



UNIVERSIDAD DE CHILE

**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA DE POSTGRADO**

**FENÓMENOS CULTURALES Y DESEMPEÑO EN EQUIPOS DE VENTAS EN
UNA INSTITUCIÓN DE SALUD**

**TESIS FORMATIVA EQUIVALENTE PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGISTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL**

PARTE 2

MAXIMILIANO MACHADO MUÑOZ

PROFESOR GUÍA PEDRO LEIVA N.

Santiago de Chile, año 2023

Agradecimientos

Este ha sido la culminación de un hermoso camino, en primer lugar, quiero agradecerle a mi compañera de vida, María Ignacia Melo, quien fue un soporte fundamental en todo este proceso. En segundo lugar, a mi querido compañero y amigo Max, por su perseverancia y resiliencia, gracias a las cuales terminamos esta investigación como siempre lo deseamos. En tercer lugar, a mi familia peluda, Trooper, Trufa, Chokita, Luke, Leia, Rocoto, Páprika, y en especial, Cacao, ellos son un motor importante en mi vida, y si bien mi Cacahuete ahora nos acompaña desde el cielo de los perritos, su amor eterno vive conmigo cada día. Por último, a mi familia y amigos, haciendo mención especial a mi madre, Verónica, y mis amigos que se hicieron en el camino Cata, Feli, Pili, Diego, Lanita y Mariale.

Arturo González P.

Mis más sinceros agradecimientos a Pedro Leiva, tu profesionalismo, guía y escucha, ha hecho de este proceso un camino amable y acompañado. A Arturo González, que, dentro de los vaivenes de la vida, sigues caminando fuerte y con amor. A mi ahijado/a que viene en camino, voy a estar siempre para ti. Finalmente, a mi familia, son mi faro en las tormentas más oscuras y mi risa en los días más brillantes, Lana, Boku, Ayün, esto es por y para ustedes.

Maximiliano Machado M.

Tabla de Contenidos

Agradecimientos	2
Tabla de Contenidos.....	3
Índice de ilustraciones y cuadros	4
Análisis de Resultados	5
Propuestas de intervención y factibilidad	36
Conclusiones	65
Bibliografía	79
Anexo 1: Guion de Entrevista.....	82
Anexo 2: Carta de Consentimiento Informado	83

Índice de ilustraciones y cuadros

Figura 6: Resumen Fenómenos Culturales y Comportamientos.....	6
Figura 7: Realidad Cultural de Regiones	8
Figura 8: Realidad Cultural Región Metropolitana.....	9
Figura 9: Propuestas de intervención según nivel de impacto.	37
Figura 10: Fenómenos y comportamientos impactados con la propuesta #1.....	38
Figura 11: Fenómenos y comportamientos impactados por la propuesta #2.	45
Figura 12: Fenómenos y comportamientos impactados por la propuesta #3.	52
Figura 13: Fenómenos y comportamientos impactados por la propuesta #4.	58

Análisis de Resultados

La cultura organizacional es una temática que se viene estudiando desde los años 80 fuertemente como un elemento diferenciador y que puede representar ventajas competitivas o en su defecto un obstaculizador a la hora de afrontar cambios y/o obtener resultados. Es por ello por lo que, con las entrevistas realizadas se buscó conocer y describir los distintos elementos que impactan en la cultura y, por tanto, en los resultados de la organización, para identificar así los elementos que facilitan y dificultan la obtención de resultados para los equipos de ventas de la Región Metropolitana y de Regiones en la Institución de Salud especializada, tomando en cuenta también los antecedentes de mercado y sus resultados en su último año cerrado, es decir 2022.

Como se pudo observar en la descripción de la organización, los equipos de Regiones tienen un mejor rendimiento en ventas que los equipos de Región Metropolitana, teniendo en consideración que estos últimos cuentan con una zona con mayor potencial de venta que los equipos de Regiones. Adicionalmente, los equipos de Región Metropolitana presentan una mayor rotación laboral, siendo los despidos y renuncias las principales

razones de salida, mientras que en Regiones su mayor fuente de salidas son vencimientos contractuales. Este contexto organizacional denota una diferencia en cómo se están gestionando actualmente ambos equipos, por esta razón en las entrevistas realizadas se buscó determinar los fenómenos que hoy más influyen en la cultura de la Institución de Salud, como también aquellos comportamientos o variables observados que son resultado de estos fenómenos culturales y que sirven de elementos a tener en consideración para modificar la cultura con el fin de mejorar los resultados.

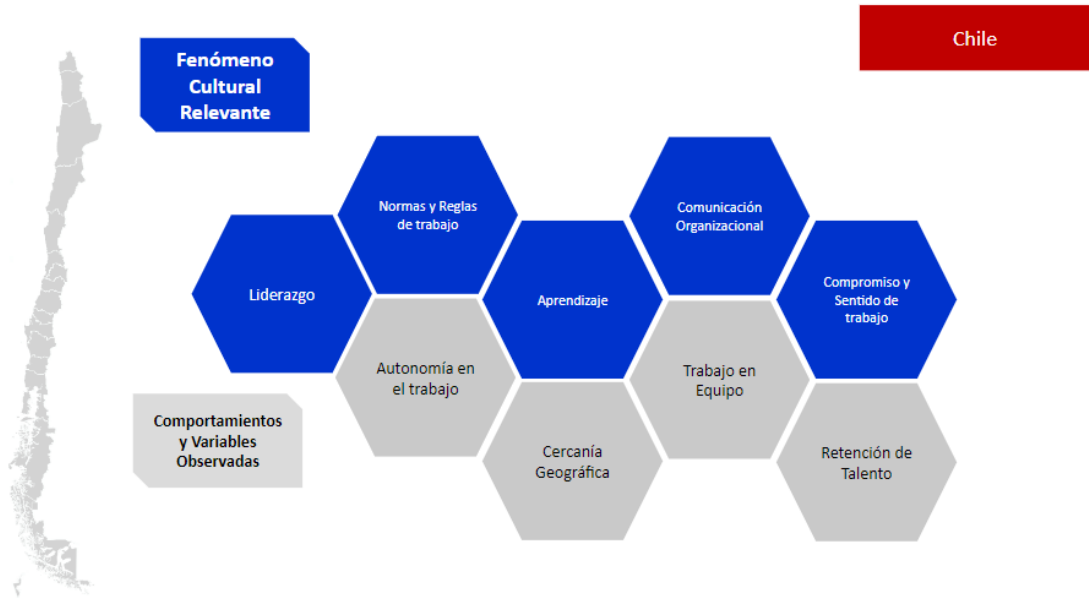


Figura 6: Resumen Fenómenos Culturales y Comportamientos

El diagrama (ver Figura 6) grafica cinco categorías de análisis obtenidas por medio de las entrevistas. Se representan en hexágonos azules

las categorías que corresponden a los cinco Fenómenos Culturales Relevantes identificados en la codificación de las entrevistas y que impactan en el desarrollo, construcción y funcionamiento de la cultura organizacional de la empresa analizada: (1) Liderazgo, (2) Normas y Reglas de Trabajo, (3) Aprendizaje, (4) Comunicación Organizacional y (5) Compromiso y Sentido de Trabajo. Además, se pueden observar en color gris los cuatro Comportamientos y Variables Observadas identificadas en la codificación de las entrevistas y en la información contextual: (1) Autonomía en el trabajo, (2) Cercanía Geográfica, (3) Trabajo en Equipo y (4) Retención de Talento. Los Comportamientos y Variables Observadas dan profundidad a cada fenómeno en ambos equipos, por lo que se encontrarán algunos puntos que efectivamente se pueden gestionar siendo funcionales y otros que son propios de las interacciones de cada grupo

Para realizar un análisis comparativo de estos fenómenos y comportamientos entre los equipos de Regiones y Región Metropolitana, se presentan las Figuras 7 y 8 donde se encuentra el mismo diagrama de la Figura 6, con modificaciones en el tamaño de los hexágonos. Los tamaños de los hexágonos azules representan cuán un facilitador en los logros de resultados es el Fenómeno Cultural Relevante, es decir, mientras mayor sea el tamaño, es un facilitador, por el contrario, si es menor el tamaño, se transforma en un obstaculizador. En cuanto a los hexágonos grises, el tamaño indica cuán visible es ese comportamiento o variable en la zona, es decir, mientras más grande es el hexágono, más presente se observa ese comportamiento o variable en esa zona. Cabe destacar en particular, que el

concepto de Cercanía Geográfica se entiende como un concepto binario, es decir, (1) cercano a la alta dirección o (2) lejano a la alta dirección, y no como un espectro con distintos niveles.

Resultados obtenidos del análisis de Regiones



Figura 1: Realidad Cultural de Regiones

En la figura 7, se puede observar que el Liderazgo, el Compromiso y Sentido de Trabajo, resaltan como los grandes facilitadores de la gestión en Regiones y en el logro de resultados, siendo a su vez la Retención de Talento y Trabajo en Equipo, los comportamientos y/o factores que acompañan tales fenómenos en sus resultados. Sin embargo, las Normas y Reglas de Trabajo, así como la Comunicación Organizacional, aparecen como los principales obstaculizadores en el logro de resultados, donde la baja Autonomía en el

Trabajo afecta negativamente en ambos fenómenos, al igual que la menor Cercanía Geográfica, generando una distancia entre los equipos y, especialmente, con la organización central.

Resultados obtenidos del análisis de Región Metropolitana:

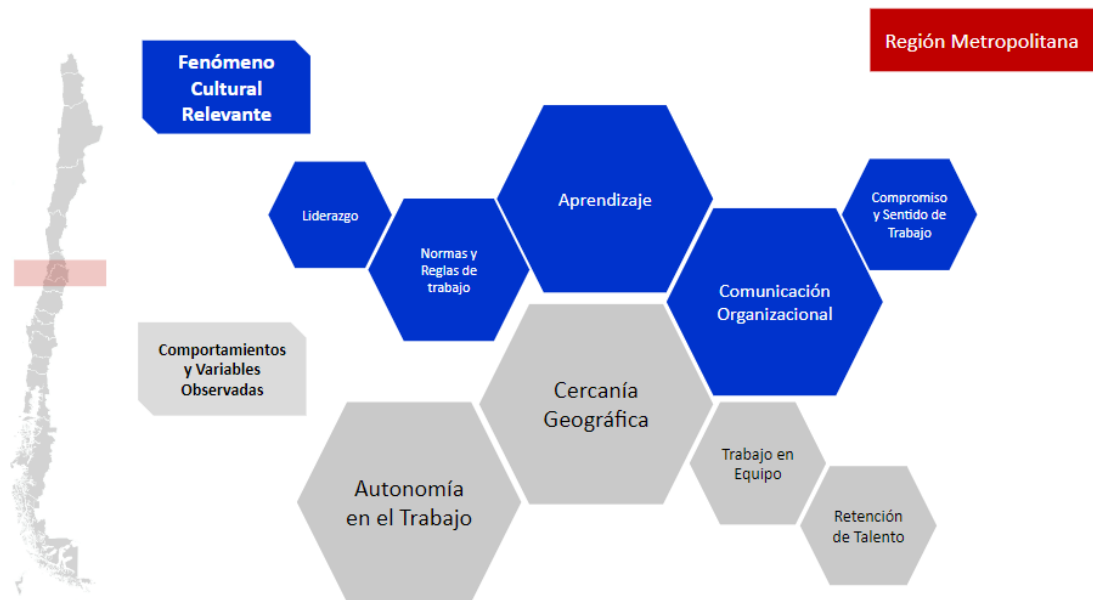


Figura 2: Realidad Cultural Región Metropolitana

En el equipo de la Región Metropolitana, podemos encontrar que en las categorías que impactan positivamente en su cultura contamos con el Aprendizaje y su Comunicación Organizacional, acompañado por la Autonomía en su trabajo y la Cercanía Geográfica, lo cual mejora el desempeño de sus equipos. No obstante, podemos encontrar un bajo Liderazgo, acompañado de bajo Trabajo en Equipo y una baja Retención de

Talento, lo cual impacta negativamente en los resultados que obtienen a nivel de equipos en la Región Metropolitana.

Considerando los fenómenos que impactan en la cultura y los comportamientos y/o variables que acompañan los fenómenos descritos, identificamos si estas representan un facilitador o en su defecto un obstaculizador para el cumplimiento de sus objetivos comerciales, considerando las ya expuestas diferencias y similitudes en términos de significado en sí mismas.

Con relación a los fenómenos culturales relevantes, se identificaron cinco, los cual se presentan en la Figura 6 y se logra apreciar su comportamiento en la Figura 7 y 8, donde destacan las variables que facilitan o en su defecto obstaculizan los resultados de los equipos de venta de Región Metropolitana y Regiones de una institución de salud especializada, donde los entrevistados enfatizan particularmente en el Liderazgo, Normas y Reglas de Trabajo, Aprendizaje, Comunicación Organizacional, y Compromiso y Sentido de Trabajo, tal como se describió.

A continuación, revisaremos en mayor detalle cada uno de estos fenómenos:

Liderazgo

Como se presenta en la Figura 6, el Liderazgo es uno de los Fenómenos Culturales que tiene una gran relevancia para los colaboradores. El Liderazgo fue un elemento que se logra distinguir transversalmente en sus discursos, donde en particular se puede denotar tres niveles de liderazgo: Liderazgo Organizacional, Liderazgo de la Alta Gerencia o Administración y el Liderazgo propios de los jefes de Equipo o Unidad.

Considerando la institución, se logra identificar de que no existe un modelaje, estilo o forma esperada de liderazgo, en donde existe más bien una cultura de liderazgo *laissez-faire*, representada por cada gerencia existente de la cual no nos centraremos mayormente, para más bien identificar la de Alta administración que influye directamente en la de las Jefaturas de Equipo y a su vez en estas últimas que presentan diferencias a nivel de equipos de Región Metropolitana y a nivel de Regiones.

El estilo de liderazgo se da por defecto de acuerdo con las necesidades particulares al lugar y trabajo que desarrollen. A nivel de equipos se encuentran formas diversas en torno a cómo desarrollar, gestionar y llegar a los resultados con sus propios equipos, en Región Metropolitana nos encontramos con Liderazgos sobre adaptados, en los que gestionan bajo las directrices directas de la Alta Administración, centrados en las metas (Figura 8). A diferencia de estos, los liderazgos de las Regiones, debido a la cercanía geográfica, representa un elemento distintivo en sus estilos, siendo mucho más responsivos a las necesidades cotidianas (Figura 7). Lo anterior a su vez afecta en las formas de desarrollar el trabajo y del apego de las miembros de la organización a las normas y reglas, lo cual se profundizará más adelante. Los mismos colaboradores, explicitan sus preferencias o rechazo en torno a sus jefaturas:

“(…) yo confío mucho en mi jefa, (…) confío mucho en ella y eso es fundamental para mí. Yo confío en ella.” (Región),

“(…) siempre está pendiente de todas y de qué manera pueda apoyar y se da cuenta en forma inmediata cuando hay alguna que pueda estar con algún problema o alguna situación” (Región),

“Ven el número... listo, perfecto, aplausos... pero como llegamos al número... todo lo que tuvimos que hacer para llegar al número, no tienen idea” (Región Metropolitana),

“Ella finalmente quiere números, quiere números, números, números, números, si somos una gerencia comercial, pero..., no sé cómo decirlo, ella es una buena jefa, pero no es un buen líder” (Región Metropolitana).

Cuando tomamos estas distintas percepciones, se logra apreciar que en Regiones (Figura 7) su orientación es relativa al brindar respuesta a los requerimientos de los colaboradores, de generar espacios de comunicación, camaradería y cercanía, lo cual los ha llevado a generar mayor autonomía, generar mayor decisión y cuidado, a pesar de la distancia con los equipos administrativos de Región Metropolitana y la alta administración, logrando formar una sub cultura de trabajo basada en la confianza, con mayor cooperación, mayor adhesión al equipo y adaptable según los requerimientos externos a la organización, lo que genera que su apego por las normas y reglas también sea menor (Figura 7) al no tener los referentes de las políticas presente y a pesar de tener presente a su jefatura, se le da un rol líder y apoyo ante la dificultad:

“(...) mi jefatura, es una excelente persona, excelente jefa, con una calidad humana extraordinaria, muy buena profesional” (Región),

“(…) siempre está pendiente de todas y de qué manera pueda apoyar y se da cuenta en forma inmediata cuando hay alguna que pueda estar con algún problema o alguna situación” (Región),

“lo que más valoro es la relación que tengo con mi jefatura directa, que, en este caso, es la jefa de mi zona” (Región).

Por otro lado, en Región Metropolitana (Figura 8) encontramos que hay un liderazgo que es más lejano y orientado a las metas, logro y resultado, puesto que las personas, autónomamente buscan sus respuestas y se comunican con las otras áreas, considerando que físicamente se encuentran en el mismo espacio físico, por lo que la autonomía de las personas es mayor que en Regiones en la resolución de temas, sobre todo administrativos, más no a nivel de equipos, en donde a modo general los liderazgos se ven supeditados a las solicitudes de la alta dirección, con relación a los resultados, pero no de los aspectos más blandos, como bienestar, acompañamiento, requerimientos individuales/grupales, variables personales u otros, lo que genera una distancia en términos de confianza con jefatura directa:

“Es que a mi lamentablemente por mis años (...), no me ayudan a hacer mi trabajo, yo lo hago sola” (Región Metropolitana),

“el trabajo de nosotros en el fondo es medido por resultados y cuando logras resultados o superas esos resultados, en realidad tu jefa no está día a día” (Región Metropolitana),

“soy una hormiguita más, soy una hormiguita más, no más, en el seguro que sale a buscar nuevos socios, nuevos socios para la (Institución), así lo veo, soy una hormiguita más, no más” (Región Metropolitana).

Cabe destacar que independiente de la cercanía geográfica, tanto los equipos de Región Metropolitana, como los equipos de Regiones, sienten una distancia importante con la alta administración, desconociendo sus decisiones, cargos, responsabilidades, demostrando un espacio físico/psicológico importante en términos de la gestión y cómo se lleva, lo cual impacta negativamente en los equipos (Figura 7 y 8):

“hay distancia y se siente la distancia en relación al trabajo mismo con las jefaturas en Santiago, porque todo está allá” (Región),

“cuando vienen algunos gerentes a acá a (Nombre de ciudad), algunos gerentes, es una relación cordial (...) porque vienen a informarnos alguna cosa, pero más allá de eso, no los conozco” (Región),

“yo solamente tengo como más cercanía o visualización del jefe de mi jefa, más arriba no, no, no tengo visualización de cómo se hace más arriba.” (Región Metropolitana).

“(En relación con la alta administración) pero no tengo idea de los nombres... no los conozco” (Región Metropolitana).

Es así como podemos encontrar un liderazgo variado y relativo a los requerimientos, siendo la cercanía geográfica un determinante, en donde Región visibiliza una jefatura mucho más presente, activo, adaptado y cercano, a diferencia de Región Metropolitana, donde está más enfocada en resultados, más no en los aspectos más blandos y de apoyo. Sin embargo, transversalmente se logra observar que efectivamente existe una distancia con la alta administración, sin conocer su trabajo, gestiones y decisiones, centralizando sus esfuerzos e instrucciones (Figura 6). Cabe destacar que, como se abordará más adelante, el liderazgo juega un papel importante en la retención del talento, en donde la figura de las jefaturas directas actúa como un determinante en Regiones, existiendo una tasa de renuncia y rotación menor que la de Región Metropolitana.

Normas y Reglas de Trabajo

Como se logra apreciar en la Figura 6, las Normas y Reglas de trabajo es el segundo fenómeno cultural relevante en el modelo, el cual destaca por

la poca claridad existente a nivel de colaboradores y equipos de trabajo. En el caso de los colaboradores de la Región Metropolitana se ajustan a lo solicitado, siguiendo los modelos y formas de trabajo, horarios, sistemas, con una fuerte influencia por parte de sus líderes y de la alta administración que se encuentra en el mismo lugar geográfico (figura 8):

“(…) desde el minuto 1, como lo entendí así, que esa era la forma de trabajar y lo entendí en el minuto 1, del minuto 1 yo obtuve los resultados” (Región metropolitana),

“Yo hago mi trabajo (…) primero porque esta pauteado, (…) la (Nombre de la institución) en ese sentido es muy ordenada, (…) es super disciplinada… yo tengo que completar (…) unos formularios, ver si la persona puede ingresar… si es si, sino es no, punto” (Región metropolitana),

“Yo tengo mi propio estrés (…) me dicen ‘oye esto es lo que tienes que hacer en el mes, esto se espera de ti’ perfecto, listo” (Región metropolitana).

Por lo que se logra apreciar un apego por las normas y reglas establecidas por sus superiores, sin generar espacios de cuestionamiento o preguntas, no obstante, en Regiones, es diametralmente opuesto, tal cual se refleja en la figura 7, en donde existe una autonomía en su proceder, independencia en su modelo de trabajo y poco apego a lo solicitado desde la Alta administración, lo cual refleja no solo la poca afiliación que tienen con

Región Metropolitana, sino también una Jefatura que no resguarda los lineamientos centrales en pro de mantener su estilo de trabajo funcional:

“(…) si yo hago lo que ellos dicen a mí no me resulta mi venta, porque mi venta es distinta” (Región),

“Es mi manera de venta hacia el producto que entrega la (Nombre de la Institución) (...), trabajo cómoda, pero a mi manera” (Región),

“(…) todo lo que ellos hacen nunca me resultó y no lo hice de esa manera” (Región).

Por lo que se observa que efectivamente la independencia geográfica respecto de la Región Metropolitana influye en que los equipos se apegan a las normativas y reglas de trabajo, lo cual ha impactado positivamente en sus resultados como se observa anteriormente en la investigación, a diferencia de la Región Metropolitana. Se puede inferir que el seguimiento de normas y reglas representa un obstaculizador del desempeño, considerando el campo de empresas disponibles para gestionar la venta en sí, por lo que el proceder de manera más autónoma e independiente le permite al colaborador responder adaptadamente a las necesidades o requerimientos de los prospectos.

Sin perjuicio lo anterior, existe acuerdo entre los equipos de ventas que la alta administración ofrece poco apoyo en término de materiales, sin importar cercanía geográfica, ya que no genera mayor diferencia. Transversalmente se denota falta de apoyo en ese sentido, lo cual ha generado que los colaboradores por sus propios medios buscan opciones para poder complementar su trabajo, además de que el equipo aparece también como un lugar de apoyo y acompañamiento para generar más material o instancias de apoyo:

“yo muestro videos, aparte te doy la charla (...) los videos los he sacado de YouTube” (Región Metropolitana),

“yo, use información que saque del Instagram de la (organización), a nosotros nada y que vamos a hablar de material de apoyo” (Región Metropolitana).

“te estoy hablando del trabajo, de la manera en que se hace el trabajo, de las herramientas que se utilizan para hacer el trabajo, a eso me refiero, por eso te digo, porque es muy contraproducente, pensar que, en la clínica, o sea, es la mejor en Latinoamérica y tiene la tecnología, pero de punta y para el lado (de la gerencia comercial), estamos, pero así, no sé, en qué año estamos trabajando, en los años 60” (Región),

“no tenemos apoyo en ese sentido, de que nos pasen volantes o folletos (...) yo me he tenido que comprar mis cosas, para trabajar bien con la gente, yo compro mis lápices, ahora los están dando, de repente cada tanto mes, pero yo sola hago (...)

esto es feo lo que voy a decir, las tarjetas las entregan cada 6 meses, entonces yo misma mando a hacer mi promoción, aunque ellos no quieren que hagamos promociones nosotros hacemos” (Región).

Los colaboradores utilizan así, tanto apoyo análogo, como tarjetas de presentación o folletería, como apoyo digital, a través de videos o información de redes sociales, utilizando los distintos medios para complementar su trabajo, lo que muestra que ha existido poco apoyo y acompañamiento en este sentido. Esto también refleja un fenómeno adicional en término de la resolución de requerimientos propios del mismo flujo de ventas y sus derivados, en donde a nivel de Región Metropolitana (figura 8). Autónomamente buscan su solución saltando a jefatura y donde a nivel de Regiones, se apoyan en la jefatura y/o equipo, pues desde Santiago no existe respuesta, siguiendo las normas establecidas, pero posterior al proceso de venta en sí.

"si no se hace con la jefa se va a otra y lo soluciona al final, pero tienes que ir escalando” (Región metropolitana),

“(…) conozco el producto, sé qué hacer y soluciono las cosas sola, que es un error mío, pero es más rápido, por eso te digo que me manejo tan bien en la empresa que manejo rápido yo, que llegar a escalar” (Región metropolitana),

“Con las otras áreas de trabajo, que eso implica en Santiago, las distancias lamentablemente, normalmente, todo llega a Santiago, nosotras estamos fuera” (Región),

“yo estoy acostumbrada a trabajar en equipo. Cuando yo llegue a la (Nombre de la Institución) todas trabajaban en forma individual” (Región).

Por tanto, a nivel de fenómeno cultural, podemos encontrar que existen normas y reglas de trabajo, las cual se siguen diferenciadamente de acuerdo con la cercanía geográfica en el momento de venta, en donde la Región Metropolitana se ajusta a las normas, siguiendo las pautas a costa de sus ventas y en Regiones. Se logra apreciar que no las siguen en el momento de la venta, orientándose flexiblemente con lo solicitado, no obstante, en Regiones en los momentos posteriores a la venta, donde el flujo deja de depender de ellos, se ajustan a la normativa, orientando la resolución de conflictos a través de su jefatura directa, a diferencia de la Región Metropolitana, donde los mismos colaboradores saltan a su jefatura, para ir así directamente a las unidades administrativas que los puedan apoyar. Cabe destacar que el tiempo en el lugar de trabajo también funciona como un determinante, puesto que mientras más tiempo estén en la institución más conocen los protocolos y a quien dirigirse, situación que se grafica puntualmente en la figura 7 y 8, pero que también se observa en la

introducción a la organización, en el cual la retención del talento es mayor en Regiones que en Región Metropolitana.

Aprendizaje

El siguiente fenómeno cultural que aparece transversalmente en los discursos de los entrevistados, es el aprendizaje (figura 6), el cual es relevante, pues es el medio y forma principal que ven para en primera instancia adoptar las normas y reglas de trabajo. Pero también se refiere a cómo pueden optimizar sus esfuerzos para mejorar su desempeño y generar más resultados. Sin embargo, al igual que los fenómenos culturales ya analizados se da de manera distinta dependiendo del equipo de trabajo, la cercanía geográfica, el tiempo que los colaboradores han estado trabajando y la colaboración en equipo.

Transversalmente se observa que el aprendizaje se da de forma autónoma por parte de los equipos de trabajo, de forma independiente de la cercanía geográfica y si bien existe una inducción inicial cuando las personas ingresan a la institución y en particular a la Gerencia Comercial, no existen

mayores instancias que complementen los esfuerzos realizados por los colaboradores. No obstante, es importante destacar que el aprendizaje suele ocurrir entre pares, con los miembros más veteranos del equipo destacándose por su capacidad para acompañar, ejemplificar y modelar cómo se deben realizar las diversas actividades y resolver las distintas situaciones que puedan surgir. Toma gran relevancia el trabajo en equipo, en particular en Regiones, puesto que, en Región Metropolitana, más que el equipo, son algunos colaboradores con más experiencia quienes acompañan (figura 7 y 8).

“Me gustaría aprender más... me gustaría, he ido aprendiendo de mis compañeras, de mi jefa... ellas me han ido enseñando” (Región),

“lo vas aprendiendo en el camino, con los compañeros, con los más antiguos que te van enseñando” (Región),

“todo lo demás, lo vas aprendiendo en el camino, con los compañeros, con los más antiguos que te van enseñando” (Región Metropolitana),

“siempre comparto mi experiencia con colegas nuevos” (Región Metropolitana).

Además, favorecen el aprendizaje las comunicaciones a nivel organizacional, como por ejemplo las comunicaciones que informan la forma como funciona la Clínica propiamente tal, o también la tecnología que adquiere la institución posicionándola de “alta gama”:

“la comunicación que tiene (Nombre de la Institución), como organización, lo hace a través de correo electrónico” (Región Metropolitana),

“(…) llegó un correo informando, soy yo la que no estoy bien informada, a lo mejor soy yo la que no leí bien el correo” (Región),

“hoy en día si llegan bastantes correos con relación a ese tipo de cosas, yo creo que eso ha ido mejorando, de todas maneras, antiguamente no teníamos más información” (Región),

“hoy en día nos llegan correos, hoy en día sí, nos llegan correos en relación con eso, eh..., antiguamente no, hay veces que no sabíamos de algún cambio, nos enterábamos a través de la jefa” (Región),

En relación con el mismo fenómeno se logra identificar que la capacitación informal o autónoma se tiende a dar más en Región Metropolitana, que en Regiones. Lo anterior, se atribuye directamente a la

retención del talento, en donde los índices son menores en Santiago, lo que obliga a realizar más instancias de capacitación.

Es por lo mismo que el trabajo en equipo y la autonomía de cada colaborador cobran tal relevancia para el aprendizaje, pues suplen un vacío a nivel de herramientas, desarrollo de competencias e información misma acerca de la institución, por lo que de una u otra forma compensan entre pares y entre colaborador y jefatura. A nivel de gerencia no se logra visualizar un proceso de detección de necesidades o en su defecto una preocupación genuina de los requerimientos propios de los coordinadores de venta. Muchos de los procesos de aprendizaje gestionados por la gerencia comercial no atienden las dificultades, requerimientos o inquietudes directas presentadas por los colaboradores, fenómeno que se observa tanto en la Región Metropolitana como en otras regiones (figura 6 y 7). Esto es interpretado como poco interés, bajos recursos, o poco interés, lo cual se refleja en la alta autonomía e independencia que muestran en torno al fenómeno cultural mismo, pues, además, no existe un reglamento, instructivo, políticas o repositorio que indique procedimientos, gestiones, flujogramas, encargados o responsables, lo cual dificulta a una ocasión de inducción inicial la posibilidad de aprehender el proceso de venta propio de la Institución:

“he tenido dos capacitaciones, pero de cosas de herramientas para hacer el trabajo, de una aplicación que se llama panel de gestión y otra cosa que ni siquiera es algo que yo uso” (Región),

“me gustaría conocer al resto de las personas, pero no los conozco, yo llevo 6 años trabajando en (Nombre de la institución), casi siete (7) en el fondo, eh..., pero son muy pocas las personas que conozco” (Región),

“he ido aprendiendo cuáles son las cosas más importantes que debe saber una persona... y que no están escritas en ningún lado” (Región Metropolitana),

“(En relación con tener la información necesaria para realizar el trabajo) Si, pero porque yo la busco (...), porque yo pregunto, como te decía antes, como el tema de ser autodidacta, porque yo pregunto, yo voy más allá” (Región Metropolitana).

De lo anterior, se logra desprender que, a nivel de equipos comerciales, existen distintos niveles de conocimiento entre los mismos compañeros, teniendo por una parte a los antiguos, quienes cuentan con el know how de la organización, lo cual comparten habitualmente con sus pares de menor tiempo en la organización. Existe un segundo grupo, los recién ingresados a la organización, quienes pasan por un período de inducción y evaluación. Luego está un grupo intermedio, aquellos que han trabajado durante un

período de alrededor de 18 meses, abarcando los 6 meses previos a la pandemia y los 6 meses posteriores al regreso al trabajo presencial, es decir, desde el segundo semestre de 2019 hasta el primer semestre de 2021. Estos no tuvieron una inducción clara y aún no han estado en la organización lo suficiente como para familiarizarse con sus flujos internos. Este vacío de conocimientos a menudo se compensa entre los compañeros de equipo, y en el caso de las Regiones, también por una gerencia atenta y reactiva a las necesidades de los empleados.

Comunicación Organizacional

Con relación a la comunicación organizacional como fenómeno cultural relevante para los colaboradores, destaca su importancia de acuerdo con el nivel que se esté analizando. Lo podemos analizar a nivel organizacional, a nivel de gerencia o alta administración y a nivel de equipo, lo cual impacta además según la cercanía geográfica, la retención del talento y del trabajo en equipo por sí mismo. A nivel organizacional se explicita que la comunicación es unidireccional, con foco en las gestiones propias de la Región Metropolitana y de la Clínica en sí misma. A nivel de Gerencia, se replica la unidireccionalidad de esta, nuevamente con foco en Santiago y

destacando además el bajo involucramiento de los colaboradores, en particular de los Ejecutivos Comerciales (Figura 6). A nivel de equipos, la cercanía geográfica aparece como la variable de impacto principal, puesto que mientras más cercano a la casa matriz, menos comunicación existe a diferencia que mientras mayor sea la distancia de la casa matriz, mayor es la comunicación, tanto a nivel de equipo, como a nivel de jefatura, siendo un elemento diferenciador para los colaboradores en el cumplimiento de sus resultados.

“(…) todo llega a Santiago, nosotras estamos fuera.”
(Región),

“Sería grato tener un poco de comunicación, aunque sea hoy en día online con Jefes, con otras áreas” (Región),

“a nosotros no se nos consulta nada... a nosotras se nos ponen objetivos no más.” (Región Metropolitana),

“(…) no responden nunca, por lo menos eso es lo que yo he visto que ocurre, que no se responde y las personas ahí se quedan” (Región Metropolitana).

Y si bien por parte de los colaboradores, tienden a compensar entre ellos mismos en Región Metropolitana (Figura 7) y en Regiones con sus compañeros y jefatura directa (Figura 6), existe una percepción negativa y/o

de mejora en torno a este fenómeno cultural, puesto que además de los comportamientos y variables que impactan transversalmente a los fenómenos:

“hay distancia y se siente la distancia en relación con el trabajo mismo con las jefaturas en Santiago, porque todo está allá, entonces, tenemos...cuando necesitamos cosas, evidentemente, tenemos que estar llamando o canalizando todo a través de nuestra jefa y sí, se siente un poco de lejanía” (Región),

“Lo otro que podría decir yo que dificulta un poco, yo creo que primero dan por hecho que todo Chile sabe y se olvidan algunas veces de Regiones” (Región),

“somos nosotras las que estamos en terreno como te digo y todas las cosas nos llegan a nosotras, porque somos nosotras las que llegamos a ese cliente, en definitiva” (Región Metropolitana),

“Yo creo que la comunicación interna de (La institución), no es perfecta (...) no son como ágiles ni rápidos” (Región Metropolitana).

La comunicación en sí misma también impacta a los otros fenómenos culturales, en donde el liderazgo, normativas y reglas de trabajo, el aprendizaje y el compromiso y sentido del trabajo se ven afectados, generando respuestas compensatorias, baja adherencia a las políticas en particular de Regiones (figura 6), bajo liderazgo en Región Metropolitana

(figura 7). A la larga, e independiente del fenómeno o variable, se genera una lejanía con la Alta Gerencia, lo cual a nivel de Regiones impacta positivamente en sus resultados, puesto que genera la idea de auto organización y de una subcultura que se gestiona y resuelve con aportes de una cultura mayor que se encuentra fuera y que es de bajo impacto en su día a día. Sin embargo, a nivel de Región Metropolitana, genera un impacto negativo en sus resultados, pues la cultura es tan potente y fuerte que termina por fagocitar la operación, anulando totalmente la luces y atisbos de subcultura, teniendo un desempeño rígido y poco flexible.

Compromiso y Sentido de Trabajo

Por último cabe destaca el compromiso y sentido de trabajo como fenómeno cultural relevante, que impacta directamente en los resultados, el cual toma una gran importancia, pues se logra apreciar una diferencia significativa entre los equipos de Región Metropolitana (figura 7), de los equipos de Regiones (figura 6), en donde la cercanía geográfica es un determinante y la retención del talento también, puesto que si el colaborador trabaja en la oficinas centrales (Región Metropolitana), menor es la retención del talento, menor el compromiso y sentido que le dan al trabajo mismo y

menores resultados, incluso considerando el mercado objetivo disponible, que es mucho mayor por los datos revisados, a diferencia de Regiones, en donde a menor cercanía geográfica, mayor compromiso y sentido de trabajo, mayor retención del talento y mejores resultados, siendo lo anterior un círculo virtuoso, en donde conectan emocionalmente, pues es mayor el aprendizaje que se genera, el trabajo en equipo y el liderazgo con libertad de acción, por lo que efectivamente se da el espacio para generar más y mejores resultados, en donde el sentido lo conectan con propósitos altruistas propios:

“sé que lo que estoy diciendo es real y es algo que efectivamente a las personas, si las va a ayudar” (Región),

“yo creo que es la pega más noble que he tenido en mi vida porque es proteger gente” (Región),

“Me interesa en esta pega, ser una persona valiosa, pero ¿sabes para quién? para mis afiliados” (Región Metropolitana),

“yo siento en el bienestar y en el beneficio que tienen la institución para entregarle a los posibles afiliados” (Región Metropolitana),

“es una Institución que tiene la tecnología, lo más avanzado en tecnología” (Región Metropolitana).

De lo anterior se logra apreciar el foco en lo social por parte de los equipos de Regiones en particular, siendo un elemento distintivo y por parte de Región Metropolitana se logra apreciar un foco más en sí mismo, en los beneficios o en la alta tecnología, y si bien con el fin de ayudar, cambia el trasfondo de cómo se lee el trabajo mismo, siendo orientado desde el logro, más que del apoyo a un tercero:

“la mayoría valora mucho esta parte, que estamos hablando de un sentido social, donde las personas pueden (...) sanarse, estar bien” (Región),

“hay un tema social, hay un tema de fondo importante” (Región),

“porque es proteger gente (...) con un nivel de tecnología que no la tiene nadie entonces la pega que yo hago también es llegar a ese trabajador que jamás hubiese podido soñar”
(Región Metropolitana),

Por tanto, el sentido del trabajo y el compromiso se aprecia de mucho mayor forma en Regiones, donde el foco emocional y del propósito altruista marca la diferencia en el desempeño y en la retención del talento, lo cual impacta en su aprendizaje y apego mismo con la institución y el trabajo “social” que se realiza, a diferencia de la Región Metropolitana, en donde plantean que parte del foco es el prospecto comercial, pero desde la tecnología, el beneficio y/o desde el resultado, tangibilizando de mucho mayor forma la venta en si misma de su trabajo.

Finalmente cabe señalar que uno de los aspectos que más destaca y transversalmente tanto a nivel de Regiones como de Región Metropolitana, que impacta en el sentido, es el trabajo en equipo, que es un aspecto diferenciador y compensador de la constante necesidad que se logra observar en el grupo estudio, el cual presenta necesidades de liderazgo y entendimiento por parte de la alta administración, por parte de las

instrucciones y reglas de trabajo, por parte del aprendizaje e instancias de formación, pues es en ese espacio seguro, donde resuelven el día a día, considerando las barreras organizacionales propias y del trabajo mismo que implica mucho tiempo en terreno (fuera de la oficina), en particular los equipos de Regiones (figura 6), sin embargo, Región Metropolitana a nivel de Coordinadores Comerciales toman ciertas acciones entre ellos, en particular quienes tienen más experiencia, sin considerar necesariamente a sus superiores:

“El compañerismo entre nosotros, entre nosotros los colegas, el compañerismo, eso, lo principal, como el apoyo siempre entre nosotros mismos” (Región),

“todos somos un equipo, somos un equipo, si no pudiera hacerlo así no funcionaría” (Región),

“Hay preocupación se nota que es un grupo antes estábamos todos dispersos, se nota el cambio, mucho. Antes llegábamos y nos queríamos ir, ahora tú llegas y estás contento, se nota el cambio” (Región Metropolitana),

“Yo estoy acostumbrada a trabajar en equipo. Cuando yo llegué a la (nombre de la institución) todas trabajaban en forma individual” (Región Metropolitana).

La autonomía del trabajo, el sentimiento compartido de necesidad o falta y el trabajo en equipo impactan en la conformación del equipo, su construcción y adaptación a los requerimientos, lo cual a su vez genera un sentido de pertenencia, destacando en pro de los resultados Regionales, generando inconscientemente un modelo orgánico y funcional, a diferencia de Región Metropolitana que lo realiza para optimizar los resultados en su calidad, más no en su cantidad, resolviendo problemas administrativos, aportando al modelo mecanicista, desconectado a su vez de sus líderes.

Propuestas de intervención y factibilidad

Considerando el análisis realizado, en particular los facilitadores y obstaculizadores dentro de los fenómenos culturales encontrados tanto en los equipos de Regiones, como en los de la Región Metropolitana de la Gerencia Comercial, se proponen diversas estrategias para responder a las necesidades existentes en los equipos y maximizar su rendimiento. Las realidades que enfrentan estos equipos, aunque diferentes, también tienen similitudes en cuanto a su desempeño y su día a día.

A continuación, se desarrollan 4 propuestas de intervención, que se observan en la Figura 9, describiendo su objetivo, el nivel organizacional que busca impactar, la estrategia de implementación y una evaluación de su factibilidad. Para cada una de las propuestas, se presenta una figura en que se mencionan los seis elementos culturales que impacta la implementación de esta, ya sean fenómenos culturales o comportamientos observados.



Figura 3: Propuestas de intervención según nivel de impacto.

Propuesta #1: Mejorar el liderazgo existente

1. Contexto y objetivo de la propuesta

Actualmente se logra identificar diferencias en los estilos de liderazgo de los equipos de Región Metropolitana y los de Regiones, en donde los primeros, a través de las mismas descripciones de la muestra, señalan de un estilo más alineado con la alta dirección, de mayor lejanía, al estar en el mismo lugar físico, a diferencia de las Regiones, en donde se logra observar que hay un estilo más cercano, de contención y canalizador frente a requerimientos. Como se puede observar en la Figura 10, esta propuesta de intervención apunta a impactar los fenómenos culturales como el liderazgo, la comunicación organizacional y el compromiso de la organización, además de mitigar los efectos negativos asociados a los comportamientos observados

de la falta de cercanía geográfica, la baja retención de talento y el poco trabajo en equipo.

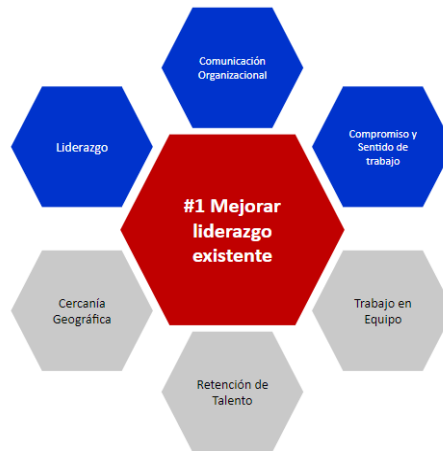


Figura 4: Fenómenos y comportamientos impactados con la propuesta #1.

El objetivo de esta propuesta de intervención es establecer un programa enfocado a mejorar el liderazgo existente en la Gerencia Comercial, equipo conformado por un Gerente Comercial, dos subgerencias y nueve jefes de zonas comerciales. Actualmente conviven distintos estilos de liderazgos sin una definición clara de lo que se busca conseguir en la gestión de los equipos comerciales. Se propone identificar un modelo de liderazgo sin definir un estilo de liderazgo estándar, de modo que cada líder pueda implementar su propio estilo de liderazgo dentro del marco que establezca el modelo. Se propone buscar un espacio donde el líder sea capaz de decidir y resolver, entregándole conocimientos y herramientas para poder

gestionar a sus equipos de una manera más eficiente y enfocada en las personas. Esto facilitaría la consecución de resultados por el desempeño, como funciona en Regiones.

Esta propuesta busca tener un impacto a nivel organizacional, ya que no solo los liderazgos de los mandos medios son criticados, sino que el liderazgo de la alta gerencia no es efectivo para toda la organización. Esto implica la necesidad de generar un espacio de reflexión sobre los principios de liderazgo que la Institución de Salud, como organización, desea desarrollar en su estrategia comercial.

2. Estrategia de Implementación

La estrategia de implementación propuesta para esta intervención consta de las siguientes acciones:

- 1. Promover el cambio cultural.** Un nuevo modelo de liderazgo implica un cambio cultural; por lo tanto, es necesario tener paciencia para ver los resultados. Una acción indispensable es promover activamente los valores y comportamientos asociados al nuevo modelo, con una comunicación consistente y constante.

2. **Definir y comunicar la nueva visión de liderazgo.** Es relevante definir claramente la visión y objetivos del nuevo modelo de liderazgo, teniendo en cuenta los cambios que se esperan lograr, los valores que desean reforzar y los principios que lo respaldan. Posteriormente, esta visión debe comunicarse a todos los niveles de la organización para fomentar la comprensión y el compromiso. Esta acción debe ser ejecutada por los miembros de la alta gerencia, liderada por la Gerencia de Personas, con el objetivo de que el Gerente Comercial y los Subgerentes Comerciales definan un modelo de liderazgo que sea funcional y efectivo.

3. **Evaluar y desarrollar habilidades de liderazgo.** Identificar las habilidades y competencias necesarias para que los líderes sean efectivos en el nuevo modelo, seguido por un plan de capacitación para desarrollar estas habilidades y competencias en los líderes de la Gerencia Comercial.

Para los líderes más estratégicos, como es el Gerente Comercial, se propone una evaluación de 360 grados para establecer su situación actual, seguido por un coaching que lo apoye en la adquisición de las habilidades y competencias esperadas. Esta acción debe ser llevada a

cabo por la Unidad de Personas, por su imparcialidad en la gestión, y así generar un impacto más efectivo.

En el caso de los jefes de equipos de la Gestión Comercial, se propone realizar una evaluación ascendente y una autoevaluación, del liderazgo de cada uno de ellos, de modo de diseñar una capacitación que permita abordar la brecha real respecto del modelo de liderazgo definido. La metodología/ modalidad/ extensión de la capacitación. Esta acción debe ser llevada a cabo por la Gerencia de Personas con apoyo de la Subgerencia de Ventas, debido a la relevancia de su liderazgo con estos equipos.

4. **Fomentar la participación y colaboración.** Es esencial promover la participación de los líderes y colaboradores en dar vida al nuevo modelo de liderazgo, generando un espacio de colaboración, donde se aliente a los líderes a escuchar activamente a sus equipos, involucrarlos en la toma de decisiones, creando un ambiente de confianza y respeto.
5. **Empoderar a los líderes y colaboradores.** El nuevo modelo debe fomentar el empoderamiento de los líderes y colaboradores, entregándoles mayor autonomía y responsabilidad. Esto implica delegar la autoridad, darles libertad en la toma de decisiones dentro de

su ámbito de acción y reconocer sus logros. Esto debe ser liderado por la Gerencia Comercial, aunque en primera instancia deberá ser apoyada por la Gerencia de Personas, ya que su liderazgo actual no se enfoca al empoderamiento de las personas.

- 6. Establecer mecanismos de seguimiento y evaluación.** Es relevante establecer métricas y mecanismos de seguimientos para evaluar el progreso e impacto que generará el nuevo modelo de liderazgo. Estos pueden ser encuestas de satisfacción o análisis de resultados y desempeño, entre otras herramientas. Para esto, es necesario que el equipo de Calidad y Control Interno realice este seguimiento y entregue una retroalimentación.

2. Análisis de Factibilidad

La factibilidad de la intervención propuesta depende de varios factores clave. Actualmente dentro de los equipos de Gestión Comercial coexisten distintos tipos de liderazgos, sin ningún lineamiento claro y dependiente de la forma que estime conveniente el Jefe de la zona comercial. Un facilitador relevante que incrementa la factibilidad es que, dentro de esta variedad de estilos, existen liderazgos que son destacados por los Coordinadores

Comerciales entrevistados, y que los resultados los posicionan como liderazgos efectivos.

Por otro lado, dentro de las resistencias que disminuyen la factibilidad, se percibe que la propuesta implica un cambio cultural profundo del cuál no hay certeza que la Gerencia del Convenio desee llevar a cabo. La experiencia en cambios relevantes en el equipo, como lo fue la implementación de un nuevo modelo de ventas, indica que es un desafío generar una participación activa y comprometida de los Jefes Comerciales y Coordinadores Comerciales. Además, que el estilo de liderazgo del Gerente Comercial influyó en esta mala recepción, por lo que su forma de desempeñarse es, también, una resistencia para tener en cuenta.

Como estrategias de colaboración para hacer posible la implementación exitosa de esta propuesta, es fundamental el involucramiento de la Gestión de Personas, para generar una concientización de la importancia del liderazgo en los resultados de la Gerencia Comercial. Una evaluación del liderazgo actual y de su efectividad podría ayudar a generar la necesidad de un cambio.

Finalmente, con aquellos líderes estratégicos que tienen un liderazgo cuestionado, como es el Gerente Comercial, tal como se planteó, se recomienda una evaluación 360 grados para establecer la situación actual, lo que permitiría que tome conciencia de la baja efectividad de su liderazgo, y proveer un coaching para mejorar su desempeño en este aspecto, ofreciéndole un apoyo para reconocer la capacidad de cambio.

Propuesta #2: Desarrollar e implementar una Política de Ventas

1. Contexto y objetivo de la propuesta

En la actualidad, se demuestra a través de los relatos de la muestra, no existen caminos claros que seguir respecto a la metodología para realizar ventas, sino más bien experiencias distintas, con liderazgos distintos, donde cada uno realiza sus mayores y mejores esfuerzos para lograr mayores niveles de venta, sin embargo, los resultados son distintos. Esto puede explicarse por la falta de una Política de Ventas establecida para toda la organización, no solo para los colaboradores, la cual surge de la necesidad de contar con definiciones generales de cómo proceder con la comercialización del seguro para todos aquellos involucrados en el flujo de trabajo.

La Política de Ventas es una propuesta con impacto a nivel organizacional, por lo que debe tener carácter general, obligatorio y que sea evaluada con una periodicidad para adaptarse a los nuevos requerimientos del mercado. Es necesario que ilustre el proceder esperado por los distintos actores de los equipos, aunque las metodologías de llegar a la venta no sean exactamente las mismas. Esta estandarización ayudará a solucionar uno de los requerimientos levantados en esta investigación, que es la falta de un flujo de resolución de casos establecido, situación que impacta en mayor medida a los equipos de Regiones, generando una distancia con la Gerencia Comercial y la Institución.



Figura 5: Fenómenos y comportamientos impactados por la propuesta #2.

Adicionalmente, como se observa en la Figura 11, esta propuesta intenta generar un efecto positivo en el liderazgo al entregarle un contexto y

formas claras de la expectativa al desarrollar el trabajo, las normas y reglas del trabajo al establecer un documento al cuál todos se deben alinear, como también en la comunicación organizacional basado en la comprensión y entendimiento de toda la organización de cómo se desean conseguir los objetivos. Por otro lado, generar flujos de trabajo claros que ayuden a aumentar la cercanía geográfica que hoy afecta a los equipos de Regiones en la resolución de problemáticas, generar una línea clara de la metodología que se busca para conseguir la venta y así evitar los vicios que puede generar una excesiva autonomía en el trabajo y, por último, al establecer una claridad en objetivos, procedimientos y flujos, generar una mayor certidumbre que aumente la retención del personal existente.

2. Estrategia de implementación

La estrategia de implementación propuesta para esta intervención consta de las siguientes acciones:

1. **Evaluar la situación actual.** Es importante hacer una evaluación de lo que hoy se está haciendo, lo que se considera positivo y las oportunidades de mejora en la estrategia comercial actual. Esto necesita un análisis que considere los datos de ventas, la efectividad

de los vendedores, como también el feedback que ellos pueden entregar desde su experiencia en campo, teniendo en cuenta las necesidades y comportamientos de los clientes. El responsable de esta evaluación es el Subgerente de Ventas con el apoyo estadístico de los equipos de BI y el de Calidad y Control Interno.

2. **Establecer objetivos estratégicos.** La definición del lugar dónde se quiere llegar es esencial para definir la estrategia que necesitamos para conseguirlo. Tener claridad de los resultados que se quieren conseguir con la política de venta es una tarea que la alta gerencia, considerando al Gerente del Convenio y el Gerente Comercial, debe llevar a cabo con las áreas más estratégicas de la Institución.
3. **Determinar una estrategia comercial.** Para generar una claridad en la forma de conseguir los resultados es esencial determinar la estrategia que se utilizará para conseguirlos. Teniendo en cuenta la situación actual y los objetivos que se desean lograr, ahora queda definir la forma, esto implica un trabajo de reflexión y determinación por parte de la Gerencia del convenio, la Gerencia Comercial con la ayuda de la Subgerencia de Ventas y la Subgerencia de Desarrollo Comercial.

4. **Desarrollar política de ventas.** Definido el horizonte y la forma de caminar hacia él, lo que sigue es definir las reglas y normas que regulen el proceso de ventas, las cuales deben ser concisas, claras y fácil de entender. Esta política debe definir las responsabilidades de los miembros del equipo de ventas, establecer las directrices para la interacción con los clientes, especificar los procesos y flujos para conseguir la venta, como también para solucionar los problemas más comunes. Este trabajo debe estar liderado por la Subgerencia de Ventas, con apoyo de la Gerencia Comercial.
5. **Capacitar al equipo comercial.** Una vez lista la política de ventas, es necesario capacitar al equipo de ventas para su adopción. Una correcta sociabilización de la política es un punto clave del éxito de su implementación, siendo los colaboradores su principal foco ya que serán quienes le darán vida. Esto implicaría la realización de talleres y sesiones de formación para conseguirlo, además de un plan establecido de inducción a los nuevos ingresos para asegurar su correcta adopción. El principal responsable de esta acción debe ser la Subgerencia de Ventas con el apoyo de la Gerencia de Personas.

6. **Implementar la política de ventas.** La implementación de la política necesita que todos los miembros del equipo de ventas estén al tanto y la comprendan cabalmente. La implementación será llevada a cabo por todos los miembros de la Gerencia Comercial.
7. **Realizar un seguimiento y evaluación.** Posterior a su implementación, es relevante establecer mecanismos de seguimientos que permitan evaluar su efectividad y el impacto que genera en los resultados. En caso de ser necesario, realizar una evaluación periódica, cada uno o dos años, para generar los cambios que sean necesarios. Los responsables de este análisis y retroalimentación debe ser el equipo de Calidad y Control Interno.

3. Análisis de factibilidad

En la actualidad no se cuenta con una Política de Venta definida, lo que ha generado problemas como la implementación de una nueva forma de ventas, ya que no hay sustento procedimental para ejercer la venta, por tanto, hacer un cambio se torna más difícil.

Un punto que facilita su implementación es que el equipo de la Gerencia Comercial cuenta con el apoyo de la Gerencia de Personas, que adapta las estrategias de Recursos Humanos central a los requerimientos, y que, también son el nexo directo con el área legal, por lo que su desarrollo, es factible y se puede desarrollar uniendo las distintas partes. Adicionalmente, la Gerencia Comercial ya detectó esta necesidad, por lo que están dispuestos a realizar esta propuesta.

La autonomía existente en la forma de trabajo actual es una resistencia con la que se encontrará esta propuesta, ya que los Coordinadores, Jefes e incluso Subgerentes tienen sus formas ya establecidas, flexibles y características de su zona, por lo que una Política como la propuesta, generará un cambio de sus formas, lo que podría representar una barrera por sí misma. Además, la falta de canales de comunicación efectivos puede afectar la implementación y adopción de esta. El mayor desafío para su desarrollo es tener claras las estrategias comerciales para poder generar un escrito que entregue los lineamientos y marco de acción para conseguir las metas, para ello, se sugiere el abordarlo con una estrategia flexible, es decir, que la política y su marco de acción sean lo suficientemente amplios para no perder potenciales clientes, como ha pasado por la rigidez existente en el modelo

actual, pero que a su vez, si sea lo suficientemente delimitado para efectivamente cumplir con la estrategia comercial definida y el marco legal vigente.

Una estrategia de socialización y adopción va a ayudar a que los empleados implementen la Política de mejor manera. Una capacitación de todas las personas establecerá un punto mínimo de conocimiento que hoy no existe, y esto hará más fácil la adopción de nuevas formas de ejecutar sus funciones.

Propuesta #3: Promover programas de integración

1. Contexto y objetivo de la propuesta

El trabajo en autónomo por parte de los equipos comerciales es un hecho que queda demostrado en el análisis realizado, esto puede llevar a un trabajo en silos que no aporta a la colaboración y al aprendizaje conjunto. Para esto, es relevante poder generar programas de integración de equipos, con foco en 3 niveles: al interior de cada equipo (intraequipos), en la relación entre los equipos (interequipos) y a nivel de Gerencia Comercial, considerando a la alta administración, dentro de los cuales están la Gerencia de Convenio, la Gerencia de Clínica e, incluso, la Gerencia General. Esto

ayudaría en solucionar parte importante de las dificultades que se han descrito a nivel transversal, como es el aislamiento existente en los equipos de ventas, teniendo un impacto a nivel grupal, tendiendo puentes entre los distintos equipos como también dentro de los mismos.



Figura 6: Fenómenos y comportamientos impactados por la propuesta #3.

Se espera que esta propuesta de intervención, como muestra la Figura 12, sea capaz de aportar en el desarrollo del aprendizaje, en generar un mayor compromiso en los equipos, como también en mejorar la comunicación organizacional existente. En cuanto a los comportamientos observados, esta propuesta intenta generar un mayor acercamiento entre aquellos equipos que se ven afectados con la distancia geográfica, como también tender puentes en aquellos colaboradores que hoy trabajan de manera muy autónoma. Por

último, generar un mejor trabajo en equipo a través de una mejor colaboración y cercanía.

2. Estrategia de implementación

La estrategia de implementación considera un enfoque por grupo, como se puede observar a continuación:

- **Nivel Intra-equipos:** Para generar instancias a nivel de equipos es clave la gestión que hace el líder de cada uno, el Jefe de los equipos de Gestión Comercial, se propone fomentar instancias para compartir experiencias, aprendizajes y retroalimentación constructiva, más allá de las reuniones mensuales que ya están establecidas para el seguimiento de resultados. Además, generar instancias de conexión más profundas como pueden ser talleres de habilidades blandas, proyectos de grupo o actividades fuera del entorno laboral. Es muy relevante que estas no sean actividades aisladas, sino que la regularidad y periodicidad son necesarias para generar el efecto deseado.
- **Nivel Inter-equipos:** Para generar instancias entre los equipos es clave la gestión que realice la Subgerencia de Ventas, donde puede

aprovechar las zonas geográficas para realizar actividades de integración entre los equipos de zonas cercanas, como pueden ser reuniones de Zona Centro, Zona Sur y Zona Norte. La idea es promover el intercambio entre los equipos, generación de proyectos conjuntos y resolución de problemáticas que sean similares, considerando las similitudes que pueden existir. Este tipo de instancias, que pueden ser de carácter trimestral, generarán una mayor pertenencia y compromiso entre los colaboradores.

- **Nivel Gerencial:** Realizar un encuentro nacional de ventas, al menos una vez al año, donde se pueda reflexionar, escuchar, contestar, contener, compartir, reconocer y premiar a los equipos, lo cual puede acortar las brechas existentes hoy en día a nivel de resultados de los equipos, y si bien, implica una inversión considerando pasajes, presentes, comidas, etc., es una inversión que puede generar impactos reales en el desempeño, motivando a otros a conseguir más y mejores resultados.

La intervención plantea que sean actividades realizadas de manera periódica, las cuales puede tomar diversas formas, encuentros de venta, cierres trimestrales, jornadas de esparcimiento, lanzamiento de nuevas metodologías, etc., pero lo relevante es que se pueda realizar con regularidad, pues es parte de los *dolores* actuales de los equipos.

3. Análisis de Factibilidad

Actualmente los equipos basan sus relaciones entre el Jefe Comercial y los Coordinadores, mientras que la conexión entre el equipo, depende de la forma que el líder (Jefe Comercial) lo establezca. Además, dentro de los equipos no hay interacción de los otros equipos o de otras gerencias, hay un desconocimiento de la organización e incluso de las instalaciones que promueven.

Las estructuras actuales pueden facilitar la unión de las zonas comerciales, por ejemplo, a los del Norte, del Sur o de la Región Metropolitana. Anualmente se generan una junta con jefaturas, que puede aportar

indirectamente en los equipos, por lo que se podrían generar instancias más breves, pero para la totalidad de la fuerza de ventas.

El liderazgo actual centrado en el control de costos y la utilización del tiempo en tareas directamente relacionadas con la producción de más ventas es una barrera para llevar a cabo estas instancias. La falta de recursos económicos y de competencias en los líderes actuales, además de un poco intención estratégica por fomentar la colaboración, le quita fuerza a una propuesta como esta.

Se pueden aprovechar de sesiones híbridas para comenzar a generar una conexión entre los equipos y así no invertir demasiados recursos. Adicionalmente, es necesario el apoyo de la Gerencia de Personas para darle mayor importancia a la colaboración, esto puede ser a través de talleres de colaboración para liderazgos estratégicos, para desarrollar competencias y generar consciencia de la importancia dentro de los equipos.

Propuesta #4: Entregar mayor capacitación y mejores herramientas a los equipos comerciales

1. Contexto y objetivo de la propuesta

Considerando que los equipos están conformados por colaboradores que llevan menos de un año, entre 1 año y 3 años, y más de 3 años, en donde las inducciones, capacitaciones recibidas y formas de proceder a la venta han sido muy disímiles, surge la necesidad de nivelar el conocimiento en relación con su quehacer, lo cual se facilitará con la entrada en vigor de una política de ventas, y a su vez, de establecer conocimiento que quede disponible en todo momento. Adicionalmente, los colaboradores no cuentan con todas las herramientas para poder ejercer su trabajo de una manera deseada, esto considera herramientas físicas (celular, computador, elementos de oficina) las cuales deben ser adquiridas por cada empleado para ejercer sus funciones, como también herramientas comerciales (folletería, presentaciones, videos) las cuales son gestionadas de manera individual o por cada equipo, lo que no genera un acceso equitativo a los recursos.



Figura 7: Fenómenos y comportamientos impactados por la propuesta #4.

El impacto de esta intervención es de carácter individual, para el beneficio y desarrollo de cada colaborador, generando de esta forma una base desde la cual cada empleado puede ejecutar su trabajo con todas las herramientas necesarias. Se espera que esta intervención, como se muestra en la Figura 13, genere un impulso en el aprendizaje de los colaboradores y una retención de conocimiento en la organización, como también contribuir a una mejor comunicación organizacional al conseguir una transversalidad en lo que se le comunica al cliente, esto también generará un mejor alineamiento que beneficia a las normas y reglas de trabajo, acompañado de un mayor compromiso de los colaboradores al tener todo el conocimiento y herramientas necesarias para ejecutar sus funciones. Adicionalmente, este

compromiso aportará en una mayor retención de talento y un mejor trabajo en equipo.

2. Estrategia de implementación

La estrategia de implementación de esta propuesta considera las siguientes acciones a realizar por la Subgerencia de Ventas con el apoyo de la Gerencia de Personas. A diferencia de las propuestas anteriores, todas y cada una de las acciones se encuentran a cargo de los mismos actores

- **Detectar las necesidades de capacitación.** Actualmente existe una unidad dispuesta en la Gerencia de Recursos Humano, que se dedica, al levantamiento de necesidades de capacitación, desarrollo de cursos sincrónicos y asincrónicos, relatoría presencial y telemática, coordinación de cursos con instituciones externas e instancias de becas parciales y completas a través de franquicia SENCE.
- **Establecer un programa de aprendizaje.** Generar instancias diagnósticas, que conversen con los resultados individuales y levantar estrategias de capacitación, que vayan de la mano con las políticas de ventas para así optimizar los recursos existentes dentro de la organización para el desarrollo de estas actividades. Definiendo una

mallá de aprendizaje que asegure que los colaboradores cuentan con todo el conocimiento y habilidades necesarias para ejecutar sus funciones de la manera en que se espera.

- **Establecer un programa de nivelación e inducción.** Nivelar el grado de aprendizaje del producto y sus metodologías, puesto que existen grandes diferencias, dependiendo del tiempo que lleven en la Institución y si bien hoy existe una inducción que es mucho más estructurada y completa, hay todo un grupo de personas que llevan entre 1 año a 3 años, que coincide con el periodo de pandemia, que se tuvieron que auto capacitar por falta de instancias organizacionales. Para esto es necesario establecer un plan de nivelación, que vaya de la mano con el plan de inducción, y así evitar que las formas de aprendizajes sean informales, generando diferencias en las formas de ejecutar el trabajo.
- **Definir las herramientas físicas esenciales.** Es necesario una definición de las herramientas físicas esenciales para poder ejecutar el trabajo, como podrían ser celulares, computadores y artículos de oficina, entre otros. Esto debe ir de la mano de la política de ventas que se implementará, ya que estos recursos serán esenciales para llevarla a

cabo. Para definir estas herramientas se requiere de un estudio realizado por la Subgerencia Comercial, con apoyo de las áreas financieras y promovido por la Gerencia Comercial.

- **Facilitar el acceso a las herramientas comerciales.** A nivel de organización existe la Gerencia de Comunicaciones y Marketing, quienes constantemente están generando contenido de apoyo y educación a la comunidad, y también de integración con el medio, buscando generar un impacto en las personas, utilizando programas como el mes del cáncer de mamas, generando conversatorios, charlas de médicos, mostrando estudios, etc. Es relevante que estos desarrollos lleguen a los vendedores para que puedan realizar su trabajo con las herramientas comerciales necesarias, esta tarea recae en la Subgerencia Comercial, quién debe canalizar todo este material a sus equipos, ya sea en una plataforma u otra herramienta de conexión, que asegure que todos los vendedores tengan estos elementos a su disposición.

3. Análisis de factibilidad

Actualmente, a fin de año en la organización se hace el proceso de detección de necesidades de capacitación (DNC), donde se guardan recursos monetarios para el desarrollo de actividades. Por el lado de las herramientas físicas, debido a la estrategia de control de costos, hoy en día no entregan ningún elemento de trabajo a sus colaboradores, lo cual les genera un gran ahorro, aun cuando para la ejecución de su trabajo, el celular o computador son indispensables.

Contar con un presupuesto para capacitación es un facilitador para esta propuesta, aunque este año no está planificado, para el próximo año no habría inconvenientes para considerar actividades para los Coordinadores Comerciales. En cuanto a los materiales promocionales, contar con equipos dedicados a esto en la Gerencia del Convenio es un facilitador, siendo estos la Subgerencia de Experiencia, además de una Gerencia de Comunicaciones y Marketing que es transversal para la organización.

El presupuesto para la compra de herramientas físicas esenciales es una de las grandes barreras para la implementación de una propuesta como esta dado que implica recursos adicionales. Sin embargo, el estudio mencionado más arriba, para definir las herramientas, y hacer entender los beneficios que esto generaría si es que se realiza un cambio, podría facilitar la implementación de la propuesta. Adicionalmente, los pobres canales de comunicación hacen que exista una ignorancia de lo que hoy se desarrolla a nivel de marketing. Como estrategia de colaboración es necesario generar la necesidad en la alta dirección, Gerencia del Convenio y Gerencia General, para invertir basados en una priorización de los elementos que son más fundamentales y que generarían mayor retorno.

Finalmente, con respecto a las herramientas comerciales, no se requieren mayores recursos de los ya existentes, sobre todo considerando que hay un área de comunicaciones internas especializada en la Gerencia del Convenio, por lo que es abrir las comunicaciones con la gerencia paralela para poder traer parte de ese contenido y entregar bajo los reglamentos, formatos y

estrategias que se estimen por parte de la alta administración, es fácilmente ejecutable.

Conclusiones

El objetivo de esta investigación fue cómo los fenómenos culturales influyen en el cumplimiento de resultados, describiendo estos fenómenos culturales y comportamientos observados en los equipos de ventas, para luego identificar las diferencias y similitudes culturales entre los equipos de Región Metropolitana y de Regiones, para finalmente, analizar cuáles de estos fenómenos funcionan como facilitadores u obstaculizadores del cumplimiento de los objetivos, y que ayuden a explicar que los equipos de Regiones tienen mejores resultados en ventas que los equipos de Región Metropolitana, con una menor rotación de personal.

La cultura organizacional se ha transformado en un elemento de estudio relevante de la Gestión de Personas al ser una variable diferenciadora para lograr un desempeño sustentable y a largo plazo en las organizaciones debido a la profundidad relacional y comportamental que la construye y autoconstruye. Es el alma de la organización, que se deja ver a través de fenómenos que determinan sus valores, prácticas, normas y creencias. Esta característica etérea desafía a los profesionales en la Gestión de Personas y

en posiciones de liderazgo, ya que no depende de una herramienta específica o una solución 100% eficaz para poder identificar y transformar la cultura organizacional en un elemento que facilite la consecución de resultados, sino que exige abrir todos los sentidos, sentir la organización como un todo, reflexionar sobre ella y ser críticos de todo lo que se realiza, para poder llegar a un resultado valioso.

En este estudio, la decisión de enfocarse en los fenómenos culturales y no encasillarse en un modelo específico, se debe a la amplitud y relatividad del concepto de cultura organizacional, al poco desarrollo de esta temática en la Institución de Salud, y al complejo espectro que ofrecen los fenómenos culturales para identificar su relevancia e impacto. Complementando a esto, los comportamientos observados funcionan como las variables observables de la cultura organizacional, por lo tanto, se erigen como elementos que pueden apoyar en la implementación de propuestas de intervención que generen un cambio en los fenómenos culturales observados.

En cuanto a los hallazgos iniciales sobre la Institución, nos encontramos con una organización sin un modelo de liderazgo definido, aún cuando tiene una gran cantidad de líderes, estos tienen distintos estilos de liderazgos. Por otro lado, no existen directrices claras en la realización de las actividades por parte de los equipos de ventas, ni las herramientas esperadas para que estos puedan ejercer su trabajo, sin embargo, esto no impide que tengan buenos resultados, debido al buen producto que comercializan. El seguro ofrecido es muy bien valorado por los potenciales afiliados y por la sociedad en general, esto genera en muchos casos que se oculten ciertos vicios existentes en la organización por un producto que “se vende solo”.

Los fenómenos culturales levantados de la decodificación de las entrevistas realizadas a ejecutivos de ventas de los distintos equipos fueron: (1) Liderazgo, (2) Normas y Reglas del Trabajo, (3) Aprendizaje, (4) Comunicación Organizacional y (5) Compromiso y Sentido de trabajo.

El liderazgo existente en la Institución es disímil, mientras encontramos liderazgos muy valorados por su cercanía y guía en personas pertenecientes a los equipos de Regiones, en Región Metropolitana se desarrolla un liderazgo lejano y enfocado en las métricas más que en las personas.

A nivel de normas y reglas de trabajo se logra apreciar directrices desconectadas del resto de la organización, donde influida la Alta Gerencia de buenas intenciones, empapan a una organización de rigidez que impacta negativamente en los resultados de la Región Metropolitana que sobre adaptadamente responde a las necesidades de la Administración, siguiendo pautas poco flexibles e incongruentes con las necesidades del mercado, a diferencia de los equipos de Regiones, que dotados de jefaturas que de una u otra forma se revelan a la estructura centralizada, respondiendo de forma flexible a los requerimientos de clientes, generando mayores y mejores resultados.

Cabe destacar adicionalmente que culturalmente los equipos se forman y deforma en una estructura orgánica y autopoyética en donde se forman entre pares, siguiendo las normas adaptadas a sus necesidades, respondiendo a la falta organizacional, para conseguir su propia identidad de trabajo, respondiendo a metas en mayor o en menor resultado, pero desde su propia construcción como en Regiones.

Es justamente por las características recién mencionada que se puede observar una comunicación cortada entre el cuerpo y los líderes organizacionales, existiendo un puente unidireccional, donde se da las instrucciones, pero no se permiten las preguntas, sin embargo, generando formas de comunicación interna a los equipos mismos. Y si bien, existen posibilidades organizacionales de mejorar esta situación, Regiones lo vive como una desconexión y desapego con la casa central, más no con el producto, lo cual se ha convertido en un elemento diferenciador positivo de sus resultados, a diferencia de Región Metropolitana, que lo viven entre sus colaboradores, más no, con la planta superior, lo que ha generado una rigidez

en el actuar y cumplimiento de sus objetivos actuando como un obstaculizador.

Como se mencionó anteriormente, en Regiones se da un fenómeno con el producto a venta y con el renombre de la organización, que, aunque desde el sentimiento de falta, ausencia y desapego de sus superiores. El nivel de compromiso y sentido del trabajo es inversamente proporcional, es decir, que su desempeño lo hacen desde un sentir social profundo que impacta en su discurso y en su desempeño, conectando su historia y la de otros, para impactar en sus resultados comerciales. Nuevamente es un elemento diferenciador, que facilita el cumplimiento de resultados, actuando desde la sensibilidad y acompañamiento, lo cual se ve facilitado a su vez por su jefatura directa y la comunicación interna de los equipos, facilitando de una forma orgánica el cumplimiento, a diferencia de la Región Metropolitana, que nuevamente actúa desde la rigidez y seguimiento de pautas poco responsivas con las necesidades del mercado.

A nivel de Región Metropolitana, se puede plantear que las formas y pautas relacionales a nivel de Región podrían estar impactando en los resultados, al ser más impersonales que los vividos en regiones, lo cual podría impactar en la cercanía y sensibilidad con que se lleva a cabo. Lo anterior, ya implicaría un estudio sociológico mayor, del cual no haremos mayor mención.

Para los equipos de Regiones, el liderazgo, el aprendizaje y el compromiso funcionan como facilitadores del desempeño, sumados a comportamientos observados que favorecen un mejor desempeño como es el trabajo en equipo y la retención de talento. Esto se ve refrendado en los mejores resultados, comparados con los equipos de la Región Metropolitana, generando una diferencia significativa en los resultados presentados, aun considerando la diferencia de posibilidades comerciales existentes entre Santiago y Regiones. Aunque también cuentan con obstaculizadores, como son la poca recepción a la comunicación organizacional y las pocas directrices formales (normas y reglas) para ejecutar su trabajo, que se

potencian con una distancia geográfica de la organización central y una baja autonomía en el trabajo.

Para los equipos de Región Metropolitana, son el aprendizaje y la comunicación organizacional los que funcionan como facilitadores del desempeño. Los impactos positivos de ambos fenómenos son explicados por una mayor cercanía geográfica a la organización central, lo que les ayuda a canalizar de manera más directa las problemáticas que se enfrentan, además de una mayor autonomía producto de un liderazgo más lejano y solo enfocado en resultados. Por el contrario, algunos obstaculizadores son el ya mencionado liderazgo, carente de cercanía y foco en las personas, una falta de direccionamiento claro (normas y reglas), y una menor valoración por el sentido del trabajo que se realiza, generando un menor compromiso, lo que produce una menor intención de trabajo en equipo y, por ende, una menor retención de talento.

Un obstaculizador común es la falta de directrices claras de cómo hacer el trabajo (normas y reglas), generando una inconsistencia en el quehacer en donde no hay un sentido real por parte de los Coordinadores Comerciales en

las nuevas instrucciones, lo que produce baja adopción y que sus acciones sean desarrolladas desde sus propias experiencias y la guía (o falta de ella) de su jefatura. Por tanto, es complejo el poder mantener una gestión dentro de los equipos, por el poco sentido y conexión existente con la alta administración, lo cual ha generado diferencias cuantitativas entre los resultados de los equipos, que en Regiones se ven amortiguadas por sus líderes, pero que en Santiago no se ven los resultados que matemáticamente se podrían tener.

Lo anterior, como se menciona en las propuestas de intervención son factibles en el corto, mediano y largo plazo, considerando estructuras y procesos de trabajos ya existentes dentro de la organización, estructuras que se deben modificar para responder en mediano y estructuras que no existen de momento, pero que existen recursos que se consideran para este tipo de desarrollo, sin embargo, la principal dificultad para poder implementar materias de este tipo son más bien relacionadas con resistencias por estilos de gestión más rígidos con una concepción más mecanicista de las personas con un fuerte foco en los resultados más que en el proceso, lo que dificulta el

entendimiento de la importancia del proceso, las personas y la importancia de dar espacio a procesos que no traen una recompensa inmediata, sino que en el largo plazo, trabajando en la consistencia y confianza que se debe generar para la maximización de los resultados. No obstante, lo anterior, se ha ido dando un recambio natural en los principales actores decidores de la organización, lo cual ha generado la apertura a nuevas respuestas, pero también nuevas resistencias, las cual no son más que parte del proceso a trabajar, para concretar el trabajo cultural que se debe realizar para pasar de diseños más mecanicistas a diseños más orgánicos.

Para una posición de liderazgo es fundamental tener conciencia de la cultura organizacional que existe en la empresa, entender los fenómenos que la determinan y los comportamientos que denotan las creencias arraigadas. Para esta consciencia es necesario desarrollar una sensibilidad especial para poder identificar estas variables, aunque es igual de relevante, ser capaz de botar todo complejo y abrirse a la crítica de cómo se están ejecutando las acciones, que indefectiblemente están relacionadas a cómo el líder está ejerciendo el liderazgo. La cultura organizacional es algo dinámico y

poderoso, para poder utilizarla como un elemento que aporte en el crecimiento sostenible es necesario desarrollar una cohesión valórica, una solidez procedimental y un propósito claro, lo cual toma tiempo y mucho trabajo colaborativo y reflexivo.

Es justamente por lo anterior, que el poder desarrollar herramientas, competencias y criterio, te permiten dar lectura desde la profundidad de las dinámicas organizacionales para poder construir a su vez nuevos caminos y respuestas a las nuevas dificultades, para ello, es necesario el poder ejercitar el músculo de observar, analizar, construir y destruir (metafóricamente) la respuesta de hoy, que puede ser el problema de mañana, pues es en esa flexibilidad donde podremos trabajar, desde esta tesis, en culturas diferenciadoras, sustentables y responsivas, siendo como los equipos de Regiones, con estructuras orgánicas responsivas a las nuevas necesidades, en conjunto con nuestros equipos.

A lo largo del programa del magister se estudiaron diversas materias que aportaban distintas aristas para dar lectura e intervención a distintas situaciones que podría representar o no un problema o dificultad. Estas mismas se encontraban en distintos niveles de profundidad, las cual permitían responder en sus mismos niveles. Estas materias ilustraban distintas partes del *iceberg* que forman las organizaciones, por lo que efectivamente, los resultados de la presente tesis también son parte del entender desde nuevos puntos de vista el *iceberg* en particular de esta institución de salud y en particular de la Gerencia Comercial, en donde se puede apreciar desde la figura 8, distintos niveles de intervención, las cual se abordan desde cada propuesta. Comportamiento organizacional, análisis crítico de la gestión, estrategias para el cambio organizacional, dirección estratégica del desempeño y gestión de la diversidad, principalmente, nos han dado herramientas para apuntar a los distintos niveles de la vida organizacional de las personas, a la construcción de estrategias de equipo y a poder mirar las macroestructuras que dan soporte a una organización como lo es la cultura.

El desarrollo de la presente tesis nos posiciona como profesionales de la perspectiva de gestión de personas, puesto que las temáticas y variables relacionadas con cultura son amplias, diversas y contextuales, es decir, que no son iguales para todos, pero si se logran apreciar distintos grados de importancia y niveles de desarrollo, por lo que el realizar un diagnóstico acerca de ellos, discutirlo, lograr entenderlo, no desde una lógica externa, sino que desde las mismas personas, efectivamente amplía el foco de entendimiento, gestión y desarrollo que se le deberían dar. Cabe destacar que lo anterior, se complementa con las distintas materias revisadas a nivel de magister, que abrieron puertas a nuevos temas o en su defecto a profundizar en algunos ya conocidos, que además entre sus evaluaciones, textos complementarios y el mismo marco teórico de la tesis nos brindó un bagaje teórico, que si bien, no cuenta con las respuestas, si nos permite abrir la discusión para nuevas respuestas a viejos problemas que se pueden presentar en nuestras realidades organizacionales. Es justamente en el último punto, donde más se representa el rol que se toma desde nuestras experiencias, nuestras organizaciones y desde el contenido que nos encontramos tratando, puesto que la profundidad de aquellos aspectos, y los diagnósticos que podemos realizar con perspectivas de información más abierta, permite

efectivamente tomar mejores decisiones, generar diseños más adecuados a las personas y asesorar de forma más efectiva a las organizaciones, por lo que contar con la experiencia de esta investigación, efectivamente representa un aporte en nuestro quehacer, en nuestros roles y en cómo nos logramos posicionar distintivamente entre pares, aportando a su vez en nuestros mismos campos de acción.

Bibliografía

- Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Campos, M., Mújica, A. (2008). *El Análisis de Contenido: Una forma de abordaje metodológico*. Laurus, 13(27) 129-133.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley.
- Dick, B. (2002). *Postgraduate Programs Using Action Research*. The Learning Organization, Volumen 9, Number 3, pp. 159-170.
- Garvin, D. A. (2000). *Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- González, A., Machado, M. (2022). *Nuevo Modelo de Ventas en Equipo Comercial*. Cátedra de Investigación Acción I, Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile.
- Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A., & Ollier-Malaterre, A. (2019). Outcomes of work–life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 403-417.
- Handy, C. (1985). *Understanding Organizations*. London, UK: Penguin Books.

- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2013). *Metodología de la investigación* (6a. ed.).
- Hodgetts, Luthans, F. (2003). *International Management: Culture, Strategy, and Behavior*. New York, McGraw-Hill/Irwin, Fifth Edition.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences*, Sage London.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences*, SEntrevistadore LondonSchein. E. H. (1995). *Organizational culture*. Campus VerlEntrevistador, Frankfurt/New York.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London, UK: McGraw-Hill.
- Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1995). *Employee turnover*. South-Western Pub.
- Kalliath, T., Bluedorn, A., & Gillespie, D. (1999). *A Confirmatory Factor Analysis of the Competing Values Instrument*. *Educational and Psychological Measurement* 1999, 59-133.
- Lok, P., Westwood, R., Crawford, J. (2005). *Perceptions of organizational subculture and their significance for organizational commitment*. *Applied Psychology: An International Review*, 53, 390–513.
- Mayan, M. (2001). *Una introducción a los métodos cualitativos: Módulo de entrenamiento para estudiantes y profesores*. Alberta: Qual Institute Press. Extraído 27 abril 2022, disponible en: <http://www.ualberta.ca/~iiqm/pdfs/introduccion.pdf>
- Price, J. L. (2001). *Reflections on the determinants of voluntary turnover*. *International Journal of Manpower*, 22(7), 600-624.
- Quinn, R., Cameron, K. (1983). *Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence*. *Management Science*, 29, 33-51.
- Robbins, S.P., & Coulter, M. (2014). *Management*. London, UK: Pearson.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York, NY: Doubleday.
- Shahzad, F., Luqman, R., Khan, A., Shabbir, L. (2012). *Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An*

Overview. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Volumen 3, Number 9.

- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. (1990). *Organizational culture*. *American Psychologist*, 35, (2), 109- 119.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley.

Anexo 1: Guion de Entrevista

Tema 1 “Descubriendo la cultura”

Pregunta gatillante: ¿Cómo describirías a INSTITUCIÓN?

Contra preguntas:

- ¿Qué aspectos son los más valorados de INSTITUCIÓN?
- ¿Qué aspectos te ayudan a hacer mejor tu trabajo?
- ¿Qué aspectos dificultan tu trabajo?

Tema 2 “El rol de la comunicación”

Pregunta gatillante: ¿Cómo describirías la comunicación interna?

Contra preguntas:

- ¿Cómo te enteras de los cambios organizacionales?
- ¿Recibes retroalimentación de tu trabajo?
- ¿Entregas retroalimentación hacia el trabajo de tu jefatura?
- ¿Tienes la información necesaria para ejercer de buena manera tu trabajo?
- Si la respuesta anterior es NO, ¿por qué? ¿qué factores lo dificultan?

Tema 3 “Relación con el liderazgo”

Pregunta gatillante: ¿Cómo describirías tu participación en la Gerencia Comercial?

Contra preguntas:

- ¿Cómo describirías en ese sentido tu participación en la toma de decisiones en cómo realizas tu trabajo?
- ¿Cómo describirías el liderazgo existente en tu equipo?
- ¿Cómo describirías el liderazgo de la Gerencial Comercial?
- ¿Cómo describirías el liderazgo de la institución?

Anexo 2: Carta de Consentimiento Informado

Yo _____,
RUT _____ declaro que se me ha explicado que mi participación en el estudio respecto a la Tesis de *Cultura Organizacional y Desempeño en Equipos de Venta*, para optar al grado de Magíster del programa de Magíster en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional de la Universidad de Chile, lo que consistirá en participar de una entrevista/focus group que pretende aportar al conocimiento, comprendiendo que mi participación es una valiosa contribución.

Acepto la solicitud de que la entrevista sea grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis, a los cuales podrá tener acceso parte del equipo docente de la Universidad de Chile, que guía la investigación.

Declaro que se me ha informado ampliamente sobre los posibles beneficios, riesgos y molestias derivados de mi participación en el estudio, y que se me ha asegurado que la información que entregue estará protegida por el anonimato y la confidencialidad.

Los investigadores responsables del estudio, Arturo González y Maximiliano Machado, se han comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que les plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, riesgos, beneficios o cualquier otro asunto relacionado con la investigación.

Asimismo, los entrevistadores me han dado seguridad de que no se me identificará en ninguna oportunidad en el estudio y que los datos relacionados con mi privacidad serán manejados en forma confidencial. En caso de que el producto de este trabajo se requiera mostrar al público externo (publicaciones, congresos y otras presentaciones), se solicitará previamente mi autorización.

Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria, y declaro estar informado de que los resultados de esta investigación tendrán como producto un informe, para ser presentado como parte del proceso para optar al grado académico.

He leído esta hoja de Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

Santiago, a _____ de _____ de 2023

