



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

**DEFINICIÓN DE UNA ESTRATEGIA PARA EL ÁREA DE PERSONAS Y  
PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN, PARA UNA ORGANIZACIÓN SIN  
FINES DE LUCRO**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL

CATALINA IGNACIA RAMÍREZ ENERO

PROFESOR GUÍA:  
RENÉ ESQUIVEL CABRERA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
JUAN CUMSILLE LATRACH  
CRISTIAN BINIMELIS SQUELLA

SANTIAGO DE CHILE  
2023

## RESUMEN EJECUTIVO

Fundación Colunga es una organización privada con fines públicos que pertenece al segmento de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC). Fue fundada en el 2012 por la familia Cueto Plaza con el propósito “que todas las niñas, niños y adolescentes tengan las mismas oportunidades de desarrollar sus capacidades y talentos”.

Durante el 2022 se creó el área de Personas dentro de la dirección de gestión, la cual actualmente se encarga de procesos básicos que no tienen definiciones totalmente claras. Además, Colunga enfrenta un gran desafío, su rotación en el 2021 fue de 35% y durante el 2022 la cifra ascendió a 50%, generando como principales consecuencias dificultad para cumplir con las metas planificadas, lento avance en los proyectos, sobrecarga en los equipos por falta de integrantes y de conocimientos, clima de tensión e inseguridad y también pérdidas económicas.

Se propone un marco conceptual basado en bibliografía de gestión de personas y términos asociados a ésta, con la finalidad de abordar el problema con conceptos apropiados y coherentes que permitan el desarrollo del trabajo de título. Se continúa con una metodología que comienza desde el diagnóstico de la situación actual en Colunga respecto a la gestión de Personas, hasta una línea de tiempo con una propuesta a implementar en el corto, mediano y largo plazo.

Finalmente, como principales resultados se obtiene la definición de una estrategia de personas que contiene 21 brechas detectadas, 24 proyectos/iniciativas para trabajar las brechas y una línea de tiempo con una priorización propuesta para implementar en el corto, mediano y largo plazo. Además, se incorpora un viaje del colaborador en cuanto a procesos de gestión de personas.

## DEDICATORIA

*A mi familia por la oportunidad  
A mis amigas y amigos por la experiencia*

## **AGRADECIMIENTOS**

Gracias a mi familia, lo logré gracias a su ustedes. Gracias por confiar, por darme la oportunidad de escoger un camino diferente, de equivocarme y seguir adelante. Por ser el lugar al que siempre pude volver cuando las cosas se ponían difíciles, por contenerme, escucharme, por crear el hogar que tenemos al que disfruto mucho volver. Por el cariño y por mostrarme lo que es la fortaleza.

Gracias a mis amigas y amigos, que fortuna haber coincidido. A los de Curicó y ahora del mundo, porque aunque estemos lejos, basta una vez estando cerca para sentir esa recarga energética, que lindo es vernos crecer. Seguiré decretando que algún día vivamos todos en la misma ciudad. No me arrepiento de los ramos echados por haber estado carreteando con ustedes, lo reído, bailado y disfrutado es lo que importa. A los de la universidad, que hicieron esta etapa mucho más bonita, que fueron compañía en los momentos más complejos y que compartieron sus muchos y diversos conocimientos. A mis amigas con las que viví, por formar mi primer hogar lejos de casa. A mis amigas del baile, por ser durante toda esta etapa mi mayor liberación. A las personas que ya no están y que aportaron tanto en mi crecimiento.

Gracias a Maca por ser un apoyo fundamental en la elaboración de este trabajo, por hacer que fuese una etapa agradable, por entregar todo el acompañamiento que necesité y por ser inspiración para muchas como un ejemplo de excelente ingeniera. A todo el equipo de Colunga por la colaboración, el cariño y por hacer que esta etapa final sea un lindo recuerdo. A mis profesores René, Juan y Omar, por la preocupación, la compañía y la gran disposición para asesorarme de la mejor forma.

Finalmente gracias a mí, por demostrarme que soy capaz de lograr lo que me proponga.

# TABLA DE CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>2. ANTECEDENTES GENERALES</b> .....	<b>2</b>
2.1 Contexto de la organización.....	2
2.2 Mercado institucional .....	7
<b>3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y SU JUSTIFICACIÓN</b> .....	<b>10</b>
3.1 Área de trabajo en la organización.....	10
3.2 Identificación del problema.....	11
<b>4. OBJETIVOS</b> .....	<b>16</b>
4.1 Objetivo General.....	16
4.2 Objetivos Específicos.....	16
<b>5. ALCANCES</b> .....	<b>16</b>
<b>6. MARCO CONCEPTUAL</b> .....	<b>17</b>
6.1 Gestión de Personas .....	17
6.2 Estrategia de Personas.....	18
6.3 Cultura.....	21
6.4 Clima Organizacional.....	21
<b>7. METODOLOGÍA</b> .....	<b>23</b>
7.1 Diagnóstico de Colunga .....	23
7.2 Diseño de una estrategia para el área de Personas.....	28
7.3 Definición de procesos para la gestión de Personas.....	29
7.4 Definición de la estrategia de Personas y propuesta de implementación .....	29
<b>8. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL</b> .....	<b>32</b>
8.1 Análisis porcentaje de rotación en Colunga 2022 .....	32
8.2 Conversación sobre buenas prácticas con referentes.....	33
8.3 Encuesta de Clima: necesidades del equipo.....	34
8.4 Encuesta de salida.....	39
8.5 Entrevista a los directores sobre la gestión de personas .....	40
8.6 Conclusiones del diagnóstico.....	43
<b>9. DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA PARA EL ÁREA DE PERSONAS</b> .....	<b>46</b>
9.1 Sesión de Cultura “Soñada” con el equipo Colunga.....	46
9.2 Definición de brechas.....	48
<b>10. PROCESOS PARA LA GESTIÓN DE PERSONAS</b> .....	<b>50</b>
10.1 Procesos de personas y brechas asociadas .....	51

<b>11. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA DE PERSONAS Y PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN.....</b>	<b>53</b>
11.1 Proyectos e iniciativas .....	53
11.2 Matriz de Esfuerzo/Impacto .....	55
11.3 Estrategia de Personas y propuesta de implementación.....	58
<b>12. RECOMENDACIONES FINALES .....</b>	<b>64</b>
12.1 Recomendaciones para la implementación de la estrategia.....	64
12.2 Recomendaciones para el área de Personas.....	66
<b>13. CONCLUSIONES .....</b>	<b>67</b>
BIBLIOGRAFÍA.....	69
<b>ANEXO .....</b>	<b>71</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de análisis de respuestas de referentes y expertos.....	25
Tabla 2: Matriz de análisis de respuestas de directores.....	27
Tabla 3: Comparación de Colunga con referentes y expertos .....	33
Tabla 4: Afirmaciones identificadas como fortalezas de Colunga .....	35
Tabla 5: Afirmaciones identificadas como debilidades de Colunga.....	35
Tabla 6: Ejes de la Estrategia de Personas y oportunidades de mejora .....	44
Tabla 7: Definición de brechas para la Estrategia de Personas .....	48
Tabla 8: Proyectos/Iniciativas propuestos para cada brecha .....	53
Tabla 9: Matriz de conceptos y categorías de respuestas de referentes y expertos .....	71
Tabla 10: Resultados encuesta de salida.....	72
Tabla 11: Matriz de conceptos y categorías de respuesta de entrevista a directores .....	73

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Lineamientos Estratégicos de la Fundación Colunga.....	3
Figura 2: Organigrama de Colunga .....	4
Figura 3: Distribución de proyectos por región y país .....	6
Figura 4: Aportes de Colunga y de Socios a través de los años .....	9
Figura 5: Árbol de problemas .....	12
Figura 6: Cumplimiento de indicadores de Dirección de Gestión durante el 2022 .....	13
Figura 7: Cumplimiento de indicadores Dirección Ejecutiva durante el 2022 .....	14
Figura 8: Employee Journey por enEvolution y Buljan & Partners .....	19
Figura 9: Etapas de la metodología.....	23
Figura 10: Etapas del diagnóstico .....	23
Figura 11: Matriz de Esfuerzo/Impacto.....	30
Figura 12: Línea de tiempo Estrategia de Personas .....	31
Figura 13: Diagrama de líneas de acción a partir de la encuesta de clima .....	37
Figura 14: Percepción de liderazgo personal y debilidades .....	41
Figura 15: Definiciones de cultura según los directores de Colunga.....	42
Figura 16: Resumen de la percepción de directores sobre la gestión de personas .....	43
Figura 17: Interpretación de la cultura actual de Colunga .....	45
Figura 18: Atributos de la Cultura Objetivo Colunga .....	47
Figura 19: Propuesta de viaje del colaborador en Colunga.....	50
Figura 20: Matriz de Esfuerzo/Impacto para la Estrategia de Personas.....	57
Figura 21: Línea de tiempo de la Estrategia de Personas propuesta.....	58
Figura 22: Atributos de la Cultura Objetivo.....	76
Figura 23: Características de los líderes a partir de la Cultura Objetivo.....	77



# 1. INTRODUCCIÓN

Las Organizaciones de las Sociedad Civil (OSC) a lo largo de la historia han desempeñado un rol clave en el desarrollo integral de Chile, promoviendo el interés público e impulsando iniciativas solidarias. En la actualidad las sociedades enfrentan problemáticas cada vez más complejas, que para ser resueltas, requieren trabajo colaborativo entre el Estado, el mundo privado y la sociedad civil.

En Chile, la realidad de la niñez es cada día más desafiante, existen más de 700 mil niñas, niños y adolescentes (NNA) que viven en situación de pobreza por ingresos<sup>1</sup> [1]. La crisis social, económica y sanitaria dificulta el desarrollo de NNA afectando en su bienestar integral.

Colunga se moviliza como organización para buscar mejores soluciones a través de la innovación social y colaboración con otros actores de la sociedad que puedan generar cambios, teniendo el compromiso de transformar realidades y aumentar oportunidades para que las niñas, niños y adolescentes que viven en situación de pobreza y vulnerabilidad puedan vivir las vidas que sueñan.

Para cumplir con el propósito, tener una organización de excelencia y lograr los resultados deseados, tiene que haber alineamiento de diversos procesos de gestión de personas que impactan, tanto en el estilo de liderazgo, como en el ambiente y el clima organizacional.

A raíz de esto, nace el presente trabajo de título realizado en fundación Colunga, organización sin fines de lucro, que busca disminuir el porcentaje de rotación de sus colaboradores y formalizar el área mediante la definición de una estrategia.

---

<sup>1</sup> Pobreza por ingresos: hogares cuyo ingreso total mensual no supera el valor de la línea de pobreza y que, por tanto, no cuentan con ingresos suficientes para satisfacer el consumo de un conjunto básico de bienes alimentarios y no alimentarios.

## **2. ANTECEDENTES GENERALES**

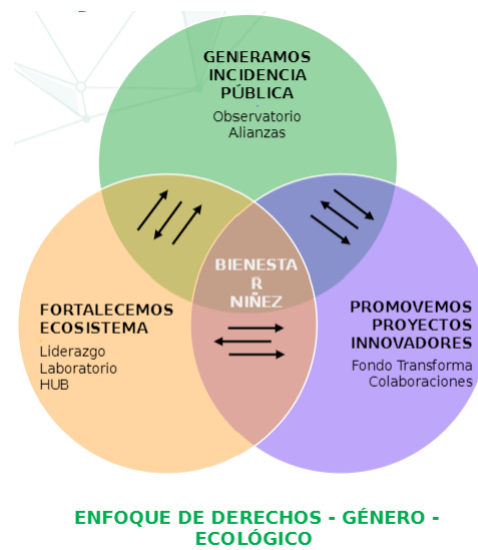
### **2.1 Contexto de la organización**

Colunga es una fundación privada de fin público que nace en el 2012, con 10 años de experiencia y un equipo de profesionales multidisciplinarios de primer nivel. Tienen el objetivo de aportar a la superación de la pobreza y la vulnerabilidad que viven niñas, niños y adolescentes (NNA) en Chile, realizando inversión social estratégica en proyectos que aporten a la construcción de una sociedad más justa, consciente y colaborativa. Articulan redes que permitan dar soluciones innovadoras a los problemas de la niñez, identificando sus necesidades para que sus vidas no estén determinadas por el lugar en que nacieron.

Para lograrlo, la fundación trabaja con organizaciones y diferentes agentes de la sociedad que comparten el mismo objetivo, impulsándolas con financiamiento, asesoramiento y potenciando sus proyectos. Como contexto nacional, según la encuesta CASEN 2020 [1], 264.000 niñas, niños y adolescentes viven en condiciones de pobreza extrema y 703.000 sufren pobreza por ingresos. Además, las denuncias por violencia intrafamiliar aumentaron en un 17% (Economía UC, 2021, [2]).

Colunga realiza un trabajo colaborativo entre el mundo público, privado y académico, con el fin de fortalecer a la sociedad civil y mejorar las políticas públicas, enfocándose en temáticas como: salud mental, violencia, cuidados alternativos para niñas, niños y adolescentes (NNA), migración e interculturalidad y fortalecimiento de la sociedad civil. Los lineamientos estratégicos que definen la forma de trabajar de Colunga, se muestran en la siguiente figura.

Figura 1: Lineamientos Estratégicos de la Fundación Colunga



Fuente: Área Mejora Continua Colunga

### 2.1.1 Misión, Visión, Propósito y Valores

**Misión:** Promover el bienestar de la niñez incidiendo en política pública y fortaleciendo la sociedad civil.

**Visión:** Soñamos con sociedades más justas y colaborativas, para un mejor futuro de las nuevas generaciones.

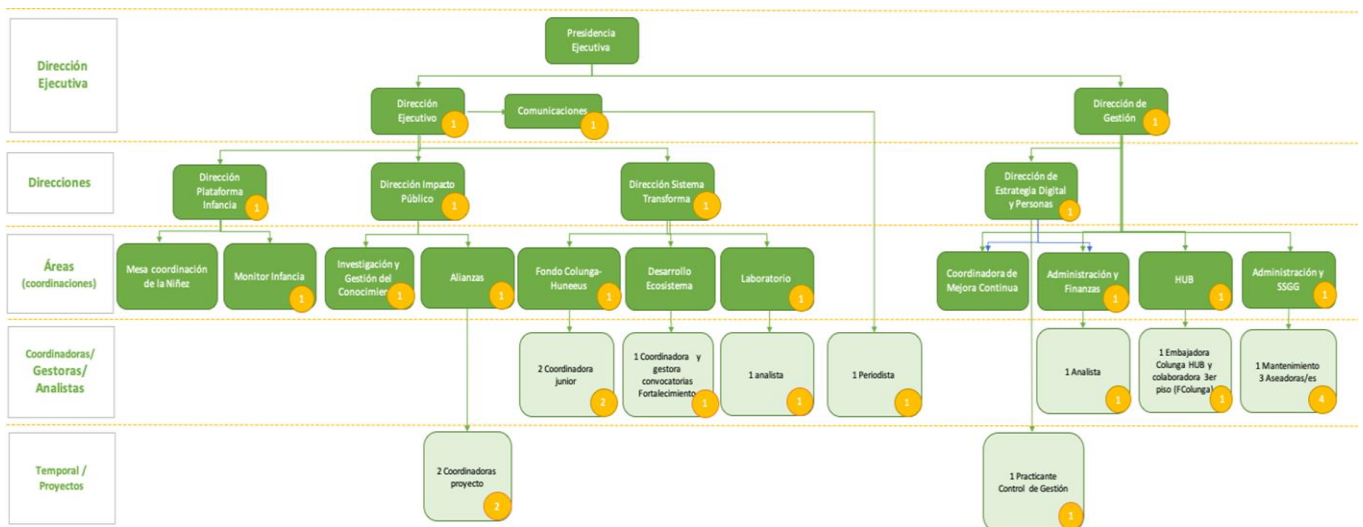
**Propósito:** Que todas las niñas, niños y adolescentes tengan las mismas oportunidades de desarrollar sus capacidades y talentos.

**Valores:** Colaboración, excelencia, innovación y solidaridad.

## 2.1.2 Estructura Organizacional

La fundación es administrada por un directorio compuesto por cuatro personas: Esperanza Cueto (presidenta), Juan José Cueto (tesorero), Ignacio Cueto (director) y Enrique Cueto (director), las/os que pertenecen a la familia fundadora. El directorio se encarga de liderar la estrategia de Colunga, velando por cumplir la misión institucional. Además, existe un Comité Ejecutivo periódicamente, donde participan la presidenta y el tesorero del directorio y los directores de la fundación. La dirección ejecutiva junto a la de gestión son encargadas del cumplimiento y ejecución de los lineamientos establecidos por el directorio y el comité ejecutivo. Actualmente el número de integrantes en la fundación es de 29 personas, valor que ha presentado gran variación durante el año dada la alta rotación, tema que se profundizará más adelante.

Figura 2: Organigrama de Colunga



Fuente: Dirección de Estrategia Digital y Personas, Fundación Colunga

## 2.1.3 Servicios ofrecidos

Colunga obtiene parte de sus fondos de la familia Cueto Plaza, pero además gestiona donaciones pertenecientes a otras organizaciones o aliados, con lo que financian distintos servicios ofrecidos a organizaciones de la sociedad civil que van en

línea con los objetivos de la fundación. Estos servicios a lo largo del tiempo han ido siendo modificados dependiendo de las necesidades. A continuación, se muestra la definición de los servicios ofrecidos por cada área según Memoria Colunga 2021 [3]:

**Impacto público:** busca potenciar el impacto público de propuestas y soluciones para la niñez en situación de pobreza y vulnerabilidad, promoviendo la colaboración, generación de conocimiento e incidencia.

**Sistema Transforma:** nace de la fusión del Programa de Desarrollo Social y del Laboratorio de Innovación Social. Fortalece proyectos de otras OSC por medio de financiamiento, asesoría y acompañamiento.

**Plataforma Infancia:** busca fortalecer las capacidades del ecosistema de infancia potenciando su articulación e incidencia en políticas públicas.

**ColungaHUB<sup>2</sup>:** dentro del edificio donde se encuentra Colunga, se tiene el HUB, espacio a disposición de otras organizaciones a cambio de membresías. Aporta al desarrollo de las organizaciones y liderazgos de la sociedad civil para mejorar y sostener su impacto e incidencia.

#### **2.1.4 Usuarios de la organización**

Son niñas, niños y adolescentes en Chile, que se encuentran en un estado de pobreza y vulnerabilidad social. El trabajo se realiza de forma directa con OSC que llevan a cabo soluciones innovadoras orientadas a aportar en la superación de la situación de pobreza y vulnerabilidad.

#### **2.1.5 Dimensiones de actividades realizadas por la organización**

Al 2022, Colunga ha logrado alcanzar 158.587 personas, 70.822 niñas, niños y adolescentes han sido parte del fondo transforma y 235 organizaciones han sido parte de ColungaHUB según la página web de la fundación [4]. Además, el total de la cartera

---

<sup>2</sup> ColungaHUB: espacio de trabajo que busca propiciar la colaboración entre las organizaciones de la sociedad civil.

Colunga 2021 fue de \$8.468 millones de pesos, considerando el aporte de Colunga más el cofinanciamiento obtenido de otras organizaciones donantes según la Memoria 2021 [3].

El presupuesto total ejecutado fue de \$3.225 millones de los cuales \$1.413 millones fueron aportados directamente por Colunga (44%) y \$1.822 millones se consiguieron por Colunga a través de socios (56%) [3]. Los proyectos activos durante el 2021 fueron 33, se muestra la distribución por regiones y países en la siguiente imagen.

*Figura 3: Distribución de proyectos por región y país*



*Fuente: Memoria Colunga 2021*

### **2.1.6 Diferenciación y ventaja competitiva**

Colunga no trabaja directamente en la creación e implementación de proyectos, sino que cumple un rol de proveedor de financiamiento, asesoría y acompañamiento para proyectos de otras OSC. Esto le da como diferenciación la capacidad de consolidarse como una organización de excelencia, que constantemente trabaja en mejorar sus procesos internos para entregar el mejor servicio a las organizaciones, quienes a través de sus proyectos y del apoyo de Colunga impactan positivamente en NNA. De esta forma, la fundación logra alcanzar e incidir en una gran cantidad de población. Además, ColungaHUB es un espacio donde conviven diversas OSC, pudiendo complementar el

rol de articulador y fortalecedor de organizaciones usando el espacio físico propio de forma estratégica.

## **2.2 Mercado institucional**

### **2.2.1 Actores relevantes en la organización**

En primer lugar, se tiene como actores relevantes a quienes entregan el aporte económico que sostiene a Colunga. El aporte principal y mayoritario es entregado por la familia Cueto Plaza, pero también se tiene la participación de privados y del Estado en el financiamiento gracias a quienes la organización ha crecido en el tiempo.

También son actores relevantes las organizaciones de la sociedad civil, quienes son el puente directo entre Colunga y NNA en situación de pobreza y vulnerabilidad. Estas organizaciones con el apoyo de Colunga ejecutan y crean proyectos que impactan positivamente.

Finalmente son actores relevantes las fundaciones socias, las cuales actualmente son Fundación Ilumina, Olivo, BHP Foundation, Mustakis, Avina, San Carlos de Maipo, Huneus Foundation, KAWOQ, Nansen Fredssenter y los aliados estratégicos quienes son BID, Ministerio de desarrollo social y familia, PwC, PNUD, Unicef, Facultad de economía y negocios de la Universidad de Chile, Probono, entre otras.

### **2.2.2 Regulaciones relevantes**

La Constitución Chilena garantiza la existencia de OSC, estableciendo la autonomía de los grupos intermedios y los derechos de asociación y reunión [5]. Junto a esto, la Ley 20.500 Sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública del año 2011 define la calidad de interés público de las organizaciones, y modifica el proceso de constitución de las fundaciones y asociaciones. También establece la creación del Registro Nacional de Personas Jurídicas Sin Fines de Lucro, a cargo del Servicio del Registro Civil e Identificación. En este registro se inscriben los antecedentes relativos a la constitución, modificación y disolución o extinción de las asociaciones y fundaciones constituidas [5].

### **2.2.3 Tendencias en el mercado y sus efectos sobre la organización**

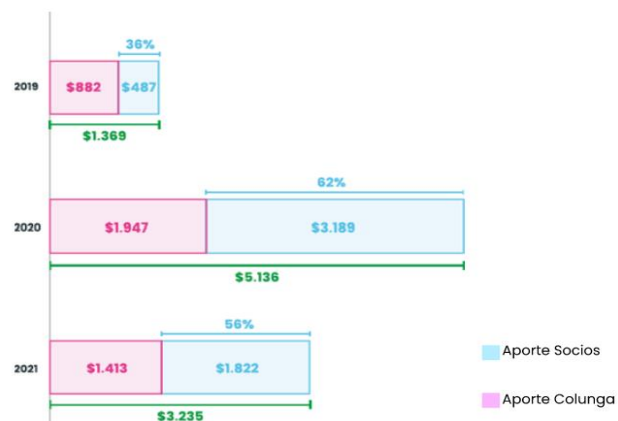
Según el Mapa de las Organizaciones de la Sociedad Civil [5], Chile cuenta con 319.819 organizaciones inscritas al año 2020, de las cuales 214.064 se encuentran activas. A su vez comparando los resultados obtenidos en el 2020 y el 2015 en el mismo Mapa de las Organizaciones realizado por Sociedad de Acción, en el 2015 se presentaban 234.502 OSC en Chile. En el mismo documento se reporta que se han creado en los últimos cinco años 85.000 nuevas organizaciones. “Más aún, como parámetro de comparación, puede considerarse que entre 2005 y 2018 la tasa de crecimiento anual de las OSC, duplica la creación de empresas” [5]. Además, la mayoría de las organizaciones son relativamente nuevas, el 56% de estas se creó hace menos de 10 años. En las categorías de superación de la pobreza, cultura y protección de derechos, prácticamente el 70% de las organizaciones se crearon dentro de la última década [5]. Esta información que demuestra un aumento en las organizaciones que tienen como propósito superar la pobreza y vulnerabilidad en NNA, es beneficiosa para los objetivos de Colunga, dado su rol de articulador y fortalecedor de OSC, mientras más organizaciones estén dispuestas a trabajar por el mismo propósito, mayor será el impacto colectivo que se logrará con el trabajo individual de cada organización.

### **2.2.4 Desempeño Organizacional**

Colunga a través de los años ha crecido en cuanto a personas, proyectos alcanzados y fondos, respecto a estos últimos, trabajan con socios para financiar sus proyectos desde el año 2017, y el porcentaje de aportes de socios ha ido creciendo en el tiempo, llegando al máximo en 2020 (62%).



Figura 4: Aportes de Colunga y de Socios a través de los años



Fuente: Memoria Colunga 2021

Respecto a personas, la fundación en un comienzo se componía por el directorio y 4 cargos, los cuales eran: directora ejecutiva, asistente ejecutiva, asesor legal y asesor contable según la Memoria Colunga 2011 – 2013, [6]. Al 2022 el equipo de Colunga asciende a 29 personas teniendo una estructura organizacional con múltiples disciplinas.

### **3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y SU JUSTIFICACIÓN**

#### **3.1 Área de trabajo en la organización**

Es importante entregar como contexto que durante el 2019 Colunga inició el fortalecimiento de su gestión interna siguiendo un plan estratégico creado por la consultora Virtus Partners. Este plan contemplaba la creación de una Dirección de Gestión, a cargo de un Ingeniero Civil Industrial que debe velar por la correcta administración y controlar las gestiones de la organización. El cargo de Director de Gestión es un complemento para el Director Ejecutivo, quien es psicólogo de profesión, y su labor tiene foco en las áreas sociales.

Con la dirección de gestión implementada y luego de un tiempo en que se fortalecieron los procesos internos de las áreas sociales, se abrió paso a la creación del área de Personas recién en el 2022. Por el crecimiento del equipo, de los proyectos y de los fondos, surge la necesidad de sistematizar y definir procesos básicos de RRHH.

El área de Personas es donde se desarrolla el trabajo de título, actualmente se compone por Macarena Zárate, directora de Estrategia Digital y Personas quién debe llevar a cabo el desafío de formalizar el área, junto con la elaboración de procesos, políticas y organización de actividades. También cuenta con el apoyo de Marcela Salinas Coordinadora de administración y finanzas quien se encarga de contratos, remuneraciones (liquidaciones), licencias, vacaciones, finiquitos y registros contables.

Dada la reciente creación del área, solo se ejecutan procesos higiénicos y básicos que son obligatorios por temas legales. Incluso dentro de los procesos básicos que existen, las definiciones no son totalmente claras.

La dirección de personas define como propósito del área “Velar por la felicidad y bienestar de las personas que trabajan en Fundación Colunga y así lograr un trabajo de excelencia, para que todas las niñas, niños y adolescentes tengan las mismas oportunidades de desarrollar sus capacidades y talentos” y se establece como meta “lograr ser dentro de 3 años una organización ágil y preparada, con valores sólidos y una cultura distinguible”.

Además, el área de Personas en septiembre del 2022 formalizó el Comité de la Felicidad, un grupo voluntario de colaboradoras pertenecientes a distintas áreas de Colunga que tienen como propósito “Velar por la felicidad y bienestar de la diversidad de personas que trabajan en Colunga”, siendo canalizadores de necesidades desde sus áreas o en el equipo en general y también un apoyo en la toma de decisiones y en el desarrollo de iniciativas que potencien mejoras en la gestión de personas.

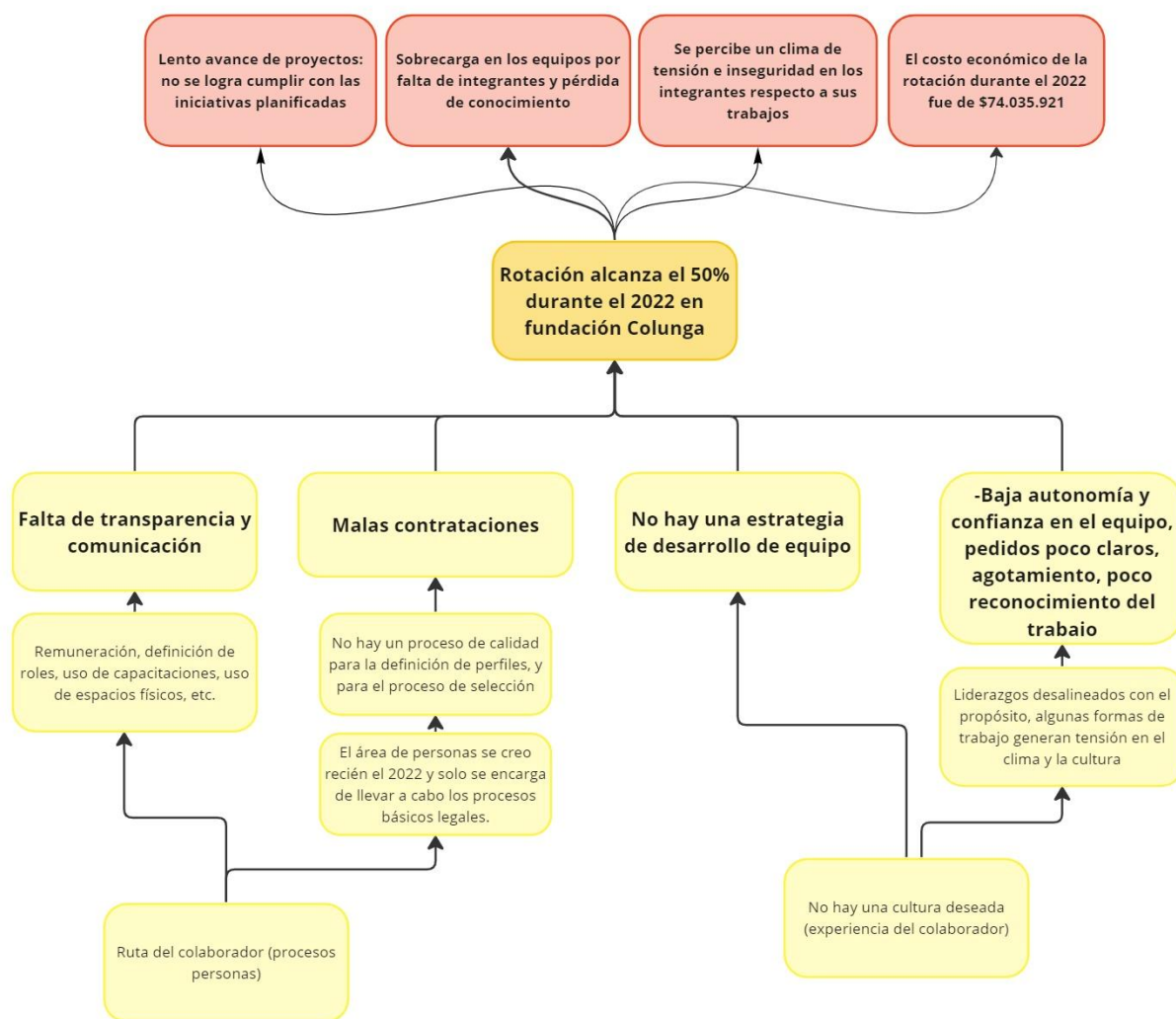
### **3.2 Identificación del problema**

El problema que se identifica es la alta rotación de personas en Fundación Colunga, donde el porcentaje calculado para el año 2021 es de 35% y durante el 2022 la cifra ascendió a 50%.

En línea con lo mencionado anteriormente, se detecta una oportunidad en el área de Personas, recién creada durante el 2022. Hay muchas actividades e iniciativas que no son parte de ningún proceso estandarizado. Con el crecimiento de la organización, la mayor cantidad de recursos que administran y los nuevos desafíos que enfrentan, se hace necesario formalizar el área apuntando en primer lugar a diagnosticar las falencias para lograr una mejor gestión de personas disminuyendo el porcentaje de rotación.

No solo existe necesidad de formalizar el área, sino también hay una percepción de clima tensionado en el equipo, que requiere de un análisis en profundidad para diagnosticar las causas. En la siguiente figura se representa de forma gráfica el problema, sus causas y consecuencias elaborado a partir del diagnóstico realizado como etapa inicial.

Figura 5: Árbol de problemas



Fuente: Elaboración propia

Esto es un panorama general que se profundiza en la etapa de diagnóstico, donde se muestran las causas detectadas con el fin de entender las verdaderas necesidades de las personas que forman parte de Colunga.

### 3.2.1 Rotación y su impacto en las métricas de la fundación

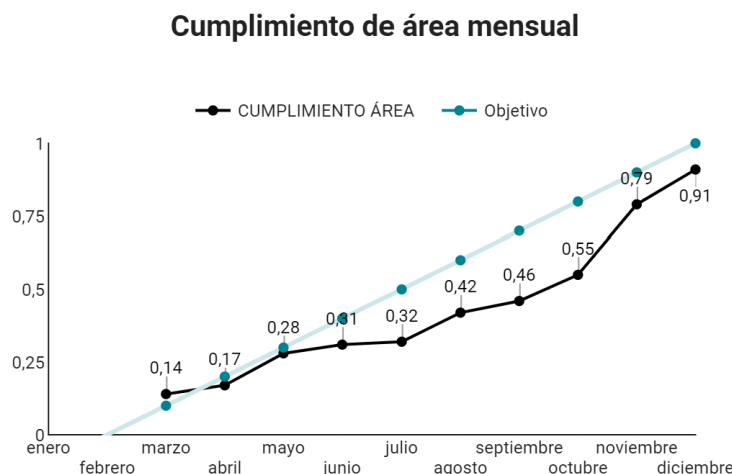
Una forma de dimensionar el impacto del problema son las iniciativas planificadas para el 2022 que debieron ser postergadas para fin de año, incluso algunas debieron ser incluidas en la planificación del 2023, esto como consecuencia del constante movimiento

en la entrada y salida de integrantes, lo que dificulta el avance de los proyectos dada la pérdida de conocimiento, generando una sobrecarga laboral en los últimos meses del año.

A modo de contextualizar el funcionamiento de Colunga respecto a los indicadores, por áreas se definen 4 a 5 iniciativas anuales que deben estar vinculadas con los lineamientos estratégicos. Para cada una de éstas se establecen entre 1 a 3 indicadores los cuáles son seguidos en un cuadro de mando monitoreado por el área de gestión desde marzo a diciembre. La medición de indicadores, la planificación e iniciativas se trabajan de septiembre a diciembre de forma participativa con los equipos. Durante mayo, julio, octubre y enero se realizan reuniones para que las áreas revisen los avances de sus resultados, y pongan desafíos y metas para agilizar los indicadores que no están teniendo los resultados esperados. En lo que sigue se muestra el impacto de la rotación en las dos grandes direcciones de Colunga:

**Dirección de Gestión:** en Dirección de Gestión se realizaron cambios positivos, entre los cuales se encuentran un replanteamiento de dos cargos unificados, pertenecientes a administración y finanzas y una buena contratación para éste. Además, se creó la Dirección de Estrategia Digital y Personas, abriendo espacio a nuevos desafíos respecto a tecnología y respecto a construir un mejor lugar de trabajo para el equipo de Colunga. Ésta logró ser una de las áreas con mejor cumplimiento de los indicadores planificados para el 2022, llegando a 91% de cumplimiento, pudiendo atribuirse en parte, a que es una de las áreas con menor rotación y mejor calificación en clima organizacional.

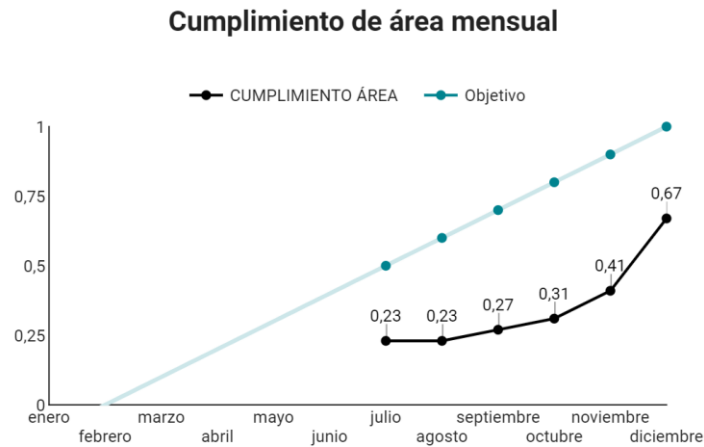
Figura 6: Cumplimiento de indicadores de Dirección de Gestión durante el 2022



Fuente: Cuadro de mando Colunga 2022, Mejora Continua

**Dirección ejecutiva:** los indicadores de Dirección Ejecutiva son el cumplimiento de las áreas sociales y los proyectos prioritarios. La gran rotación de las áreas sociales puede ser una de las razones atribuidas al bajo cumplimiento de los indicadores planificados para el 2022, logrando solo el 67% del total esperado.

*Figura 7: Cumplimiento de indicadores Dirección Ejecutiva durante el 2022*



*Fuente: Cuadro de mando Colunga 2022, Mejora Continua*

Finalmente, los costos asociados al atraso o incumplimiento de iniciativas y/o metas se traducen en lo siguiente:

- Posible pérdida de financiamiento para proyectos financiados externamente, por ejemplo, FARO financiado en un 45% por UE, y el programa de Liderazgo perteneciente a Sistema Transforma financiado en 80% por Open Society Fundation.
- Costo reputacional de Colunga con otras fundaciones donantes con las que trabajan como socias, lo que podría mermar crecimiento futuro o nuevos proyectos y líneas de trabajo. Desde hace seis años la fundación opera con el mismo capital interno y el crecimiento se debe a la búsqueda de socios con los que cofinancian proyectos, algunos de estos socios son UE, Open Society Fundation, CORFO, y fundaciones donantes como Ilumina, San Carlos de Maipo, entre otras. La forma

que tiene Colunga de crecer es consiguiendo socios externos, por lo tanto, el costo de reputación es alto.

- Costo reputacional de la familia dueña de la fundación, al no cumplir con estándares o proyectos establecidos.

### **3.2.2 Costo económico de la rotación en Colunga durante el 2022**

El costo aproximado de la rotación durante el 2022 fue de \$74.035.921 cifra que considera los costos de desvinculación, el pago por la búsqueda de nuevos integrantes y el pago de vacaciones no tomadas. Además, hay costos implícitos que no se consideran para el trabajo de título, según Great Place to Work en el artículo “Generación de Confianza: Vale la pena el esfuerzo” [7] hay costos más difíciles de calcular, como lo son el conocimiento perdido, los costos asociados con la red de relaciones y fuentes de información que se rompen y los cuestionamientos que pueden surgir si un empleado clave decide marcharse.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 Objetivo General**

Definir una estrategia para el área de Personas y una propuesta de implementación, incorporando un viaje del colaborador respecto a procesos de gestión de personas que permitan sostener la estrategia y crear un entorno laboral acorde al crecimiento y a las necesidades de la Fundación.

### **4.2 Objetivos Específicos**

- 1) Diagnosticar las necesidades del área de Personas y comparar a Colunga con otras OSC referentes y expertos para comprender el estado actual.
- 2) Definir estrategia alineada con el diagnóstico y con la estrategia central de Colunga que permita resolver las necesidades de la organización.
- 3) Definir un viaje del colaborador en cuanto a procesos de gestión de Personas que de sostenibilidad al área en el tiempo.
- 4) Proponer una implementación del área con un plan de acción paso a paso para dar lineamientos a la organización en la resolución de las brechas.

## **5. ALCANCES**

El trabajo de título no considera la implementación de la estrategia de personas propuesta para la formalización del área, dado que sobrepasa los tiempos del trabajo de título. Además, respecto a procesos, solo se realiza una propuesta de priorización a partir de lo detectado en el diagnóstico, pero tampoco se considera el diseño ni la diagramación de estos.



## **6. MARCO CONCEPTUAL**

El presente marco conceptual tiene por objetivo sostener la investigación con conceptos apropiados y coherentes que permitan el desarrollo del trabajo de título. La investigación se puede agrupar en las áreas de la ingeniería civil industrial: comportamiento organizacional y dirección estratégica. Se describe un resumen de la recopilación de bibliografía obtenida con el fin de ordenar conceptos y estructurar el trabajo de título.

### **6.1 Gestión de Personas**

Según el documento “Gestión de Personas en la empresa chilena, la necesidad de una transformación” elaborado por CIO, SENCE y SOFOFA [8], históricamente en Chile la gestión de personas se ha enfocado en procesos básicos referentes a temas legales como el pago de remuneraciones, contratos, control de beneficios, entre otros, siendo gestiones limitadas a actividades administrativas. Sin embargo, no es suficiente hacerse cargo de lo “higiénico”, Recursos Humanos es un área fundamental que debe participar estratégicamente, para lograr aumentar la productividad, formar a los equipos, disminuir las brechas de conocimiento, ayudar a transformar y adaptarse ante los cambios. Según los mismos autores se está en una época de cambios que afectan al trabajo y a las organizaciones y que requieren transformar la función de gestión de personas. Entre los cambios que enfrentan las organizaciones se encuentran: nuevas presiones competitivas, automatizaciones, nuevas regulaciones, diferentes aspiraciones de las nuevas generaciones que se suman al mundo laboral, entre otros.

En línea con lo anterior, la estrategia de personas definida en el trabajo de título es el camino que debe seguir Colunga para su transformación. Ésta se enmarca en cuatro ejes fundamentales: Liderazgo, Comunicación, Foco estratégico y Procesos y políticas. Estos ejes deben ser trabajados para movilizar a un estado de mayor bienestar la cultura y el clima. En lo que sigue se definen los conceptos asociados a la estrategia de personas y a sus ejes fundamentales.

## 6.2 Estrategia de Personas

Según Sence, CIO, SOFOFA (2022) [8], una estrategia de personas es un plan que determina la organización y las personas que la empresa requiere para cumplir sus objetivos, mediante un proceso estructurado de alinear la organización. Responde a la necesidad organizacional de enfrentar la creciente competencia en el mercado laboral, donde las organizaciones deben planificar las formas de atraer, reclutar, retener y motivar a las mejores personas. No contar con una estrategia de personas tiene como consecuencia que la generación de valor disminuya. Para que la organización cumpla sus estrategias, requiere de un plan para alinear y desarrollar a las personas. “La estrategia de personas, a través del **alineamiento y desarrollo de los trabajadores(as)**, es un medio para superar a la competencia”. En pocas palabras, generar una estrategia de personas es alinear en el corto plazo y desarrollar la organización en el largo plazo.

### 6.2.1 Procesos de Gestión de Personas

La estrategia de personas aborda en el corto plazo, los procesos “higiénicos” básicos, y en el mediano/largo plazo, los procesos que permitan el desarrollo de los trabajadores. Los autores Sence, CIO, SOFOFA (2022) plantean la gestión realizada por Recursos Humanos como una pirámide que en la base tiene procesos “higiénicos” como remuneraciones, incentivos, sucesión, evaluación de desempeño, beneficios, cumplimiento de la legislación, entre otros; y sobre la base se tienen los procesos más sofisticados de gestión del conocimiento y liderazgo del cambio [8].

Según Dave Ulrich en “Recursos Humanos Champions” [9] las prácticas de Recursos Humanos deben ser diseñadas para crear valor y proporcionar resultados, el autor establece: “Las prácticas de Recursos Humanos son procesos organizativos que pueden aumentar la competencia individual y las capacidades de la organización. Cuando las prácticas de Recursos Humanos están en consonancia con las necesidades de los clientes internos y externos las firmas tienen más probabilidades de éxito”.

Los procesos de gestión de personas también pueden ser vistos como un viaje del colaborador. El modelo de Employee Journey utilizado en el 1º Barómetro Experiencia de Empleado en España (BEX 2018) [12] plantea seis fases y 24 touchpoints que hacen referencia a todas las interacciones o secuencia de puntos de contacto que mantiene el colaborador con la organización a lo largo de su ciclo en la misma.

Figura 8: Employee Journey por enEvolution y Buljan & Partners



Fuente: Fundación Empresa, Universidad de Alicante

Respecto al desarrollo de carrera de los trabajadores, es un proceso formal que consiste en planificar el futuro laboral de los trabajadores(as). Para lograr el desarrollo es necesario que la organización integre el proceso con otros de gestión de personas, como la evaluación de desempeño, la capacitación y desarrollo y la planificación dotacional. Es importante considerar que existe una alta rotación de personas jóvenes y una de las principales razones es la búsqueda de crecimiento laboral que en general resulta más lento que sus expectativas. Por esta razón, es necesario crear planes de desarrollo de carrera atractivos.

## 6.2.2 Liderazgo

Según el artículo “La odisea del liderazgo” de Harvard Business Review [10], hoy en día se espera que los liderazgos produzcan resultados de una manera completamente diferente a la tradicional. En la mayoría de las organizaciones la toma de decisiones se ha descentralizado y el rol del líder es empoderar y capacitar a su equipo, teniendo que ceder el control. Se necesitan líderes con ingenio, que fomenten el compromiso y que tengan una amplia variedad de habilidades sociales que permitan liderar a otros indirectamente a gran escala para lograr el éxito organizacional.

Además, según CIO, SENCE Y SOFOFA (2022) [8], para lograr mantener una cultura organizacional sana que sea una contribución a la productividad y que se transforme en una ventaja competitiva de la organización, los líderes empáticos(as) con foco en diversidad, balance trabajo/familia, flexibilidad y salud mental serán claves frente

al crecimiento acelerado de cambio organizacional y tecnología. Algunas responsabilidades de los liderazgos según los autores son: alineamiento, desarrollo de las personas, desempeño del proceso, mejoramiento continuo, gestión del cambio.

Según los mismos autores mencionados en el párrafo anterior, para que los líderes motiven a sus equipos, es necesario que el encargado(a) de gestión de personas potencie los liderazgos, entregando directrices alineadas con la estrategia de la organización. Las personas que ejercen roles de jefatura requieren de más preparación, deben entender el marco normativo vigente con el fin de evitar conflictos, comprender la importancia de la sostenibilidad, gestionar la diversidad, generar confianza, saber abordar conversaciones difíciles y entregar retroalimentación de forma oportuna.

### **6.2.3 Comunicación**

La comunicación en una organización es fundamental para la construcción de relaciones laborales basadas en la confianza y asegurar el compromiso del equipo. Las organizaciones requieren comunicar de forma interna y externa los valores, las estrategias, los objetivos y logros, con el fin de alinear y generar apoyo en los objetivos organizacionales. Actualmente las políticas de comunicación basadas en la transparencia son fundamentales. Para que ésta sea efectiva se debe crear una estrategia comunicacional que genere un relato único para los distintos públicos [8].

### **6.2.4 Foco estratégico**

Según “El diamante de la excelencia organizacional: una propuesta para mejorar la implementación de la estrategia” elaborado por Antonio Kovacevic y Álvaro Reynoso (2015) [11], el foco estratégico tiene relación con escoger deliberadamente los aspectos fundamentales que se van a desarrollar como estrategia de valor para los clientes, y también en muchos casos, escoger que es lo que no se va a realizar. Una vez determinado dicho foco estratégico, la organización debe concentrar sus esfuerzos en crear un conjunto de actividades interrelacionadas que logre consistentemente entregar esa propuesta de valor a sus clientes y mantener una posición de ventaja competitiva en sus mentes, para que finalmente esto se traduzca en resultados.

Además, los mismos autores definen el concepto de alineamiento como *“la acción y el efecto de vincular las unidades de negocio, departamentos, procesos y personas con*

*el foco estratégico de la organización para garantizar la optimización de esfuerzos y recursos y lograr los resultados esperados*". Lo importante es que la vinculación se haga hasta el nivel de los colaboradores para que el trabajo y comportamiento diario se relacione directamente al conjunto de actividades interrelacionadas con que la organización busca lograr la diferenciación.

### **6.3 Cultura**

El concepto de cultura tiene relación con cambiar el comportamiento de los líderes hacia un conjunto de nuevos comportamientos deseados (competencias organizacionales genéricas) y fomentar habilidades y conocimientos específicos (competencias técnicas) [11]. Estos cambios aceleran el logro de los resultados, y son conseguidos a través del alineamiento de diversos procesos de recursos humanos, los cuales impactan en el estilo de liderazgo, en el ambiente y en el clima organizacional.

Además, según Great Place to Work en su investigación "Generar confianza: Vale la pena el esfuerzo" [7] en las culturas de las mejores organizaciones, los directivos y jefes desarrollan formas de comportarse y de interactuar con los empleados con el fin de hacerlos sentir valiosos para la organización por su trabajo y por sus contribuciones como seres humanos.

### **6.4 Clima Organizacional**

Para la realización del trabajo de título es importante entender el concepto de clima organizacional. Según Hellrieger y Slocum (1974), Clima Organizacional es "un conjunto de atributos que pueden ser percibidos acerca de una organización particular y/o sus subsistemas, y que puede ser inducido por la forma en que la organización interactúa con sus miembros y su ambiente" [13].

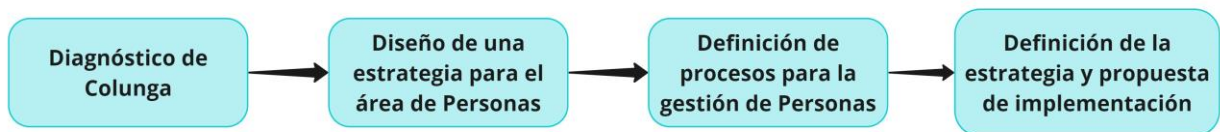
En general, la aproximación a estas variables internas se consigue a través de "las percepciones que comparten los miembros de la organización respecto del trabajo, el ambiente físico en que tiene lugar, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo" [14] (Rodríguez, 2004)

En el último tiempo, el clima organizacional se ha vuelto de mayor interés. Uno de los factores que potenció la transformación de éste es la pandemia COVID-19, donde las organizaciones debieron adaptarse a nuevas condiciones de trabajo, nuevas formas de comunicación, crisis económica, entre otras cosas. Además, existe mayor preocupación por el bienestar físico y emocional de los empleados y por la equidad e inclusión.

## 7. METODOLOGÍA

La metodología para cumplir los objetivos planteados en el presente Trabajo de Título considera las siguientes etapas:

*Figura 9: Etapas de la metodología*



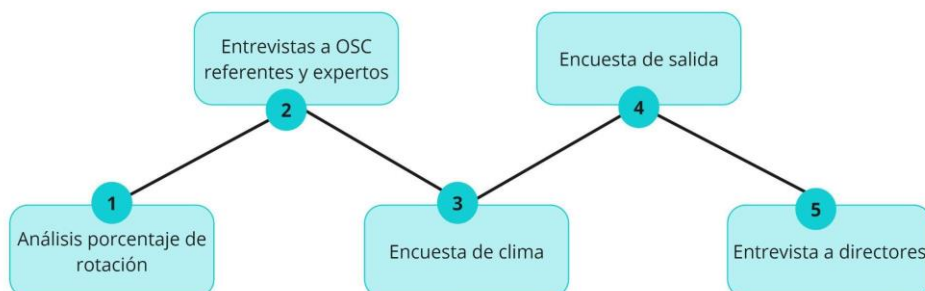
*Fuente: Elaboración propia*

### 7.1 Diagnóstico de Colunga

Inicialmente se realiza un diagnóstico para comprender el estado actual de Colunga respecto a las múltiples variables de la gestión de Personas e identificar cuáles son las causas más relevantes del problema con datos concretos que lo demuestren.

Para llevar a cabo el diagnóstico se definen etapas que permitan entender la situación desde diferentes perspectivas, las cuales se muestran en la siguiente figura.

*Figura 10: Etapas del diagnóstico*



*Fuente: Elaboración propia*

### **7.1.1 Análisis porcentaje de rotación**

Se realiza una reunión con la directora de Personas de la fundación y se revisan los casos de quienes fueron parte del 50% de rotación durante el 2022, identificando como categorías rotación esperada, rotación por malas contrataciones y rotación por fugas de talento. De esta forma, se identifica el porcentaje de rotación que pudo ser evitado y que se busca reducir en el tiempo.

### **7.1.2 Entrevista a organizaciones referentes y expertos**

Con el objetivo de buscar buenas prácticas relacionadas a la Gestión de Personas en referentes locales, se elabora una pauta de entrevista semiestructurada. Las entrevistas son de carácter confidencial, con el fin de asegurar la obtención de respuestas verídicas, por lo que las transcripciones no son mostradas en el trabajo de título.

La información recopilada en las entrevistas se sistematiza aplicando la metodología de “Codificación Temática” [15]. Se analiza y se categoriza la información partir de conceptos relacionados a la gestión de personas (liderazgo, clima, rotación de personas, evaluación de competencias, desarrollo de carrera, procesos del área de RRHH y cultura), los que están alineadas con el marco conceptual del trabajo. Para sistematizar la información, primero las respuestas son categorizadas en una matriz a modo de ordenar según los conceptos definidos (Tabla 1), continuando con resumir la información dentro de la matriz y juntando respuestas similares (Tabla 9, Anexos). Para concluir a partir de los resultados obtenidos, se utilizan las categorías de respuesta con mayor frecuencia y también aquellas que pueden considerarse alineadas con la investigación y que pueden ser valiosas para la propuesta de la estrategia.



Tabla 1: Matriz de análisis de respuestas de referentes y expertos

Concepto	Referentes en RRHH
Liderazgo	
Clima	
Rotación de personas	
Evaluación de competencias	
Desarrollo de carrera	
Procesos del área de RRHH	
Cultura	

*Fuente: Elaboración propia*

### 7.1.3 Encuesta de clima

La tercera etapa consiste en la aplicación de la encuesta Building Happiness by BUK al equipo completo de Colunga, con el objetivo de evaluar la satisfacción laboral en la organización. Esta herramienta se usa por primera vez en Colunga y será integrada a partir del 2023 como proceso anual para medir la satisfacción del equipo.

El instrumento consta de 28 afirmaciones distribuidas en los 4 pilares a evaluar según la escala Likert de 5 puntos y se habilita para todos los colaboradores a través de Buk, siendo todas las respuestas anónimas.

Los resultados son 100% basados en las percepciones de los colaboradores y como métrica se usa la favorabilidad en las afirmaciones, lo que corresponde al porcentaje de personas que están “de acuerdo” o “muy de acuerdo”.

#### **7.1.4 Encuesta de salida**

Se aplica una encuesta de salida a aquellos trabajadores que decidieron dejar la fundación por voluntad propia, con el objetivo de identificar los factores que influyen en su decisión y detectar posibles oportunidades de mejora. La encuesta consta de las siguientes tres preguntas: *“¿Por qué dejaste la organización?, ¿Qué es lo que más te gustó de trabajar aquí?, ¿Qué hace a tu nuevo trabajo más atractivo que el que tenías en Colunga o como imaginas uno más atractivo?”*

#### **7.1.5 Entrevista a directores de la fundación**

Se elabora una pauta de entrevista con el objetivo de levantar información desde las direcciones de área, dirección ejecutiva y dirección de gestión respecto al estado de la gestión de personas en Colunga, y cuál es la reflexión respecto a variables que pasan por los estilos de liderazgo como lo son las desvinculaciones, fugas de talento, entrega oportuna de retroalimentación a los equipos, clima y cultura, y además la percepción de cada uno respecto a sus propias formas de liderar y sus debilidades en el rol. Una vez elaborada la pauta, se realiza la entrevista a los 7 directores y directoras y se sistematiza la información recopilada aplicando la metodología mencionada anteriormente de “Codificación Temática” [15]. Las entrevistas son de carácter confidencial, con el fin de asegurar la obtención de respuestas verídicas, por lo que las transcripciones no son mostradas en el trabajo de título.

Las respuestas obtenidas son analizadas a partir de conceptos extraídos de las preguntas realizadas, las que se alinean con el marco conceptual del trabajo de título. La sistematización de la información se realiza en primer lugar categorizando las respuestas en una matriz (Tabla 2) ordenando a partir de los conceptos definidos, para luego juntar las respuestas que hacen alusión a ideas similares y así sintetizar la información. El paso siguiente es reordenar la información de la matriz según las repeticiones de respuestas con el fin de identificar tendencias que faciliten el análisis (Tabla 11, Anexos)

Tabla 2: Matriz de análisis de respuestas de directores

Concepto	Directores
Gestión de Personas	
Clima	
Proyección de la Gestión de Personas	
Rotación	
Desvinculaciones	
Retroalimentación y apoyo en brechas	
Cultura	
Estilo de liderazgo	
Debilidad en el liderazgo	

Fuente: Elaboración propia

Para el análisis de cada concepto en la etapa de diagnóstico, además de las respuestas con más frecuencia se consideran aquellas identificadas como alineadas con lo descubierto en la investigación y que resultan valiosas para el planteamiento de la estrategia.

#### 7.1.6 Conclusiones del diagnóstico

Se concluye el diagnóstico destacando los aspectos positivos de la organización y las oportunidades de mejora categorizadas en los ejes a tratar en la estrategia de personas (liderazgo, procesos y políticas, comunicación y enfoque estratégico). Además, se agrega la cultura actual interpretando lo percibido por los directores en las entrevistas y también usando el diagnóstico en general.

## 7.2 Diseño de una estrategia para el área de Personas

### 7.2.1 Sesión de equipo para definir la Cultura Objetivo Colunga

Se diseña una sesión grupal para el equipo con una asesora experta en Gestión de Personas, con el objetivo de definir en conjunto los lineamientos que permitan lograr los objetivos de largo plazo, principalmente los comportamientos, habilidades y conocimientos que la cultura y los líderes deben tener para cumplir con el propósito organizacional.

En la sesión participa todo el equipo Colunga y es moderada por la asesora externa. Se llevan a cabo reflexiones individuales y trabajos grupales para lograr definir en conjunto primero la cultura objetivo y a partir de los resultados, las características de los liderazgos que permitan tener esa cultura.

La sesión consiste en tres reflexiones personales: *¿Cómo trabajar en Colunga te permite conectar con tu propósito personal? ¿Cuál es la “forma de hacer las cosas” que debemos tener en Colunga para cumplir con el propósito organizacional? ¿Cómo deben ser nuestros líderes para lograr la cultura que queremos?*

La primera reflexión se utiliza para que el equipo se interiorice con el propósito de Colunga y que expanda la mente al conectar con su propósito personal. En la segunda reflexión cada persona escribe sus ideas en post-it, y se realiza un trabajo grupal donde exponen y comparten las reflexiones agrupando en un papelógrafo las ideas similares para obtener como grupo entre cinco a siete atributos de la cultura objetivo. Luego cada grupo expone los atributos definidos y con la ayuda de la moderadora externa de la sesión se agrupan nuevamente los atributos similares, para obtener finalmente 7 atributos de la cultura objetivo Colunga. Para la última reflexión personal respecto al liderazgo, se escriben en un papelógrafo los 7 atributos de la cultura objetivo y cada persona pega en el papelógrafo las características del líder necesarias para lograr los atributos de la cultura.

Posterior a la sesión se realiza un cruce de información de la cultura objetivo y el diagnóstico, con el fin de complementar ambos resultados y definir las brechas que serán trabajadas en la estrategia de personas.

## **7.2.2 Definición de brechas**

Teniendo el diagnóstico categorizado en los cuatro ejes (liderazgo, comunicación, foco estratégico y políticas y procesos) y complementando con la cultura objetivo de Colunga se definen brechas para abordar en la estrategia de personas.

## **7.3 Definición de procesos para la gestión de Personas**

Se define un viaje del colaborador respecto a los procesos de gestión de Personas con la finalidad de ser un soporte para la estrategia de Personas. Para hacerlo, se utiliza el modelo planteado por las consultoras de RRHH en Evolución y Buljan & Partners definido en el marco conceptual, y se adapta a la organización según las necesidades y limitaciones de ésta.

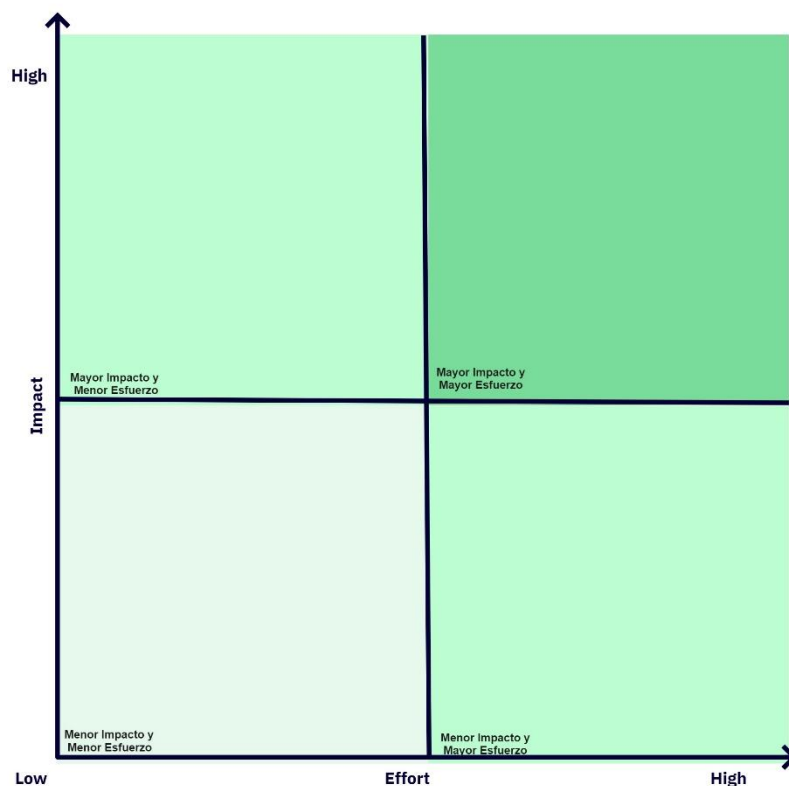
Se vinculan las brechas detectadas en el diagnóstico a los procesos definidos en el viaje del colaborador, y se establece una priorización de aquellos que requieren ser trabajados o mejorados con urgencia.

## **7.4 Definición de la estrategia de Personas y propuesta de implementación**

### **7.4.1 Proyectos y/o iniciativas para cada brecha y priorización**

Haciendo uso de las brechas identificadas en el diseño de la estrategia, se definen proyectos específicos en los que debe enfocarse el área de Personas. Para cada una pueden definirse proyectos de corto plazo y/o de mediano/largo plazo. Estos son priorizados usando una matriz de esfuerzo/impacto lo que determina cuáles proyectos serán propuestos en el corto plazo o en el mediano/largo plazo.

Figura 11: Matriz de Esfuerzo/Impacto

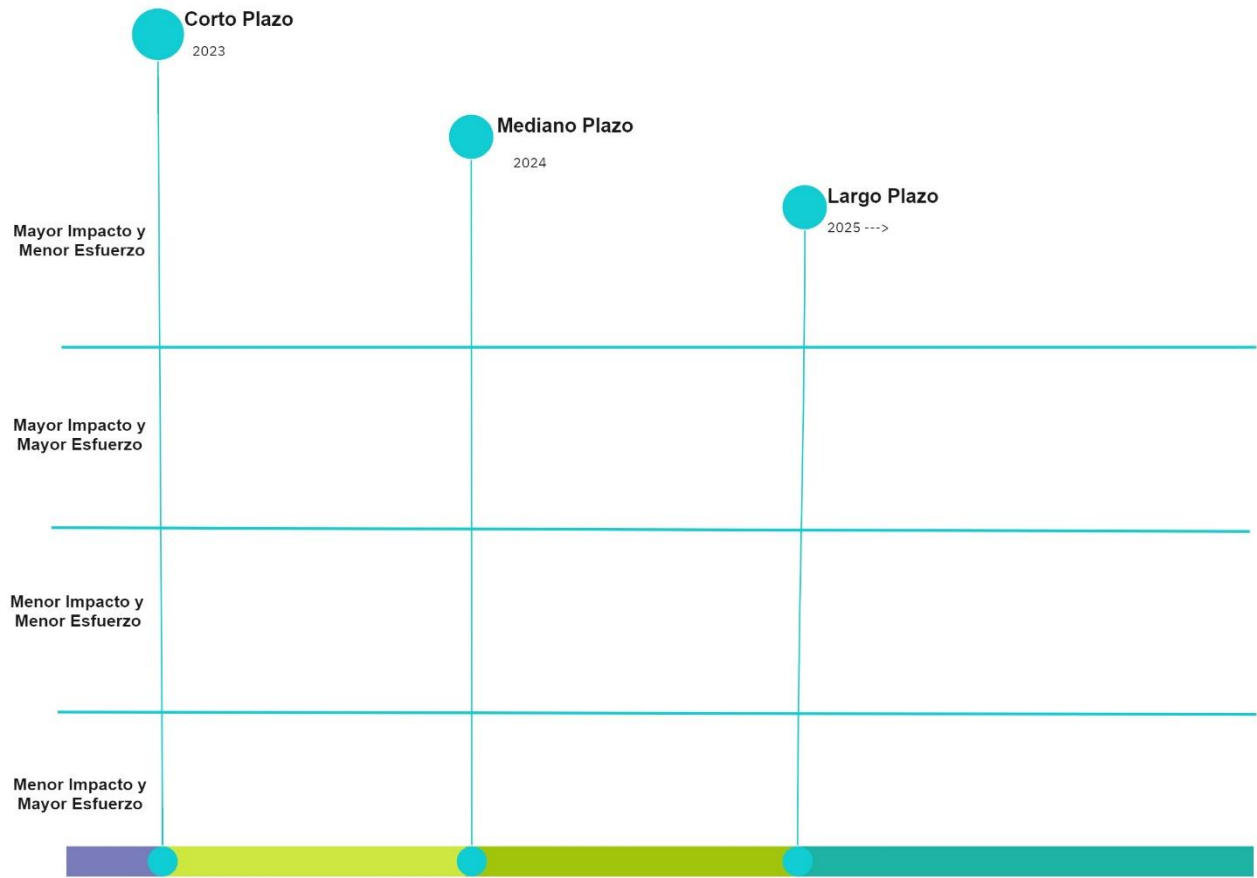


Fuente: Matriz de Eisenhower

#### 7.4.2 Definición de la estrategia y propuesta de implementación

Usando los proyectos definidos a partir de las brechas y la priorización de éstos en la matriz de esfuerzo/impacto se plantea la Estrategia de Personas a través de una línea de tiempo que propone proyectos a realizar en el corto, mediano y largo plazo.

Figura 12: Línea de tiempo Estrategia de Personas



Fuente: Elaboración Propia

## 8. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

### 8.1 Análisis porcentaje de rotación en Colunga 2022

Como fue mencionado anteriormente, durante el 2022 el porcentaje de rotación alcanzó el 50% en fundación Colunga. Al ser el área de Personas creada en el 2022, no se han realizado estimaciones anteriores de cuál podría ser la rotación esperada o planificada anual para la organización, por lo que se decide realizar este análisis revisando la rotación de personas del 2022 identificando las posibles causas de salida que se detallan a continuación.

**Rotación esperada:** para este tipo de salidas el porcentaje de rotación calculado es de 14%. Se refiere a salidas de personas que son contratadas para proyectos que tienen un periodo determinado y llegan a su fin o salidas de personas que cumplen un ciclo en el cargo que tienen, en un plazo de tiempo acorde que les permite lograr los objetivos del cargo. Este plazo de tiempo para los cargos de coordinación es de 4 años, y 6 años para los directores de áreas.

**Rotación por malas contrataciones:** para este tipo de salida el porcentaje de rotación calculado es de 25% siendo el más alto entre los tres tipos. Se refiere a salidas de personas que no cumplían con los conocimientos, habilidades y/o comportamientos necesarios para el cargo.

**Rotación por fugas de talento:** para este tipo de salida el porcentaje de rotación calculado es de 11%. Se refiere a salidas de personas que cumplían con los conocimientos, habilidades y/o comportamientos esperados para el cargo, pero que se fueron de forma voluntaria antes de cumplir el ciclo y los objetivos deseados por la organización.



## 8.2 Conversación sobre buenas prácticas con referentes

Se realizó una entrevista pauteada a 4 organizaciones a modo de buscar referencias sobre lo que se está haciendo en temas de recursos humanos en fundaciones de similares características a Colunga. Las organizaciones participantes fueron: Déficit Cero, Social Lab, Fundación Chile y Mi Parque, también se entrevistó a dos expertos en RRHH con el fin de identificar brechas y/o buenas prácticas que pudiesen aportar al diagnóstico y posterior propuesta de estrategia. Los resultados fueron categorizados en una matriz que se encuentra en Anexos (Tabla 9), y para comprender el estado de Colunga respecto a los referentes, se realiza una tabla de comparación entre las buenas prácticas identificadas en referentes y la situación de Colunga para los diferentes conceptos abordados en la entrevista.

*Tabla 3: Comparación de Colunga con referentes y expertos*

Concepto	Referentes	Colunga
<b>Liderazgo</b>	Estilo empático, RRHH entrega acompañamiento a líderes quienes deben estar alineados con el propósito, desarrollan la experiencia del colaborador	Diversos estilos de liderazgo, algunos generan tensión en las formas de trabajo, en el clima y la cultura
<b>Clima</b>	Enfatizan en la importancia de escuchar y hacer participar a los equipos, ambiente laboral sano	Buen clima en general, se producen tensiones por problemas jerárquicos
<b>Rotación de personas</b>	Rotación de acuerdo con lo esperado. Reconocimiento para retener el talento, algunos no pueden retenerse por las ofertas económicas que reciben	Alta rotación causada por malas contrataciones, problemas de liderazgo y comunicación, poco énfasis en el desarrollo de carrera
<b>Evaluación de competencias</b>	El foco es la retroalimentación, con planes de trabajo y objetivos claros	Se da feedback luego de la evaluación, pero no hay un seguimiento desde el área de RRHH

<b>Desarrollo profesional</b>	No tienen un proceso de capacitaciones definido, pero usan sus propios recursos para hacer mentorías internas	Se destinan recursos para capacitaciones, pero hasta ahora el proceso para solicitarlas no es claro. No se aprovecha la expertiz interna
<b>Procesos de RRHH</b>	Van desarrollando los procesos del área según la ruta del colaborador, deben estar atados al propósito de la organización	Existen muchas iniciativas sueltas, es necesario alinearlas bajo una estrategia
<b>Cultura</b>	Diálogo, colaboración, horizontalidad	Exigente, colaborativa, vertical

Fuente: Elaboración propia

### 8.3 Encuesta de Clima: necesidades del equipo

Como se mencionó en los puntos anteriores, el área de Personas recién fue creada en el 2022, y como desafío se enfrenta a un 37% de rotación en el 2021 y un 50% en el 2022. Considerando esto, antes de definir una estrategia que formalice el área, es necesario identificar las debilidades más críticas de clima, con el fin de priorizar las reales necesidades de los integrantes y trabajarlas. Por esta razón, se decide implementar por primera vez una encuesta de clima haciendo uso de la herramienta Building Happiness by Buk.

Una vez obtenidos los resultados, estos fueron presentados al Comité de la Felicidad, a modo de discutir en equipo las fortalezas y debilidades de Colunga, para posteriormente decidir las líneas de acción a trabajar en el corto plazo, periodo definido desde diciembre 2022 a mayo 2023, mes donde se volverá a implementar la encuesta de clima.

Se muestra en las siguientes figuras los resultados más relevantes, identificados como fortalezas y debilidades del clima en Colunga, los cuales son ordenados por la favorabilidad y además se incluye el valor promedio de cada afirmación:

*Tabla 4: Afirmaciones identificadas como fortalezas de Colunga*

<b>Respuesta</b>	<b>Favorabilidad</b>
Mi trabajo me permite conciliar la vida laboral y personal.	87.00%
Existen relaciones interpersonales saludables basadas en el respeto y la confianza.	87.00%
Mi trabajo me ofrece tareas desafiantes.	87.00%
Pienso que mi trabajo tiene un sentido y un propósito para mí.	95.70%
Soy feliz en mi lugar de trabajo	95.70%
Pienso que mi trabajo es importante para la organización y el logro de sus objetivos.	95.70%
Me siento orgulloso de pertenecer a mi organización.	100.00%
Cuento con el apoyo y colaboración de mis compañeros de trabajo.	100.00%

*Fuente: Elaboración propia a partir de resultados encuesta de clima*

*Tabla 5: Afirmaciones identificadas como debilidades de Colunga*

<b>Respuesta</b>	<b>Favorabilidad</b>
Existen prácticas de reconocimiento en mi organización.	21.70%
En mi organización existen iniciativas que aportan a mi bienestar físico y psicológico.	30.4%
Mi organización comunica la información de manera oportuna, clara y transparente.	39.1%
Se me ofrecen oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional.	43.5%
Recibo feedback continuo sobre mis fortalezas y oportunidades de mejora.	43.5%
El líder de mi equipo me acompaña y guía para lograr desplegar todo mi potencial.	47.8%
En mi organización existe interés por promover prácticas de diversidad e inclusión.	47.8%
El líder de mi equipo se preocupa por mi bienestar integral.	56.5%
Pienso que mi remuneración es acorde a las responsabilidades de mi cargo.	56.5%

*Fuente: Elaboración propia a partir de resultados encuesta de clima*

Haciendo un análisis junto al Comité de la Felicidad de las debilidades, se seleccionaron las ocho afirmaciones con menor puntaje y se comentaron en profundidad. Las reflexiones elaboradas para cada una de las debilidades detectadas son las siguientes:

1. **Existen prácticas de reconocimiento en mi organización:** es un dolor cultural, se ejecutan grandes proyectos y las felicitaciones son por el grupo de WhatsApp. Se celebra entre pares, pero no se siente igual desde los cargos más altos. Hay pocas instancias de que las personas ejecutoras de las tareas muestren su trabajo por sí solas, se hace brillar poco a los equipos.
2. **En mi organización existen iniciativas que aportan a mi bienestar físico y psicológico:** tiene más que ver con el trato interno, las diferencias de "clase", la jerarquía. El malestar psicológico es por el trato que se recibe, las formas en que se dicen las cosas. Los espacios para trabajar presencial tampoco están acordes a las necesidades. El clima está tensionado.
3. **Pienso que mi remuneración es acorde a las responsabilidades de mi cargo:** no hay claridad de cómo se define el sueldo de alguien, existe desigualdad en los rangos. Pedir un aumento de sueldo es un tema y muchas veces la respuesta no tiene razones claras definidas. Se siente injusticia.
4. **Se me ofrecen oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional:** no hay conocimiento de cómo se piden las capacitaciones, faltan políticas y transparencia. Aparte de eso, no existen opciones de ascensos internos, ni otras formas de crecimiento profesional.
5. **Mi organización comunica la información de manera oportuna, clara y transparente:** falta seguir la planificación y entender el porqué de los proyectos, surgen tareas y pedidos donde no se entiende lo que hay que hacer. No se establece un lenguaje común, sobre todo, no se tiene claridad en los criterios de satisfacción. Muy vinculado a los liderazgos.
6. **Recibo feedback continuo sobre mis fortalezas y oportunidades de mejora:** es gradual y cultural, debe ser enfocado en el trabajo no en las personas. Además,

debe ser coherente con la diversidad de personalidades. La gente que se fue, en algunos casos no sabía qué hacía mal en su trabajo.

- 7. En mi organización existe interés por promover prácticas de diversidad e inclusión:** el proceso de contrataciones no es centralizado en el área de personas, por lo general se contrata a personas que son conocidas de algún integrante de Colunga. No existe política de género y diversidad ni tampoco se tiene diversidad e inclusión en la contratación de integrantes.
- 8. El líder de mi equipo me acompaña y guía para lograr desplegar todo mi potencial:** se ve mucho control, quitan autonomía. La delegación de tareas y la confianza en los profesionales que están contratados es clave.

A modo de sintetizar los resultados de la encuesta de clima, se identifican dos grandes líneas de acción para mejorar el bienestar de las personas de Colunga, las cuales engloban las necesidades de las y los integrantes, estas son el liderazgo y la comunicación.

*Figura 13: Diagrama de líneas de acción a partir de la encuesta de clima*



*Fuente: Elaboración propia*

### 8.3.1 Líneas de acción a partir de la encuesta de clima

En lo que sigue se profundiza en las líneas de acción definidas para entender de mejor forma cómo se relacionan con las debilidades detectadas en la encuesta de clima.

**Liderazgo:** en esta línea se observa que algunos estilos de liderazgo no potencian el desarrollo de los equipos y se perciben brechas en las habilidades interpersonales necesarias para ejercer un buen rol de líder. El equipo percibe jerarquía negativa que afecta en su bienestar psicológico y falta de confianza en el trabajo que realizan lo que se demuestra con el exceso de reportería interna y excesivas instancias de control. Otro punto es que no hay claridad en los alcances y limitaciones de roles. Finalmente, hay percepción de poco reconocimiento del trabajo.

**Comunicación:** en esta línea se observa que es necesario sistematizar procesos, manuales/protocolos para transparentar información transversal a todo el equipo respecto a los siguientes temas:

- **Capacitaciones:** en qué momento pueden pedir una capacitación, cuáles son los criterios para decidir si pueden hacer uso del beneficio, cuál es el monto que cubre Colunga, entre otros. Actualmente, se genera una sensación de injusticia porque no existe una política clara.
- **Remuneraciones:** también existe una percepción de injusticia y desigualdad sobre los salarios, ya que varias personas tienen el mismo nombre de cargo pero distintos montos salariales. Esto se genera principalmente porque el salario es definido según la capacidad de negociación del integrante. Tampoco hay criterios claros de cuándo pueden acceder a un aumento de sueldo y actualmente si es solicitado, las razones para aceptar o negar la solicitud no son conocidas. Si bien el porcentaje de favorabilidad es más de un 50% en la afirmación de la encuesta de clima “Pienso que mi remuneración es acorde a las responsabilidades de mi cargo”, lo que podría considerarse positivo, el malestar se genera por la falta de una política clara y transparente.

- **Uso de espacios físicos y teletrabajo:** se genera incomodidad en el equipo por el uso de espacios físicos, los cuales actualmente consisten en puestos no fijos. Dada la incorporación de modalidad híbrida de trabajo, ha pasado que los integrantes asisten de forma presencial y no hay disponibilidad de puestos, o si tienen reuniones donde necesitan usar un lugar más silencioso, no siempre se encuentra disponibilidad. Otra percepción relacionada a este punto es la sensación de injusticia porque no todos pueden acceder al teletrabajo, hay puestos que requieren de la presencialidad total, y otros a quienes se les permite modalidad remota tres veces a la semana y no hay compensación para quienes trabajan 100% presencial.

También es un problema comunicacional la definición de los roles. Hay integrantes que mencionan que sus roles en un comienzo tenían una definición clara, pero con el tiempo han mutado, y no solo se encargan de ejecutar lo atinente a su rol, sino que también deben responder ante pedidos improvisados que no pertenecen a la planificación. Más de un área declara que la planificación no es seguida por el exceso de tareas extras y que los pedidos no siempre son claros, perdiendo horas al tener que modificar el trabajo varias veces.

## **8.4 Encuesta de salida**

Se realiza una breve encuesta anónima, con el objetivo de conocer las razones por las que los colaboradores decidieron dejar voluntariamente la fundación. La encuesta fue enviada a seis personas de las cuales contestaron cuatro. Los resultados se encuentran en Anexos (Tabla 10).

Los resultados de esta encuesta están muy alineados con los resultados obtenidos en la encuesta de clima. Si bien tres de cuatro personas mencionan dejar la organización por cambio de vida y razones personales, también establecen que tomar esa decisión fue propiciado por razones como falta de claridad, desajuste de rol y responsabilidades del cargo, problemas con la jefatura y poca retroalimentación positiva para los equipos.

Los participantes destacan como positivo el compromiso de los equipos y las personas de alta calidad profesional y humana, la formalidad en las condiciones de trabajo ofrecidas, el espacio y equipamiento y las oportunidades de crear redes y conectar con diferentes actores.

## 8.5 Entrevista a los directores sobre la gestión de personas

En lo que sigue se muestran las respuestas más relevantes por concepto obtenidas de las entrevistas a directores, donde los resultados fueron categorizados en una matriz que se muestra en anexos (Tabla 11). Para cada concepto se incorporan las categorías de respuestas que más se repiten, o las que están alineadas con lo planteado por las personas participantes del diagnóstico.

- **Gestión de personas:** los procesos básicos higiénicos están bien. Falta tener procesos claros que potencien el desarrollo de equipos y transparenten las oportunidades de crecimiento, remuneraciones y roles. Falta potenciar los liderazgos en dirección estratégica para que puedan mejorar las formas de trabajo y la cultura, que tensionan el clima.
- **Clima:** en general es un buen clima. Los problemas se generan por el cansancio, no agradecer y las formas de jerarquía. Hay un problema de lineamientos, no es coherente el discurso de horizontalidad con la realidad de los directores, eso genera frustración. En el equipo se percibe buena comunicación, relaciones sanas y espíritu de compañerismo.
- **Rotación:** se han realizado malas contrataciones. Se puede hacer más esfuerzo en el desarrollo de carrera. Hay personas que están en riesgo, no son cuidadas, no se les entrega posiciones acordes a sus capacidades. También hay perfiles que no se adaptan a los cambios, al crecimiento o a las nuevas necesidades de la organización
- **Proyección del área de Personas:** se espera que el área permita el desarrollo de profesionales, que se capaciten sus brechas, que tengan desafíos y posibilidad de mostrar su trabajo. Que Colunga sea un lugar para aprender de los expertos que hay y que te lleve a otros lugares. Que exista un sentido compartido de propósito entre áreas, entender cuál es el rol de cada uno que permite llegar a la misión. Ser horizontales, ágiles y eficientes.



- **Retroalimentación y apoyo en las brechas detectadas:** como área de personas falta capacitar las brechas, actualmente no se realiza de forma sistematizada. Falta capacitar a los líderes para entregar mejor retroalimentación. Depende del estilo de liderazgo las oportunidades de mejora que se entregan, debería ser algo estandarizado. Es clave la confianza para la retroalimentación, y aprender a tener conversaciones difíciles con honestidad y tolerancia al fracaso.
- **Liderazgo:** se pregunta a los directores cómo definen su estilo de liderazgo y cómo consideran que pueden mejorar. De esta pregunta se extrae que hay líderes que tienen claridad en sus formas de liderar, pero para la mayoría es algo difícil de contestar. Esto refleja la falta de alineamiento en los directores al momento de ejercer su cargo y la dificultad en lograr una cultura que lleve a la organización hacia el propósito. Si bien no hay un estilo de liderazgo transversal, si se mencionaron varias maneras de ejercer el rol que podrían ser positivas. Además, los directores identifican sus oportunidades de mejora y muestran interés en querer desempeñar mejor su rol.

*Figura 14: Percepción de liderazgo personal y debilidades*



*Fuente: Elaboración propia*

- **Cultura:** los directores definieron la cultura de Colunga a partir de la experiencia personal, de donde se obtienen distintas percepciones. Las respuestas son catalogadas en la figura que sigue como cultura que influye de forma positiva y cultura que influye de forma negativa.

*Figura 15: Definiciones de cultura según los directores de Colunga*



*Fuente: Elaboración propia*

A partir de los resultados de la entrevista a directores, se realiza un diagrama que resume la percepción del estado actual de la gestión de personas en Colunga según éstos, y también como les gustaría que fuera en el futuro, es decir, el estado ideal.

Figura 16: Resumen de la percepción de directores sobre la gestión de personas



Fuente: Elaboración propia

## 8.6 Conclusiones del diagnóstico

### 8.6.1 Aspectos positivos

Un escenario positivo es que se identifican brechas que pueden ser resueltas en el corto plazo, que no requieren grandes esfuerzos y que pueden rápidamente aumentar la satisfacción. Además, el equipo demuestra un gran compromiso con el propósito acorde a los resultados de la encuesta de clima, donde las personas declaran sentirse felices en su lugar de trabajo, sienten orgullo de pertenecer a la organización, existen relaciones interpersonales basadas en el respeto y la confianza y se percibe apoyo y colaboración en el equipo. Esto último también es mencionado por los directores en las definiciones de cultura, quienes establecen que existe una cultura de “espíritu colaborativo”, excelencia en el trabajo y valoración por los expertos internos.

## 8.6.2 Oportunidades de mejora

Las oportunidades de mejora a partir del diagnóstico son categorizadas en cuatro ejes que serán los pilares de la estrategia de personas, estos son: Liderazgo, Comunicación, Foco estratégico y Políticas y procesos

*Tabla 6: Ejes de la Estrategia de Personas y oportunidades de mejora*

Eje	Oportunidades de mejora a partir del diagnóstico
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunos estilos de liderazgo generan tensión en el equipo</li> <li>• Percepción de falta de autonomía y poca confianza en el equipo: excesivo control</li> <li>• Sensación de verticalidad (exceso de jerarquía) en el trabajo con los equipos</li> <li>• Poco reconocimiento y valoración al trabajo</li> <li>• Falta de escucha a los equipos en la toma de decisiones estratégicas</li> <li>• Pedidos poco claros, estándares y criterios de satisfacción difusos</li> <li>• No hay un perfil de liderazgo claro, falta de apoyo para desarrollo de habilidades a líderes de la organización.</li> <li>• Alta exigencia asociada a exceso de carga laboral</li> <li>• Dificultad para poner límites, “conversaciones difíciles”.</li> </ul>
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas internas no socializadas ni conocidas</li> <li>• Falta de retroalimentación constante a los equipos</li> <li>• Bajo conocimiento en el equipo no-directivo de lo que están haciendo otras áreas o de la estrategia de la fundación.</li> </ul>
Foco estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deficiente comunicación de las decisiones estratégicas de la fundación a los equipos.</li> <li>• Poco conocimiento del valor / misión / propósito y valores en el equipo.</li> <li>• Desaprovechamiento de expertiz interna</li> </ul>
Políticas y procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retroalimentación: falta de seguimiento en planes de trabajo individual vinculado a la evaluación de competencias</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay política clara de remuneraciones. Bandas salariales</li> <li>• Proceso de contrataciones poco claro y no seguido centralizadamente.</li> <li>• No hay prácticas ni políticas de desarrollo profesional</li> <li>• Talentos desaprovechados, roles poco claros.</li> <li>• Baja estandarización de formas de trabajo: procesos de gestión interna, estándares de reuniones, uso de herramientas.</li> </ul>
--	--

*Fuente: Elaboración propia*

### 8.6.3 Cultura actual de Colunga

Interpretando los resultados del diagnóstico en las distintas etapas, se define la cultura actual de la organización, que da cuenta de las formas de comportarse del equipo, donde hay atributos que aportan en lograr el propósito de forma positiva (a mantener) y otros que, por el contrario, pueden dificultar el avance (a mejorar).

*Figura 17: Interpretación de la cultura actual de Colunga*



*Fuente: Elaboración propia*

## 9. DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA PARA EL ÁREA DE PERSONAS

### 9.1 Sesión de Cultura “Soñada” con el equipo Colunga

Una vez detectadas las oportunidades de mejora a partir del diagnóstico, se identifica la necesidad de reflexionar como organización hacia donde apuntar. Colunga es una organización que ha crecido en los años gracias a nuevas alianzas con socios estratégicos generando un aumento de personas en el equipo y mayor variedad de proyectos. Hasta ahora su funcionamiento se basa en responder a las necesidades del momento y para la definición de la estrategia se considera importante que el equipo se detenga a reflexionar: *“¿Cómo quieren comportarse como organización? ¿Cómo podrán lograr el propósito? ¿Qué cultura y liderazgos necesitan para ello?”*.

A partir de la sesión de cultura soñada, se complementan los resultados de los tres grupos de trabajo como se muestra en el Anexo (Figura 22) y se definen siete atributos de la Cultura Objetivo. Estos se describen a continuación:

1. **Colaboradora:** trabajo conjunto tanto internamente (del equipo) y externamente (con distintos actores de la sociedad), aprovechando habilidades y expertiz para cumplir los objetivos y desafíos de la Fundación. Con foco en el compañerismo y buena disposición.
2. **De Aprendizaje e Innovación:** una cultura de apertura permanente al conocimiento y a nuevas formas de hacer las cosas, con humildad en la disposición a aprender, teniendo capacidad de adaptación y pensamiento crítico, con espacios para la curiosidad, la creatividad, soñar y proponer.
3. **De Excelencia:** calidad en el trabajo, con rigurosidad, agilidad, eficiencia, priorizando y focalizando los esfuerzos. Poner a los beneficiarios al centro, trabajando con dedicación desde la vocación. Con equipos de excelencia y con un claro rol social.

4. **Humana y empática:** una cultura de confianza mutua, comunicación constante y diálogo con escucha activa, donde se valore y reconozca el trabajo y se genere un sentido de equipo: siendo solidarios, motivados y con entusiasmo. Una cultura donde se cuide a las personas.
5. **Inclusiva y diversa:** una cultura donde se valide y valoren las personas en su heterogeneidad, donde exista diversidad en las disciplinas y experiencias. Una cultura consciente de la inclusión y el respeto, que además sea un espacio con equidad de género.
6. **Transparente:** Sinceridad y respeto en la comunicación. Cultura de apertura en la información, mensajes claros y pertinentes sobre las decisiones, políticas y objetivos de la Fundación.
7. **Conectada y Consciente:** personas comprometidas con los valores y propósito de la Fundación. Una organización consciente de la realidad nacional y mundial, motivada por estos desafíos y coherente en la forma de hacer las cosas.

*Figura 18: Atributos de la Cultura Objetivo Colunga*



*Fuente: Elaboración propia*

## 9.2 Definición de brechas

Haciendo una interpretación del diagnóstico y la cultura objetivo, se definen brechas para trabajar en la Estrategia de Personas, categorizadas en los cuatro ejes fundamentales: Liderazgo, Foco estratégico, Comunicación y Políticas y procesos.

*Tabla 7: Definición de brechas para la Estrategia de Personas*

Ejes	Brechas
<b>Liderazgo</b>	1. No existe un perfil del “líder Colunga”. 2. Faltan habilidades que potencien a los equipos: -Dificultad en habilidades interpersonales (confianza, escuchar, cuidar, flexibilidad, comunicación, empatía, valoración, entre otros). -Dificultad en la retroalimentación a los equipos y al trabajo: manejo de conversaciones difíciles. -Dificultad para realizar pedidos claros, con criterios de satisfacción que se ajusten a los proyectos apuntando a la excelencia. 3. No hay conocimiento de cuáles son los mínimos intransables para los líderes (directorios, comités ejecutivos y otros).
<b>Foco estratégico</b>	4. Falta comunicar los lineamientos estratégicos organizacionales. 5. Falta trabajar la cultura para apalancar la estrategia (en curso). 6. Falta una mejor bajada de la estrategia o de los objetivos estratégicos a las áreas para la priorización del trabajo. 7. Falta dar el espacio estratégico al aprendizaje continuo.
<b>Comunicación</b>	8. No existe una estrategia de comunicación interna que potencie el trabajo colaborativo y la transparencia. -Pocas instancias de participación o poco conocidas por el equipo. -No se destaca la experiencia de los colaboradores (reconocimiento). -Comunicación de los valores /lineamientos estratégicos. -Pocas instancias de integración del equipo inter-áreas. -Faltan actividades para comunicar constantemente los lineamientos organizacionales. 9. Falta intencionar espacios de escucha activa. 10. Falta claridad en los roles, sus alcances y limitaciones.
<b>Políticas y procesos</b>	11. Falta de acompañamiento y monitoreo a los líderes en el desarrollo de competencias de liderazgo. 12. Falta mejorar en prácticas de reconocimiento del trabajo. 13. Falta seguimiento centralizado de objetivos y planes de mejora a partir de la evaluación de competencias, con retroalimentación constante.



	<p>14. Reclutamiento y selección iniciativa reciente a nivel centralizado, que no considera inclusión ni perspectiva de género en su proceso.</p> <p>15. Faltan políticas de desarrollo de carrera que sean transparentes y que potencien los talentos internos con equidad e inclusión.</p> <p>16. No existe política de remuneraciones.</p> <p>17. No existen planes de mejora para áreas “críticas” (en gestión de personas).</p> <p>18. No existe un formato común de trabajo (reuniones, documentación, informes).</p> <p>19. Falta de coordinación inter-áreas. Falta procesos que potencien el trabajo colaborativo entre áreas para integrar conocimientos y talentos.</p> <p>20. No existen iniciativas de gestión de la diversidad e inclusión.</p> <p>21. Se pierden oportunidades de aprender de la experiencia interna, especialmente de la expertiz técnica de las personas.</p>
--	--

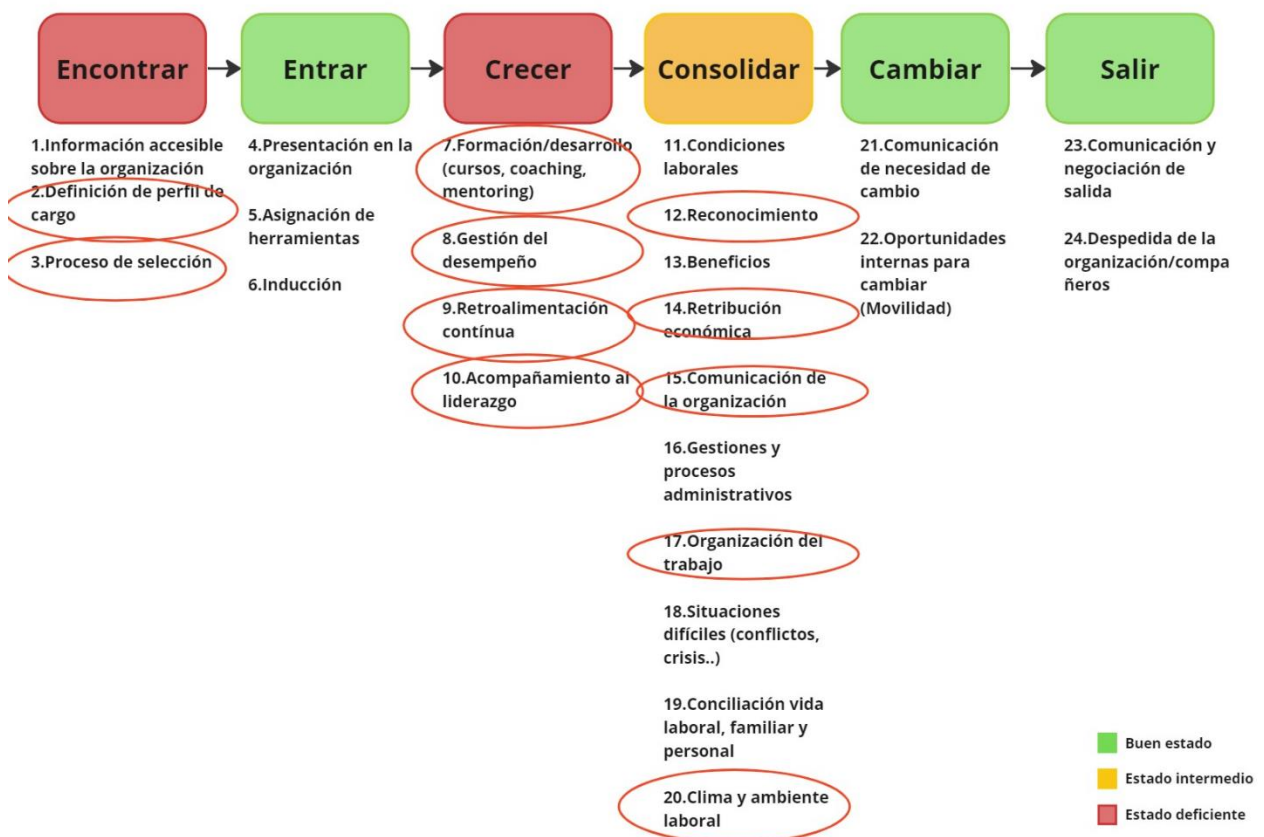
*Fuente: Elaboración propia*

## 10. PROCESOS PARA LA GESTIÓN DE PERSONAS

Para la consolidación del área de Personas y para identificar los puntos clave de la experiencia del colaborador en Colunga, se usa lo definido respecto a procesos de Gestión de Personas en el marco conceptual y se hace un viaje del colaborador adaptado a la realidad y a las necesidades de Colunga.

A modo de mostrar cuales son las fases que van a requerir más esfuerzos según las brechas definidas y cuales se encuentra en buen estado, se muestra el viaje del colaborador con una escala de colores y se encierra en círculos aquellos procesos o interacciones con el colaborador que se vinculan a las brechas detectadas.

Figura 19: Propuesta de viaje del colaborador en Colunga



Fuente: Elaboración propia

## 10.1 Procesos de personas y brechas asociadas

De las seis fases que comprenden el viaje del colaborador, tres se encuentran en buen estado, una se encuentra en estado intermedio y dos se encuentran en estado deficiente. Las fases que requieren ser trabajadas son: Encontrar, Crecer y Consolidar.

Considerando la *Figura 19*, son once procesos del viaje del colaborador que se encuentran encerrados con un círculo rojo, y que se abordan en la estrategia de personas. En lo que sigue se vinculan los procesos y las brechas definidas con el fin de identificar las falencias en cada punto.

- **Definición del perfil de cargo, brecha asociada:**  
10. Falta claridad en los roles, sus alcances y limitaciones.
- **Proceso de selección y reclutamiento, brecha asociada:**  
14. Reclutamiento y selección iniciativa reciente a nivel centralizado, que no considera inclusión ni perspectiva de género en su proceso.
- **Formación/Desarrollo, brechas asociadas:**  
2. Faltan habilidades que potencien a los equipos:
  - Dificultad en habilidades interpersonales (confianza, escuchar, cuidar, flexibilidad, comunicación, empatía, valoración, entre otros).
  - Dificultad en la retroalimentación a los equipos y al trabajo: manejo de conversaciones difíciles.
  - Dificultad para realizar pedidos claros, con criterios de satisfacción que se ajusten a los proyectos apuntando a la excelencia.7. Falta dar el espacio estratégico al aprendizaje continuo.  
15. Faltan políticas de desarrollo de carrera que sean transparentes y que potencien los talentos internos con equidad e inclusión.  
21. Se pierden oportunidades de aprender de la experiencia interna, especialmente de la expertiz técnica de las personas.
- **Gestión del desempeño, brecha asociada:**  
13. Falta seguimiento centralizado de objetivos y planes de mejora a partir de la evaluación de competencias, con retroalimentación constante.
- **Retroalimentación continua, brecha asociada:**  
13. Falta seguimiento centralizado de objetivos y planes de mejora a partir de la evaluación de competencias, con retroalimentación constante.

- **Acompañamiento al liderazgo, brechas asociadas:**
  - 1. No existe un perfil del “líder Colunga”.
  - 11. Falta de acompañamiento y monitoreo a los líderes en el desarrollo de competencias de liderazgo.
  
- **Reconocimiento, brecha asociada:**
  - 12. Falta mejorar en prácticas de reconocimiento del trabajo.
  
- **Retribución económica, brecha asociada:**
  - 16. No existe política de remuneraciones.
  
- **Comunicación de la organización, brechas asociadas:**
  - 4. Falta comunicar los lineamientos estratégicos organizacionales.
  - 6. Falta una mejor bajada de la estrategia o de los objetivos estratégicos a las áreas para la priorización del trabajo.
  - 8. No existe una estrategia de comunicación interna que potencie el trabajo colaborativo y la transparencia.
    - Pocas instancias de participación o poco conocidas por el equipo.
    - No se destaca la experiencia de los colaboradores (reconocimiento).
    - Comunicación de los valores /lineamientos estratégicos
    - Pocas instancias de integración del equipo inter-áreas
    - Faltan actividades para comunicar constantemente los lineamientos organizacionales.
  - 9. Falta intencionar espacios de escucha activa.
  
- **Organización del trabajo, brechas asociadas:**
  - 3. No hay conocimiento de cuáles son los mínimos intransables para los líderes (directorios, comités ejecutivos y otros).
  - 5. Falta trabajar la cultura para apalancar la estrategia (en curso).
  - 17. No existen planes de mejora para áreas “críticas” (en gestión de personas).
  - 18. No existe un formato común de reuniones.
  - 19. Falta de coordinación inter-áreas.
  
- **Clima y ambiente laboral, brecha asociada:**
  - 20. No existen iniciativas de gestión de la diversidad e inclusión.

## 11. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA DE PERSONAS Y PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

Para la definición de la estrategia se proponen proyectos/iniciativas que apuntan a resolver cada una de las 21 brechas mencionadas en la Tabla 7. Estos proyectos/iniciativas se enmarcan en los cuatro ejes a trabajar: Liderazgo, Foco estratégico, Comunicaciones y Políticas y procesos.

A partir del resultado, se realiza la priorización de proyectos/iniciativas entendiendo cuáles requieren mayor o menor esfuerzo y cuáles tendrán mayor o menor impacto para la organización.

Finalmente se propone de implementación de la Estrategia de Personas mediante una línea de tiempo que categoriza los proyectos/iniciativas en el corto, mediano y largo plazo usando la priorización antes mencionada.

### 11.1 Proyectos e iniciativas

A continuación, se definen proyectos/iniciativas para la Estrategia de Personas. En algunos casos se plantea más de un proyecto por brecha, alcanzando una totalidad de 24 proyectos/iniciativas para la Estrategia.

*Tabla 8: Proyectos/Iniciativas propuestos para cada brecha*

Eje	Proyectos/Iniciativas
Liderazgo	1. Definir el sello del liderazgo Colunga (competencias transversales de liderazgo)
	2.1 Alineamiento de liderazgos respecto de las habilidades requeridas según el sello de liderazgo y su importancia 2.2 Coaching/mentorías individuales en habilidades de liderazgo (insumo sello del líder, comunicación efectiva, conversaciones difíciles, autonomía y confianza en los equipos)

	3. Definición de mínimos intransables, estandarización de reuniones o instancias formales. Crear estándares mínimos para directorios, comités ejecutivos y coordinación estratégica (directores áreas)
<b>Foco Estratégico</b>	4.1 Fomentar instancias para la internalización de lineamientos estratégicos, que permitan vincular al equipo con los usuarios/beneficiarios (participación en las instancias de contacto de la organización) 4.2 Trabajar la vinculación con los lineamientos organizacionales a partir de la estrategia comunicacional interna
	5. Implementar el plan estratégico propuesto y reevaluar la cultura en el mediano plazo
	6. Mejorar la implementación del proceso de planificación anual, su seguimiento y alineamiento, para que cada área tenga claro los objetivos y la priorización del trabajo
	7. Incorporar el aprendizaje y la innovación como un proceso que evalúa cambios, tendencias y necesidades con el objetivo de identificar nuevas ideas, reenfocar y realinear las iniciativas de la organización -Flexibilidad operativa: tener tiempos para reflexiones en torno al aprendizaje y la innovación y para modificar procesos internos
<b>Comunicación</b>	8. Diseño de una estrategia comunicacional interna que potencie la creación de buenas relaciones laborales, basadas en la confianza, transparencia, la entrega oportuna de información y la vinculación constante con los lineamientos organizacionales
	9. Capacitarnos a nivel de fundación respecto a la escucha activa
	10. Mejorar la definición y comunicación de perfiles de cargo y actualizarlos formalmente cuando se hagan ajustes de estos
<b>Políticas y procesos</b>	11. Diseñar un programa de fortalecimiento y monitoreo continuo de prácticas de liderazgo acorde al sello del líder (identificar y evaluar los liderazgos, diseñar ruta general y programa)
	12. Identificar espacios para el reconocimiento y valoración al trabajo e implementar prácticas cotidianas para ello
	13. Mejora del proceso de gestión del desempeño, rediseñando la evaluación de competencias (más liviana) e incorporar un seguimiento centralizado de planes de mejora con objetivos claros y retroalimentación constante, con capacitación de los líderes respecto a la gestión del desempeño
	14. Mantener el proceso de reclutamiento y selección de forma centralizada y definir una política de inclusión con perspectiva de género e incorporarla en el proceso

15. Definir una política de desarrollo profesional interno, con claridad en las oportunidades de crecimiento (adquirir nuevos conocimientos técnicos, formación específica relevante al cargo, mayores responsabilidades, aumentos de sueldo y ascensos) y que potencie los talentos con equidad e inclusión
16. Definir estructura de remuneraciones y bandas salariales. - Transparentarlo al equipo - Nuevas incorporaciones: aplicar estructura de remuneraciones y transparentar desde su entrada.
17. Crear reunión mensual Estratégica de Personas: Revisión constante del funcionamiento interno de las áreas: estructura, perfiles, clima (Dirección Ejecutiva, Dirección de Gestión y Dirección de Personas)
18. Implementar un modelo de gestión interna (está en desarrollo)
19.1. Seguir potenciando el trabajo del modelo de gestión interna y la forma de trabajo a través de células inter-áreas. 19.2. Definir qué es una célula de trabajo y cómo operan.
20. Crear una política de diversidad e inclusión
21. Crear proceso de aprendizaje interno para compartir el conocimiento técnico del equipo

*Fuente: Elaboración propia*

## 11.2 Matriz de Esfuerzo/Impacto

Cada proyecto/iniciativa que se define en el punto anterior, es resumido en una frase para ser categorizado en uno de los cuatro cuadrantes de la matriz de Esfuerzo/Impacto.

A partir de la categorización se obtienen los siguientes resultados:

**Menor Esfuerzo y Mayor Impacto:** se clasifican aquellos proyectos que rápidamente pueden ser resueltos y que logran un gran aporte de forma instantánea. En este cuadrante se encuentran siete proyectos/iniciativas.

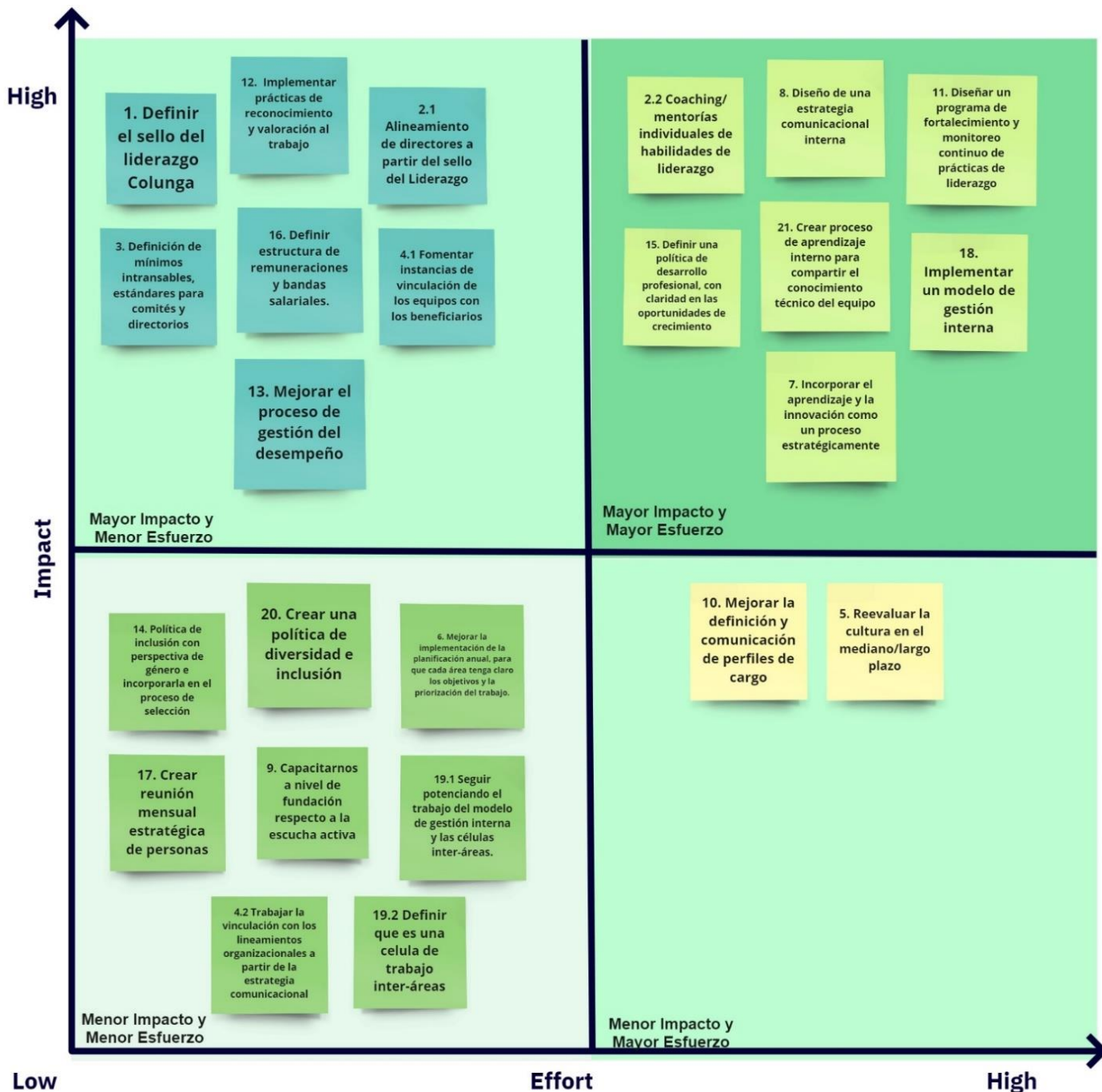
**Mayor Esfuerzo y Mayor Impacto:** se clasifican aquellos proyectos más grandes que serán de gran contribución para el área y que a su vez, tomarán más tiempo y requieren más recursos, ya sea en asesorías externas o en horas de personas del área. En este cuadrante se encuentran siete proyectos/iniciativas.

**Menor Esfuerzo y Menor Impacto:** se clasifican aquellos proyectos más pequeños que no tardarán en ser resueltos, no requieren grandes recursos y que su aporte también es menor. En este cuadrante se encuentran ocho proyectos/iniciativas.

**Menor Esfuerzo y Mayor Impacto:** se clasifican aquellos proyectos que requieren de más recursos para ser resueltos y que su aporte no es tan grande ni inmediato. En este cuadrante se encuentran dos proyectos/iniciativas.



Figura 20: Matriz de Esfuerzo/Impacto para la Estrategia de Personas



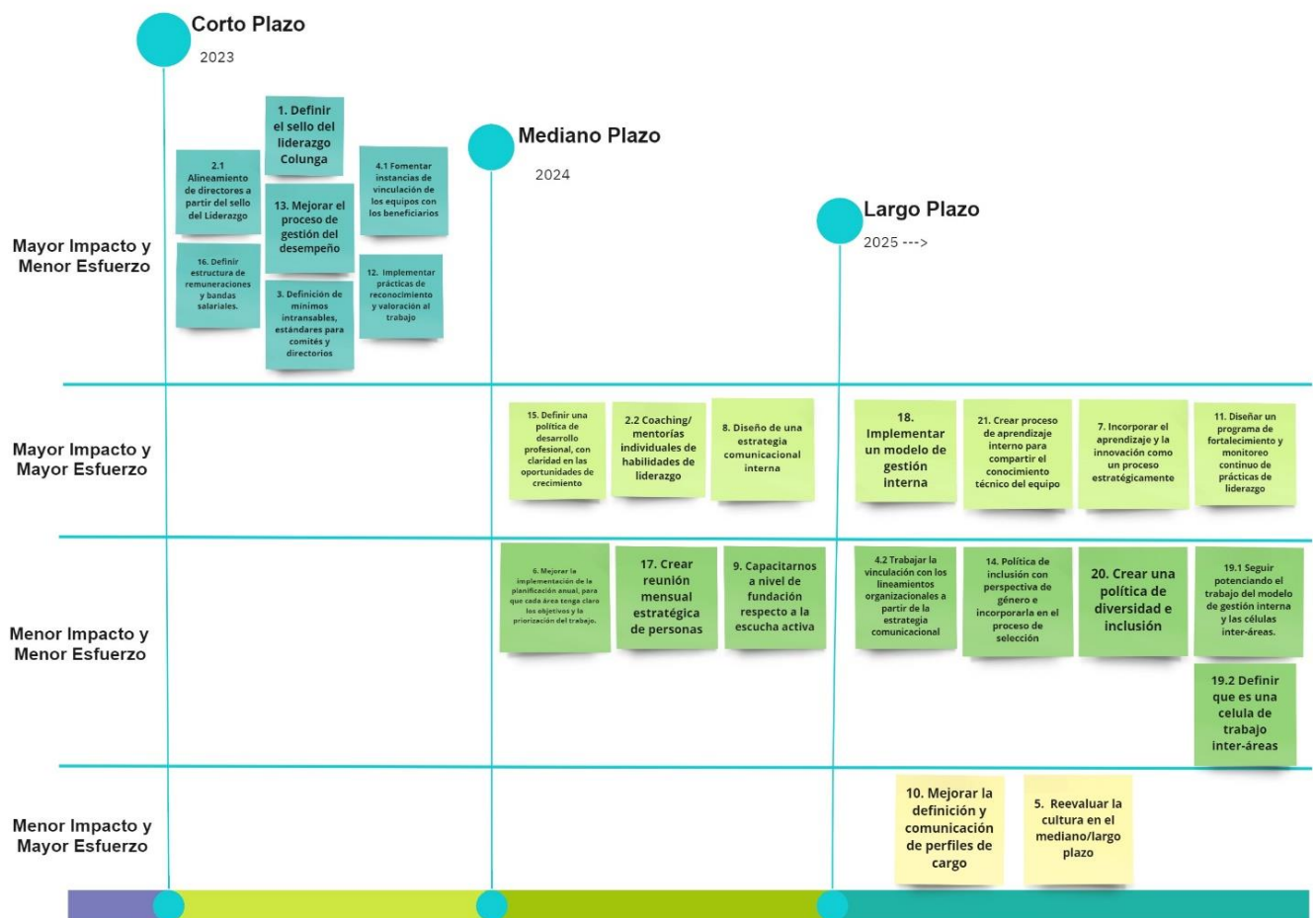
Fuente: Elaboración propia

## 11.3 Estrategia de Personas y propuesta de implementación

Tomando como insumo lo antes mencionado, se propone la estrategia de personas, la cual consiste en 24 proyectos/iniciativas que apuntan a resolver las 21 brechas definidas.

Esta propuesta contempla una priorización, donde se plantea trabajar en siete proyectos/iniciativas en el corto plazo (segundo semestre 2023), seis en el mediano plazo (2024) y once en el largo plazo (2025 en adelante), pensando este último periodo variable entre dos a tres años dependiendo de la capacidad de la organización.

Figura 21: Línea de tiempo de la Estrategia de Personas propuesta



Fuente: Elaboración propia

En lo que sigue se describe en detalle lo que se propone como proyectos en los distintos plazos para la Estrategia de Personas:

**Corto Plazo:** para el segundo semestre 2023 se proponen los siete proyectos de “menor esfuerzo y mayor impacto”. Si bien puede parecer que es una gran carga para el periodo, algunos de éstos ya tienen avances y otros pueden ser delegados.

- **Sello del liderazgo:** este proyecto tiene un gran insumo a partir de la sesión de cultura donde el equipo definió las características necesarias para que los líderes apunten a lograr la Cultura Objetivo (Anexos, Figura 23).
- **Alineamiento de directivos a partir del sello del Liderazgo:** este proyecto se plantea como una sesión de coaching grupal con asesoría externa. Una primera instancia de alineamiento y capacitación en mínimos comunes para los directores. Además, se propone realizar al menos un coaching individual en el corto plazo considerando algún caso crítico según lo detectado en el diagnóstico.
- **Mejorar el proceso de gestión del desempeño:** este proyecto considera aliviar la evaluación de competencias, incorporar planes de mejora con seguimiento centralizado del área de personas, con objetivos claros y que además incorpore el feedback de forma continua, aumentar las instancias de retroalimentación, ya que actualmente solo se hace una vez después de la evaluación de competencias. Este proyecto requiere de tiempo, pero está considerado en la planificación del 2023.
- **Fomentar instancias de vinculación del equipo con los beneficiarios:** este proyecto resulta fácil de implementar, ya que actualmente existen instancias de salidas a terreno para el equipo, incluso se destina presupuesto para esto. Lo que falta mejorar es la participación en estas instancias, dar los espacios y tiempos necesarios y que exista una planificación con seguimiento de salidas.
- **Definir estructura de remuneraciones y bandas salariales:** este proyecto se levantó como prioritario a partir de la encuesta de clima de diciembre 2022, por lo tanto, está considerado en la planificación que realizó el área para el 2023. Se contempla asesoría externa y presupuesto para su elaboración.

- **Definir mínimos intransables, estándares para comités y directorios:** este proyecto es de rápida realización. Su dificultad radica en que requiere trabajo colaborativo entre los directivos, con el fin de lograr acuerdos y definir los estándares que esperan en las instancias de reuniones.
- **Implementar prácticas de reconocimiento y valoración del trabajo:** este proyecto se propone delegar al comité de la felicidad, ya que este comité se integra por personas de distintas áreas de la organización y a la fecha ha trabajado en iniciativas de apoyo al área de Personas como lo fue el rediseño de la reunión de equipo y la construcción de un decálogo de buenas prácticas. Por lo que se ve factible su realización en el corto plazo.

**Mediano Plazo:** para el año 2024 se propone un total de seis proyectos, de los cuales tres son grandes, categorizados en el cuadrante de “mayor impacto y mayor esfuerzo” y tres son pequeños, categorizados en el cuadrante de “menor impacto y menor esfuerzo”.

- **Definir una política de desarrollo profesional, con claridad en las oportunidades de crecimiento:** este proyecto es catalogado como grande. Se propone para el mediano plazo, ya que es una necesidad prioritaria del equipo obtener mayor transparencia en las opciones de crecimiento profesional. Además, incorporar en la política instancias y espacios de compartir el conocimiento técnico interno del equipo, que también sirve para reconocer los talentos.
- **Coaching/mentorías individuales de habilidades de liderazgo:** este proyecto es catalogado como grande y resulta prioritario para ser trabajado en el mediano plazo. Una vez que los líderes sean alineados con el sello del liderazgo, puede detectarse desde el área de personas la necesidad de profundizar en coaching individuales dependiendo de las debilidades de cada director. Para esto se propone profundizar más en los estilos de liderazgo de cada director/a, usando herramientas como los test de liderazgo y trabajar a partir de ello.
- **Diseño de una estrategia comunicacional interna:** este proyecto es catalogado como grande. Se propone en el mediano plazo ya que una de las problemáticas que más se repite es la comunicación en distintas dimensiones. Para esto se

propone tomar como insumo lo detectado en el diagnóstico y trabajar en conjunto al área de Comunicaciones de Colunga.

- **Mejorar la implementación de la planificación anual, para que cada área tenga claro los objetivos y la priorización del trabajo:** este proyecto es catalogado como pequeño. Se propone en el mediano plazo ya que puede ser delegado o trabajado de forma colaborativa con el área de Mejora Continua, la cual actualmente se encarga del proceso de planificación anual.
- **Crear reunión mensual estratégica de personas:** este proyecto es catalogado como pequeño. Se propone implementar en el mediano plazo ya que en el último tiempo se han tenido varias áreas en crisis en Colunga. Se plantea una reunión entre dirección ejecutiva, dirección de gestión y dirección de personas, donde evalúen el estado de las áreas y tomen acciones concretas antes de las crisis. Si bien hay situaciones que no podrán ser controladas antes de que ocurra la crisis, se considera que una intervención a tiempo podría ser preventiva.
- **Capacitarnos a nivel de fundación en la escucha activa:** este proyecto es catalogado como pequeño. Se propone en el mediano plazo ya que va en línea con las debilidades comunicacionales que se resolverán por medio de la Estrategia Comunicacional propuesta anteriormente.

**Largo Plazo:** se dejan propuestos cuatro proyectos grandes pertenecientes a la categoría “mayor impacto y mayor esfuerzo”, cinco proyectos pequeños pertenecientes a la categoría “menor impacto y menor esfuerzo” y dos proyectos menos prioritarios pertenecientes a la categoría “menor impacto y mayor esfuerzo”. Para el largo plazo que consta desde el 2025 en adelante, se deja a evaluación del área la prioridad con que ejecutan los proyectos, dependiendo de los avances que hayan logrado a la fecha en la implementación de la estrategia, de la capacidad y recursos que tengan.

Es importante mencionar que los proyectos propuestos para el largo plazo tienen un carácter más bien complementario, logrando fortalecer el área una vez que se hayan resuelto las problemáticas más críticas en el corto y mediano plazo.

### 11.3.1 Costos de implementación en el corto plazo

Para la implementación de la Estrategia de Personas se requiere mayor capacidad en cuanto a personas. Se estima que la directora del área de Estrategia digital y Personas debe dedicar la mitad de su tiempo a la implementación y que además es necesario contratar a un psicólogo laboral a tiempo completo, con al menos tres años de experiencia, para que apoye en la ejecución, coordinación, revisión de avances en el área durante toda la implementación de la estrategia.

Los costos estimados para el corto plazo periodo Agosto 2023 – Diciembre 2023 son los siguientes:

- Psicólogo laboral sueldo mensual<sup>3</sup>: \$1.400.000
- Coaching individual caso crítico<sup>4</sup>: \$1.080.000
- Asesoría externa para remuneraciones y bandas salariales: \$2.000.000
- Asesoría externa para coaching grupal de alineamiento de directores: \$2.000.000

#### **Costos Totales Corto Plazo:**

$\$1.400.000 * 5 + 1.080.000 + \$2.000.000 + \$2.000.000 = \$12.080.000$

### 11.3.2 Estimación de costos totales de la propuesta

Para validar que la propuesta sea factible económicamente en comparación al costo de la rotación, se realiza una estimación del costo total para implementar la estrategia. Se considera un escenario optimista donde la estrategia se lleva a cabo en un periodo de 30 meses lo que equivale al periodo desde agosto 2023 hasta diciembre 2025.

Se calcula el costo estimado tomando las siguientes variables:

- Psicólogo laboral sueldo mensual: \$1.400.000
- Coaching individual (al menos a 3 líderes): \$3.240.000
- Asesoría externa para remuneraciones y bandas salariales: \$2.000.000
- Asesoría externa para coaching grupal de alineamiento de directores: \$2.000.000

---

<sup>3</sup> Sueldo estimado a partir del cargo Analista de Desarrollo Organizacional perteneciente a la Guía Salarial 2023 de Robert Half, disponible en: <https://www.roberthalf.cl/guia-salarial/details/analista-desarrollo-organizacional/chile>

<sup>4</sup> Referencia a partir de conocimientos de profesional experto en RRHH considerando el valor de una sesión de coaching 5 UF equivalente a \$180.000 aproximado, junto con la realización de 6 sesiones.

### **Costos totales de la estrategia propuesta:**

$$\$1.400.000*30 + 3.240.000 + 2.000.000 + 2.000.000 = \mathbf{\$49.240.000}$$

Si bien el costo total de implementar la estrategia parece una cifra grande, resulta factible al compararla con el costo de la rotación durante el 2022 el cual fue de \$74.035.921, cifra que podría repetirse o ser similar en el 2023 y años siguientes si no se trabaja en la disminución del porcentaje de rotación.

Al trabajar en la gestión de personas y disminuir la rotación, se reducen costos económicos asociados a las desvinculaciones y a la búsqueda de nuevos integrantes. También se reducen los costos implícitos [7] que son difíciles de calcular, como el conocimiento perdido, las redes de información rotas y los cuestionamientos que pueden surgir.

Además, según la Universidad de Oxford los trabajadores felices son un 13% más productivos [17]. Para Colunga es importante aumentar su productividad considerando lo mencionado respecto al impacto de la rotación en las métricas, donde las áreas sociales en general sólo lograron cumplir un 67% del total esperado. Aumentar la productividad, permite a la organización reducir los costos asociados a atrasos o incumplimiento de iniciativas, como la posible pérdida de financiamiento externo, o el costo reputacional con las fundaciones aliadas, las donantes o incluso para la familia dueña de Colunga.

## **12. RECOMENDACIONES FINALES**

A partir de la Estrategia de Personas propuesta en el presente Trabajo de Título, se entregan recomendaciones para la implementación de ésta y para el área de Personas en general, considerando el desafío que enfrentan de formalización y posicionamiento del área dentro de la organización.

### **12.1 Recomendaciones para la implementación de la estrategia**

Para lograr una adecuada implementación de la estrategia que permita alcanzar los resultados deseados, se recomienda generar un plan completo de desarrollo de iniciativas propuestas donde se incorpore la gestión del cambio. Esto debe realizarse en conjunto al psicólogo laboral quien debe tener los conocimientos adecuados para elaborar e implementar la propuesta.

Kotter en su libro *Leading Change* [16], plantea ocho pasos para un proceso de cambio planificado e implementado de forma incremental, los cuales se detallan a continuación:

#### **1) Establecer sentido de urgencia:**

Es importante que la implementación de la estrategia y se lleve a cabo en los plazos propuestos. Obtener el respaldo de los directores y lograr que los liderazgos tomen conciencia de la importancia de la gestión de personas es crucial para que se promueva la acción rápida y oportuna. Respecto a esto, se cuenta con el apoyo de la presidenta del directorio de Colunga a quien se presentó la propuesta a modo de validación.

#### **2) Crear un equipo de liderazgo**

La capacidad actual del área de Personas no es suficiente para implementar la estrategia, es necesario un equipo de al menos dos personas para los desafíos que se proponen, ya que antes de ejecutar, los proyectos deben ser profundizados y validados con el equipo de directores. Además, las propuestas involucran en varios casos el trabajo colaborativo ya sea don los liderazgos o con el equipo en general. Para esto se propone



un equipo liderado por la directora de Estrategia digital y Personas, junto al psicólogo laboral a incorporar, en colaboración con el Comité de la felicidad.

### **3) Crear la visión para el cambio**

Parte del trabajo realizado fue definir una cultura objetivo que permita a la organización lograr su propósito organizacional. Es importante que se tomen acciones en el día a día que apunten a esa cultura objetivo, empoderando al equipo constantemente para transformar la cultura actual.

### **4) Comunicar la visión**

En el proceso de implementación se debe mantener una comunicación clara y constante sobre la propuesta y el progreso. Tener a todo el equipo informado sobre los avances, los hitos logrados y los ajustes que se realicen en el camino, es fundamental para la motivación, el interés, el compromiso y la participación en los cambios que se implementen, más aún considerando que la estrategia solo será exitosa si se logra la transformación de la cultura actual, la que es creada por las acciones de todo el equipo.

### **5) Empoderar a otros/as para poner en práctica la visión**

En línea con lo mencionado anteriormente, la estrategia solo será exitosa si se logra un cambio cultural con todo el equipo. Si bien la propuesta tiene varias iniciativas enfocadas en los liderazgos, eso no implica que el resto del equipo no tenga influencia en los cambios que deben realizarse, por el contrario, cada una de las personas desde su actuar alineado con la cultura objetivo, será un aporte para la transformación.

### **6) Generar triunfos en el corto plazo**

Para esto se recomienda seguir la propuesta elaborada, donde se incluye en el corto plazo iniciativas que pueden generar gran valor y que requieren poco esfuerzo lo que serán triunfos para la organización respecto a la gestión de personas.

## **7) Consolidar las ganancias para ganar impulso**

Se debe ser persistente durante la implementación de la estrategia para lograr la transformación. Una vez que se vayan integrando en la cultura, nuevas formas de hacer las cosas, se abrirá camino para que la organización pueda potenciar otras temáticas, por ejemplo, el abrir mayor espacio para la reflexión podría transformar las relaciones de Colunga con las organizaciones, ejercer un nuevo rol, volver a pensar si el rol actual es el indicado considerando los cambios en el entorno y las necesidades de las organizaciones participantes.

## **8) Arraigar los nuevos cambios en la cultura**

Finalmente, la implementación de la estrategia debe ir de la mano con avanzar hacia la cultura objetivo definida. Es importante que se cuiden las acciones del día a día y que se trabajen los atributos de la cultura actual para transformarlos a la cultura objetivo.

## **12.2 Recomendaciones para el área de Personas**

A partir de la estrategia definida, el área de Personas tiene una ruta para enfocar su trabajo en el corto, mediano y largo plazo. Se recomienda cada cierto periodo, reevaluar si las propuestas se adaptan a los cambios que experimente la organización y también reevaluar que la estructura organizacional responda a las necesidades de Colunga, considerando que la cultura objetivo apunta a lograr un trabajo de mayor colaboración, comunicación y eficiencia.

Para la implementación en el corto plazo, el área cuenta con los recursos económicos suficientes según lo establecido por la directora de Personas. Se recomienda que se evalúe a tiempo los costos de implementación del mediano plazo para que puedan ser incorporados en la asignación de recursos 2024, presupuesto que comienza a elaborarse de forma tentativa en agosto/septiembre 2023.

## 13. CONCLUSIONES

En el presente Trabajo de Título se ha definido una estrategia para el área de personas y una propuesta de implementación en fundación Colunga, con el objetivo de disminuir el porcentaje de rotación de personas y también formalizar un área recién creada en el 2022.

Considerando lo anterior, se puede concluir que se ha cumplido en totalidad con los objetivos propuestos al inicio del informe, teniendo como resultados una estrategia de personas construida a partir de un diagnóstico de la situación actual en Colunga, el cual fue elaborado con la interpretación de los resultados de la encuesta de clima, la encuesta de salida, entrevistas a los directores de la fundación y entrevistas a organizaciones referentes y expertos en gestión de personas. A partir de esto, se definen 21 brechas a trabajar en la estrategia de personas y se realiza una sesión con el equipo para definir una cultura objetivo que entregue lineamientos de los comportamientos, actitudes y modo de relacionarse al que debe apuntar Colunga para transformar la cultura actual y lograr cumplir el propósito organizacional. Se propone un viaje del colaborador y se vinculan las brechas definidas con los procesos de gestión de personas. Tomando lo anterior, se construye la estrategia de personas a partir de 24 proyectos/iniciativas que apuntan a resolver las brechas, los que son priorizados en una matriz de esfuerzo/impacto y planteados en una línea de tiempo.

En las 24 iniciativas propuestas se abordan cuatro líneas temáticas, las que mencionan en lo que sigue junto a la iniciativa principal de cada una:

- Liderazgo: Alineamiento de liderazgos respecto de las habilidades requeridas según el sello de liderazgo.
- Foco estratégico: Mejorar la implementación del proceso de planificación anual, su seguimiento y alineamiento, para que cada área tenga claro los objetivos y la priorización del trabajo.
- Comunicación: Diseño de una estrategia comunicacional interna que potencie la creación de buenas relaciones laborales, basadas en la confianza, transparencia y entrega oportuna de información.
- Políticas y procesos: Definir estructura de remuneraciones y bandas salariales y transparentar al equipo.

Esta propuesta consolida la formalización del área de personas recién creada en el 2022, que a la fecha opera ejecutando iniciativas que responden a las demandas del

momento. Con la implementación de la estrategia propuesta, el área de personas trabajará en desafíos acordes a las necesidades del equipo y de la organización.

Finalmente, se espera una correcta implementación de la estrategia de personas, que logre aumentar el bienestar, que potencie al equipo en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y que disminuya el porcentaje de rotación de Colunga.

## BIBLIOGRAFÍA

- [1] Pobreza por ingresos y Distribución de Ingresos, CASEN 2020, Observatorio Social [en línea] <http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/encuesta-casen-en-pandemia-2020> [Consulta: Noviembre 2022]
- [2] Cuarentenas y Violencia Intrafamiliar: Evidencia para Chile, Felipe Fajardo, Tesis, Magister en Economía, IE-PUC, 2020 [en línea] <https://economia.uc.cl/publicacion/cuarentenas-y-violencia-intrafamiliar-evidencia-para-chile/> [Consulta: Noviembre 2022]
- [3] Fundación Colunga (2022). Memoria Colunga 2021 [en línea] <https://www.fundacioncolunga.org/transparencia/> [Consulta: Noviembre 2022]
- [4] Fundación Colunga (2022). Impacto [en línea] <https://www.fundacioncolunga.org/> [Consulta: Noviembre 2022]
- [5] Mapa de las Organizaciones de la Sociedad Civil 2020, Sociedad en Acción [en línea] <https://politicaspUBLICAS.uc.cl/publicacion/mapa-organizaciones-sociedad-civil-2020/> [Consulta: Noviembre 2022]
- [6] Fundación Colunga (2023) Memoria Colunga 2011- 2013 [en línea] <https://www.fundacioncolunga.org/transparencia/> [Consulta: Noviembre 2022]
- [7] Great Place to Work (2008), Generar Confianza: Vale la pena el esfuerzo
- [8] Gestión de personas en la empresa chilena, la necesidad de una transformación (Sense, SOFOFA, CIO), 2022
- [9] Ulrich, D (1996), Recursos Humanos Champions
- [10] Herminia Ibarra, Claudio A. Hildebrand, y Sabine Vinck (2023) The Leadership Odyssey Harvard Business Review [en línea] <https://hbr.org/2023/05/the-leadership-odyssey> [Consulta: 25 de agosto 2023]
- [11] Kovacevic B., & Reynoso, A. (2015). El diamante de la excelencia organizacional : una propuesta para mejorar la implementación de la estrategia (2a. ed.). Cengage Learning.
- [12] Employee Journey Map [en línea] Universidad de Alicante en internet. <<https://www.unniun.com/employee-journey-map-mot-momentos-verdad/>> [Consulta: 25 agosto 2023]

- [13] Hellrieger, Don; Slocum, John (1974); "Organizational Climate: Measures, research and Contingencies", The Academy of Management Journal, Vol 17, N°2, pp 255-280.
- [14] Rodríguez, D (2004). "Diagnóstico Organizacional", 6ª edición (2004). Ediciones Universidad Católica de Chile, Chile
- [15] FLICK, U. (2002). Introducción a la Investigación Cualitativa. Madrid, Ediciones Morata. 300p.
- [16] KOTTER, J. (1996). Leading Change. Harvard Business School Press.
- [17] Universidad de Oxford (2019) Happy workers are 13% more productive [en línea] Universidad de [Oxford en internet. 24 octubre](https://www.ox.ac.uk/news/2019-10-24-happy-workers-are-13-more-productive), 2019  
<https://www.ox.ac.uk/news/2019-10-24-happy-workers-are-13-more-productive>  
[Consulta: 25 agosto 2023]

## ANEXO

Tabla 9: Matriz de conceptos y categorías de respuestas de referentes y expertos

Concepto	Referentes en RRHH
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Los liderazgos deben estar alineados con el propósito (2)</li> <li>-Importancia de empoderar a los liderazgos en su labor de gestión de personas (1)</li> <li>-Los liderazgos empáticos calzan bien en fundaciones (1)</li> <li>-Los líderes deben aprender a ser líderes con el acompañamiento del área de Personas (1)</li> <li>-Los líderes pueden retener desarrollando el talento y la experiencia del colaborador en la organización no es necesario el recurso económico (1)</li> </ul>
Clima	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Muy buen ambiente laboral (5)</li> <li>-Equipos comprometidos con el propósito (3)</li> <li>-Implementan encuesta de clima (2)</li> <li>-Importancia de escuchar y hacer participar a los equipos (2)</li> </ul>
Rotación de personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>-No hay muchas desvinculaciones (5)</li> <li>-Hay talentos que se van porque reciben ofertas que no pueden ser igualadas por recursos económicos (3)</li> <li>-El reconocimiento es clave para retener a los talentos (1)</li> <li>-Rotación planificada: definir cuánto tiempo se quiere retener a los cargos (1)</li> </ul>
Evaluación de competencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Realizan evaluación de desempeño con foco en la retroalimentación (3)</li> <li>-Realizan mentorías internas para mejorar las debilidades (2)</li> <li>-Realizan reuniones 1 a 1, donde establecen un plan de trabajo semestral con objetivos para trabajar y mejorar su desempeño (1)</li> </ul>
Desarrollo profesional	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Usan sus propios recursos para capacitar a sus equipos, por ejemplo con mentorías internas (2)</li> <li>-No tienen capacitaciones formalizadas, pero invitan a expertos a hablar de temas detectados como necesidad (2)</li> </ul>
Procesos del área RRHH	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se guían de la ruta del colaborador para avanzar en los procesos del área de Personas (2)</li> <li>-Respecto al proceso de contratación, evalúan el desempeño de un integrante nuevo a los 3 meses para ver si continúa o no (2)</li> <li>-Los procesos de RRHH deben estar atados al propósito de la</li> </ul>

	<p>organización (2)</p> <p>-Proceso de selección centralizado en el área de personas (1)</p>
Cultura	<p>-Colaborativa (4)</p> <p>-De diálogo (3)</p> <p>-Horizontal (1)</p> <p>-Cultura es el conjunto de conductas dentro de la organización que idealmente van hacia el propósito (1)</p>

Fuente: Elaboración propia

*Tabla 10: Resultados encuesta de salida*

Pregunta	Categorías de respuesta
¿Por qué dejaste la organización?	<p>-Falta de claridad, desajuste entre el rol y responsabilidades del cargo (2)</p> <p>-Descoordinación y mala experiencia con la jefatura directa (1)</p> <p>-Poca retroalimentación positiva para los equipos (1)</p> <p>-Cambio de vida y razones personales (3)</p>
¿Qué es lo que más te gustó de trabajar aquí?	<p>-Equipos muy comprometidos y personas de alta calidad profesional y humana (3)</p> <p>-Condiciones laborales ofrecidas (formalidad), espacio y equipamiento (1)</p> <p>-Oportunidades de crear redes con otras fundaciones, conexión con diferentes actores (1)</p> <p>-El clima laboral es bueno pero de manera intermitente (1)</p> <p>-El enfoque social, desarrollar proyectos innovadores</p>



¿Qué hace a tu nuevo trabajo más atractivo que el que tenías en Colunga o como imaginas uno más atractivo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mayor transparencia, comunicación directa con jefatura (1)</li> <li>-Flexibilidad en los horarios (1)</li> <li>-Claridad en el propósito (1)</li> <li>- Profundizar en la innovación social, trabajo más colaborativo (1)</li> </ul>
--	--

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11: Matriz de conceptos y categorías de respuesta de entrevista a directores

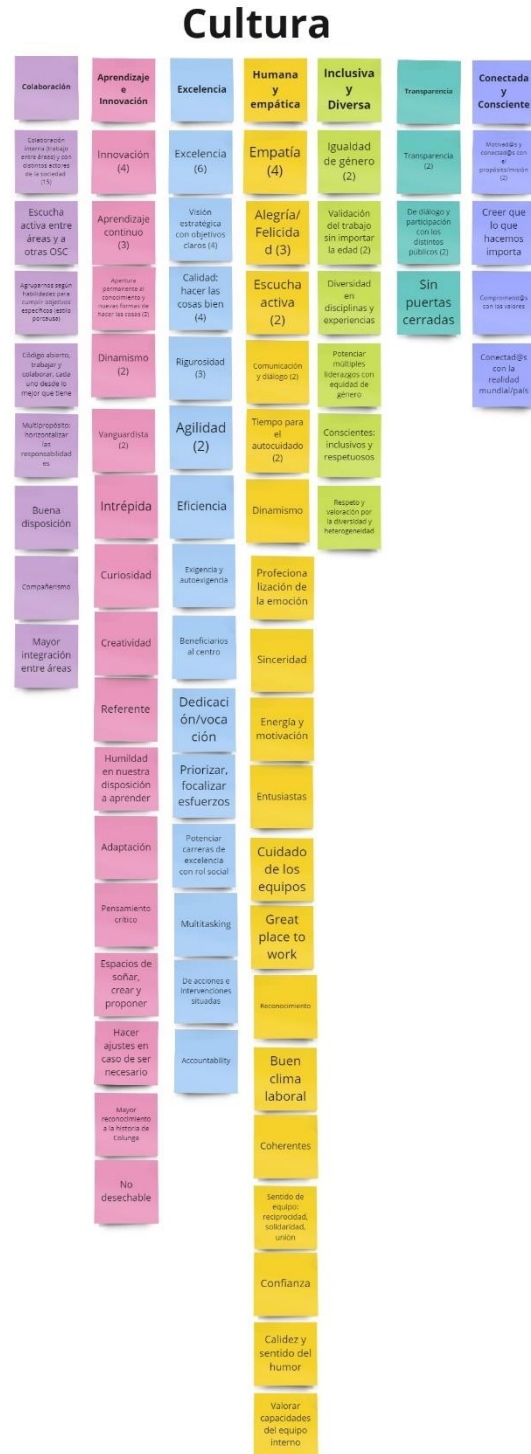
<b>Concepto</b>	<b>Categorías de respuesta</b>
<b>Gestión de Personas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los procesos higiénicos están bien establecidos, falta potenciar el desarrollo de equipos para estar acorde al crecimiento de la OSC (6)</li> <li>-Falta transparencia en las oportunidades de crecimiento profesional, remuneraciones y roles (1)</li> <li>-Falta claridad en los procesos y en la toma de decisiones (1)</li> <li>-Falta potenciar los liderazgos en dirección estratégica para mejorar las formas de trabajo y cultura que tensionan el clima (1)</li> </ul>
<b>Clima</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-En general es un buen clima, hay situaciones que generan tensión, pero en general es bueno (5)</li> <li>-Existe buena comunicación relaciones sanas y espíritu de compañerismo en los equipos. (3)</li> <li>-Los problemas vienen dados por el cansancio, la exigencia y el no agradecer, problemas de jerarquía (1)</li> <li>-Hay un problema de lineamientos, no es coherente el discurso de horizontalidad con la realidad de los directores, eso genera frustración (1)</li> </ul>
<b>Proyección de la Gestión de Personas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Permitir el desarrollo de profesionales, que capacitemos sus brechas, que tengan desafíos y posibilidad de mostrar su trabajo (3)</li> <li>-Ser ágiles y eficientes (3)</li> <li>-Ser horizontales (3)</li> <li>-Que sea un lugar para aprender de los expertos que tenemos y que te lleve a otros lugares (3)</li> <li>-Que las personas puedan compatibilizar el trabajo con la vida personal (2)</li> <li>-Que se establezca el equipo (1)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Que los liderazgos sean más acogedores (1)</li> <li>-Sentido compartido de propósito entre áreas, entender cuál es el rol de cada uno que permite llegar a la misión (1)</li> </ul>
<b>Rotación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se puede hacer más esfuerzo en el desarrollo de carrera (3)</li> <li>-Se han realizado malas contrataciones (3)</li> <li>-Hay perfiles que no se adaptan a los cambios, al crecimiento o a las nuevas necesidades de la OSC. (3)</li> <li>-Hay personas que están en riesgo, no las cuidamos, no les entregamos posiciones acordes a sus capacidades (1)</li> </ul>
<b>Desvinculaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Que no esté alineado con los objetivos y valores de la OSC (4)</li> <li>-Actuar poco éticamente (3)</li> <li>-Que no cumpla con las responsabilidades dadas a propósito (2)</li> <li>-Incapacidad de cumplir con las expectativas del cargo (3)</li> <li>-Las personas pueden cometer errores y ser acompañados en su fortalecimiento técnico, pero es importante la disposición a mejorar (1)</li> </ul>
<b>Retroalimentación y apoyo en brechas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Como área de personas nos falta capacitar las brechas (2)</li> <li>-Falta enseñar a los líderes a entregar mejor retroalimentación (2)</li> <li>-Depende del estilo de liderazgo las oportunidades de mejora que se entregan, debería ser algo estandarizado (2)</li> <li>-A veces se le entregan muchas oportunidades a una persona y el equipo se desgasta (1)</li> <li>-Es clave que haya confianza en el equipo para dar retroalimentación y levantar tarjetas amarillas de buena forma (1)</li> <li>-Es clave la retroalimentación y saber tener conversaciones difíciles con honestidad y tolerancia al fracaso (1)</li> <li>-Hay que instalar de forma natural pedir feedback (1)</li> <li>-El proceso de evaluación de desempeño debería ser usado por los líderes para dar retroalimentación y levantar tarjetas amarillas a tiempo. (1)</li> </ul>
<b>Cultura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Exigente (5)</li> <li>-Colaboración, compañerismo, amabilidad y confianza en el equipo (2)</li> <li>-Exigencia desordenada (1)</li> <li>-Requiere de harta justificación en datos y números (1)</li> <li>-Obsesión por el control y respaldo (1)</li> <li>-Falta integración entre las áreas (1)</li> <li>-De excelencia (1)</li> <li>-Perfeccionismo que genera lento avance (1)</li> <li>-Tendemos a ser verticales y eso choca con el espíritu de colaboración (1)</li> <li>-Cultura fresca con oportunidades de mejorar (1)</li> <li>-Cultura diversa (1)</li> <li>-La cultura de toma de decisiones sin colaboración o la falta de</li> </ul>

	comunicación, no involucrar al equipo en espacios donde podrían participar, genera tensión (1)
<b>Estilo de liderazgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Empoderar a las personas entregándoles responsabilidades (4)</li> <li>-Participativo, trabajo colaborativo, que las soluciones se desarrollen en conjunto (3)</li> <li>-Liderazgo empático (3)</li> <li>-Entrego autonomía y confianza para que se apropien del trabajo (3)</li> <li>-Liderazgo horizontal (3)</li> <li>-Establezco relaciones personales de confianza (2)</li> <li>-Me gusta opinar en temas de contenido porque no hay un sello Colunga instalado (1)</li> <li>-Apoyo en situaciones de problemas (1)</li> <li>-Soy carismática (1)</li> <li>-Abro puertas hacia afuera (1)</li> </ul>
<b>Debilidad en el liderazgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tener conversaciones difíciles, ejercer autoridad hacia todos lados para la toma de decisiones, aprender a poner límites.</li> <li>- Me desordeno y caigo en el micromanagement, debo aprender a tomar distancia</li> <li>- Me cuesta mantener comunicación estable y humana con mi equipo por la sobrecarga</li> <li>-Me gustaría trabajar en dar feedback a los otros liderazgos, recibir más apoyo en eso y tener la confianza de los equipos</li> <li>-He trabajado y debo seguir trabajando en delegar y monitorear</li> <li>-Debo mejorar en ser más claro y metódico</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Figura 22: Atributos de la Cultura Objetivo



Fuente: Elaboración propia

Figura 23: Características de los líderes a partir de la Cultura Objetivo



Fuente: Elaboración propia