, y cada vez se hace más importante la necesidad de innovar para mantenerse vigente en cualquier industria. Ante esto, el Programa de Habilidades Directivas ha aportado históricamente mediante su oferta de productos de formación, ayudando a las empresas a agregar valor al recurso más importante: las personas.

Con la renovada estrategia que el Departamento de Ingeniería Industrial ha establecido mediante el Centro de Ingeniería Organizacional, surge la interrogante de cómo fortalecer la investigación aplicada en Recursos Humanos incorporando herramientas de la ingeniería, es decir, cómo dar un paso más allá de los conocimientos tradicionales de psicología y convertirse en un aliado estratégico para el desarrollo del país.

Por otra parte, mediante la oferta de estudios y servicios relacionados a temáticas organizacionales, universidades como Pontificia Universidad Católica de Chile o Universidad Adolfo Ibáñez, se han vuelto relevantes competidores para entidades de alto prestigio como la Universidad de Chile. Esto, gracias a una fuerte red de contactos y una propuesta de valor que abarca los intereses vigentes del mercado, desde perspectivas psicológicas, sociales, e inclusive de ingeniería.

Para el período de esta memoria, el CIO cuenta con siete proyectos que se componen principalmente de servicios de formación. A modo de cuantificar el valor de la distribución de sus servicios, un programa de habilidades directivas para esta empresa tiene un costo cercano a las 5.000 UF, con una duración de 10 meses, mientras que el único servicio de consultoría que se está llevando a cabo tiene una duración de 8 meses y un valor levemente superior a las 1.000 UF.

*Tabla 1: Servicios del CIO para período 2014-2015, elaboración propia*

Formación	Programa de Habilidades para Profesionales
	Programa de Líderes
	Formación y Entrenamiento en Sistemas de Gestión del Desempeño
	Formación para Equipos de Pool de Talento
	Facilitación en Alineamiento de Comité Ejecutivo
	Programa de Habilidades Directivas
Consultoría	Consultoría Estratégica

Mediante la tabla anterior, se pretende mostrar que el problema de negocio no responde a una necesidad de mayores rentabilidades, ya que los proyectos de formación resultan más atractivos que las actuales consultorías. El presente trabajo de memoria, nace con el propósito de fortalecer la estrategia del CIO mediante un correcto alineamiento entre la propuesta de valor ofrecida por el centro y las necesidades actuales de las empresas chilenas, particularmente en el servicio de consultoría experta. Es decir, se apoyará el lograr capturar las oportunidades de negocio presentes en el área de Recursos Humanos desde una perspectiva de la ingeniería, de manera de ser competitivo en el mercado.

Para esto, se levantará la información directamente desde los potenciales clientes, detectando factores que motivarán la creación de líneas de productos enfocados en mejorar su gestión organizacional. Las propuestas resultantes buscarán estar alineadas con la estrategia declarada por el centro, es decir, se encontrará un punto donde la demanda y la oferta puedan ser satisfechas mutuamente.

## OBJETIVOS

### 3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar una línea de productos y servicios para el Centro de Ingeniería Organizacional, con foco en clientes del ámbito empresarial.

### 3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- I. Caracterizar el contexto de mercado, identificando oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades
- II. Caracterizar los potenciales clientes del CIO
- III. Identificar atributos relevantes del servicio de consultoría

# MARCO CONCEPTUAL

La investigación de mercado consiste en la identificación, recopilación, análisis y uso sistemático y objetivo de la información, con el propósito de ayudar a la administración a tomar decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing. [5]

Esta metodología considera seis etapas:

## 4.1 CONTEXTO AMBIENTAL DEL PROBLEMA

Como trabajo antecedente a la investigación misma, es conveniente analizar la información previa que existe tanto de la industria como de la empresa, de modo de tener un mayor entendimiento de cómo se puede abordar la investigación, y lograr definir el problema a estudiar considerando factores que pudieran ser relevantes.

### 4.1.1 Análisis Externo [6]

Para analizar integralmente el Entorno Externo a la organización, se deben cubrir tres áreas principales: el entorno general, el entorno de la industria y el entorno de la competencia.

El entorno general corresponde a una mirada de la sociedad completa como escenario donde las organizaciones desarrollan sus actividades productivas. Se divide en seis segmentos de estudio que influyen directamente sobre las industrias: demográfico, económico, político/legal, sociocultural, tecnológico y global.

El entorno de la industria se analiza según el modelo de las cinco fuerzas de Porter, metodología que estudia cinco elementos fundamentales:

- i. Amenaza de nuevos entrantes: Identificar actores que pudieran afectar la participación de mercado que tienen los competidores existentes. Se debe analizar las barreras de entrada a la industria y las represalias esperadas por los actuales actores como factores principales de este punto.
- ii. Poder de negociación de los proveedores: Analizar la posibilidad de que proveedores aumenten precios o disminuyan calidad de productos como medio para ejercer su poder sobre las empresas.

- iii. Poder de negociación de los compradores: Analizar cómo los compradores negocian para obtener mejor calidad, mayor cantidad de servicios y precios más bajos.
- iv. Amenaza de productos sustitutos: Identificar bienes o servicios que provienen de una industria diferente y que cumplen funciones iguales o similares a las del producto en cuestión. Esto representa una amenaza cuando los clientes enfrentan pocos o ningún costo por cambiar de uno a otro, por lo que se debe buscar un mecanismo de diferenciación.
- v. Intensidad de la rivalidad de los competidores: Identificar las acciones que emprenden otros competidores como respuesta a movimientos de una empresa. Éstas se intensifican cuando se reconoce una amenaza u oportunidad con respecto de la situación actual.

El entorno de la competencia corresponde a la recopilación de información que identifica organizaciones que compiten directamente en la industria en estudio, complementando los análisis previos del entorno y generando de esta forma una estrategia completa.

#### 4.1.2 Análisis Interno

El análisis interno corresponde a una mirada interna a la organización, con el fin de definir la forma en que la empresa puede agregar valor a sus clientes por sobre la competencia. Los recursos, las capacidades y las competencias centrales sientan las bases de la ventaja competitiva, que permiten a las empresas obtener rentabilidades superiores al promedio del mercado. Algunas características de estas ventajas, es que deben ser difíciles de imitar y perdurables en el tiempo.

- i. Recursos: son los insumos que forman parte del proceso de producción de una empresa, como los bienes de capital, las habilidades de los empleados, las patentes, las finanzas y los gerentes talentosos.
- ii. Capacidades: son el conjunto de recursos que pueden desempeñar una tarea o una actividad de forma integral.
- iii. Competencias centrales: son capacidades que dan origen a la ventaja competitiva de una empresa frente a sus rivales.

## 4.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Se debe considerar el propósito del estudio, la información antecedente, la información que se necesita y la forma en que se utilizará para la toma de decisiones. En esta etapa, se debe hablar con quienes toman las decisiones, entrevistas con expertos y analizar datos secundarios.

## 4.3 DESARROLLO DEL ENFOQUE DEL PROBLEMA

En esta etapa, se incluye la formulación de un marco de referencia objetivo/teórico, preguntas de investigación, hipótesis, e identificación de la información que se necesita. Este proceso se lleva a cabo principalmente por conversaciones con los administradores y con expertos del área.

## 4.4 FORMULACIÓN DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Corresponde a un esquema de acciones para llevar a cabo un proyecto de investigación de mercados. En general, este consta de los siguientes pasos: Definición de la información necesaria; Análisis de datos secundarios; Investigación cualitativa; Técnicas para la obtención de datos cuantitativos; Procedimientos de medición y escalamiento; Diseño de cuestionarios; Proceso de muestreo y tamaño de la muestra; Plan para el análisis de datos.

Los diseños de la investigación se clasifican como exploratorios o concluyentes, los cuales suelen ser complementarios entre sí.

- i. Investigación Exploratoria: se usa cuando se están buscando indicios acerca de la naturaleza general de un problema, las posibles alternativas de decisión y las variables relevantes que necesitan ser consideradas. La muestra es pequeña, no representativa, y los datos se analizan cualitativamente.
- ii. Investigación Concluyente: se usa cuando el proceso de investigación está bien estructurado, por lo que se requiere probar ciertas hipótesis específicas. Existe una muestra grande y representativa, permitiendo un análisis cuantitativo de valor.

#### 4.5 TRABAJO DE CAMPO O RECOPIACIÓN DE DATOS

Esta etapa contempla la realización de encuestas personales, desde una oficina por teléfono, por correo o electrónicamente. Se debe definir el equipo, capacitarlo y supervisarlo para minimizar errores en la recopilación de datos.

La metodología que se utiliza para obtener la información desde los potenciales clientes, responde a una teoría de abstracción de pensamiento que permite inferir valores de las personas desde los beneficios y atributos percibidos de un bien. Ésta corresponde a la Teoría Means End Chain (Gutman 1982) que describe un modelo de racionalización de las asociaciones que una persona establece cuando toma una decisión respecto de un bien en específico. Es decir, la acción de elegir nace desde la relación entre los atributos del bien (“means”) y los valores que motivan un cierto comportamiento (“ends”) [7].

En general, los niveles de abstracción que determinan la jerarquía de conocimiento de un bien se pueden resumir en atributos (A), consecuencias (C) o beneficios derivados de los atributos de ese producto, y los valores (V) personales del consumidor [8].

Para levantar la información necesaria desde el entrevistado, se usa la técnica de laddering (escalonamiento), que permite entender cómo los consumidores transforman los atributos de un producto/servicio en poderosas asociaciones con respecto a sí mismos, siguiendo una estructura de tres etapas:

1. Se pregunta al entrevistado acerca de los atributos más importantes de un bien
2. Éstos se usan como base de la entrevista en profundidad. Se aplica reiterativamente la pregunta ¿Por qué eso es importante para usted?, de modo de abstraer la línea de pensamiento, llegando a entender las consecuencias y valores de la decisión efectuada.
3. Los conceptos descubiertos en términos de atributo, consecuencias y valores, se reflejan en una matriz de implicancias, y posteriormente en un mapa jerárquico, que representan la forma de pensamiento del entrevistado de manera gráfica.

#### 4.6 PREPARACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

La preparación de los datos incluye su revisión, codificación, transcripción y verificación. Los datos se analizan para obtener información relacionada con el problema de investigación de mercados, y de esta forma, brindar información al problema de decisión administrativa.

Con los resultados de las entrevistas, se genera una matriz de implicancias, y un mapa jerárquico, los cuales esquematizan la forma de pensar de los potenciales clientes.

## 4.7 ELABORACIÓN Y PRESENTACIÓN DEL INFORME

Todo el proyecto debe documentarse en un informe donde se presenten las preguntas de investigación específicas que se identificaron, donde se describan el enfoque, el diseño de investigación y los procedimientos utilizados para la recopilación y análisis de datos; y donde se incluyan los resultados, de una forma comprensible que facilite a la administración su uso en el proceso de toma de decisiones.

# METODOLOGÍA

Como se explica en la sección de Marco Conceptual, la metodología corresponde a una Investigación de Mercado. En una primera parte, se trabaja en definir un contexto ambiental del problema, identificando dos escenarios: Entorno Externo y Entorno Interno.

El Entorno Externo comprende un análisis al entorno general, entorno de la industria y entorno de la competencia. Las fuentes principales de información corresponden a fuentes secundarias como material digital, noticias, publicaciones, entre otros. Esto con el fin de descubrir oportunidades, amenazas, y en particular, se desea conocer los competidores relevantes, y establecer un marco de comparación para la futura propuesta.

El Entorno Interno responde a un análisis del CIO de modo de identificar sus recursos, capacidades y competencias centrales, que darán origen a la comprensión de sus ventajas competitivas. Para esto se hará una revisión de los elementos estratégicos declarados por los directivos del centro, validando la información recolectada a través de los otros integrantes del centro y revisando las acciones emprendidas a la fecha, con el fin de detectar fortalezas y debilidades de la organización.

En una segunda parte, se comienza con la recolección de información directa desde los potenciales clientes del CIO.

Primero, se define el propósito del estudio, considerando la información antecedente ya recolectada y la información que se necesitará. Luego, se desarrolla el enfoque del problema donde lo principal es plantear las preguntas de investigación adecuadas. Tercero, se define una muestra de potenciales clientes que resulten interesantes con la estrategia del Centro de Investigación.

Dadas las características de los entrevistados y la baja estandarización de los servicios que se desea ofrecer, la investigación tendrá un carácter cualitativo, ya que este enfoque permite obtener información más significativa para entender a los potenciales clientes, sus motivaciones, intereses y experiencias. La técnica que se utiliza para la obtención de datos es de entrevistas en profundidad y escalonamiento. Éstas tienen un formato semiestructurado que tiene como fondo teórico la metodología de Means End Chain.

A continuación, se preparan y analizan los datos obtenidos desde las entrevistas realizadas, utilizando una Matriz de Implicancias y un Mapa de Valor Jerárquico que permiten visualizar las relaciones entre las respuestas de los potenciales clientes.

Finalmente, se relacionan los principales aprendizajes del contexto ambiental del problema (oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades) con el trabajo realizado en terreno. Con este cruce de información, se genera una oferta tentativa de líneas de productos construida desde la demanda actual y relevante, la cual se podrá contrastar con la oferta construida desde las capacidades del Centro.

## ALCANCES

La investigación utiliza un muestreo aleatorio, es decir, se limita a una muestra de clientes potenciales que respondieron positivamente ante la invitación a participar del estudio. Estas empresas son de carácter privado, nacionales e internacionales con presencia en la ciudad de Santiago de Chile, poseen un tamaño por sobre los 500 trabajadores, y una capacidad financiera que les permite contratar proyectos de valores mayores a 500 U.F.

Se excluyen de este trabajo los temas de precio, promoción, publicidad y posicionamiento. Tampoco se realizan predicciones de demanda. Sólo se incluyen producto y segmentación.

Por otra parte, el diseño de la investigación será de carácter exploratorio, aplicando metodologías cualitativas para el levantamiento y análisis de información. Esto implica que las propuestas realizadas responden a una interrogante más bien estratégica, y podrían ser justificadas cuantitativamente en el futuro.

# RESULTADOS ESPERADOS

Como resultado se obtiene un documento con información relevante para el Centro tanto en términos de mercado como en la organización misma.

Se genera una segmentación de potenciales clientes según sus intereses, como insumo para las propuestas de creación de valor. De esta forma, se podrá dirigir los esfuerzos de comunicación hacia empresas con ciertas características y que se identifican como clientes valiosos donde el CIO podría ser un aporte a la organización. También se definen factores determinantes para la toma de decisiones de contratación de servicios de consultoría, lo que genera directrices a seguir para el CIO.

Mediante la utilización de la información descubierta en la investigación de mercado, se diseña una oferta de líneas de productos de amplio espectro que satisface las necesidades planteadas por los potenciales clientes, de acuerdo a las capacidades e innovaciones provenientes del CIO.

## DESARROLLO METODOLÓGICO

### 8.1 ANÁLISIS EXTERNO

Para que el centro de investigación pueda proyectar sus servicios en función de las necesidades relevantes de las empresas, es necesario conocer el contexto en que desarrolla sus actividades. De esta forma, se identifican tres escenarios a analizar: el entorno general, el entorno de la industria y el entorno de la competencia.

#### 8.1.1 Entorno General

Para comprender el entorno general se tienen seis segmentos a estudiar: económico, político/legal, sociocultural, tecnológico, demográfico y global. El efecto de cada uno de estos elementos es diferente sobre distintas empresas e industrias, por lo que para el caso del centro de investigación sólo se analizarán los cuatro primeros.

#### 8.1.1.1. Segmento económico

Dado que los clientes del CIO son empresas que ejercen actividad en Chile, es muy importante conocer el escenario económico en que conviven, para así poder estimar los ejes de acción que seguirán y de esta forma las futuras necesidades que tendrán en el ámbito de recursos humanos.

En particular, se observa que el crecimiento económico del país ha disminuido su velocidad, y por ende las empresas están más cautelosas con respecto de sus inversiones y gastos. Luego de la crisis económica del año 2009, Chile había logrado un crecimiento del 5,8% anual, cifra que disminuyó a 4,1% el año 2014, y se proyecta menor al 3,0% para el presente año. Según estimaciones del Banco Mundial, el país debería repuntar sus índices de crecimiento gracias a la reforma tributaria que se está implementando y que permitirá aumentar los ingresos fiscales [9].

No obstante, empresas extranjeras siguen considerando Chile como una puerta de entrada al mercado latinoamericano. En el caso particular de las consultoras, se ejemplifica con la situación de dos empresas españolas que están posicionándose en el país, pese a la baja de crecimiento económico: primero, la consultora Meta4, que a nivel latinoamericano creció 222% gracias a sus soluciones de *cloud computing* en la gestión de recursos humanos [10], o bien, la llegada de la consultora Adalid Inmark, especialistas en cursos de formación y diseño de soluciones informativas a la medida de cada empresa.

#### 8.1.1.2. Segmento político/legal

Además de la reforma tributaria mencionada en el punto anterior, Chile está viviendo una reforma laboral, que implicará una serie de cambios en la forma en que se relacionan los colaboradores de las empresas. En particular, los contenidos específicos del Proyecto de Ley que Moderniza el Sistema de Relaciones Laborales contempla [11]:

- i. Ampliación de la cobertura de la negociación colectiva a trabajadores que hoy están excluidos de ejercer este derecho
- ii. Reconocer la titularidad del sindicato en la negociación colectiva en la empresa
- iii. Ampliación del derecho a información de los sindicatos, con la finalidad de mejorarla calidad de las negociaciones y de la relación empresa-sindicatos
- iv. Simplificación del procedimiento de negociación colectiva reglada
- v. Equilibrio de las partes en el proceso negociador: derecho a huelga
- vi. Piso de la negociación
- vii. Ampliación de materias de la negociación colectiva
- viii. Horas de trabajo sindical
- ix. Modificaciones sustantivas al sistema de mediación y arbitraje
- x. Igualdad de oportunidades

Según CEP Chile, la mitad de las grandes empresas en el país posee sindicatos [12], lo cual incrementa la relevancia de la reforma en términos empresariales. Será importante gestionar los aumentos de poder que se le está dando a los sindicatos, situación sensible en empresas de industrias mineras, donde las negociaciones colectivas son habituales. El impacto que este sector tiene sobre la economía del país se cuantifica en pérdidas de 1,1% del PIB, lo que equivale a cerca de US\$3.000 millones, debidas a efectos negativos en un plazo de cinco años.

#### 8.1.1.3. Segmento sociocultural

Las actitudes y los valores de Chile son propios de nuestra cultura, y definen los pilares de la sociedad. En el ámbito del trabajo, las tendencias como país son relevantes para las organizaciones ya que afectan sus estrategias de desarrollo tanto a nivel interno como externo. Ejemplo de este factor es el aumento en la edad esperada de jubilación para los chilenos, quienes afirman que trabajarán hasta los 65 o incluso 70 años de edad [13]. Otro estudio indica que Chile tiene la jornada laboral más extensa de los países de la OCDE, con 2050 horas al año, lo que se relaciona con los bajos niveles de satisfacción laboral declarados por los chilenos [14].

#### 8.1.1.4. Segmento tecnológico

Los cambios tecnológicos tienen un fuerte impacto sobre diversos sectores de la sociedad. Las empresas enfrentan el desafío de responder a las altas velocidades de cambio, ya que la implementación de nuevas tecnologías suele conducir a la creación de ventajas competitivas, que derivan en una mayor productividad.

En este punto se destaca la inclusión de herramientas analíticas predictivas para la gestión de personas. Esta tendencia surge en la década de los 90', donde se encuentran artículos de Harvard Business Review que hablan acerca del cambio en el área de Recursos Humanos desde un foco operacional hacia uno más estratégico, y por ende, se comienza la implementación de sistemas de recolección de mucha data de las personas que trabajan en las organizaciones. Para el año 2013, Deloitte realizó un estudio en grandes empresas que están implementando sistemas de HR<sup>1</sup> Analytics, y se concluye que solo un 4% de ellas han logrado llegar a la etapa de predicciones, un 14% está en la etapa anterior de carácter más bien estratégico y el resto no ha logrado superar la gestión de reportes ad hoc para la creación de bases de datos que permitan generar el nivel de información necesaria para esta tarea. Las empresas líderes en la utilización de estas tecnologías reportaron un crecimiento en sus rendimientos, mejoras en sus procesos de reclutamiento, y mayor liderazgo dentro de la organización [15].

---

<sup>1</sup> Human Resources

La situación descrita en el punto anterior, es un ejemplo que permite hacer notar la existencia de una posibilidad para las empresas de adquirir herramientas ingenieriles innovadoras que permitan mejorar sus procesos internos en gestión de talentos.

### 8.1.2 Entorno de la industria

Un sector industrial está compuesto por empresas que fabrican productos que son sustitutos similares, lo que en el caso de este trabajo, queda determinado con la industria de servicios en recursos humanos, específicamente en consultoría y formación.

El modelo de las cinco Fuerzas de Porter permite el análisis de competidores actuales y potenciales, así como también de clientes potenciales y las empresas que los atienden.

#### 8.1.2.1. Amenaza de nuevos entrantes:

La identificación de nuevas empresas entrantes es importante pues significan una amenaza para la participación de mercado de los competidores existentes. Para analizar este elemento, se consideran dos factores: barreras a la entrada y represalias esperadas.

#### Barreras a la entrada

La principal dificultad a la que se enfrentan los nuevas entrantes, corresponde a la gran cantidad de empresas que ya se ocupan de las necesidades del mercado. En Chile, se contabiliza una cantidad superior a 250 empresas ligadas a esta industria, desde iniciativas privadas con uno o dos consultores especializados, a grandes empresas multinacionales [16].

Luego, para los clientes existe un costo de cambio asociado a la información compartida con la empresa consultora, ya que se generan vínculos de confianza y transferencia de información interna.

Por otra parte, se observa que la experiencia es un factor determinante, por lo que no es sencillo o barato conseguir los recursos en materia de personas expertas. Así, se infiere que empresas multinacionales u otras universidades no se ven tan afectadas por este factor ya que cuentan con un equipo docente, experiencia y renombre de la institución que les respalda. Distinto es el caso de aquellos privados que se desean insertar en el rubro.

En el caso del CIO, éste lleva menos de un año con su estrategia actual, pero más de 20 años como Programa de Habilidades Directivas, lo que junto con la vasta experiencia de su planilla de colaboradores, genera barreras de entrada para otras universidades de menor prestigio que quisieran instalar una iniciativa similar.

Represalias esperadas:

Las principales reacciones de los actuales competidores deberían estar ligadas a la relación con sus clientes. Es decir, aplicar una estrategia de menor precio o mayor entrega de valor, para conservar la cartera de clientes ante nuevos entrantes. Esto se fortalece en estilos relacionales como el del CIO, donde sus colaboradores mantienen contacto constante con las empresas en que han participado con algún proyecto de formación.

Por otra parte, los clientes que se han atendido tienen un valor publicitario que genera confianza a nuevos posibles clientes, por lo que un nuevo entrante, no tendrá experiencia que respalde su calidad de servicios, debiendo recurrir a otro tipo de recursos.

8.1.2.2. Poder de negociación de los proveedores:

En el sector de la consultoría, los proveedores corresponden a las personas que proporcionan sus conocimientos y experiencias para realizar el trabajo. Es decir, el consultor como recurso tiene el núcleo del negocio. Esto indica que el poder de negociación es muy alto, y podría representar una amenaza interna para la misma empresa consultora, por la posibilidad de que la persona sea llamada desde un competidor con mejores beneficios o, porque los clientes del negocio se atiendan de forma privada con el consultor.

8.1.2.3. Poder de negociación de los compradores:

En la actualidad el acceso a la información de las diversas empresas de una industria resulta sencillo, lo que aumenta el poder de negociación de los compradores ya que puede navegar la red en búsqueda de la alternativa que más les acomode. Sin embargo, la fijación de precios y servicios es variable según el diagnóstico que realice la empresa consultora, y por ello se deberá también evaluar las alternativas según el presupuesto del que dispone la empresa contratante.

Por otra parte, son los compradores quienes dan buenos o malos comentarios respecto de los servicios contratados, y el boca a boca entre los gerentes de área tiene mucho valor como herramienta comunicacional. Esto les otorga un gran poder en términos de querer contar con una buena referencia para trabajos futuros.

#### 8.1.2.4. Amenaza de productos sustitutos:

El principal producto sustituto identificado corresponde al propio departamento de Recursos Humanos de la empresa cliente, quien a través de la incorporación de profesionales eruditos en los temas habituales de consulta, podrían adquirir las habilidades necesarias para prescindir de los servicios de consultoría.

#### 8.1.2.5. Intensidad de la rivalidad competitiva:

La competencia contempla empresas de diversos tamaños, ventas, oferta de servicios, años de experiencia, país de origen y enfoques metodológicos, que intentan captar los clientes del mercado. En particular el año 2015, el crecimiento esperado del país es bajo, y por ello la demanda de servicios debería disminuir. Es probable que los clientes cuyos presupuestos se vean ajustados, busquen alternativas más baratas de servicio o incluso pospongan sus necesidades no urgentes, lo que juega en contra de consultoras pequeñas que sobreviven en base al valor de los proyectos generados, o de iniciativas que se alimentan de grandes proyectos organizacionales

El CIO tiene la ventaja de estar ligado a la Universidad de Chile, lo que le permite una captación de clientes temprana al interactuar con alumnos de pregrado y postgrado en su foco de acción de docencia. Esto le permite darse a conocer para futuras intervenciones en las empresas de exalumnos.

Por otra parte, las barreras de salida son casi inexistentes, ya que no se observa un alto costo de inversión en activos, o leyes que dificulten el proceso. La única pérdida real se podría evaluar según los el valor generado en los vínculos con las empresas cliente.

#### 8.1.3. Análisis de la competencia

Según los registros del Servicio Civil del Gobierno de Chile, en 2013 se contabilizaron más de 250 empresas ligadas a la industria, lo cual se complementa con otras herramientas de búsqueda como la web de páginas amarillas de Publiguías, donde se detectó un total de 184 empresas que responden al criterio de “empresas consultoras en RRHH”, “empresas consultoras gerenciales” y “empresas consultoras en personal”. Además, se constató otra serie de empresas de gran envergadura que no aparecen bajo los criterios de búsqueda anterior, pues su campo de servicios es muy amplio, y Recursos Humanos es una pequeña porción de lo que ofrecen. Este último es el caso de empresas auditoras-consultoras de renombre internacional como Deloitte, McKinsey&Company, Pricewaterhouse Coopers, Accenture, Boston Consulting Group, Bain & Company, Russell Bedford, entre otras.

También se deben agregar aquellas iniciativas de universidades que responden al llamado de investigación y transferencia de conocimiento, ofreciendo servicios de consultoría desde una perspectiva experta. Se observa a las facultades de ingeniería, economía y negocios, y psicología, como líderes de estos servicios. En anexos, se adjunta información de centros de investigación de universidades chilenas acreditadas, de las cuales destacan la Universidad Adolfo Ibáñez, Universidad de Chile, Pontificia Universidad Católica de Chile, Universidad del Desarrollo, Universidad de los Andes, entre otras.

#### Universidad Adolfo Ibañez:

*El Centro de Educación Ejecutiva de la Universidad Adolfo Ibáñez tiene como misión desarrollar las capacidades de liderazgo de personas y organizaciones para definir nuevas visiones y estrategias, movilizar el cambio y gestionar recursos de manera eficiente; a través de programas de educación corporativa de enfoque práctico, que faciliten la transferencia del aprendizaje para ayudar a lograr los objetivos estratégicos de nuestros clientes corporativos.*

Se definen líderes en calidad (Financiamiento, América Economía), experiencia con más de 180 programas para más de 60 corporaciones y empresas, y valor en enfoque práctico, diseñando e implementando soluciones a medida. Los distingue su cobertura internacional, con múltiples alianzas con universidades extranjeras. Además, la UAI tiene un Centro de Liderazgo (Escuela de negocios) y un Centro de Investigación, Persona y Organización (Escuela de psicología), los cuales realizan investigación y brindan servicios de consultoría a las empresas. Éste último trabaja en conjunto a la consultora Visión Humana, ofreciendo servicios especializados en diagnóstico de identidad organizacional, segmentación de colaboradores, investigación cualitativa/cuantitativa, y programas de alineamiento y transformación cultural.

#### Pontificia Universidad Católica de Chile:

La Universidad Católica también ofrece una amplia gama de programas para empresas, como parte de la Escuela de Administración. Por lo que es un fuerte competidor en el área de educación ejecutiva. Además, cuenta con una unidad anexa para transferencia del conocimiento, llamada DICTUC, que se encarga de gestionar de forma acelerada los servicios hacia la sociedad. Su modelo se basa en detectar necesidades de diversas industrias y derivar los servicios hacia la unidad especializada, que cuenta con el apoyo de un centenar de profesores expertos de la escuela de Ingeniería UC. Una de estas iniciativas es Shift, un spin-off dedicado a la transferencia del conocimiento hacia empresas en temas de gestión de Recursos Humanos con foco de ingeniería.

## Universidad de Chile:

Otro competidor muy relevante en el ámbito universitario, es la misma Universidad de Chile, a través de las iniciativas propias de la Facultad de Economía y Negocios, como Educación Ejecutiva, el Centro de Gobierno Corporativo y Mercado de Capitales o el Centro de Desarrollo Gerencial, entre otros. Las Escuelas de Negocios son especialistas en temáticas organizacionales, desde la perspectiva tradicional que buscan las empresas.

Por otra parte, en el mismo Departamento de Ingeniería Industrial, se encuentra la Dirección de Educación Ejecutiva de la Escuela de ingeniería, la cual opera de manera independiente al CIO y ofrece servicios en todas las áreas de ingeniería, con programas personalizados para empresas. Existen situaciones en que potenciales clientes contactan con la universidad buscando ciertos servicios, y son derivados a Educación Ejecutiva, mientras que el especialista es Centro de Ingeniería Organizacional, es decir, la desconexión incluso dentro de la escuela juega en contra de posibles captaciones.

## Deloitte:

Dentro de las consultoras privadas, se compete con la gigante multinacional inglesa Deloitte Touche Tohmatsu, cuya principal área de negocio es auditoría (cerca de un 50% del valor de la compañía). Sus servicios además incluyen asesoría financiera, capital humano, legal, operaciones, riesgo, estrategia, impuestos y tecnología. Dentro de Capital humano, se presentan los tópicos de transformación organizacional y del talento, transformación de los recursos humanos, compensaciones & analytics, desarrollo organizacional, estudio de dotación y remuneraciones, gestión de personas. Además, cuentan con una vasta red de investigación y desarrollo que les permite ser líderes en innovación e investigación de temáticas relevantes a nivel mundial.

Su modelo de negocio contempla un crecimiento orgánico vía incorporación de compañías más pequeñas, que le permite ampliar su red de cobertura global. Esta empresa representa un referente en estándares de servicio, y está presente en gran parte de la investigación publicada respecto de herramientas estadísticas para la Gestión de Personas. De todos modos, Deloitte sigue en la mente de los consumidores por sus servicios de Auditoría, y pese a la gran cantidad de investigación realizada en áreas de Recursos Humanos, aún estos servicios siguen bajo la sombra de su fortaleza principal.

## CDO Consulting Group:

La consultora CDO cuenta con una amplia trayectoria de casi 40 años en el mercado, siendo sus socios fundadores psicólogos de alto prestigio de la Universidad de Chile, participantes de diversas iniciativas relacionadas, incluyendo la Asociación Chilena de Desarrollo Organizacional ACHEDO. Representan competencia pues tienen la misma casa de estudios como referente de conocimientos

Su oferta incluye una amplia gama de servicios a la medida para grandes empresas de todo tipo de industrias, con foco en minería, gobierno y retail financiero. Se destacan en ser una fuerte competencia para licitaciones de gobierno. Por otra parte, cuentan con una red de apoyo mundial, en la que participan Barnes & Conti, LIFO International, Business Consultants Network, entre otros.

*Su misión es ser líderes en servicios de gestión y desarrollo de las organizaciones y de las personas brindando una atención de excelencia a nuestros clientes con profesionalismo, innovación y capacidad de integración.*

### 8.1.4. Oportunidades y amenazas

Como resultado del análisis externo, se identifican las siguientes oportunidades y amenazas para el CIO:

#### 8.1.4.1 Oportunidades

Debido a la inconformidad detectada en los trabajadores de empresas chilenas y la baja calidad de vida laboral en comparación con estándares internacionales, se deducen oportunidades de mejora en diversos ámbitos de la vida de los trabajadores, a lo cual podría ayudar la consultoría experta del CIO gracias a sus conocimientos en materias de gestión de personas, desde una mirada de la ingeniería industrial, generando procedimientos y herramientas tecnológicas que permitan a la organización brindar una mejor calidad de vida según las necesidades específicas identificadas.

Ante el panorama de inversión extranjera, también se observa la posibilidad de trabajar con empresas de otras nacionalidades para ayudar en su inserción en el país, solucionando posibles conflictos de culturas.

Con el escenario de reformas actuales, se podrían generar vínculos entre las grandes empresas que poseen sindicatos y el CIO, como asesor estratégico para liderar el cambio en estas nuevas condiciones laborales. También con oportunidades de ser mediador en negociaciones colectivas, y gestionar posibles climas de conflicto interno.

#### 8.1.4.2 Amenazas

Producto de una economía que crece cada vez a menor tasa, pudiera existir un aplazamiento de necesidades no prioritarias de consultoría por ajustes en los presupuestos de las empresas. Y quizás aquellas necesidades que sí sean prioritarias, serán evaluadas bajo un costo reducido, brindando oportunidad a otras empresas cuyos precios son menores a las tarifas del CIO. Esto implica un ambiente desafiante no solo para la rentabilidad de las empresas clientes, sino también para las proveedoras de servicios.

Al analizar el mercado se observa una dificultad inmediata que corresponde a la gran cantidad y variedad de oferentes. Esto se identifica producto de las bajas barreras de entrada de la industria y de la amplia demanda existente, ya que cada empresa representa un potencial cliente para ciertos segmentos. Por otra parte, la relación del Departamento de Ingeniería Industrial con temáticas organizacionales, no es inmediata, y en este sentido, las Escuelas de Negocios poseen una ventaja al ser consideradas tradicionalmente especialistas.

Grandes empresas que priorizan internalizar sus proyectos de RRHH, fortaleciendo su estructura interna de manera estratégica y evitando así la contratación de servicios externos. Esto se observa en empresas multinacionales de gran envergadura, que poseen el capital humano y los recursos necesarios para invertir en personal propio.

### 8.1.5. Esquema resumen Análisis Externo

*TABLA 2: Esquema Resumen Análisis Externo, Elaboración Propia*

#### Entorno General

- Banco Central proyecta crecimiento económico de 3% para 2015
- Reforma laboral que apunta a cambiar las relaciones con sindicatos
- Chile tiene la jornada laboral más extensa de los países de la OCDE, con 2.050 horas al año, lo que se relaciona con los bajos niveles de satisfacción laboral declarados por los chilenos.
- Implementación de plataformas de gestión en sus primeras etapas, siguiendo tendencias mundiales

#### Entorno de la Industria

- Amenaza de nuevos entrantes: experiencia y redes de contacto como barrera de entrada
- Poder de negociación de los proveedores: alto, pues son los consultores quienes poseen el principal activo del negocio, el conocimiento
- Poder de negociación de los compradores: alto, pues en ellos reside el poder de las recomendaciones para trabajos futuros, y personalización del servicio
- Amenaza de productos sustitutos: empresas de gran tamaño con foco en fortalecer propias capacidades para internalizar procesos, evitando contrataciones externas
- Intensidad de rivalidad competitiva: relaciones estratégicas con clientes

#### Entorno de la Competencia

- Más de 250 empresas de variadas características y enfoques en industria de consultorías de Recursos Humanos
- Universidades de alto prestigio participantes en mercados de investigación, formación y consultoría. Pontificie Universidad Católica de Chile, Adolfo Ibañez.
- Universidad de Chile como competencia del CIO, a través de Facultad de Economía y Negocios y del Centro de Educación Ejecutiva.
- Presencia de grandes empresas internacionales especialistas en auditoría y consultorías estratégicas, como fuertes competidores frente a potenciales clientes de gran tamaño.

## 8.2 ANÁLISIS INTERNO

### 8.2.1 Fuentes de ventaja competitiva

#### 8.2.1.1 Recursos

##### Recursos tangibles

El Centro de Ingeniería Organizacional cuenta con un espacio físico en las dependencias de la universidad, específicamente en Domeyko 2631, en la Dirección de Proyectos Externos, frente al Departamento de Ingeniería Industrial. Esta ubicación permite estar en contacto permanente con la comunidad universitaria, pero no sirve como infraestructura para ejercer el negocio, ya que consta de oficinas y salas de reuniones pequeñas y poco modernas. Por otra parte, la disponibilidad de salas en la universidad es reducida, por lo que en el caso de programas de formación, sólo se dictan las primeras sesiones como método motivacional para luego cambiarse a un hotel o lugar a conveniencia según contrato.

En términos financieros, se cuenta con una alta capacidad para generar fondos a través de la adquisición de nuevos proyectos de investigación, docencia o consultoría, los que pueden estar ligados a concursos del departamento, o bien, tratarse de iniciativas específicas del centro. Esto está limitado a los procedimientos internos de la universidad, y suele requerir tiempos mayores de trámites administrativos cuando se compara con instituciones privadas.

##### Recursos intangibles

El equipo que conforma el centro corresponde a los recursos más valiosos, ya que concentra todo el conocimiento y la experiencia necesaria para trabajar en esta industria. Casi todos los integrantes poseen estudios de post-grado en el área, y se cuenta con profesionales tan diversos como ingenieros civiles, economistas, psicólogos, sociólogos y antropólogos. Además, el centro se basa en un modelo de negocios relacional, que busca generar confianza y acercamiento de largo plazo con potenciales clientes, incluyendo los alumnos del Programa de Habilidades Directivas, ya que se generan lazos que permiten oportunidades de negocio futuras para sus empresas. Cabe mencionar, que el hecho de tener como origen el PHD, genera una cierta inercia de sus colaboradores en seguir bajo la misma línea de negocios, sin internalizar el cambio que se desea implementar.

Por otra parte, se reporta una alta capacidad de investigación y de innovación, con expertos y profesores adjuntos del Departamento de Ingeniería Industrial, que están dispuestos a ser un aporte al mundo público y privado. Como el CIO está comenzando sus actividades, la principal área fortalecida hasta el momento ha sido docencia, donde se han realizado intervenciones para mejorar y actualizar los currículos de los cursos de pregrado y postgrado gestionados por el centro.

Finalmente, se considera que el respaldo que otorga trabajar bajo el nombre de la Universidad de Chile, es el mayor recurso que se tiene. Esto implica ser parte de la institución líder en investigación, de mayor tradición y prestigio en el país. De esta forma, se obtiene una reputación positiva, en que se percibe calidad y confiabilidad de servicios.

#### 8.2.1.2 Capacidades

La Universidad de Chile, y la gente que pertenece a ella, se caracterizan por ser expertos en investigación y desarrollo, que son parte de las motivaciones del CIO para su estrategia actual. Esto conlleva a tener la capacidad de generar innovación y nuevos conocimientos. Además, están insertos en el medio universitario, pudiendo participar de proyectos del departamento, incorporar alumnos, incorporar profesores, e interactuar con otras áreas de la ingeniería.

Otra capacidad importante es su calidad de servicio ofrecida, donde no se trata de sólo vender el servicio, si no de asegurar la satisfacción de los estándares acordados con el cliente. Esto se observa en el modelo de intervención utilizado, que se compone de cuatro fases: diagnóstico, diseño, desarrollo y evaluación, siempre buscando estar alineados con la organización cliente e incentivando su participación en todos los procesos.

El modelo de comunicación y relación con los clientes, representa otra capacidad del CIO, ya que logran generar vínculos estratégicos sobre la base de la confianza y la interacción constante, aun cuando no se esté realizando un proyecto en ese período.

#### 8.2.1.3 Competencias centrales

Fruto de los recursos y capacidades expuestas, deriva una competencia central distintiva del contexto de desarrollo del centro, que corresponde al carácter multidisciplinario de investigación y transferencia del conocimiento, con el respaldo y la cultura de la Universidad de Chile como referencia de calidad.

## 8.2.2 Elementos estratégicos

A continuación se indican los elementos que componen la estrategia del CIO, establecidos en documentos emitidos para el Departamento de Ingeniería Industrial.

### 8.2.2.1 Visión

“Identificar, generar y diseminar las mejores prácticas organizacionales, de gestión de personas y de liderazgo, convirtiéndose en un aliado fundamental para el desarrollo del país y del continente”.

### 8.2.2.2 Misión

“El Centro logrará sus objetivos por medio de la docencia, la investigación y la transferencia del conocimiento, con un enfoque independiente y de excelencia, desarrollando nexos con empresas públicas y privadas”.

### 8.2.2.3 Objetivos estratégicos

“Contribuir a resolver los desafíos organizacionales, de la gestión de personas y del liderazgo por medio de los conceptos, métodos y herramientas de la ingeniería”.

## 8.2.3 Identificación de fortalezas y debilidades

### 8.2.3.1 Fortalezas

Primero, la pertenencia a la Universidad de Chile como respaldo de calidad de servicios. Esta no sólo tiene el prestigio de ser líder en investigación, si no también se destaca por la gente que pertenece a esta institución, generando confianza en que sus Centros de Investigación corresponderán con los estándares impuestos.

Un equipo multidisciplinario de vasta experiencia en la industria. Este incluye profesionales de diversas áreas, con estudios en el extranjero y experiencias en el sector empresarial y universitario.

Una mirada innovadora de los servicios en Recursos Humanos, con la implementación de una nueva estrategia de desarrollo ligada a la incorporación de elementos de ingeniería industrial que responden a las tendencias mundiales de gestión.

La forma en que el CIO se relaciona con sus clientes, generando lazos estratégicos que trascienden el proyecto en cuestión.

Captación temprana de colaboradores/clientes gracias a docencia en pregrado y postgrado. Una ventaja de ser parte del contexto universitario es la relación generada mediante las clases con los alumnos, que más adelante serán parte del mercado empresarial.

### 8.2.3.2 Debilidades

Procesos de administración interna de la universidad, producen demoras para licitaciones en las que participa el CIO. Esto vuelve menos competitivo al centro frente a las propuestas presentadas por otras universidades o empresas.

El modelo de relaciones enfatiza el cuidar los clientes, pero no existe un lineamiento sobre la creación de nuevas relaciones. Esto implica que se depende mucho de la publicidad boca a boca. Este año 2015 se está implementando una web adecuada para ser descubiertos vía internet.

Pese al cambio de estrategia anunciado, los integrantes del CIO mantienen la mentalidad de PHD, con un discurso que vuelve a un modelo más bien psicológico y sociológico, y carece de herramientas de ingeniería.

La infraestructura en el caso de servicios de formación toma mayor importancia por el significado que tiene para alumnos ejecutivos asistir a una clase en la universidad. Aun así, en servicios de consultoría esto también es relevante, ya que tener un espacio propio, moderno y con oficinas de reuniones adecuadas da una mejor imagen hacia el exterior, y esto no se posee actualmente.

## 8.2.4. Esquema resumen análisis interno

TABLA 3: Esquema Resumen Análisis Interno, elaboración propia

Recursos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo multidisciplinario: Ingenieros, Psicólogos, Sociólogos, Antropólogos</li> <li>• Respaldo de marca Universidad de Chile</li> <li>• Disponibilidad de alumnos de pregrado y postgrado para realizar investigación bajo el contexto de formación académica de sus carreras</li> </ul>
Capacidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expertos en investigación y desarrollo, CIO como fuente de innovación</li> <li>• Calidad de servicio</li> <li>• Relaciones estratégicas de confianza</li> </ul>
Competencias centrales
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multidisciplinariedad en investigación y transferencia del conocimiento en un contexto de respaldo de Universidad de Chile como garantía de calidad de servicio y prestigio.</li> </ul>
Elementos estratégicos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Visión:</b> “Identificar, generar y diseminar las mejores prácticas organizacionales, de gestión de personas y de liderazgo, convirtiéndose en un aliado fundamental para el desarrollo del país y del continente”.</li> <li>• <b>Misión:</b> “El Centro logrará sus objetivos por medio de la docencia, la investigación y la transferencia del conocimiento, con un enfoque independiente y de excelencia, desarrollando nexos con empresas públicas y privadas”.</li> <li>• <b>Objetivos estratégicos:</b> “Contribuir a resolver los desafíos organizacionales, de la gestión de personas y del liderazgo por medio de los conceptos, métodos y herramientas de la ingeniería”.</li> </ul>

### 8.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA Y SU ENFOQUE

El propósito del estudio es conocer a los potenciales clientes del Centro de Investigación, para así lograr una oferta de líneas de productos en el área de consultoría, interesantes a sus necesidades. Visto de otro modo, se desea responder la pregunta: ¿Qué se debe vender para potenciar los servicios de consultoría del CIO? Esto, incorporando la variable de perspectiva de ingeniería, que va más allá de la oferta tradicional surgida desde la psicología.

En particular, se desea poder caracterizar potenciales clientes para evaluar la posibilidad de incorporar a la oferta herramientas innovadoras de gestión de personas, liderazgo y desarrollo organizacional.

Se definen las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Para qué situaciones las empresas están contratando servicios externos de consultoría en Recursos Humanos?
- ¿Qué valoran en estos servicios?
- ¿Es importante el factor innovación?
- ¿Qué factores son determinantes en la decisión de qué servicio y qué proveedor contratar?

### 8.4 FORMULACIÓN DEL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

#### 8.4.1 Identificación de potenciales clientes

El área de Recursos Humanos se encuentra presente en todas las empresas u organizaciones, ya sea de manera evidente con una gerencia propia o de forma implícita a través de áreas de administración. Esto implica que el universo de clientes corresponde al mercado empresarial en Chile, cuyo tamaño según el Servicio de Impuestos Internos era de 1.014.482 empresas para el año comercial 2013 (microempresas en su gran mayoría). Como estrategia para el ámbito de consultoría, el CIO ha decidido focalizarse en empresas de gran tamaño, reduciendo el universo anterior a solo 13.324 empresas que según la clasificación del SII, declaran ventas anuales por sobre 100.001 UF.

Además, se aplica el filtro de poseer al menos 500 trabajadores, lo que reduce el mercado a 1.999 empresas a nivel nacional, de las cuales 1.615 están ubicadas en la Región Metropolitana. Esto último responde a la búsqueda de oportunidades de realizar investigación aplicada a gran escala, construyendo relaciones estratégicas.

### 8.4.2 Investigación cualitativa

En un contexto de servicios Business to Business, la investigación cualitativa responde de mejor manera ante los intereses de investigación planteados, pues la muestra de clientes es de difícil acceso, lo que implica un menor tamaño pero gran valor, comparada con mercados que apuntan a las personas naturales como clientes, donde sí se obtienen muestras de tamaño considerable, y los análisis estadísticos permiten visualizar de mejor manera estrategias de marketing.

Para recolectar la información directamente desde los potenciales clientes, se utiliza la herramienta de entrevista en profundidad, la cual tiene el objetivo de conocer la demanda, ver que han contratado, qué contratarían y cómo toman sus decisiones. Además, se conversa acerca de la empresa y opiniones generales.

La forma en que se levanta la información acerca de experiencias es a través de la metodología de escalonamiento, que permite entender cómo el cliente relaciona los atributos de un servicio con sus valores o los de la compañía a la que pertenece. Por ejemplo, primero se averigua que servicio ha contratado, porqué este servicio le resultó necesario, y porqué era importante resolver esa necesidad.

### 8.4.3 Trabajo de campo

El trabajo de campo se realiza de forma presencial o telefónica, coordinando la entrevista previamente con la persona de interés, a quien se le asegura confidencialidad en la identificación de su persona o empresa, por lo que solo se solicita información de caracterización de la industria a la que pertenece. En la tabla siguiente, se mencionan las industrias entrevistadas, para un total de 12 empresas.

*TABLA 4: Industrias participantes, elaboración propia*

#### **INDUSTRIA**

Minería

Isapre

Inmobiliaria

Construcción

Alimentación

Transporte

Retail

Estas empresas se caracterizan por cumplir con los requerimientos de dotación establecidos en la sección de alcances, contando la más pequeña con cerca de 800 colaboradores y la más grande con sobre 10 mil personas. Sus tamaños se deben en una vasta mayoría al perfil de obrero o vendedor, quienes son la cara visible del negocio respectivo. Todas estas empresas son de carácter privado y tienen presencia a nivel nacional, con su casa matriz en Santiago.

#### 8.4.5 Preparación y análisis de datos

Para poder aplicar el concepto de *Means End Chain*, los datos recopilados deben ser trabajados de forma matricial, asignando valores según las relaciones que se identifiquen en la escalera de interrogantes.

Como supuesto relevante para esta memoria, se tiene que las empresas tienen distintas formas de abordar problemas de fondo similares, y dependiendo de sus valores y creencias, optan por una estrategia que se traduce en un tipo de servicio. Mediante escalonamiento se conocen las motivaciones del cliente, que serán la base para formular una oferta de servicios relevante a sus necesidades.

TABLA 5: *Ejemplo de entrevista con aplicación de escalonamiento, elaboración propia*

Atributo	¿Qué servicios de consultoría externa en Recursos Humanos ha contratado en el corto plazo?
	Todos los años hemos contratado una asesoría en pesaje de cargos
Consecuencia	¿Por qué compra esta asesoría en pesaje de cargos?
	Porque así elimino distorsiones de bandas salariales, para poder evaluar salarios y compensaciones con respecto del mercado
Valor	¿Por qué eso es importante para usted?
	Porque así la empresa ofrece salarios competitivos

De esta forma, el atributo sería “Asesoría en pesaje de cargos”, la consecuencia “eliminación de distorsiones de bandas salariales” y el valor “ofrecer salarios competitivos”. Este ejercicio difiere del laddering tradicional, pues no se desea evaluar una marca o producto en concreto, sino que hace un símil con el fin de generar lineamientos de productos de consultoría. La distinción A-C-V se hace con todas las entrevistas y los servicios nombrados, para primero poder confeccionar un mapa de valor jerárquico, donde se visualicen las relaciones y la cantidad de gente que simpatizó con los mismos conceptos. Finalmente, se estandariza el mapa en una matriz de implicancias, donde se contabilizan las relaciones directas entre atributos, consecuencias y valores, de modo de identificar aquellas cadenas que tienen una mayor presencia en la muestra.

A continuación, se presentan los factores encontrados en las entrevistas tanto para atributos, consecuencias y valores.

*TABLA 6: ¿Qué servicios de consultoría externa ha contratado en el corto plazo?, elaboración propia*

Atributos como experiencias de servicios contratados a externos	Actualización de herramienta para Evaluación del Desempeño
	Administración de beneficios flexibles
	Gestión del cambio en el caso de fusión de empresas
	Talleres de Liderazgo para equipos de nivel gerencial
	Procesos de selección de cargos críticos
	Estudios de clima laboral
	Gestión del cambio para actualización de Software Solomon a SAP
	Estudio de compensaciones salariales
	Pesaje de cargos
	Talleres de liderazgo para motivación de jóvenes talento
	Servicios de indagación apreciativa por calidad de servicios
	Gestión del cambio en procesos transversales
	Encuestas de servicio back&front
	Estudio de cultura organizacional
	Estudio de clima organizacional
	Selección de ejecutivos específicos
	Contrataciones masivas
	Gestión del cambio por renovación de modelo operacional
	Encuesta de clima organizacional
	Actualización de Sistema de gestión del desempeño
	Estudio de rentas
	Coaching de líderes
	Encuesta de compromiso
	Procesos de Reclutamiento
Auditorías de calidad de vida	
Nueva Plataforma para Sistema de Gestión del Desempeño	
Gestión del cambio en proceso de adquisición de empresas	
Taller de liderazgo transformacional	

TABLA 7: ¿Por qué contrató este servicio?, elaboración propia

Consecuencias del servicio contratado	Definir perfil de trabajador ideal
	Otorga visión de futuro
	Permite análisis complejo
	Satisfacer necesidades actuales de gestión
	Combinación adecuada de culturas
	Fortalecer capacidades de personal propio
	Solucionar problemas específicos con cargos de alto mando
	Actualizar ERP a actuales necesidades de la empresa
	Eliminar distorsiones en bandas salariales
	Hacer sueldos comparables
	Retención de jóvenes talento
	Calidad de servicio tanto interno como externo
	Fortalecer liderazgo en equipos de nivel gerencial
	Conocer colaboradores en profundidad
	Ser coherentes con el ánimo de las personas
	Definir incentivos
	Definir escalas salariales
	Vía de alineación para organización
	Mejorar seguimiento a evaluaciones de desempeño
	Definición de bonos por desempeño
Adquirir conocimientos nuevos en gestión	
Objetivizar entrevistas laborales	
Definir estrategia de compromiso	
Motivar jóvenes talento	

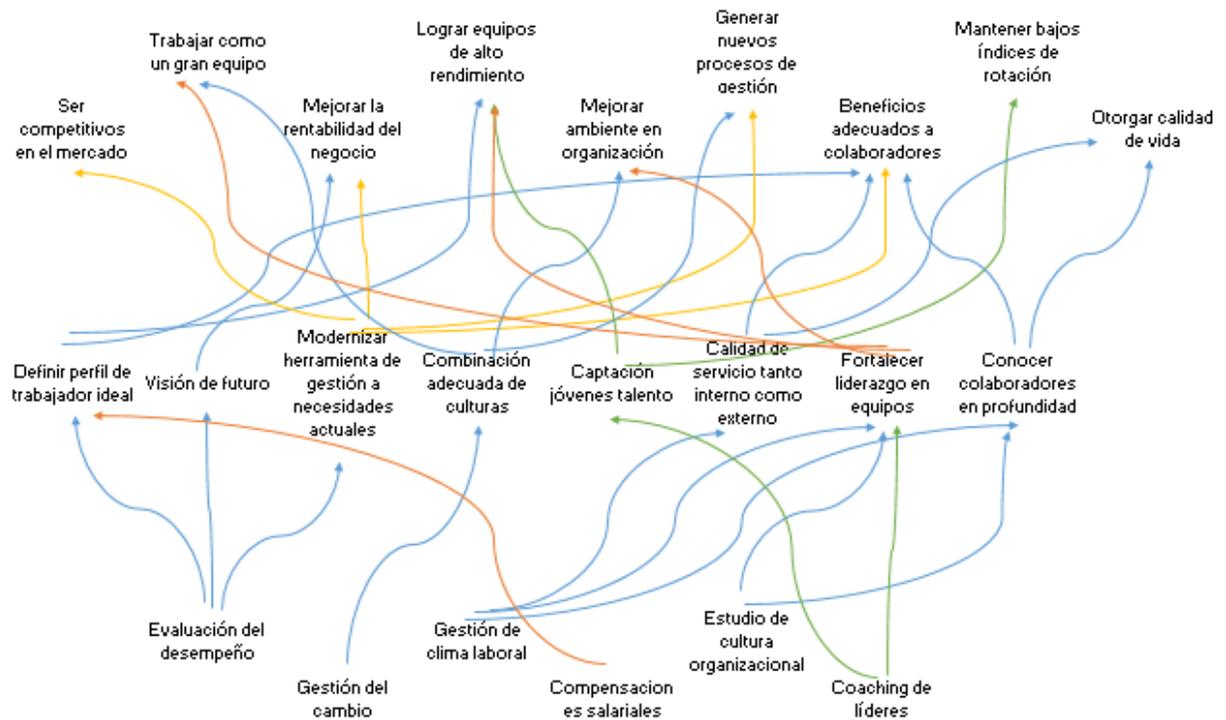
TABLA 8: ¿Por qué esa consecuencia es importante para usted?, elaboración propia

Valor que busca la consecuencia	Administración de beneficios flexibles
	Satisfacer diversas necesidades de acuerdo a nivel en la organización
	Ser competitivos en el mercado
	Trabajar como un gran equipo
	Mejorar la rentabilidad del negocio
	Lograr equipos de alto rendimiento
	Incrementar confianza en organización
	Mejorar ambiente en organización
	Generar nuevos procesos de gestión
	Beneficios adecuados a colaboradores
	Predecir éxito/fracaso de la organización
	No perder competitividad
	Responder a desafíos del corporativo
	Mantener bajos índices de rotación
	Otorgar calidad de vida
	Desarrollar personal dentro de la organización
	Retener personal
Calidad de servicio interno	
Ambiente de liderazgo	

#### 8.4.5.1 Mapa de valor jerárquico

Con el objetivo de visualizar la forma en que se relacionan las respuestas entregadas por los entrevistados, se incluye en esta sección un mapa de valor jerárquico para los tres niveles de abstracción. Se observa solo un conjunto de beneficios/consecuencias, no la totalidad de los mismos, ya que al tratarse de tres niveles de abstracción, la visualización del mapa completo dificulta la interpretación que se busca generar.

TABLA 9: Mapa de valor jerárquico, elaboración propia



Mediante el mapa expuesto, se puede observar cómo algunas líneas de pensamiento se repiten más que otras. En particular, del atributo Evaluación del Desempeño, se desprenden tres consecuencias claras, que son Definir un perfil de Trabajador Ideal, determinar una Visión de Futuro para los empleados y otra muy mencionada en las entrevistas que es Modernizar la herramienta de gestión para satisfacer las necesidades actuales. De estas tres consecuencias, se llega a conocer los valores que motivaron la contratación de un servicio enfocado en evaluación del desempeño, que son Competitividad, Rentabilidad, Beneficios adecuados a trabajadores, Generar nuevos procesos de Gestión y Lograr Equipos de Alto desempeño.

De esta forma, se adquiere cierta noción de hacia donde se dirigen las motivaciones de los entrevistados, y por ello, el siguiente paso es cuantificar los resultados de las entrevistas.

#### 8.4.5.2 Matriz de implicancias

Para lograr hacer un análisis cuantificado de la información recolectada, se incluye una matriz con todos los elementos, ya sean atributos, consecuencias o valores. Se define una relación directa cuando  $A \rightarrow C$  y  $C \rightarrow V$ , y una relación indirecta cuando  $A \rightarrow V$ . Se contabilizan los tipos de relación directa para cada elemento, y finalmente se concluye con aquellos que demuestran dominancia al presentarse un mayor número de veces.

A continuación, se reducen las respuestas encontradas para Atributos, Consecuencias y Valores, en enunciados que representan una categoría. Además, se les otorga un número de identificación, de modo de simplificar la matriz de implicancias.

*TABLA 10: Reducción de respuestas de entrevistas en categorías, elaboración propia*

Atributos	1. Evaluación del Desempeño
	2. Gestión del Cambio
	3. Gestión del Clima Laboral
	4. Compensaciones Salariales
	5. Cultura Organizacional
	6. Taller de Liderazgo
	7. Calidad de Vida
Consecuencias	8. Definir Perfil de Trabajador Ideal
	9. Visión de Futuro
	10. Actualizar Herramientas de Gestión a Necesidades Actuales
	11. Combinación de Culturas
	12. Captación de Jóvenes Talento
	13. Calidad de Servicio
	14. Fortalecer Liderazgo en Equipos
	15. Conocer colaboradores en profundidad
	16. Ser Coherentes con el Ánimo de las Personas
	17. Definir Escalas Salariales
	18. Vía de Alineamiento para la Organización
	19. Definición de Bonos por Desempeño
	20. Desarrollar Capacidades de Personal Propio
	21. Adquirir Conocimientos nuevos en Gestión
	22. Definir Estrategia de Compromiso

Valores	23. Ser Competitivos en el Mercado
	24. Trabajar como un Gran Equipo
	25. Mejorar la Rentabilidad del Negocio
	26. Lograr Equipos de Alto Rendimiento
	27. Mejorar Ambiente en Organización
	28. Generar Nuevos Procesos de Gestión
	29. Beneficios Adecuados a Trabajadores
	30. Mantener Bajos Índices de Rotación
	31. Otorgar Calidad de Vida

*TABLA 11: Matriz de implicancias, elaboración propia*

	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
1 Evaluación del desempeño	1	1	2						1		1	1	1			4	3	2	1	3	7	1	2	
2 Gestión del cambio				2						1				1		1	2		4	2	1	1		
3 Gestión de clima laboral						1	1	1	1								1	3	2		5	3		
4 Compensaciones salariales	1									3						1		4			7			
5 Estudio de cultura organizacional							1	1									1	3	1		2	1		
6 Coaching de líderes					1		4										4	13	4			2		
7 Auditorías de calidad de vida										1					1	1		1			3	1		
8 Definir perfil de trabajador ideal																			1		1			
9 Visión de futuro																								
10 Modernizar herramienta de gestión a necesidades actuales																1	1			1	1			
11 Combinación adecuada de culturas																	1		1	1				
12 Captación jóvenes talento																		1				2		
13 Calidad de servicio tanto interno como externo																					1	1		
14 Fortalecer liderazgo en equipos																	1	3	1					
15 Conocer colaboradores en profundidad																					2	1		
16 Ser coherentes con el ánimo de las personas																			1		2	1		
17 Definir escalas salariales																1		1			2			
18 Vía de alineamiento para organización																1			2					
19 Definición de bonos por desempeño																						1	1	
20 Desarrollar capacidades de personal																1		1				1		
21 Adquirir conocimientos nuevos en gestión																1	1			1				
22 Definir estrategia de compromiso																						1	1	

En la matriz de implicancias se destacan los atributos de Evaluación del Desempeño, Coaching de líderes, Compensaciones Salariales y Gestión de Clima Laboral, con sus respectivos valores de Beneficios Adecuados a Trabajadores y Lograr Equipos de Alto Rendimiento principalmente. Con este resultado se puede comprender que el valor que motiva las contrataciones externas está dirigido a atender las necesidades de los trabajadores, ya sea en la determinación de salarios acorde al mercado, bonos por desempeño, o incentivos en general. A continuación se destaca el Lograr Equipos de Alto Rendimiento donde son los trabajadores quienes deben demostrar sus habilidades de liderazgo en función de una mayor productividad. Estos dos valores se complementan en un sentido de derecho y deber, lo cual tiene sentido para el funcionamiento adecuado de una organización.

Pudo haber sido esperable una mayor presencia de frases acerca de rentabilidad o competitividad, pero se infiere que aquellos valores son implícitos a la naturaleza de las empresas, y por ende, obvios para los entrevistados.

Del análisis se quitaron los factores relacionados a Reclutamiento y Selección, pues resultan transversales a todas las empresas en el sentido de que siempre recurren a externos para procesos de cargos específicos, de alto nivel, o que involucren confidencialidad. Esto indica una oportunidad para el CIO de generar un servicio que utilice la ingeniería a través de simulaciones del desempeño de los postulantes, o que relacione las informaciones recolectadas de forma de identificar al sujeto más idóneo para el cargo.

#### 8.4.6 Conclusiones de las entrevistas

La primera conclusión que surge del análisis de las entrevistas, es que en las diversas industrias evaluadas, las respuestas convergen a ideales similares, como competitividad, flexibilidad de beneficios y análisis de data compleja para mejorar rentabilidades. La incorporación de tecnologías en beneficio de una mejor gestión y la innovación en las metodologías con que se aplican los talleres de liderazgo fueron también temas que los entrevistados plantearon como desafíos importantes para sus empresas.

Una amenaza a la estrategia del CIO, que se había identificado en el análisis de la competencia, corresponde a superar el paradigma de que las temáticas de consultoría en Recursos Humanos, son mejor atendidas en las Escuelas de Negocios de las universidades. Es decir, hay un desconocimiento de las capacidades de las Escuelas de Ingeniería en aportar con conocimientos innovadores a los procesos organizacionales de las empresas.

### 8.5 RESULTADOS INVESTIGACIÓN

#### 8.5.1 Caracterización de potenciales clientes

El foco de entrevistados se basó en empresas de gran tamaño, y variadas industrias. Estas se pueden perfilar según su carácter de corporación con empresas multinacionales, o bien empresas nacionales, con operaciones sólo en el país. Es importante partir con esta división, pues los recursos, capacidades y la estrategia interna de la organización difieren bastante según estas características.

Las empresas multinacionales disponen de una amplia capacidad de recursos propios para resolver las necesidades relacionadas al área de Recursos Humanos. Todos los entrevistados mencionaron la existencia de protocolos internos de nivel global, con el objetivo de minimizar las contrataciones de consultorías externas. Los servicios de formación sí tienen cabida en este tipo de organizaciones y cuentan con experiencias en diferentes universidades de renombre.

Adicionalmente, a través de las áreas de Responsabilidad Empresarial se han abordado proyectos de investigación que permitan desarrollar innovación aplicada en la empresa. Las empresas nacionales se muestran más abiertas a la contratación de consultorías externas, porque poseen menores capacidades internas para cubrir la amplia gama de temas relacionados a la gestión de personas. La limitante para esto responde a los presupuestos anuales, que como se observó en el análisis externo, están cada vez más ajustados producto de las bajas proyecciones de crecimiento económico.

Otro aspecto relevante para segmentar clientes es el valor final que buscan en la gestión de sus recursos. Como se observó en el análisis, existen empresas que buscan principalmente rentabilidades o competitividad y otras que tienen como meta final el desarrollo integral de sus colaboradores, perfilándose con nombres más cercanos como Gerencia de Personas, Gerencia de la Felicidad, etc. Entender si la naturaleza de la empresa va por el cumplimiento de metas, o por el bienestar, ayudaría al CIO a enfocar de manera adecuada la forma en que presenta sus servicios.

#### 8.5.2 Atributos generales relevantes para la propuesta

En general, todos los entrevistados buscan para sus empresas relaciones estratégicas, de largo plazo, con proveedores de servicios que se conviertan en aliados de confianza. Así, el CIO tiene la oportunidad de proveer de múltiples servicios relacionados, como las consultorías y los cursos de formación, además ofreciendo la incorporación de alumnos memoristas/practicantes que aporten valor en investigación aplicada.

Otro factor transversal fue el grado de personalización a las necesidades de la empresa. Se valora el diseño hecho en conjunto, no los paquetes estandarizados de servicios. Esto refuerza la idea de un estudio cualitativo, pues en la industria que se está analizando no es bien visto presentar configuraciones de servicios prefabricados.

Las empresas multinacionales requieren que se cumplan los estándares establecidos desde el corporativo en su casa matriz respectiva. Esto quiere decir que los procesos para responder a una licitación de servicios, son bastante estructurados, específicos y requieren de un entendimiento global de la compañía. Necesitan aliados estratégicos que se adapten rápidamente a los requerimientos de la organización y puedan integrarse con facilidad a la cultura única de cada empresa. Esto pudiera resultar complicado para organismos como la Universidad de Chile, en el sentido de que no siempre se puede responder con rapidez debido a la debilidad existente en términos de procesos internos.

Las empresas nacionales comparten una opinión más operacional de lo que buscan, mencionando atributos como experiencia demostrable, participación activa del equipo senior y compromiso con las condiciones acordadas entre las partes.

Otro factor relevante es la forma en que se consigue la primera interacción, ya que estas empresas mencionaron las recomendaciones de gente de confianza, o el pertenecer a la misma universidad que los dueños, como determinantes al momento de decidir a quién contratar.

### 8.5.3 Propuesta de líneas de productos

Finalmente, mediante la jerarquía obtenida en la matriz de implicancias y las necesidades detectadas durante el análisis de contexto de mercado, se observan cuatro líneas de productos que se destacan en su demanda:

#### i. Incorporación de tecnologías a Sistemas de Gestión del Desempeño

Focalizado no sólo en la carrera laboral del trabajador, si no en beneficios flexibles que estimulen su productividad y calidad de vida.

Una aplicación de *data mining*, que sea amigable al usuario e involucre gran cantidad de data de calidad para hacer las predicciones necesarias, como por ejemplo, modelos de incentivos que incorporan las políticas y conocimientos internos de la empresa. Además, corresponde a un trabajo que requiere de capacidades de ingeniería, y representa gran valor tanto en términos de investigación como de gestión interna para las empresas. Esta propuesta se respalda también en el estudio del entorno externo, donde se menciona la inconformidad de los chilenos con respecto de sus trabajos, y cómo no logran ser felices al respecto.

#### ii. Talleres de Habilidades de Liderazgo con metodologías innovadoras

Donde se incluyen experiencias creativas, y se fomente el apego de sus colaboradores talentosos con la empresa. Se propone la creación de un plan específico que apunte a la retención de jóvenes talento, generación que presenta altos índices de rotación y expectativas de vida laboral diferentes a las generaciones pasadas. De esta propuesta, surge la alternativa de usar las dependencias de la universidad como recurso tanto en marca como infraestructura para realizar actividades de alto impacto que motiven un cambio en los colaboradores.

#### iii. Gestión del Cambio

Servicio de apoyo para momentos específicos de la historia de una organización, como fusiones, adquisiciones, o implementación de plataformas tecnológicas. Estas representan excelentes situaciones para realizar investigación aplicada, y podrían significar gran valor académico para el centro, como casos de estudio.

#### iv. Reclutamiento y Selección

Servicios transversales a todos los potenciales clientes, incorporando simulaciones de desempeño en la organización, mediante la recolección de la data histórica y descriptiva del postulante, combinada con las necesidades específicas del cargo. Con esto no se pretende crear un servicio de reclutamiento en sí, si no de apoyo a las proyecciones que se esperan con respecto de un posible postulante.

Se descartan como prioridad las iniciativas planteadas en el estudio del entorno, de servicios relacionados con sindicatos o leyes de trabajadores, pues el nivel de empresas entrevistado demuestra un sólido conocimiento de aquellas temáticas y cuentan con expertos internos a la compañía.

## CONCLUSIONES

### 9.1 CONCLUSIONES GENERALES

El presente trabajo de memoria ha significado grandes aprendizajes en torno a metodologías de investigación, reforzando la mirada cualitativa de la ingeniería. Con este enfoque se logró obtener información muy específica y de gran valor, provenientes de empresas de gran influencia en sus industrias respectivas.

En el análisis de entorno, quedó expuesta la situación desafiante en que se encuentra el mercado empresarial, transversal a las industrias. Se prevén tiempos de reducción de costos como respuesta a una economía de menor crecimiento, y cambios legislativos que afectarán la forma en que las empresas interactúan con sus colaboradores. Esto de alguna manera afectará la demanda de servicios de consultorías externas, e incluso de formación, ya que se inician períodos donde estos servicios no son considerados esenciales, e industrias como la minería ya han comenzado a ajustar sus presupuestos, internalizando gran parte de las actividades que pudieran ser tercerizadas.

Los entrevistados dieron mucha importancia a generar una relación estratégica con el proveedor de sus servicios, y el grado de personalización y adaptación a las necesidades específicas de su organización. Son muy influenciados por las recomendaciones de colegas de confianza, lo que otorga poder de negociación a los potenciales clientes. Es crucial que el oferente sea capaz de demostrar su experiencia exitosa en el rubro, y que se integre a la cultura única de cada empresa, demostrando una participación activa en los procesos que impliquen el servicio.

Como líneas de productos esenciales para el grupo de entrevistados, se identificaron la incorporación de tecnologías en sus procesos de Gestión de Personas, principalmente en Sistemas de Gestión del Desempeño, o bien, Talleres de Habilidades de Liderazgo que involucren metodologías innovadoras. Gestión del Cambio surge como una necesidad recurrente en ciertos momentos de la historia de las empresas, pero resulta prescindible al momento de tener que pagar a un externo para realizar dicho servicio.

Empresas nacionales y multinacionales valoran la investigación realizada por las universidades, pero temen que el foco resida sobre la teoría y no sobre la operatividad de las propuestas. Esto, junto al hecho de que la Escuela de Ingeniería no sea asociada con temáticas organizacionales, son prejuicios que se deben derrumbar, mediante una estrategia que incluya comunicación efectiva hacia la sociedad.

## 9.2 RECOMENDACIONES Y TRABAJO FUTURO

Esta memoria constituye uno de los primeros pasos para fortalecer una estrategia diferente en el CIO, y lograr romper los paradigmas que se mantienen desde su origen como Programa de Habilidades Directivas, hacia un foco de servicios que nace de la ingeniería.

Para lograr corresponder con la visión que se plantea el centro, el equipo deberá comenzar un cambio en sí mismo, ampliando el espectro de participación de ingenieros, ya sea a través de prácticas, memorias, o contrataciones. De forma paralela, una segunda etapa será la de comunicar a las empresas de las oportunidades que existen al trabajar junto al CIO, enfatizando en la incorporación de tecnologías o metodologías diferentes. Así, se podrá diseñar un plan de acción que permita crear nuevas relaciones estratégicas con miras a ser un referente como centro de investigación.

# BIBLIOGRAFÍA

- [1] R. Arocena and J. Sutz. Mirando los Sistemas Nacionales de Innovación desde el Sur. Organización de Estados Iberoamericanos, 2001.
- [2] R. Rivera. Operational Workforce Planning is Quietly Transforming HR. SAP AG, SAP Labs, LLC and Frans Smolders, 2013.
- [3] T. Davenport, J. Harris and J. Shapiro. Competing on Talent Analytics. Harvard Business Review, 2010.
- [4] Recursos Humanos, Edición Especial Diario Estrategia. Edición 5 de agosto de 2011.
- [5] D. Aaker y G. Day. Investigación de Mercados. McGraw-Hill, 1989.
- [6] M. Hitt, R. Ireland and R. Hoskisson. Strategic Management, Competitiveness and Globalization. Cengage Learning, 2008.
- [7] T. Reynolds and J. Gutman. Laddering Theory: Method, Analysis, and Interpretation. Journal of Advertising Research, 1988
- [8] N. López Mosquera, R. Barrena y M. Sanchez. Influencia de los valores personales en la valoración económica de los visitantes de espacios verdes periurbanos. Una aplicación de la Teoría Means-Ends Chain. Universidad Pública de Navarra,
- [9] Banco Mundial. Chile, Panorama General. [En línea]  
<<http://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>> [Consulta: mayo 2015]
- [10] Recursos Humanos Al Día. La Gestión de Nómina y RRHH en Modalidad Cloud Computing Impulsa Los Resultados de Mera4 en 2014. [En línea]  
<[http://www.rrhhpress.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=28868](http://www.rrhhpress.com/index.php?option=com_content&view=article&id=28868)> [Consulta: mayo 2015]
- [11] Proyecto de Ley que Moderniza el Sistema de Relaciones Laborales, Agenda Laboral del Gobierno de Chile, Diciembre 2014

- [12] Bernardita del Solar, Centro de Estudios Públicos. Puntos de Referencia, Mercado Laboral: El desafío de la capacitación. Edición 367, abril 2014. [En línea] <[http://www.cepchile.cl/Puntos-de-Referencia\\_CEP\\_PDF/pder367\\_BdelSolar.pdf](http://www.cepchile.cl/Puntos-de-Referencia_CEP_PDF/pder367_BdelSolar.pdf)> [Consulta: mayo 2015]
- [13] Randstad. Estudio Trimestral de Tendencias del Mercado del Trabajo, Workmonitor. [En línea] <<http://www.estrategia.cl/noticias/detalle/ultimo-minuto-portada/111410/39-de-los-trabajadores-jubilara-entre-los-65-y-70-anos-de-edad#.VRchiBrge2k>> [Consulta: mayo 2015]
- [14] Estudio Florecimiento y Desempeño Organizacional en Chile. Escuela de Negocios de Universidad Adolfo Ibañez. [En línea] <<http://www.latercera.com/noticia/tendencias/2014/09/659-595814-9-mas-de-la-mitad-de-los-chilenos-asegura-que-su-trabajo-no-lo-hace-feliz.shtml>> [Consulta: mayo 2015]
- [15] J. Bersin, Forbes. Big Data in Human Resources: A World of Haves And Have-Nots. Edición 07 de octubre de 2013. [En línea] <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2013/10/07/big-data-in-human-resources-a-world-of-haves-and-have-nots/> [Consulta: mayo 2015]
- [16] Registro Empresas Consultoras, Servicio Civil del Gobierno de Chile, Enero 2013
- [17] L. Maripangui. Memoria: Diseño de una estrategia de marca para un parque zoológico. Universidad de Chile, 2012
- [18] F. Duarte. Memoria: Diseño de evento running como valor agregado a la experiencia de marca, 2010
- [19] R. Aiach. Memoria: Diseño de una estrategia de marca para frutos del maipo, 2008

# ANEXOS

## Anexo 1: Equipo del Centro Ingeniería Organizacional, septiembre 2015

Director Académico: Sebastián Conde  
Director Ejecutivo: Cristian Binimelis

Las seis personas a continuación realizan clases en Departamento de Ingeniería Industrial (MBA, MBA MINERO, Diplomado Gerencia Pública, Pregrado) y además son del equipo de consultores del CIO:

1. Sebastián Conde: Bachelor of Arts magna cum laude, Princeton University. Economista con Master in Public Affairs Princeton University, Woodrow Wilson School of Public and International Affairs, Princeton, New Jersey, Estados Unidos. Profesor Adjunto Departamento Ingeniería Industrial, Universidad de Chile
2. Cristian Binimelis: Máster en Dirección de Recursos Humanos y Consultoría en Desarrollo Organizacional de la Universidad de Barcelona. Profesor en el Departamento de Ingeniería Industrial en las asignaturas de Habilidades Directivas y Comportamiento organizacional para MBA Minero, MBA full y part-time y Diplomados de Gerencia Pública. Psicólogo de la Universidad de la Frontera.
3. Anice Barahona: Máster en Psicopatología de la Universidad Autónoma de Barcelona. Profesora auxiliar en el Departamento de Ingeniería Industrial en las asignaturas de Habilidades Directivas y Comportamiento organizacional para MBA full y part-time. Psicóloga Universidad de la Frontera.
4. Sebastián Depolo: Máster en Metodología de la Investigación de la Universidad de Concepción. Diplomado en Habilidades Directivas Universidad de Chile. Investigador en proyectos de innovación de la Universidad de Chile. Sociólogo Universidad de Concepción
5. Rodrigo Gálvez: MBA de la Universidad Católica de Chile. Profesor en el Departamento de Ingeniería Industrial en las asignaturas de gestión de capital humano y desarrollo de talentos para MBA Minero. Psicólogo de la Universidad Diego Portales.
6. Christian Potocnjak: Coach Ontológico certificado por The Newfield Network, Santiago, abril-diciembre de 2008. Docente del Diplomado en Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile.

7. Raúl Uribe. Ingeniero Civil. Profesor auxiliar en Diplomado de Gerencia Pública. Actualmente tutor en Programa DMH Profesionales en CIO.

Las cinco personas a continuación son del equipo del CIO, exclusivamente en roles consultores o tutores:

8. Andrés Osorio: MBA de la Universidad Adolfo Ibáñez. Ejecutivo gerencial de Recursos Humanos, con clara experiencia en liderar el diseño, implementación, operación y fortalecimiento del Modelo de Gestión de Recursos Humanos que alinea la estrategia de las personas con la compañía. Ingeniero Civil de la Universidad de Concepción. Consultor asociado Universidad de Chile

9. Federico Pérez: Máster en Dirección de Recursos Humanos y Consultoría en Desarrollo Organizacional de la Universidad de Barcelona. Profesor Universidad de Barcelona. Psicólogo de la Universidad Ramón Llull. Consultor asociado Universidad de Chile

10. Paula Cohen: Máster en Desarrollo de Personas, Universidad del Desarrollo. Tutora de Diplomado de Habilidades directivas de la Universidad de Chile. Psicóloga Universidad de la Frontera. Consultora asociado Universidad de Chile

11. Loreto Garrido: Tutor de Diplomado de Habilidades directivas de la Universidad de Chile. Psicólogo Universidad San Sebastián. Consultor asociado Universidad de Chile

12. Claudio Caro: Tutor de Diplomado de Habilidades directivas de la Universidad de Chile. Psicólogo Universidad de la Frontera. Consultor asociado Universidad de Chile

13. Cristian Aránguiz, Sociólogo. Doctor en Sociología. Tema de Tesis: Desarrollo de competencias. Actualmente colaborando en talleres de entrenamiento de habilidades para el uso del SGD.

14. Roberto Jara, alumno de Ingeniería Industrial. Realiza práctica para fortalecer análisis de Entrenamiento en SGD.

Las dos personas a continuación son del equipo del CIO en roles de asistentes:

15. Paulo Vásquez: Licenciado en Sistemas de Información y Control de Gestión. Asistente ejecutivo.

16. Alejandro Herrera: Estudiante de Pre-grado. Asistente ejecutivo

## Anexo 2: Centros de Investigación de Universidades Acreditadas de Chile, relacionados a temas de RRHH

1. Centro de liderazgo estratégico, Escuela de Negocios, Universidad Adolfo Ibáñez.

**Visión:** lograr una sociedad en que cada vez más personas se atrevan a ser agentes de cambio, independiente de su posición, haciéndose responsables de los desafíos de su entorno y generando progreso sostenible para el bien común.

**Misión:** impactar, con una mirada desafiante e innovadora, la mentalidad y conducta de los individuos – a través de la educación, la difusión, la investigación y la acción de vanguardia – para que ejerzan liderazgo de manera efectiva en su entorno.

2. Centro de investigación, persona y organización, Escuela de Psicología, Universidad Adolfo Ibáñez.

**Misión:** ser un socio de las empresas del país, generando y compartiendo conocimiento sobre el vínculo que las personas desarrollan hacia el trabajo y la organización. Para apoyar la gestión del compromiso y el desempeño que realizan sobre su capital humano. Fortaleciendo, de esta forma, su competitividad empresarial sustentada en el alineamiento y bienestar de sus colaboradores.

3. Centro de Psicología Empresarial, Facultad de Psicología, Universidad del Desarrollo.

**Encargado de asesorar y capacitar empresas del sector público y privado en áreas de Desarrollo Organizacional y Administración de Recursos Humanos.**

**Servicios:** gestión de equipos de alto desempeño, habilidades directivas, trabajo en equipo, estrés y burnout y calidad de servicio y atención a clientes.

4. Centro de Gobierno Corporativo y Mercado de Capitales, Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile

**Misión:** Mejorar las prácticas de Gobierno Corporativo, el funcionamiento del Directorio y contribuir al desarrollo de los diferentes mercados de la economía en Chile, adecuándose a los rápidos cambios del mundo empresarial a nivel global, para así generar valor a las compañías, a sus personas, al mercado y en consecuencia al país.

5. Centro de Economía de la Empresa, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de los Andes

Instituto de investigación y docencia formado por un conjunto de profesores con fuerte formación técnica y herramientas teóricas en una o más de las siguientes áreas: organización industrial, estrategia de empresas, regulación económica, teoría de contratos, microeconomía, comportamiento del consumidor, recursos naturales y finanzas.

6. Centro de Desarrollo Empresarial, Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Talca

Visión: Posicionar a la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Talca como el principal referente en Innovación,

Misión: Apoyar al desarrollo de la región y del país a través de la innovación, el emprendimiento y la asistencia técnica de las empresas de la zona centro sur de Chile, orientado a la agregación de valor, la competitividad y desarrollo de su recurso humano. Esto lo hacemos a través de asesorías, consultorías, investigación aplicada, transferencia tecnológica y formación de capital humano.

7. Programa de Estudios Psicosociales del trabajo, Facultad de Psicología, Universidad Diego Portales

Misión: generar conocimiento, desarrollar actividades de docencia y extensión y brindar servicios y asesorías técnicas en lo concerniente a las implicancias psicosociales de las actuales transformaciones del trabajo.

Áreas de investigación: Factores Psicosociales y Salud Mental en el trabajo; Trabajo, identidades y subjetividad; Calidad de vida laboral.

8. Centro de Gobierno Corporativo, Facultad de Derecho y Escuela de Administración, Pontificia Universidad Católica

Objetivos: Entender y perfeccionar el funcionamiento de los Gobiernos Corporativos en nuestro país; Fortalecer una gestión y trabajo responsable en las empresas e instituciones, con o sin fines de lucro, en Chile y Latinoamérica.

## 9. Estudios y Capacitación, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Concepción

Realizan asesorías permanentes y proyectos específicos para empresas e instituciones, tanto privadas como estatales, contribuyendo al desarrollo económico. Además, se ofrecen instrumentos científicos que permitan obtener información de sus mercados, para poder lograr ventajas competitivas, entre otros.

## 10. Centro de Economía para la Gestión, Universidad Central

Misión: Atender a las necesidades de las empresas e instituciones con el fin de brindarles, de manera eficiente, soluciones integradas e idóneas para sus problemas. Servicios: RRHH, desarrollo organizacional, capacitación, consultorías.

### Anexo 3: Formato entrevista

Presentarse: Saludar, decir mi nombre, que soy alumna de último año de ingeniería civil industrial en la universidad de Chile, y que estoy realizando mi memoria.

Agradecer el tiempo y la disposición a participar de la investigación, todo lo que se converse será de gran ayuda para el trabajo. Recordar que toda información recolectada será confidencial, y que en el tema de memoria aparecerá como una persona/empresa A-B-C. Consultar si entrevista puede ser grabada en celular.

Indicar que el objetivo de la entrevista es conocer los intereses de la empresa con respecto de servicios de consultoría en recursos humanos.

### **Parte introductoria:**

Pedir que describa su trabajo, sus responsabilidades en la empresa.

¿Cuál es la cantidad de trabajadores de la empresa?

¿Qué nivel de ventas anuales registran?

### **Primera parte: Consultoría**

¿La empresa ha tenido la necesidad de contratar servicios de asesoría/consultoría? (Pregunta abierta, cualquier proyecto)

¿Cómo fue el proceso de elegir con qué empresa consultora trabajar? ¿Qué factores fueron determinantes en la decisión?

(Años de experiencia, renombre internacional, menores precios, nivel de personalización, innovación, mayor oferta de servicios, había contratado servicios en otras áreas, franquicia tributaria...)

¿Podría describir para qué situaciones se han contratado servicios externos de RR.HH? (Cambios en estrategia de empresa, implementación de proyectos, fusión de empresas, capacitación a nuevos/viejos empleados...)

Actualmente ¿existen necesidades en materias de liderazgo, gestión de personas o desarrollo organizacional que no han sido cubiertas por la empresa?

### **Segunda parte: Centro de investigación**

Comentar acerca de oportunidad poco aprovechada en Chile, pero muy vigente en países desarrollados, que consiste en que las empresas trabajen en conjunto con las fuentes del conocimiento, las universidades. ¿Qué opina al respecto?

¿Han considerado la posibilidad de trabajar en conjunto con universidades o instituciones donde se realice investigación relacionada a gestión de empresas?

Si existiera un centro de investigación que ofreciera soluciones a las necesidades antes descritas (por el entrevistado), ¿cómo decidiría entre contratar una consultora privada, a una que opera en el marco de universidad?

¿Qué considera atractivo de trabajar con un centro de investigación?

¿Qué considera riesgoso de trabajar con un centro de investigación?

¿Sabía que las principales universidades del país poseen iniciativas de transferencia de conocimiento? ¿Conoce alguna? ¿Y en el área de RR.HH?

### **Parte final:**

Pedir que describa la mejor experiencia de asesoría que ha recibido en RR.HH.

Pedir que describa su experiencia de consultoría ideal en RR.HH.

Nota: Este fue el formato inicial de las entrevistas. En la segunda ronda de entrevistas, se profundiza más en porqué contrata o le gustaría contratar ciertos servicios de consultoría en RRHH, y se resume la parte del centro de investigación, optando por una conversación más casual acerca de la investigación y sus beneficios en las empresas. También se omite la parte final por motivos de tiempo.