



“Profesionalización de una pequeña empresa de servicios de capacitación y sistema multimedia”

**Tesis de grado para optar al grado de
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL**

**Alumno: Alejandra Escalona Vásquez
Profesor Guía: Pedro Leiva**

Santiago, 19 de Julio de 2018

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN.....	3-4
II. MARCO TEÓRICO.....	4-27
2.1 LA EMPRESA, SU EVOLUCIÓN Y REALIDAD ACTUAL.....	4-5
2.2 PROFESIONALIZACIÓN DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS.....	5-9
2.3 GESTIÓN DE PERSONAS Y SU RELEVANCIA PARA LA PROFESIONALIZACIÓN.....	9-14
2.4 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA PROFESIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	14-17
2.5 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL Y SU UTILIDAD EN LA PROFESIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	17-19
2.6 MODELOS DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	19
2.7 MODELO DE LAS SEIS CAJAS DE MARVIN WEISBORD.....	19-27
III. METODOLOGÍA.....	27-32
3.1 CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL (ODQ).....	28
3.2 CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA.....	28-31
3.3 ENTREVISTA Y FOCUS GROUPS.....	31-32
IV RESULTADOS.....	33-44
4.1 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL - ANÁLISIS CUANTITATIVO.....	33-37
4.2 ACCIONES PROPUESTAS POR LOS INVOLUCRADOS - ANÁLISIS CUALITATIVO....	37-42
4.3 PLAN DE ACCIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL.....	42-44
V. DISCUSIÓN FINAL.....	45-50
VI. BIBLIOGRAFÍA.....	51
VII. ANEXOS.....	52-68

7.1 ANEXO 1: CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	52-56
7.2 ANEXO 2: ENTREVISTA DUEÑO DE LA EMPRESA.....	57-58
7.3 ANEXO 3: FOCUS GROUPS A COLABORADORES.....	59-65
7.4 ANEXO 4: FOCUS GROUPS A JEFATURAS.....	65-68

I. INTRODUCCIÓN

El dinámico cambio que vivimos hoy en día en materia económica y de gestión empresarial, obliga a las organizaciones a estar permanentemente actualizándose y desarrollándose. Uno de los factores que incide en lo anterior, tiene que ver con desarrollarse/mantenerse en un medio externo vertiginoso, cambiante y marcado por la competencia.

En este contexto, la organización en que se basa este proyecto declara en su visión: estar a la vanguardia en el desarrollo de soluciones integrales de capacitación y sistemas multimedia de forma virtual, trabajando para superar barreras de distancia y tiempo; ofreciendo productos y servicios que impacten directamente en el éxito del cliente.

Esta empresa cuenta con 5 años en el mercado, está ubicada en Santiago y se encuentra compuesta por 12 personas. Posee una estructura más bien funcional, que está dada por el desarrollo de los productos que entrega a la medida de las diversas necesidades de los clientes.

Las áreas en que se encuentra organizada la empresa son:

- **Área de Capacitación y Consultoría**, donde se desarrollan los contenidos, y el diseño instruccional de los productos solicitados por los clientes. Esta área la dirige, ejerciendo el cargo de Directora de Capacitación y Consultoría.
- **Área de Diseño Gráfico**, desarrolla toda la gráfica necesaria para cada uno de los productos definidos, según el diseño instruccional que se ha validado.
- **Área de Tecnología de la Información**, desarrolla los sistemas virtuales requeridos, el uso de las plataformas, la administración y la reportabilidad de éstas.
- **Área de Administración de Personas y Contabilidad**, enfocada en resolver todos los temas que son de índole legal y financiero.

Hoy en día la organización está focalizada en mejorar la rapidez y calidad de sus productos y, al mismo tiempo, alcanzar un crecimiento para abarcar un mayor número de clientes. Por este motivo, la plana directiva ha considerado fundamental comenzar un proceso de profesionalización de la empresa, de forma sistemática y ordenada, para una mayor productividad y eficiencia de los productos y servicios que se entregan.

Profesionalizar la empresa permitirá ordenar y diferenciar los procesos que son necesarios de llevar a cabo para que pueda crecer, cumpliendo cada una de las etapas para posicionarse en un mercado más exigente y cambiante, haciendo frente a la competencia y captando un mayor número de clientes.

Dado lo anterior, el objeto de análisis que se propone abordar en este proyecto es identificar en qué medida la organización cuenta con actividades, tanto formales como informales, que le permitan optimizar su funcionamiento para su profesionalización, siendo capaz de crecer y entrar a un mercado más competitivo.

Para abordar esta problemática, se define como objetivo general diseñar un plan de acción que permita profesionalizar la empresa, de modo de favorecer su eficiencia y crecimiento, mediante la siguiente metodología de trabajo: (1) Identificar por medio de un Diagnóstico Organizacional de Weisbord (1976), la percepción que tienen los miembros de la organización de las actividades formales e informales que se realizan, en torno a siete áreas de gestión organizacional (propósito, relaciones, estructura, remuneraciones, liderazgo, mecanismos útiles y actitud para el cambio). (2) Reconocer los procesos y mejoras que proponen los miembros de la organización para fortalecer su funcionamiento y enfrentar el proceso de crecimiento, priorizando las actividades que sean más relevantes de implementar en el corto plazo y diferenciar las que se deben desarrollar en un mediano plazo. (3) Identificar cada una de las actividades necesarias de implementar por medio de un plan de acción, tomando en cuenta lo expuesto por los miembros de la organización en un corto y mediano plazo, para profesionalizar la empresa.

Este proyecto de título tiene como relevancia proponer un plan de acción que permita realizar las actividades identificadas como prioritarias en el corto plazo y luego, las de mediano plazo de forma sistemática, además de evaluar la implementación de cada una de ellas.

Lo anterior permitirá a la empresa formalizar actividades que son necesarias para optimizar sus procesos de cara a la profesionalización y crecimiento que se ha propuesto.

II. MARCO TEÓRICO

2.1 LA EMPRESA, SU EVOLUCIÓN Y REALIDAD ACTUAL

La empresa se constituye legalmente en noviembre de 2012, con un único dueño, una jefa de proyectos y dos diseñadores gráficos, los cuales se mantienen hasta el día de hoy, conformando las áreas de Capacitación y Consultoría, y el área de Diseño Gráfico.

Paulatinamente, en el transcurso de los años, se van incorporando más personas a la organización, creándose la tercera área de Tecnologías de la Información en el año 2014, debido a la necesidad de ofrecer productos con servicios más integrales que le dieran soporte.

Durante el último año se produce una notoria movilidad y rotación de personal, llegando en la actualidad a un total de 12 integrantes, por lo que se hace necesario crear recientemente, el área de Administración de Personas y Contabilidad, a cargo de los temas legales y financieros de la empresa.

Esta empresa, desde sus inicios, se vincula con un cliente de fuerte presencia en el mercado nacional, que a su vez reúne a varios clientes en los diferentes rubros de servicios; como minería, educación, líneas aéreas, etc. Y además ha trabajado con diferentes consultoras relacionadas, desarrollando parte de los servicios que ofrecen.

Hoy en día la empresa cuenta con una mayor estabilidad en el mercado y, es por ello, que busca crecer para abarcar un mayor número de clientes, aspecto definido como prioritario. También pretende

profesionalizar la organización en todos sus procesos y/o actividades que sean necesarios de formalizar, para enfrentar de mejor manera el desafío del crecimiento, desarrollar mejores productos y comenzar a trabajar con nuevos clientes.

2.2 PROFESIONALIZACIÓN DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS

En la mayoría de los emprendimientos, cuando se van conformando las empresas pequeñas, las etapas iniciales suelen ser de intuición, improvisación o prueba y error, más que de una gestión profesional y planificada. En algunos casos se maneja con herramientas profesionales sólo algún aspecto de la empresa, por lo general aquel que el emprendedor o su red de contactos cercana conocen mejor, pero es imposible concentrar en una única persona todo el saber para manejar un negocio. La manera de crecer es incorporando gente especializada en las distintas áreas (Loidi, Baños & Proganó, 2012).

Según Loidi et al., (2012), en la medida en que la empresa va proyectando su crecimiento, es esencial encarar un proceso de profesionalización que le permita dar un salto cualitativo en calidad, eficiencia y capital humano. Para ello es importante considerar los siguientes 5 pasos:

- 1. Identificar las áreas en las que se requiere mejorar el desempeño.** Se trata de aquellos temas que los emprendedores no manejan o de los que ya no pueden hacerse cargo, por la falta de tiempo al tener que ocuparse de la gestión global del negocio, a pesar de estar calificados. En empresas que cambian de tamaño, puede ser necesario comenzar por la profesionalización de la gerencia general y de allí seguir el proceso hacia abajo en la estructura.
- 2. Organizar los recursos humanos para contar con profesionales a cargo de las áreas claves.** Se considera profesional a quien tiene un conocimiento especializado y una preparación académica formal que lo habilita a desempeñarse en un campo específico. Esta etapa suele requerir la incorporación de personal externo con educación universitaria o técnica, o bien el acompañamiento en la capacitación del personal actual. Una evaluación externa de necesidades, perfiles y potencial de recursos humanos puede impulsar este paso.
- 3. Asignar recursos para implementar buenas prácticas en todas las áreas.** Se debe contar con los instrumentos para que las personas puedan realizar su trabajo, incorporando tanto activos tangibles (equipamiento, tecnología, lugar de trabajo, herramientas, etc.), como intangibles (contratos, registros, planes, organigramas, etc.).
- 4. Impulsar una cultura profesional en todas las áreas.** Promover actitudes laborales que tengan como base la racionalidad antes que el impulso, la planificación en lugar de la improvisación, el cumplimiento de objetivos y el crecimiento por sobre la simple supervivencia. El compromiso de directivos resulta central para generar un clima laboral en que el conocimiento y la preparación sean valorados.

- 5. Sostener y acompañar el proceso.** A la voluntad de cambio que suele impulsar los primeros pasos de la profesionalización, hace falta alimentarla para que el proceso se consolide y pueda entrarse en una espiral de mejoramiento continuo. Algunos recursos para ello, son: las reuniones de seguimiento, los eventos de celebración ante resultados, el relato de los cambios que se van alcanzando y el acompañamiento profesional de consultores o psicólogos organizacionales.

Según Molinari (2015), las dificultades en el proceso de profesionalización son las mismas tanto para una pyme industrial como para una de comercialización, por lo tanto las acciones son similares, entre las que se encuentran: desarrollar planes, establecer objetivos, realizar seguimiento, llevar a cabo las acciones planeadas, contar con gente autónoma, contar con presupuesto, entre otros.

Adicionalmente, en todo proceso de profesionalización hay pasos más difíciles de lograr que otros. Molinari (2015) caracteriza este camino empresarial como: dar el salto desde la Etapa Fundacional hacia la Funcional o Profesional, lo cual no es sencillo. Ese avance requiere una descentralización de las decisiones y la delegación de distintas tareas, que al comienzo reposan sobre el dueño, quien domina todo el escenario, y gradualmente se va avanzando hacia una mayor especialización en las dimensiones de estrategia, gente, información, tecnología y procesos necesarios de implementar.

El camino a la profesionalización implica una gran transformación que se da a través de pequeños pasos que van configurando una nueva cultura: la profesional.

Se trabaja a partir de planes estratégicos que se bajan a objetivos que involucran tiempo y responsables, permitiendo al empresario delegar actividades sin perder el control de la empresa. Es así como, según Molinari (2015), comienza a instalarse un proceso de decisión compartido, para definir estos planes y realizar el seguimiento de los logros, discutiendo la evolución del negocio.

La planificación y seguimiento de la estrategia con el equipo directivo, requiere que se empiece a compartir información a distintos niveles de la empresa, la que tendrá que expresarse de distinta manera según el nivel organizacional al que vaya dirigida, como cumplimiento de metas, métricas de producción, ventas, etc. (Molinari, 2015)

Para Casilda (2015), abarcar un mercado mayor y aumentar los puntos de venta son algunas de las ventajas que ganan aquellas firmas que profesionalizan y expanden su negocio. Sin embargo, dar el salto y aumentar el tamaño exige, en primer lugar, un cambio de mentalidad. Hay que atreverse a llegar a otras áreas, desarrollar nuevos servicios y, por tanto, estar dispuesto a asumir más riesgos. La empresa pequeña que pase a ser mediana, aquella que tiene entre 50 y 250 empleados y factura entre 10 y 50 millones, va a enfrentarse a mayores exigencias.

Ya no basta con abastecer un pequeño mercado local, tendrá que adoptar una política de comunicación que quizá estaba inexistente, planificar una estrategia de posicionamiento de la marca y seleccionar los públicos que sean prioritarios. La profesionalización se centrará especialmente en algunas áreas que hasta

entonces no formaban parte de la organización, como los departamentos de innovación, marketing y exportación.

Según Casilda (2015), se puede conseguir el crecimiento por medio de alianzas y colaboraciones entre pequeñas empresas, siendo una vía para que ese crecimiento sea más sencillo. Un socio, como acompañante del nuevo proyecto, ayuda a sumar fuerzas, ya que se combinan los recursos de ambas empresas. Por ejemplo, se puede acceder a la tecnología y a los clientes del nuevo compañero para irrumpir con más fuerza a un mercado mayor. Este tipo de uniones resulta muy útil cuando un negocio desea expandirse geográficamente, las que pueden realizarse a través de una sociedad conjunta o crear un proyecto conjunto con una compañía local, ya que ayudará a conocer las peculiaridades legales y culturales de la nueva área.

Para poder gestionar los cambios, según Casilda (2015), la pyme debe reforzar una serie de áreas:

1. **Recursos Humanos.** Se necesitará contratar personal para los departamentos claves.
2. **Financiamiento.** El aumento de la plantilla, así como las inversiones necesarias para el desarrollo de nuevos productos o proyectos que implica toda la profesionalización, exigirán recursos adicionales.
3. **Innovación.** Valor diferencial que ayuda a mejorar los servicios; cambios tecnológicos, organizativos y comerciales son tres áreas claves para que una empresa sea novedosa. Una de las más complicadas es la relacionada al desarrollo y mejora de los productos, pero es la que da más valor añadido a la compañía.
4. **Desarrollo de tecnologías de la información (TIC).** Equipar a la empresa con servicios informáticos y de software para gestionar su actividad y proteger el trabajo, ayuda a mejorar sus procesos productivos. Incluir estos nuevos recursos en el día a día, hace que la compañía no se quede atrás en el mercado y se convierta en un elemento esencial para poder ganar competitividad.
5. **Internacionalización.** Vender los productos y conseguir un nombre en distintos ámbitos, es uno de los primeros pasos para convertirse en una compañía de mayor tamaño y que ese crecimiento ofrezca buenos resultados. Por eso, crear un departamento para buscar nuevos clientes y contar con personal dedicado exclusivamente a estas tareas, ayudará a que la marca se difunda entre cada vez más clientes. Asistir a las ferias internacionales, conocer otras firmas del sector que deseen llegar al mismo destino y crear sinergias con ellas, son algunas de las estrategias para lograr el posicionamiento en nuevas industrias.
6. **Gestión.** La complejidad de la empresa en sus exigencias fiscales y administrativas, va incrementando con su tamaño y la mayor dificultad se presenta en la gestión. La dirección debe saber delegar en cada uno de los departamentos y acompañarse de un equipo que le ayude en la toma de decisiones.
7. **Iniciar procesos de formación.** Es habitual una mayor exigencia y más competencias necesarias para actuar en un entorno más complejo. Siendo imprescindible que los antiguos empleados se adapten a los nuevos requerimientos y se preparen ante la incorporación de nuevos trabajadores,

para que colaboren en su integración y de esta manera crear un equipo bien organizado y coordinado.

Para Serebrenik (2017), esto nos exige entender entonces que la profesionalización debe llevarse a cabo en tres niveles: **el administrativo, el operativo y el estratégico**. Estos tres niveles hay que tenerlos muy claros para saber en cuál de ellos estamos profesionalizando la empresa, ya que cada uno determina de forma diferente la toma de decisiones, de qué tan analíticos y qué tan intuitivos son, los recursos, los niveles de las personas, la relación con el Gerente, los Comités y la Junta Directiva.

Para profesionalizar la empresa y tener continuidad en el tiempo, es importante conseguir que ésta dependa menos de personas concretas; tiene que ver con los procesos de toma de decisiones. La dimensión ha de ser organizacional y también tiene que ver con las **estructuras, sistemas, capacidades, estilos de dirección y cultura**, entre otras cuestiones.

Observamos entonces cómo muchas veces estos procesos de profesionalización fracasan, por diversos motivos, como por ejemplo: existe confusión del nivel en que estamos profesionalizando; no se tienen los recursos necesarios; coexiste confusión entre el Gerente y sus subalternos o los diferentes mensajes, o del rol del propio Gerente General dentro de la organización, cambios de nivel sin el proceso adecuado o cambios de nivel sin que el propio Gerente General esté preparado para este cambio.

Por lo cual, Serebrenik (2017) dice que la profesionalización debe ser planificada bajo una estrategia concertada y bajo una visión de futuro compartida, entendiendo que hay procesos que deben mantener un componente analítico mayor, probablemente en la parte administrativa, así como también habrá otros que deben mantener procesos más intuitivos, como en el caso de temas más estratégicos o inclusive en temas operativos.

Según Entrepreneur (2010), toda compañía que se dirige hacia la profesionalización debe trabajar en dos aspectos básicos:

1. La elección y formación de quienes serán los miembros del equipo directivo. Antes de elegir, atraer e incorporar a una persona en algún puesto clave, primero hay que identificarla. Puede ser que se encuentre dentro de la empresa o bien, salir a buscar talento.

2. La construcción de un adecuado ambiente de acción. Una vez detectado el candidato ideal, el siguiente paso consiste en diseñar un plan de desarrollo personal. El objetivo es formar a cada individuo no sólo para desempeñar el trabajo que le fue asignado, sino para adquirir responsabilidades de nivel directivo según lo que requiere la empresa.

Para Entrepreneur (2010), los beneficios de contar con equipos directivos profesionales son:

1. Permanecer en el mercado. Un equipo de profesionales al mando de una empresa, eleva la

posibilidad de que el negocio sea competitivo y rentable, dos factores que garantizan una operación exitosa.

2. Atraer nuevos talentos. Contar con un grupo de gente valiosa generará, a mediano y largo plazo, un semillero de profesionales. De este modo, se convivirá sólo con personas calificadas.

3. Crear bases sólidas para una sucesión. Si el fundador deja la compañía, pero formó un equipo con gran capacidad para dirigirla, entonces los sucesores estarán capacitados y apoyados por un grupo que sabe cómo manejar de manera correcta la empresa.

2.3 GESTIÓN DE PERSONAS Y SU RELAVENCIA PARA LA PROFESIONALIZACIÓN

Considerando lo anterior, para realizar el proceso de profesionalización de una empresa, es muy importante organizar los recursos humanos: contar con profesionales a cargo de las áreas claves; realizar la elección y formación de quienes serán los miembros del equipo directivo; contratar nuevo personal e iniciar procesos de formación para que los antiguos empleados se adapten a los nuevos requerimientos.

Es por este motivo que la función de Recursos Humanos, para Margaret (2001), debe consistir en:

- **Identificar y desarrollar las competencias claves necesarias para respaldar el negocio.** Una vez identificadas, se ponen en marcha estrategias para desarrollar o adquirir competencias claves. La función empresarial es también responsable de monitorizar el progreso de desarrollo.
- **Desarrollar el talento ejecutivo.** Es responsable de los sistemas que identifican y desarrollan el personal con mayor potencial de toda la organización, preparándolo junto a los directivos, para alcanzar los objetivos empresariales presentes y futuros, incluyendo la planificación de sucesiones.
- **Desarrollar las iniciativas de formación y desarrollo para respaldar la cultura, los valores y los principios operativos comunes.** Utilizando las sesiones de formación y desarrollo, como vehículos de comunicación, para establecer, implementar y sostener este principio.
- **Desarrollar modelos para la evaluación y retribución de los empleados.** Identificar los modelos empresariales para la contratación y la evaluación de los empleados.
- **Desarrollar e implementar las políticas y programas de gestión, de la forma de actuar y la retribución para utilizarse en todas las compañías operativas.**

Según Margaret (2001), existe una redefinición y reestructuración de la función de Recursos Humanos hoy en día:

	Recursos Humanos Ayer	Recursos Humanos Hoy
Rol	Político, centralizado.	Descentralizado; miembro de los equipos directivos de cada división.

Captación y selección de personal	Pone anuncios, dirige entrevistas y chequea referencias.	Predice requisitos futuros de personal y capacidades que respalden el plan estratégico. Desarrolla programas para ser un lugar atractivo en el que trabajar.
Retribución	Transaccional y centrado administrativamente. Prácticas incoherentes dentro de la empresa.	Diseña planes de actuación equitativos, que vinculan la retribución con la actuación divisional de la empresa.
Desarrollo ejecutivo e individual	Informal y depende de cada directivo.	Identifica las competencias organizacionales e individuales clave que respalden la empresa; establece planes para contratarlas.
Empleado	Errático e incoherente.	Planes de comunicación y acción: visión, valores y planes.
Políticas y procedimientos	Rígidas, pero se rompen muchas reglas.	Líneas guía ligadas a tendencias empresariales y cuestiones emergentes.

Del mismo modo, se puede ver como Chiavenato (2009) va un paso más allá y plantea a las personas como asociados a la organización, donde en la actualidad las organizaciones deben ampliar su visión y actuación estratégica, donde cualquier proceso productivo sólo es posible con la participación conjunta de diversos grupos de interés y donde cada uno de ellos aporta algún recurso.

Los proveedores aportan las materias primas, insumos básicos, servicios y tecnologías. Los accionistas e inversionistas permiten la adquisición de los recursos. Los empleados aportan sus conocimientos, capacidades y habilidades, también contribuyen con las decisiones y acciones que imprimen dinamismo. Los clientes y los consumidores contribuyen con la organización, cuando adquieren los bienes y servicios que colocan en el mercado. Gracias a esta sinergia, la organización consigue reunir y juntar los recursos que apoyan los diversos asociados y aumentar los resultados.

En este contexto, por tanto, para Chiavenato (2009) la cuestión básica consiste en elegir entre tratar a las personas como recursos o como grupos de interés de la organización. Si se les trata como recursos, deben ser estandarizados, uniformes, inertes y precisan ser administrados, lo cual implica planear, organizar, dirigir y controlar sus actividades, pues se les considera sujetos pasivos en la organización.

En cambio, si las personas son consideradas como asociadas a la organización, son vistas como proveedoras de conocimiento, habilidades, competencias y, sobre todo, aportan lo más importante que es

la inteligencia de presentar decisiones racionales e imprimir un significado y rumbo a los objetivos globales. En este sentido, constituyen parte integral del capital intelectual de la organización.

Las personas, según Chiavenato (2009), constituyen el principal activo de la organización y de ahí la necesidad de las empresas de ser más conscientes de sus trabajadores y prestarles mayor atención. *“Las organizaciones con éxito se han dado cuenta de que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad, si son capaces de optimizar el rendimiento sobre las inversiones de todos los grupos de interés, principalmente de los empleados.”* (Chiavenato 2009, p. 11). Entonces, una organización que se orienta a las personas, su filosofía global y su cultura organizacional, refleja esa creencia.

Para Chiavenato (2009), la Administración de Recursos Humanos (ARH) tiene la función de permitir la colaboración eficaz de las personas, a efecto de alcanzar los objetivos de la organización y los individuales. Las personas, por tanto, aumentan o reducen las fortalezas o debilidades de la organización, a partir de cómo sean tratadas, consiguiendo ser fuentes de éxito o de problemas, por lo que es conveniente que sean tratadas como fuentes de éxito. Para alcanzar los múltiples objetivos de la ARH, es necesario tratarlas como elementos fundamentales para la eficiencia de la organización. Estos objetivos son los siguientes:

1. **Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión.** El principal objetivo de ARH es ayudar a la organización a alcanzar sus metas, objetivos y realizar la misión.
2. **Proporcionar competitividad a la organización.** Crear, desarrollar y aplicar habilidades y competencias de las personas, haciendo que las fortalezas de las personas sean más productivas para beneficios de los clientes, los asociados y de los mismos empleados.
3. **Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas.** Preparar y capacitar continuamente a las personas es el primer paso, el segundo es brindar reconocimiento y no sólo monetario. Para mejorar e incrementar su desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben, esto es recompensar los buenos resultados. Los objetivos deben ser claros y se deben explicar cómo serán medidos y cuáles serán los beneficios si se alcanzan, en un tiempo específico. Deben estar las medidas de ARH y no sólo las del jefe.
4. **Aumentar la autoactualización y la satisfacción de las personas en el trabajo.** Las personas deben ser felices para que sean productivas, deben sentir que el trabajo es adecuado a sus competencias y que se les trata con equidad. Las personas satisfechas no son necesariamente las más productivas, pero la felicidad y la satisfacción en el trabajo son determinantes para su éxito, además de pasar la mayor parte de sus vidas en él, siendo su mayor fuente de identidad.
5. **Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo (CVT).** Ésta se refiere a los aspectos que se experimentan como el estilo de administración, la libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, camaradería, seguridad de empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas y agradables. Un programa de CVT, procura estructurar el trabajo y su ambiente, con el objetivo de satisfacer las necesidades de las personas y convertir a la

organización en un lugar deseable y atractivo para trabajar, donde la confianza de las personas también es fundamental para retener y asegurar los talentos.

6. **Administrar e impulsar el cambio.** Los profesionales de la ARH deben saber cómo lidiar con los cambios y cuyas soluciones imponen nuevas estrategias, filosofías, programas, procedimientos y soluciones. El área debe estar comprometida con los cambios.
7. **Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable.** Toda actividad de ARH debe ser abierta, transparente, justa, confiable y ética. Las personas no deben ser discriminadas y sus derechos básicos deben ser garantizados, aplicando los principios éticos en todas las actividades de ARH. Tanto las personas como la organización deben seguir normas éticas y responsabilidad social.
8. **Contribuir a la mejor empresa y el mejor equipo.** Ya no basta con cuidar a las personas, al cuidar a los talentos se debe cuidar también el contexto donde trabajan, esto implica la organización del trabajo, la cultura corporativa y el estilo de la administración.

Para Chiavenato (2009), la Administración de Recursos Humanos se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas. Estas políticas y prácticas se resumen en seis procesos básicos, dinámicos e interactivos:

1. **Procesos para integrar a las personas.** Procesos que incluyen reclutamiento y selección de personal.
2. **Procesos para organizar a las personas.** Procesos para diseñar las actividades que las personas realizan en las empresas, orientar y acompañar su desempeño. Incluye diseño organizacional y de puestos, análisis y descripción de los cargos, colocación y evaluación de las personas.
3. **Procesos para recompensar a las personas.** Procesos para incentivar y satisfacer las necesidades individuales de las personas. Incluye incentivos, remuneraciones y prestaciones, y servicios sociales.
4. **Procesos para desarrollar a las personas.** Procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implica formación y desarrollo, administración del conocimiento y competencias, programas de cambios y desarrollo de carrera, y programas comunicacionales.
5. **Procesos para retener a las personas.** Procesos para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluye administración de la cultura organizacional, clima, disciplina, seguridad, calidad de vida y relaciones sindicales.
6. **Procesos para auditar a las personas.** Procesos para dar seguimiento, controlar las actividades de las personas y verificar los resultados. Incluye banco de datos y sistemas de información administrativa.

Todos estos procesos tienen estrecha relación entre sí, donde cada uno tiende a favorecer o a perjudicar a los demás cuando no son bien utilizados. El equilibrio en todos estos procesos es fundamental; cuando uno tiene fallas, compromete a los otros, por lo tanto, deben funcionar como un sistema abierto e interactivo (Chiavenato, 2009).

Por último, Chiavenato (2009) plantea que quienes deben gestionar a las personas son los propios gerentes de línea, apoyados por el staff del departamento de ARH, quienes deben entregar la asesoría y consultoría necesaria para gestionar a las personas, como también entregar orientación acerca de las políticas y procedimientos de la organización.

Para Brockbank, la gestión de las personas va desde un foco más operacional con una gestión más reactiva, donde sólo cumple un rol más administrativo de las personas, a un foco más estratégico con una gestión más proactiva, donde es un área clave como un agente de cambio en la organización según lo muestra la figura 1: (Matus, 2017).

Figura 1: Rol del área de personas



En cada uno de estos roles, los procesos que realizarán tienen relación con:

1. Administrador:

- Externalización de pago de remuneraciones.
- Actualización de contratos.
- Enriquecimiento de bases de datos.

2. Agente de servicio:

- Planes de beneficios.
- Prevención de riesgo.
- Desarrollo social.
- Actividades extra programáticas.
- Convenios con terceros.

3. Socio estratégico:

- Sistema de cargos y remuneraciones.
- Capacitación.
- Evaluación de desempeño.
- Selección.

4. Agente de cambio:

- Gestión de cultura.
- Gestión de talento.
- Planificación de RRHH.
- Gestión clima.
- Coaching.
- Retención de talento.
- Trainee.

2.4 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA PROFESIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Tomando en cuenta el rol del área de gestión de personas como un agente de cambio que debe estar involucrado en los procesos claves de gestión de la organización, es importante revisar la trascendencia que tiene en una organización que se está profesionalizando, el llevar a cabo un buen proceso de planificación estratégica para continuar de manera ordenada su crecimiento y lograr buenos resultados.

Considerando el concepto de estrategia de Hax & Majluf (1995), el cual la describe como un patrón de decisiones coherentes, unificador e integrativo y que además, determina y revela el propósito organizacional en términos de objetivos a largo plazo.

Bajo este mismo concepto de estrategia, se consideran programas de acción y prioridades en la asignación de recursos, seleccionando los negocios de la organización o aquellos en que va a estar, intentando lograr

una ventaja sostenible a largo plazo en cada uno de ellos, respondiendo adecuadamente ante las amenazas y oportunidades en el medio ambiente de la firma.

De la misma forma, atender las fortalezas y debilidades de la organización, abarcando todos los niveles jerárquicos de la firma (corporativo, de negocios y funcional) y definiendo la naturaleza de las contribuciones económicas y no-económicas que se propone realizar.

Según Hax & Majluf (1995), un proceso de planificación estratégica formal es un esfuerzo organizacional bien definido y disciplinado, que apunta a la total especificación de la estrategia de una firma y a la asignación de responsabilidades para su ejecución. Debe reconocer los diferentes papeles que tienen que desempeñar los distintos ejecutivos en la formulación y ejecución de las estrategias de su firma, existiendo tres niveles jerárquicos conceptuales básicos: el corporativo, de negocios y funcional.

Nivel Corporativo:

Son las decisiones que se realizan considerando la empresa como un todo. Para Hax & Majluf (1995), estas tareas son de enorme importancia, debido a que constituyen los mecanismos fundamentales que permiten a la gerencia general proveer de un sentido de visión y liderazgo.

El problema central que subyace es la interrogante de ¿cómo agregar valor a nivel corporativo?

Siguiendo a Hax & Majluf (1995), las tareas estratégicas se pueden estructurar identificando el foco de atención central de la estrategia, siendo ésta la *visión de la firma*, que pretende proveer una afirmación del propósito fundamental de la organización como un todo, donde se realiza el *escrutinio interno*, descrito como la misión de la firma, la segmentación de negocios, estrategia horizontal, integración vertical, filosofía de la empresa y problemas estratégicos esenciales.

Luego se debe reunir la información externa para el *análisis del medio externo*, donde se analizan los escenarios económicos, los sectores industriales críticos, las tendencias tecnológicas, como también las oportunidades y amenazas. Para llegar, finalmente, a una *formulación de la estrategia a nivel de empresa*, es decir, a una postura estratégica que resume todas las interrogantes a las que debe hacer frente la organización, incluyendo la asignación de responsabilidades y la medición de desempeño en general.

También se debe analizar la *gestión de la cartera*, que es el instrumento para asignar recursos y, finalmente, la *infraestructura de gestión*, que incluye las tareas de implementación de la estrategia, el diseño de la estructura organizacional y el manejo del personal clave.

Nivel de Negocios:

Son los principales esfuerzos que apuntan a asegurar una ventaja competitiva a largo plazo para el conjunto de negocios de la firma. Debe dar respuesta a la pregunta: ¿En qué negocio estamos y en cuál nos proponemos estar? Para ello se debe definir la *unidad estratégica de negocios* (UEN), la cual debe

agrupar una serie claramente diferenciada de productos o servicios que son vendidos a grupos uniformes de clientes, haciendo frente a un número bien definido de competidores.

Para Hax & Majluf (1995), la esencia de la estrategia de negocios tiene que ver con la forma de posicionar el negocio, para responder efectivamente a la necesidad de un cliente de un modo superior a la oferta de los competidores.

Para elegir la estrategia competitiva de negocios se debe considerar, según Hax, & Majluf (1995), dos grupos de factores que son centrales para decidir cómo posicionar el negocio en un medio competitivo:

1. Factores que determinan el atractivo de la industria en que está inserto el negocio, medido por la perspectiva de rentabilidad a largo plazo. Este factor es externo y normalmente incontrolable, su análisis denominado *exploración del medio externo*, lleva al reconocimiento del atractivo de la industria y de la conducta de los competidores.
2. Factores que determinan la ventaja del negocio en relación a los otros competidores de la industria. La firma está en la posición de poder controlar y permitir comprender cómo puede desarrollar ventajas competitivas singulares y que sean sostenibles, su análisis denominado *escrutinio interno*, es realizado con una plena comprensión de la cadena de valor de las unidades de negocio.

Según Hax & Majluf (1995), una vez resuelto el tema de la definición de unidades estratégicas de negocios, la primera tarea consiste en definir la *misión del negocio*, expresada en términos del ámbito de sus productos, mercados y áreas geográficas, así como del modo de lograr el desarrollo de competencias distintivas para asegurar una ventaja competitiva sostenible.

Después corresponde dos tareas centrales, el *análisis del medio externo*, que lleva a la identificación de oportunidades y amenazas, y el *escrutinio interno*, que define las fortalezas y debilidades básicas a nivel de una unidad estratégica de negocios. Si son realizadas adecuadamente, conducen a la *formulación de la estrategia de negocios*, apoyada por programas generales y específicos de acción a lo largo del año, evaluaciones, asignación de recursos y compromiso formal por medio de cifras *presupuestarias*, definiendo indicadores de desempeño necesarios para realizar un inteligente *control de gestión estratégico*.

Nivel Funcional:

Para Hax & Majluf (1995), abordar las funciones estratégicamente, significa estar consciente de lo que están haciendo los competidores, en términos de desarrollo de capacidades singulares y de ser capaz de equiparar o sobrepasar sus competencias. Lo que importa son nuestros costos en relación a nuestros competidores y cuál será nuestra habilidad para equiparar la productividad de nuestros competidores, realizando los mismos análisis anteriores para lograr una ventaja competitiva sostenible.

Al igual que en la estrategia de negocios, el proceso de exploración del medio externo apunta a obtener una comprensión de las tendencias industriales críticas y de la situación presente y futura de competidores claves, pero en este caso se acentúa una nueva dimensión denominada *inteligencia funcional*. Su propósito es generar toda la información relevante respecto del estado actual y futuro del desarrollo de cada función individual, reconociendo tendencias futuras, desarrollos más recientes y su empleo por parte de los competidores.

En lo que se refiere al escrutinio funcional interno, además del reconocimiento de las fortalezas y debilidades generales, se necesita determinar las habilidades específicas que se puede lograr para cada función individual, a fin de lograr una ventaja competitiva, llamadas las *categorías de decisiones estratégicas*, vinculadas con las estrategias funcionales.

Además, están las tareas de definir los programas generales y específicos, presupuestos y mediciones de rendimiento, siendo centrales porque presentan en términos concretos, los compromisos estratégicos funcionales y reúnen todos los factores relevantes en una expresión coherente de la estrategia funcional, consistente con los objetivos corporativos y de negocios de largo plazo.

Por último, está el control de gestión, donde se realizan las medidas de desempeño estratégico de cada función.

En síntesis, para realizar una planificación estratégica sólida, que permita a la organización su profesionalización, se debe llevar a cabo detalladamente cada uno de los niveles revisados anteriormente, debido a que solamente por medio de la realización de estos tres niveles se podrá obtener una estrategia integral en torno a lo que es la organización, cuál es su negocio, en qué negocio se quiere estar, y de esta manera poder establecer una clara ventaja competitiva en relación a los competidores.

2.5 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL Y SU UTILIDAD EN LA PROFESIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Para tener claro qué es lo que necesita una organización y por dónde se debe comenzar a trabajar cuando se encuentra en un proceso de profesionalización y crecimiento, es recomendable realizar un diagnóstico organizacional.

El diagnóstico organizacional es el estudio necesario para todas las organizaciones que quieren evaluar cuál es la situación de la empresa, tales como sus conflictos, potencialidades o hasta dónde puede llegar y cuáles son las vías de desarrollo, es decir, tener claridad sobre el camino a seguir para su crecimiento. En general podría decirse que un diagnóstico organizacional busca generar eficiencia en la organización a través de cambios. De este modo, existen diferentes situaciones por las que se requiere aplicar un diagnóstico a ciertas empresas, entre ellas se puede ver:

1. **El crecimiento de la organización, en sus activos, ventas y personal.** Debido a que ello es un cambio enorme, donde es necesario conocer el impacto de este crecimiento en todas las áreas de la organización.
2. **El atraso de la organización.** Mientras unas empresas dan enormes pasos con la tecnología, existen muchas otras que se estancan y se posicionan en lugares cerca de la extinción, siendo necesario realizar un diagnóstico organizacional para ver lo que está pasando.
3. **La necesidad de generar una oferta de calidad.** Debido al mundo competitivo en que nos encontramos, en el cual se necesita una ventaja competitiva, la calidad de lo que se ofrece toma importancia al encontrarnos con miles de productos que cubren una misma necesidad.
4. Otras situaciones para las cuales es necesaria esta herramienta, es la aparición de tecnología de punta que promete mayor productividad y calidad, innovación que cada empresa debe decidir hacer, problemas sociales que se gestan y que conforman el entorno de la empresa y, finalmente, la simple necesidad de la empresa por conocerse y generar mejoras que la hagan un mejor lugar de trabajo. (M., D. R., 2005).

Evidentemente, al aplicar el diagnóstico en una organización, según Serralde (2010), lo primero que se espera es obtener beneficios, a corto o mediano plazo, de acuerdo a la situación y al tipo de diagnóstico que se aplique. Estos beneficios se pueden generalizar para todo tipo de organización y para todo tipo de diagnóstico de la siguiente manera: (1) conciencia del estado actual de la empresa en un ambiente globalizado; (2) identificación de las áreas potenciales de mayor desarrollo organizacional; (3) calificación comparativa de las diferentes áreas de la organización frente a empresas de alta categoría; (4) instaurar elementos de análisis para el desarrollo de planes futuros; (5) crear las bases para el desarrollo de Benchmarking y para el desarrollo de Indicadores de Gestión.

Burke (1988 citado en Camelo, Vallejo & Gómez, 2015), define al diagnóstico organizacional como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización mediante el cual podemos: determinar amenazas y debilidades que existen en las empresas, introducir cambios que se consideran adecuados para su modificación y evaluar el grado de efectividad conseguido después de la implementación del cambio.

Entonces, el diagnóstico sirve para descubrir cuáles son los aspectos que se deben mantener, modificar o cancelar en toda la organización o en una parte de ella. Además, señala algunas ventajas y desventajas de llevar a cabo un diagnóstico organizacional en una empresa:

Ventajas:

- Realizar un diagnóstico estimula el trabajo en equipo.
- A través de este instrumento, se puede encontrar rápidamente problemas en el ambiente de trabajo, con bajos recursos y en un corto tiempo.
- Se genera un ambiente participativo.

Desventajas:

- Algunas organizaciones no están preparadas para un diagnóstico organizacional.
- Puede traer problemas entre los empleados.
- Un diagnóstico puede ser manipulado.

En todos los casos es necesario examinar la situación, detectar las verdaderas causas de los problemas, evaluar la importancia de cada una y encontrar o seleccionar soluciones adecuadas. En cada caso el método de diagnóstico a usar será diferente (Camelo et al., 2015).

2.6 MODELOS DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Los modelos de diagnóstico buscan ordenar el estudio de la organización, teniendo el propósito de explicar el funcionamiento de la organización, sus elementos centrales y las formas de relación entre estos elementos. Un modelo se encuentra formado por un conjunto de variables y conceptos interrelacionados de tal forma, que permite dar una explicación coherente del funcionamiento organizacional.

Existen un gran número de modelos de diagnóstico organizacional, los cuales se enfocan hacia diferentes áreas, de las cuales se pueden mencionar los modelos orientados a aspectos tecnológicos, comportamiento humano, aspectos financieros y otros meramente informativos. Sin embargo, para fines de estudio, solo se tomará en cuenta un modelo que está orientado al comportamiento humano.

Dentro de los modelos orientados al comportamiento humano se encuentran: Modelo de seis cajas de Marvin Weisbord, Modelos de Congruencia de David Nadler y Michael Tushman, Modelo pragmático emergente de Harvey A. Hornstein y Noel M. Tichy, Modelo de contingencia de Paul Lawrence y Jay Lorsch, Modelo de desempeño organizacional de David Hanna, y Modelo de las 7 S. (Camelo et al., 2015).

Para efectos de este proyecto de título y debido a las necesidades de la organización, se selecciona el Modelo de Weisbord, ya que facilita el diagnóstico de problemas provocados por la influencia del medio ambiente, examinando en forma sistemática los procesos y las actividades de la empresa.

2.7 MODELO DE LAS SEIS CAJAS DE MARVIN WEISBORD

Para Baaak (2012), Marvin Weisbord describe su modelo como una forma particular de visualizar la estructura y diseño organizacional de la empresa. Presta atención a temas tales como: la planificación, los incentivos y las recompensas, las colaboraciones, el rol del liderazgo, las responsabilidades y la evaluación de desempeño. El modelo también aplica el enfoque básico de sistemas al funcionamiento organizacional, incluyendo las categorías de entradas y salidas.

El modelo atiende a dos aspectos, el formal y el informal, el primero representa la forma oficial en que se supone suceden las cosas y el segundo representa la forma en la cual suceden realmente las cosas, permitiendo conocer cómo las tareas y responsabilidades están distribuidas en la organización.

Los participantes emplean este modelo como un mapa cognoscitivo, examinando en forma sistemática cada uno de los procesos y las actividades de cada subsistema, buscando señales de problemas y el reflejo que estas acciones han tenido en cada uno de ellos.

Como se muestra en la figura 2, Weisbord mide seis variables: propósitos, estructura, relaciones, recompensas, liderazgo y mecanismos auxiliares; formulando preguntas claves de diagnóstico para cada una de las variables y, más adelante, agrega una séptima relacionada con la actitud hacia el cambio, que es útil saber para la persona que implementará el diagnóstico.

Figura 2: Modelo de las seis cajas de Marvin Weisbord



1. Propósito: ¿Dentro de qué “empresa” nos encontramos?

La responsabilidad de la dirección en las organizaciones es determinar qué es la organización y hacia dónde se dirige, manifestando los propósitos y la misión de la organización, siendo comunicada a los empleados (Camelo et al., 2015).

Una definición de la misión debe dar respuesta a 3 preguntas ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? y ¿Por qué lo hacemos? Por lo que la misión es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado, definiendo el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y su razón de ser y existir, es decir el “para qué” (Chiavenato, 2007, citado en Camelo et al., 2015).

Con los propósitos o la Misión, se pueden elaborar los objetivos, estrategias y planes tácticos en las organizaciones, son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter de cualquier grupo social (Münch, 2005, citado en Camelo et al., 2015).

Si todos los empleados conocen la misión y valores que orientan su trabajo, todo resulta más fácil de entender, saber cuál es su papel y como contribuir de manera eficaz al éxito de la organización (Steiner, 1999, citado en Camelo et al., 2015).

Autores como Steiner & Münch (2005, citado en Camelo et al., 2015), coinciden en la importancia de los propósitos de la organización, porque:

- Proporcionan guías y son cimientos para la planeación.
- Crean la naturaleza de la organización.
- Estructuran la forma de distribución de los recursos.
- Determinan el tamaño de la empresa y la identifica ante su personal y la sociedad, con una imagen de responsabilidad social.
- Definen el éxito o fracaso de la empresa, ya que pueden direccionar el destino de la misma.

Münch (2005, citado en Camelo et al., 2015), menciona que los propósitos deben tener las siguientes características:

- Básicos y trascendentales.
- Genéricos o cualitativos.
- Permanentes o semipermanentes.

La Misión y los propósitos se formulan para que perduren junto con la organización, no obstante, están sujetos a modificaciones debido a las actividades cambiantes del entorno y de la propia empresa.

2. Estructura: ¿Cómo nos dividimos el trabajo?

En el Modelo de Marvin Weisbord, la estructura determina muchas veces si el clima laboral de una organización es saludable o no, comprendiendo la distribución de tareas, responsabilidades y funciones entre todos los niveles del personal (Burke, 1988, citado en Camelo et al., 2015).

Por esta razón, se puede definir la estructura organizacional como la división ordenada y sistemática de las unidades de trabajo de acuerdo con el objeto de su creación (Franklin, 2004, citado en Camelo et al., 2015). Estos grupos de trabajo se deben coordinar de una manera eficaz para alcanzar, principalmente, el objetivo general de la empresa. Asimismo, Robbins define a la estructura organizacional como la forma en que deben actuar divididas, agrupadas y coordinadas formalmente las tareas (Robbins, 2000, citado en Camelo et al., 2015). Las definiciones antes mencionadas tienen algo en común, afirman que la estructura es la división, coordinación y agrupación de las tareas propias de una empresa.

La representación gráfica de la estructura organizacional es el Organigrama, que es el método más sencillo para expresar la estructura, jerarquía e interrelación de los cargos que componen a la organización en términos concretos y accesibles.

Un organigrama debiera considerar cuatro aspectos, según Hellriegel (2002, citado en Camelo et al., 2015):

- **Tareas:** Muestra la gama de tareas que hay en una organización.
- **Unidades:** Representan una unidad, subunidad o puesto responsable de ciertas tareas especializadas en la organización.
- **Niveles de la organización:** El organigrama debe mostrar la jerarquía desde la alta dirección hasta el empleado de reciente ingreso.
- **Líneas de autoridad:** Son las líneas marcadas en el organigrama que ligan los recuadros del mismo, muestran qué puestos o unidades tienen autoridad sobre otros.

Lo anterior nos permite analizar que el organigrama es una herramienta útil, ya que permite a la organización visualizar más fácilmente cuáles son las relaciones de las actividades que se desarrollan dentro de la organización.

En la estructura organizacional se presentan dos tipos de divisiones: aquel que contribuye directamente en alcanzar los objetivos de la organización (personal de línea) y aquellos que sirven de apoyo y asesoran al personal (staff) (Fernández, 1999, citado en Camelo et al., 2015). Por tal motivo, es muy importante la estructura organizacional, porque ayuda a determinar el grado de participación que tienen los empleados en la toma de decisiones de la organización y la manera en que se interrelacionan en los distintos niveles.

Existen seis elementos claves que los directivos necesitan atender cuando diseñen la estructura de su organización: especialización del trabajo, departamentos, cadena de mando, dominio de control, centralización y descentralización, y formalización de la estructura (Robbins, 2009, citado en Camelo et al., 2015).

Para crear el tipo correcto de organización y asegurar que el personal es apropiado, requiere de una cantidad considerable de planificación, debiendo adoptar la estructura para que sea congruente a sus objetivos organizacionales y las circunstancias prevalecientes. Además, se debe estar consciente de la necesidad del cambio de estructuras conforme cambian las circunstancias.

3. **Relaciones:** ¿Cómo manejamos el conflicto (nos coordinamos) entre la gente? ¿Con nuestras tecnologías?

Las personas nunca tienen objetivos e intereses idénticos y precisamente esa situación siempre conduce a alguna especie de conflicto, esto se puede evitar si dentro de la organización existe una buena comunicación entre todos sus colaboradores (Camelo et al., 2015).

La comunicación es uno de los elementos y ámbitos más importantes para la organización, ayuda a mantenerla unida, proporcionando los medios para transmitir información necesaria para la realización de las actividades y la obtención de metas y objetivos de la organización (Martínez de Velasco, 1988 citado en Camelo et al., 2015).

Se define comunicación como un proceso bidireccional, como resultado de la transmisión de información y un entendimiento entre dos individuos (Kossen, 1995, citado en Camelo et al., 2015).

La comunicación humana es un proceso donde se intercambia información, hechos, datos, ideas, opiniones y emociones para tratar de lograr un entendimiento mutuo que se traduzca en cooperación para la acción, dentro de un ambiente de buenas relaciones humanas (Villanueva, 2010, citado en Camelo et al., 2015).

Una organización sólo existe cuando nos encontramos con personas capaces de comunicarse, actuar en conjunto y lograr objetivos en común (Chiavenato, 2007, citado en Camelo et al., 2015). El proceso de comunicación permite tener unida a la empresa, en el sentido que proporciona los medios para transmitir información vital para que se realicen las actividades y la obtención de las metas.

Las definiciones anteriores permiten entender que la comunicación no sólo es expresar información o ideas que lleven a la comprensión, sino que con ello se logrará las buenas relaciones laborales.

Para tener una comunicación efectiva, una organización debe satisfacer por lo menos tres criterios: cantidad, calidad y credibilidad. Debe existir suficiente información sobre lo que sucede y lo que se planea que suceda. Esta información debe transmitirse en forma clara a través de los medios apropiados y con canales de retroalimentación, además de una fuente confiable para que exista credibilidad (Cowling, 1997, citado en Camelo et al., 2015).

4. **Recompensas:** ¿Hay algún incentivo para hacer todo lo que necesita?

Las recompensas (compensaciones) dentro de la organización sirven como una forma de reconocer el desempeño adecuado de los trabajadores en la organización (Camelo et al., 2015).

Su finalidad es garantizar la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva, ya que sin compensación adecuada lo más probable es que los colaboradores disminuyan su desempeño, incrementen el nivel de quejas o abandonen la organización.

Se observa que las normas de compensación, los criterios de contribución y los tipos de comunicación están dirigidos a atraer, motivar, desarrollar, satisfacer y retener a los empleados dentro de una organización. Asimismo, las compensaciones o recompensas ayudan a que el ambiente laboral de una organización sea agradable, debido a que los empleados están satisfechos (Camelo et al., 2015).

Chiavenato menciona que cada empleado hace transacciones con su trabajo para obtener recompensas financieras y no financieras (Chiavenato, 2007, citado en Camelo et al., 2015).

En relación a la recompensa financiera, se clasifica en:

- ▶ **Directa:** Es el pago que recibe cada empleado en forma de salarios, bonos, premios y comisiones, siendo el salario el elemento más importante pues es la retribución en dinero o su equivalente, que el empleador paga al empleado por el cargo que éste ejerce y por los servicios que presta durante determinado período.

- **Indirecta:** Constituye el salario indirecto como vacaciones, gratificaciones, propinas, adicionales, participación en las utilidades, horas extras de servicios y beneficios sociales ofrecidos por la organización (alimentación subsidiada, transporte subsidiado, seguro de vida colectivo, etc.).

La recompensa no financiera son el reconocimiento, prestigio, autoestima y estabilidad en el empleo, afectando profundamente la satisfacción con el sistema de compensación (Chiavenato, 2007, citado en Camelo et al., 2015)

Por lo tanto, se debe hacer un buen uso del sistema de compensaciones de tal modo que cada empleado se sienta satisfecho con lo que recibe, percibiendo que el aumento de su esfuerzo lleva al aumento de su recompensa monetaria.

5. **Liderazgo:** ¿Alguien está manteniendo el equilibrio entre las cajas?

El liderazgo es una de las más importantes expresiones de poder en las relaciones sociales y, por consiguiente, en las organizaciones. Es la acción de influir en los demás con actitudes, conductas y habilidades para dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el quehacer de las personas, y de este modo lograr objetivos deseados y promover el desarrollo de sus integrantes, en virtud de su posición en la estructura de poder (Madrigal, 2005, citado en Camelo et al., 2015).

Según expertos, el mejor estilo de liderazgo en una situación determinada depende de tres factores principales:

- **La situación.**
- **El tipo de seguidores.**
- **El tipo de líder.**

Por tanto, para ser un líder efectivo, el gerente de la organización debe adaptar su estilo, para que se ajuste a estas variantes. Este tipo de liderazgo es llamado contingencia o liderazgo situacional. (Camelo et al., 2015).

Estilos de liderazgo

Todas las empresas, públicas o privadas, grandes o pequeñas, necesitan líderes capaces, que mediante estilos de mando adecuados, logren la cooperación de los recursos humanos disponibles a objeto de provocar la evolución y el progreso deseado (Camelo et al., 2015).

Es importante distinguir algunos estilos de liderazgo, en base a la forma en que los líderes usan las recompensas, manejan el poder, ponen énfasis en la estructura, delegan tareas y comunican una idea o su propia filosofía (Torres, 2005, citado en Camelo et al., 2015).

- **Liderazgo estructurador:** El líder decide primero cuál es la mejor manera de efectuar una tarea y luego comunica a sus colaboradores lo que se espera de ellos, cómo, cuándo y quién realizará la tarea. Este estilo es apropiado cuando los colaboradores poseen conocimientos o experiencia mínima y requieren adquirir las habilidades necesarias para el puesto.

- **Liderazgo entrenador:** Se establece una relación líder-subordinado que tiene dos fines: cumplir la tarea, y desarrollar la habilidad y la responsabilidad necesaria para la misma. Por ello, el líder debe explicar el cómo y el cuándo de la tarea, establecer estándares de desempeño realistas, plantearlos como un reto, reconocer y premiar el desempeño del empleado.
- **Liderazgo alentador:** Procura que los colaboradores aumenten su confianza y habilidad para desempeñar una tarea específica de manera independiente. Se aplica con aquellas personas que se desempeñan en niveles por arriba del estándar y están dispuestas a asumir más responsabilidades en cuanto a los resultados, pero su experiencia y nivel de confianza aún son insuficientes como para dejarlas trabajar por sí solas.
- **Liderazgo delegador:** El líder delegador es el que asigna tareas al colaborador apropiado y deja que proceda a realizarlas por sí mismo. La verificación, supervisión o dirección ocasionalmente, le permitirá al líder estar informado y asegurarse de que el colaborador tenga los recursos necesarios. Este estilo requiere que el líder esté dispuesto a permitir que sus colaboradores establezcan sus propias metas para realizar tareas y se hagan cargo de cualquier plan o decisión requerido. Se utiliza este estilo cuando los colaboradores poseen experiencia, están habilitados en una tarea especial y están dispuestos a tomar la responsabilidad de su propia planificación y productividad en un área de trabajo.
- **Liderazgo coercitivo:** El efecto del estilo coercitivo en el clima de la organización es tan dañino que demuestra que la flexibilidad es un acierto. Las decisiones extremas del líder matan las nuevas ideas. De este modo, el sentido de responsabilidad de la gente se evapora: son incapaces de actuar por su propia iniciativa, pierden el sentido de propiedad y sienten poca necesidad de dar cuenta de su rendimiento.
- **Liderazgo autoritario:** El líder autoritario es un visionario que motiva a la gente haciéndole comprender la manera en que su trabajo se inserta en una visión más amplia de la empresa. Los líderes autoritarios encuadran las tareas individuales dentro de una visión global y definen estándares que giran en torno a dicha visión, así los parámetros de éxito están claros para todo el mundo, lo mismo que las recompensas. Al reconocer el valor de la flexibilidad, el líder autoritario establece el objetivo final, pero da a la gente la libertad para innovar, experimentar y asumir riesgos calculados.
- **Liderazgo afiliativo:** Si el líder coercitivo demanda “haga lo que yo digo” y el autoritario “venga conmigo”, el afiliativo dice “la gente está primero”. El líder afiliativo procura mantener a los empleados contentos y crear armonía entre ellos, basándose en la construcción de fuertes lazos emocionales y luego aprovecha los beneficios para lograr una firme lealtad. También promueve la flexibilidad y la confianza entre los colaboradores, lo que permite la innovación constante y la toma de riesgo, dándole a los trabajadores la libertad de hacer su

trabajo en la forma en que piensa que es la más efectiva. Los líderes afiliativos rara vez ofrecen consejos constructivos acerca de cómo mejorar: los empleados deben descubrir por sí mismos cómo hacerlo.

- **Liderazgo democrático:** Al tomarse el tiempo de escuchar las ideas de la gente, el líder genera confianza, respeto y compromiso. Cuando deja que los propios trabajadores opinen acerca de las decisiones que afectan sus logros y el modo en que realizan su trabajo, el líder democrático promueve la responsabilidad y flexibilidad. Finalmente, debido a que participa en la determinación de los estándares de evaluación del éxito, la gente que opera en sistemas democráticos tiende a ser muy realista acerca de lo que puede o no puede cumplirse. El estilo democrático es ideal cuando un líder está seguro acerca de la mejor dirección a seguir y necesita nuevas ideas y la guía de colaboradores hábiles. Incluso si el líder tiene bien definida la visión, el estilo democrático funciona bien para obtener ideas frescas que ayuden a ejecutar esa visión.
- **Liderazgo marcapasos:** El líder establece estándares de desempeño extremadamente elevados y los ejemplifica él mismo. Está obsesionado en hacer las cosas mejor y más rápido, y espera lo mismo de todos a su alrededor. Detecta quienes no rinden, lo que deben y demanda más de ellos. Si no se coloca a la altura de las circunstancias, los reemplaza con gente que pueda hacerlo. Este estilo destruye el clima organizacional, debido a que muchos colaboradores se sienten abrumados por las demandas del líder, la flexibilidad y responsabilidad se evapora. En cuanto a las recompensas, el marcapasos o bien no brinda libertad sobre la manera en que la gente se desempeña o la salta para hacerse cargo cuando considera que se están rezagando. Si el líder debe irse, la gente se encuentra sin rumbo, pues está acostumbrada a que el experto establezca las reglas.
- **Liderazgo situacional:** Muchos estudiosos demuestran que cuantos más estilos desarrolle un líder, será mejor su desempeño. Los líderes que emplean cuatro o más estilos (en especial el entrenador, afiliativo, autoritario y democrático) y logran hacer una mezcla según el equipo de trabajo y las expectativas de éste, consiguen el mejor clima y los mejores rendimientos del negocio.

El líder, dentro de la organización, es un elemento muy importante, porque ejecuta tareas y actúa en una forma que proporciona a su equipo satisfacción. Los líderes activan la voluntad de una persona, muestran y guían al equipo el camino para la realización del trabajo y el logro de los objetivos establecidos. El líder creador de la cultura, proporciona visión a sus colaboradores y requiere de hacer contacto con su gente de tal manera que movilice su energía, generando una actitud y un espíritu productivo, también requiere de comunicación para otorgar dirección (Camelo et al., 2015).

6. Mecanismos útiles: ¿Contamos con tecnologías de coordinación apropiadas?

Marvin Weisbord dice que los mecanismos auxiliares son los procesos que toda organización tiene que atender para sobrevivir: planeación, control, presupuesto y sistemas de información que ayudan a que los miembros de la organización desempeñen sus respectivos cargos y alcancen los objetivos organizacionales (Burke, 1988, citado en Camelo et al., 2015).

Los mecanismos auxiliares son una herramienta muy importante para la organización, debido a que ellos ayudan a la misma a realizar sus operaciones, optimizando la calidad de sus productos.

Para Robbins (2000, citado en Camelo et al., 2015), los mecanismos de apoyo son sistemas y actividades que facilitan el trabajo de la organización, estos mecanismos no solamente tienen la función de apoyar, sino también colaborar a crear el contexto de la organización. Dentro de los mecanismos de apoyo que puede tener una empresa, están: finanzas, logística, capacitación y tecnología.

Finanzas y logística dan mayor soporte a las diferentes áreas de la organización, ya que finanzas se encarga de optimizar y administrar los recursos monetarios de cada una de las partes de la organización, y el departamento de logística se encarga de organizar cada una de estas partes.

En cuanto a la capacitación, es un mecanismo de apoyo muy importante para cualquier empresa. La capacitación es el proceso de aprendizaje de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos (Chiavenato, 2007 citado en Camelo et al., 2015).

También se plantea la capacitación como una inversión de la empresa que tiene la intención de reducir o eliminar la diferencia entre el desempeño presente, los objetivos y logros propuestos (Chiavenato, 2007, citado en Camelo et al., 2015). Es preciso aclarar que la capacitación no es un gasto, sino una inversión de la organización para obtener un rendimiento que verdaderamente vale la pena.

Otro mecanismo de apoyo es la tecnología que se utiliza, ésta facilita los procesos de una organización, la más utilizada son los sistemas de información computarizados, los cuales sirven para reunir, guardar, organizar y distribuir información que servirá para la toma de decisiones. De igual manera, estos sistemas son de gran utilidad para que la información sea oportuna y veraz. La tecnología y las TIC's son las herramientas que tienen que estar presentes en cada decisión gerencial y deben ser consideradas a la par para el crecimiento de la organización (Camelo et al., 2015).

III. METODOLOGÍA

Para cumplir con los objetivos planteados, se diseñó una metodología mixta, basada en el Modelo Organizativo de las seis cajas de Weisbord (1976). Se aplicó el cuestionario de diagnóstico organizacional del mismo autor, de modo de recolectar información de la percepción que tenían los miembros de la organización en relación a seis áreas de actividad tanto formal e informal, relacionadas con: los propósitos, la estructura, las relaciones, las recompensas, el liderazgo y los mecanismos útiles, así como en una séptima área referida a la actitud hacia el cambio. Este último ítem se agregó como un mecanismo para estimar la disposición de los miembros de la organización a enfrentar el cambio a realizar, debido a

que, al intentar cualquier esfuerzo de cambio planteado en una organización, es necesario saber cuán cambiante es una organización (Preziosi, R. s/a).

Treinta y cinco afirmaciones componen el Cuestionario de Diagnóstico Organizacional (ODQ), cinco en cada una de las siete áreas, estableciendo un enfoque sistemático para analizar las relaciones entre éstas, que influyen en cómo se maneja una organización. A los encuestados se les solicitó que indiquen sus opiniones actuales de la organización, utilizando variables continuas en una escala de 1 a 7, siendo 1 “No es Característico” y 7 “Muy Característico”. Esta clasificación traslada las variables cualitativas a variables cuantitativas, al transformar las opiniones o percepciones a escalas jerárquicas, ya que entregan mediciones que nos permiten interpretar los resultados de la recolección de datos a través de medidas de tendencia central y de dispersión. Por consiguiente, cada respuesta a cada afirmación, es considerada una variable continua, pues representan magnitudes de carácter jerárquico.

3.1 CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL (ODQ)

Como se definió en los objetivos específicos, se identificó por medio del cuestionario de Diagnóstico Organizacional de Weisbord (1976), la percepción que tienen los miembros de la organización de las actividades tanto formales como informales que se realizan en torno a siete áreas: propósito, relaciones, estructura, remuneraciones, liderazgo, mecanismos útiles y actitud para el cambio. Por medio de 35 preguntas cerradas, correspondiendo 5 preguntas para cada una de las áreas indicadas.

Adicionalmente, para profundizar en los procesos que se consideraban prioritarios y las mejoras que consideraban los colaboradores que se deberían realizar, se agregaron dos preguntas abiertas al finalizar el cuestionario.

El cuestionario ODQ se aplicó el día lunes 28-09-2017, en horario laboral, a 9 miembros de la organización, los que estaban más directamente relacionados con la parte productiva de la empresa. El día lunes 16-10-2017, en horario laboral, se aplicó a dos administrativos y a una persona nueva en el área de producción.

Se analizaron los datos contemplando a las 12 personas que conforman la organización, pero debido a los resultados obtenidos y a solicitud del dueño, fueron eliminados del análisis estas últimas tres personas, por el bajo análisis que realizaron con las afirmaciones, calificando la mayoría con puntuaciones cercanas a lo “Muy Característico”.

3.2 CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA

La muestra se compone de 9 personas del total de 12 que conforman la organización actualmente. Para caracterizar la muestra se identificó dos tipos de variables discretas; nominales y ordinales.

- A. **Variables Discretas Nominales:** Las variables discretas nominales representan atributos que no pueden ser jerarquizados. Para este caso, las variables de género, corresponden a Variables

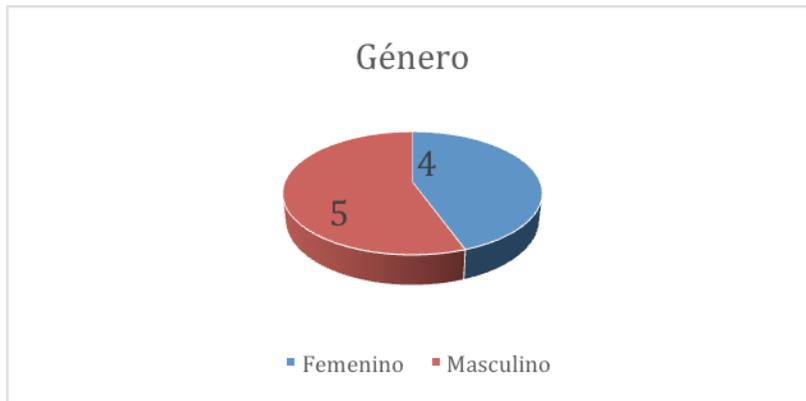
Discretas Nominales Dicotómicas, dado que pueden tomar sólo dos valores, Femenino o Masculino.

- B. **Variables Discretas Ordinales:** Las variables discretas ordinales son aquellas que pueden ser ordenadas jerárquicamente, sin embargo, el análisis que se puede lograr es limitado. En relación a la encuesta realizada, las variables discretas ordinales son; antigüedad en la empresa, edad y formación académica. Estas variables entregan información complementaria a la obtenida del análisis de las variables continuas.

A continuación se caracteriza la muestra en cada una de las variables discretas nombradas:

A. Género

Género	Cantidad
Femenino	4
Masculino	5



B. Antigüedad en la Empresa

Antigüedad en la Empresa	Cantidad
Entre menos de 1 año hasta 2 años	4
Entre 3 a 5 años	1
Entre 6 o más años	4

Antigüedad en la Empresa

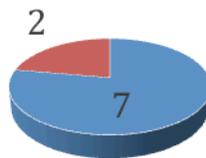


- Entre menos de 1 año hasta 2 años
- Entre 3 a 5 años
- Entre 6 o más años

C. Edad

Edad	Cantidad
Entre 31 y 40 años	7
Entre 41 y 50 años	2

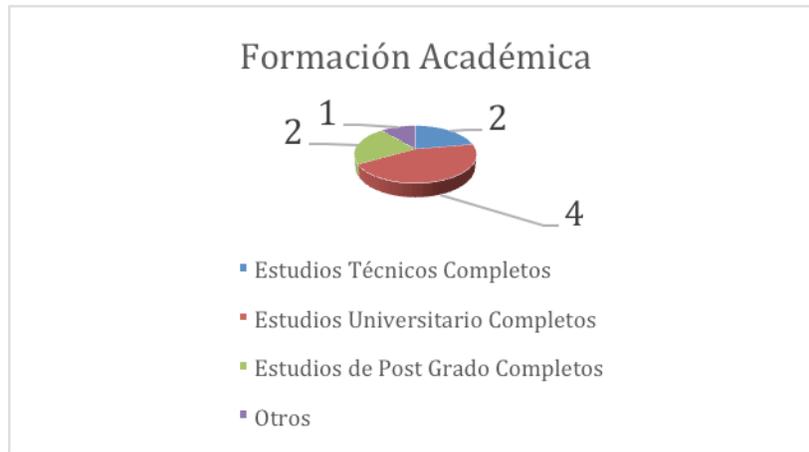
Edad



- Entre 31 y 40 años
- Entre 41 y 50 años

D. Formación Académica

Formación Académica	Cantidad
Estudios Técnicos Completos	2
Estudios Universitarios Completos	4
Estudios de Post Grado Completos	2
Otros	1



De acuerdo a los datos obtenidos de la muestra, en lo que se refiere a género es prácticamente equitativo con 5 mujeres y 4 hombres. La antigüedad de las personas dentro de la organización se conforma de modo proporcional en dos períodos, un período menor a dos años (4) y la otra mitad llevan más de 6 años en la organización (4), sólo una persona ha estado entre 3 a 5 años. La mayoría de las personas (7) se encuentra en el rango de edad entre 31 y 40 años y un rango menor (2) entre 41 y 50 años.

En lo que respecta a la formación académica, es un grupo bastante heterogéneo, ya que 4 personas tienen estudios universitarios completos, 2 tienen estudios técnicos completos, 1 tiene estudios universitarios incompletos y 2 personas tienen estudios de post grado completos.

3.3 ENTREVISTA Y FOCUS GROUPS

Se realizó una entrevista individual al dueño de la empresa, un día jueves 19-10-2017, donde se dieron a conocer los resultados obtenidos en el cuestionario aplicado y se efectuó una pauta de entrevistas semi-estructurada, que se describe a continuación:

1. ¿Te hacen sentido los resultados?
2. Considerando los resultados y la información entregada ¿Por cuáles procesos encuentras que es prioritario comenzar a trabajar y por qué?
3. ¿Qué acciones realizamos en relación al tema de las recompensas?
4. ¿Qué otras mejoras consideras necesarias de comenzar a realizar?
5. ¿Encuentras que existe otra pregunta relevante que debamos conversar o que le realice a la gente para indagar más?

La entrevista transcurrió en un ambiente neutro, fuera de la oficina para poder tener la tranquilidad de hablar abiertamente cada uno de los resultados.

El día lunes 23-10-2017 se realizó el focus group a los colaboradores, dando a conocer los resultados obtenidos en el cuestionario y explicando de qué se trata cada una de las áreas para que pudieran tener un mayor conocimiento. Se efectuaron las siguientes preguntas por medio de una pauta semi-estructurada:

1. ¿Les hacen sentido los resultados?
2. Hablando de lo más estratégico ¿Tienen claras las metas de la empresa?
3. Considerando los resultados y la información entregada ¿Por cuáles procesos encuentran que es prioritario comenzar a trabajar y por qué?
4. ¿Qué tipo de capacitaciones consideran necesarias de comenzar a implementar?

Finalmente, se realizó el mismo día lunes 23-10-2017, el focus group a las tres jefaturas que existen en la organización, dando a conocer los resultados y explicando cada una de las áreas que mide el cuestionario. Para las jefaturas se efectuaron las siguientes preguntas a través de una pauta semi-estructurada, que se describe a continuación:

1. ¿Les hacen sentido los resultados?
2. Considerando los resultados y la información entregada ¿Por cuáles procesos encuentran que es prioritario comenzar a trabajar y por qué?
3. Entonces en orden ¿Qué es lo que se debería hacer?
4. ¿Qué otras mejoras consideran necesarias de comenzar a realizar?
5. ¿Qué tipo de capacitaciones consideran necesarias de comenzar a implementar?

Es importante destacar que durante el transcurso del focus group con los colaboradores, todas las personas participaron activamente en cada una de las preguntas, entregando sus opiniones, argumentos y cuáles procesos consideraban relevantes de comenzar a trabajar, del mismo modo participaron las jefaturas, pero muy centrados en los procedimientos y en los productos que se deben desarrollar de forma más operativa, sin dar una mayor importancia a la mirada más estratégica de la gestión de la empresa, lo cual fue recalcado por mi persona para que se dieran cuenta de las respuestas que entregaban y la importancia de su rol como líderes en la gestión de la empresa, desde una mirada más estratégica.

IV. RESULTADOS

4.1 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL - ANÁLISIS CUANTITATIVO

1. Medidas de Tendencia Central

Los estadígrafos descriptivos que se utilizan para el análisis de los datos recolectados en este proyecto de título, corresponden a la media como medida de tendencia central y la desviación estándar como medida de dispersión, entregando los resultados que se muestran a continuación:

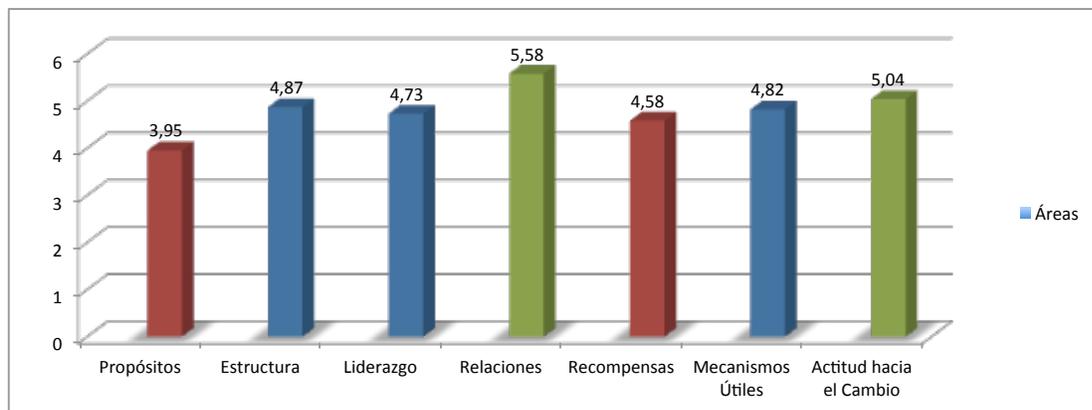
Áreas	Cantidad Preguntas	Totales	Puntaje Promedio
Propósitos	5	19,77	3,95
Estructura	5	24,34	4,87
Liderazgo	5	23,67	4,73
Relaciones	5	27,89	5,58
Recompensas	5	22,89	4,58
Mecanismos útiles	5	24,11	4,82
Actitud hacia el cambio	5	25,22	5,04
Total	35	167,89	0,00

A modo general, se puede ver que el área con mayor promedio alcanzado, dice relación al área de **Relaciones** con un 5,58, seguido por el área de **Actitud hacia el cambio** con un 5,04. Por el contrario, las áreas con menor promedio alcanzado son **Propósitos**, 3,95 y **Recompensas**, 4,58.

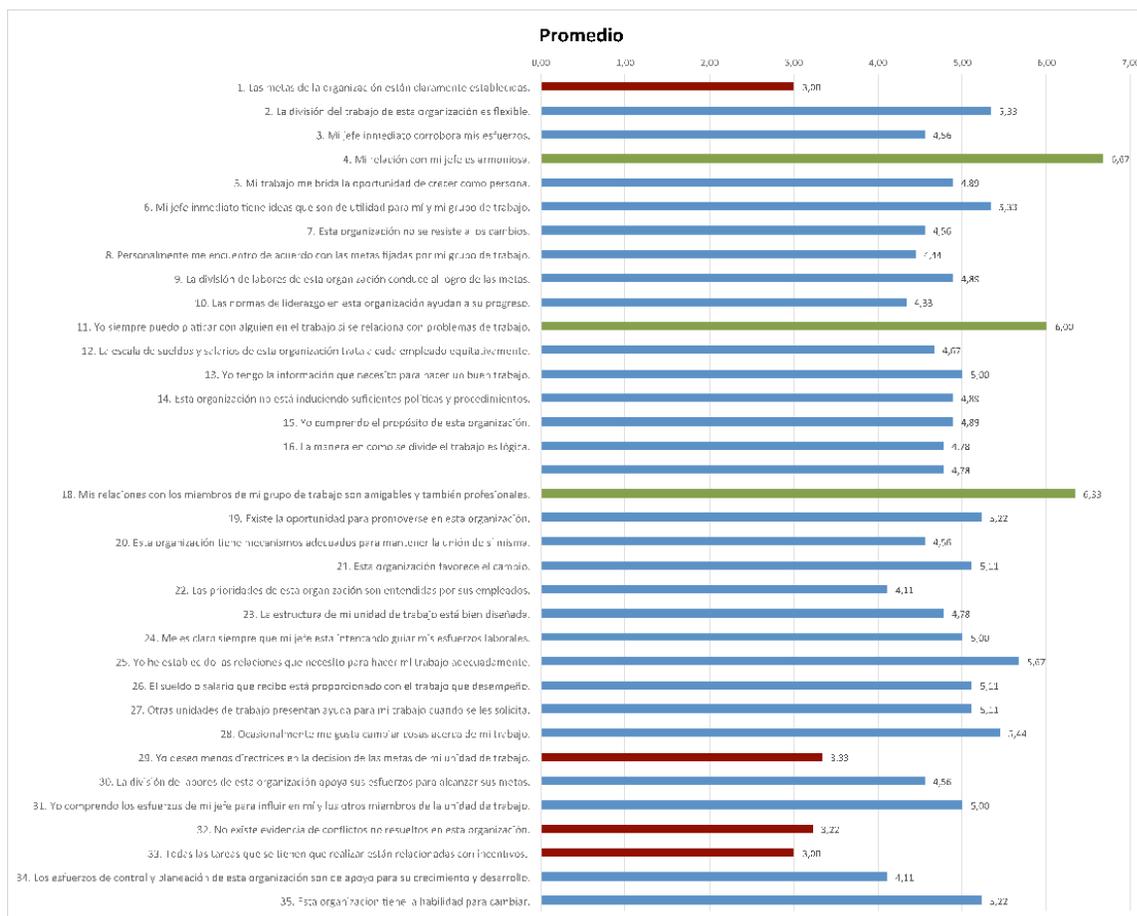
Es importante recordar que el área de relaciones se refiere a la forma en que se manejan los conflictos, cómo se desarrolla la comunicación entre los diferentes miembros para coordinarse y lograr buenas relaciones laborales. Además, como fue mencionado anteriormente, el área de actitud hacia el cambio se aborda en el cuestionario porque es de utilidad, para la persona que implementará el diagnóstico, visualizar si la empresa cuenta con la actitud para cambiar o no.

Por el otro lado, se puede ver el propósito con un menor puntaje, referido a qué es la organización, qué es lo que se hace y por qué se hace, esto es definir adecuadamente la misión, junto con los valores de la empresa, preocupándose en que sean conocidos por todos los miembros de la organización.

Por último, el área de recompensas, también con un bajo puntaje, se refiere a las compensaciones que reciben los empleados por el trabajo realizado, garantizando la satisfacción de éstos y de este modo ayudar a la organización a obtener, mantener y retener a sus empleados, como también contribuyendo a que el ambiente laboral sea agradable al tener trabajadores satisfechos. Dentro de las compensaciones, se debe considerar las que son directas, referidas al pago en dinero, bonos y comisiones, como también las indirectas como vacaciones, gratificaciones y adiciones, como por ejemplo horas extras.



Si se revisa el gráfico de los promedios (media) por pregunta se ha resaltado en color verde los 3 valores más altos y en rojo los 4 valores más bajos, ya que existen dos preguntas con el mismo promedio:



Entonces en color verde se pueden apreciar las siguientes preguntas que corresponden al área relaciones:

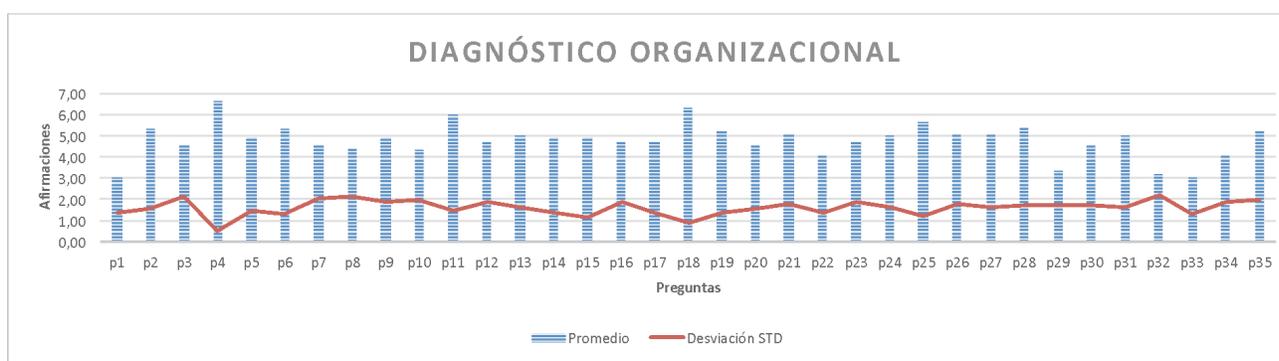
- **Pregunta N°4:** Mi relación con mi jefe es armoniosa, con un promedio de 6,67. Donde 7 personas de 9 contestaron con la nota más alta, es decir, con nota 7 y 3 personas con nota 6. Este resultado se puede deber a la buena relación que tienen las distintas jefaturas con las personas que tienen a cargo, como también el dueño con las respectivas jefaturas, considerando además que es una empresa pequeña.
- **Pregunta N°18:** Mis relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo son amigables y también profesionales, con un promedio de 6,33. Acá 5 personas de 9 contestaron con la máxima nota de 7, 2 con nota 6 y 2 con un 5. Este resultado se puede deber a las buenas relaciones que existen dentro de los miembros de grupo en cada una de las áreas, ya que la mayoría son cercanos en edades y llevan bastante tiempo trabajando juntos.
- **Pregunta N° 11:** Yo siempre puedo platicar con alguien en el trabajo si se relaciona con problemas de trabajo, con un promedio de 6,00. En esta pregunta 5 personas respondieron con nota 7, 2 con nota 6, 1 con nota 4 y 1 con nota 3, mostrando de esta manera una heterogeneidad de los resultados, donde se podría deducir que la mayoría de las personas cuentan con la confianza para conversar los problemas, pero existen dos personas que no cuentan con esta confianza, quizá por el tipo de personalidad que tienen les cuesta relacionarse con las demás, ya que anteriormente se demuestra que se tienen buena relación con las jefaturas, como también con los compañeros de trabajo.

Por el contrario, las variaciones de la media más bajos están resaltados en rojo, siendo estas afirmaciones las siguientes:

- **Pregunta N° 1:** Las metas de la organización están claramente establecidas con un promedio de 3,00, referido al área propósitos. Donde 2 personas contestaron con nota 5, 1 con nota 4, 2 con nota 3, 3 con nota 2 y 1 con nota 1, por lo tanto, se puede ver que los puntajes están dispersos, pero 6 personas evalúan con nota igual o menor a 3, lo cual da a conocer la falta de conocimiento de las metas de la empresa por la mayoría de los empleados, resultado congruente con la realidad de la empresa, ya que la mayoría de las definiciones se han realizado a nivel de jefatura, pero no han sido debidamente bajadas a los demás colaboradores.
- **Pregunta N° 33:** Todas las tareas que se tienen que realizar están relacionadas a incentivos, con un promedio de 3,00, referido al área recompensas. En esta pregunta 5 personas contestaron con nota 4, 1 con nota 3, 1 con nota 2 y 2 con nota 1, donde se muestra que las percepciones están heterogéneas, existiendo 5 personas que encuentran que existe alguna especie de incentivo, quizá más enfocado en el pago mensual que se realiza y 4 personas con una nota igual o menos a 3, indicando la poca existencia de incentivos dentro de la empresa, lo cual refleja la realidad de la organización, ya que fuera del salario monetario y la flexibilidad de horario, no existe ningún otro tipo de incentivo adicional dentro de la organización.
- **Pregunta N° 32:** No existe evidencia de conflictos no resueltos en esta organización, con un promedio de 3,22 referido al área relaciones. Donde 1 persona contestó con nota 7, 2 con nota 5, 1

con nota 4, 1 con nota 3, 1 con nota 2 y 3 con nota 1. Por lo cual los resultados se encuentran bastante heterogéneos, pero existen 3 personas que calificaron con la nota más baja, donde se puede distinguir que existieron conflictos que no fueron claramente resueltos. Siendo esto congruente con algunos problemas que se han tenido dentro de la organización entre los colaboradores, los cuales no se han hablado claramente con todos para explicar la situación y cuál fue su resolución.

- **Pregunta N° 29:** Yo deseo menos directrices en la decisión de las metas de mi unidad de trabajo, con un promedio de 3,33, del área propósitos. Donde 1 persona contestó con nota 6, 1 con nota 5, 3 con nota 4, 1 con nota 3, 1 con nota 2 y 2 con nota 1, por lo tanto, los resultados se encuentran heterogéneos, existiendo una mayoría en relación a que les gustaría tener menores directrices de las jefaturas, esto podría deberse a que, al ser una empresa pequeña, las jefaturas están muy involucradas con el trabajo del día a día de los empleados.



En lo que respecta a la desviación estándar, podemos visualizar que existe una mayor homogeneidad en las respuestas de la pregunta N° 4 con un 0,5, referida a: Mi relación con mi jefe es armoniosa, pregunta N° 18, con un 0,87, referida a: Mis relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo son amigables y también profesionales en el ámbito de las relaciones y en la pregunta N° 15, con un 1,17, que hace mención a: Yo comprendo el propósito de la organización, en relación al área de propósitos.

Contrariamente, existe una mayor heterogeneidad en las respuestas a las preguntas N° 32 con un 2,17, que hace mención a: No existe evidencia de conflictos no resueltos en esta organización, referido a las relaciones, luego la pregunta N°8, que dice relación con: Personalmente me encuentro de acuerdo con las metas fijadas por mi grupo de trabajo, con un 2,13, referido al propósito y por último la pregunta N°10, que dice: Las normas de liderazgo de esta organización ayudan a su progreso, con un 1,94. del área Liderazgo.

2. Coeficiente de Variación

Adicionalmente, se incluye como estadígrafo de dispersión el Coeficiente de Variación, el cual se calcula por división entre la desviación estándar y la media. Este cálculo nos permite ponderar la desviación estándar con respecto a la media, por lo tanto, mientras menor, o más cercano sea a cero el coeficiente de

variación, significa que los valores de la variable son más homogéneos, por consiguiente, menos dispersos.

A partir de estos resultados, se puede decir que también las preguntas **N° 4:** Mi relación con mi jefe es armoniosa y **la N° 18:** Mis relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo son amigables y también profesionales, son las que presentan un menor coeficiente de variación, es decir, son más homogéneas con un 7,50% y un 13,67% respectivamente, ambas del área de relaciones. Además, la pregunta **N° 25**, que hace mención a: Yo he establecido las relaciones que necesito para hacer mi trabajo adecuadamente, presenta un menor coeficiente de variación con un 21,61% y también corresponde al área de relaciones. Por lo tanto, la mayoría de las personas dentro de la organización consideraría una buena relación con las jefaturas y con el grupo de trabajo, estableciendo las relaciones de manera adecuada. Esto se puede deber al hecho de ser una empresa tan pequeña donde las relaciones son mucho más cercanas y directas.

En lo que se refiere a los mayores niveles de coeficiente de variación, la pregunta **N° 32:** No existe evidencia de conflictos no resueltos en esta organización, presenta una mayor variación de 67,24%, referido al área de relaciones, seguido por la pregunta **N° 29:** Yo deseo menos directrices en la decisión de las metas de mi unidad de trabajo, con un 51,96%, correspondiente al área propósitos. Y, por último, la pregunta **N° 8:** Personalmente me encuentro de acuerdo con las metas fijadas por mi grupo de trabajo, con un 47,88%, del área propósitos nuevamente. Lo cual podría explicarse porque solamente algunas personas consideran que los conflictos no han sido claramente resueltos y otras personas no se vieron involucradas en esta situación, como también en algunas áreas se hace necesario mayores directrices y claridad por parte de la jefatura, pero en otras los procesos ya están más ordenados, por lo cual no se necesitan tantas directrices de la jefatura. Por último, el resultado en relación a las metas se puede deber a que no existen claramente metas fijadas en cada una de las áreas, sino más bien a nivel de jefaturas.

A modo de conclusión, en lo que se refiere al análisis cuantitativo, se puede decir que las preguntas con un mayor promedio y con mayor homogeneidad, por lo tanto más representativas, son la **pregunta N°4:** Mi relación con mi jefe es armoniosa y la **pregunta N°18:** Mis relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo son amigables y también profesionales, ambas correspondientes al área de las relaciones. En cambio, las preguntas con un menor promedio y mayor homogeneidad, serían la **pregunta N° 1:** Las metas de la organización están claramente establecidas, referido al área propósitos y la **pregunta N° 33:** Todas las tareas que se tienen que realizar están relacionadas a incentivos, referido al área recompensas. Siendo estos últimos resultados, parte importante donde se deben enfocar los esfuerzos para trabajar y mejorar, considerando que existe buena disposición para generar cambios dentro de la organización por parte de los colaboradores.

4.2 ACCIONES PROPUESTAS POR LOS INVOLUCRADOS - ANÁLISIS CUALITATIVO

Tal como se describió en la metodología, para identificar las acciones propuestas por lo miembros de la organización se les preguntó, al finalizar el cuestionario, dos preguntas abiertas.

Siendo éstos:

- Definir, reuniones, empresa, plazos.

Por consiguiente, en ambas preguntas las palabras que más se repiten son:

- Definir, Procesos, procedimientos, metas, información, trabajo, organización, reuniones, documentar, plazos y cliente.

Se puede ver que estos conceptos tienen relación con los resultados obtenidos en la parte cuantitativa, donde la pregunta que obtuvo el menor puntaje y con una mayor homogeneidad, es la N^o1, referida a que las metas de la organización están claramente definidas.

En ambas preguntas se repite el concepto de metas, dejando clara evidencia de que se debe comenzar a trabajar por este aspecto, para lo cual dentro de la empresa se ha conversado que para poder fijar metas adecuadamente, previamente tienen que estar establecidos los procesos (descripción de las etapas de producción y su interrelación, identificando input y output) y los procedimientos (descripción de cada una de las actividades; cómo se ejecutan, quiénes son los responsables, en qué plazos y los documentos necesarios de respaldo para realizar el trabajo) en los diferentes proyectos que se desarrollan y, de esta forma, poder medir su eficiencia en la organización, con plazos establecidos y por medio de reuniones con plazos determinados.

Adicionalmente, para completar mejor los datos, se llevó a cabo una entrevista con el dueño de la empresa, donde se presentaron los resultados obtenidos en el cuestionario y se realizaron las preguntas antes indicadas. La información se analizó tabulando los conceptos a los cuales se refirió en más oportunidades el entrevistado.

Dentro de los conceptos más relevantes que aparecen en la entrevista realizada al dueño de la empresa, analizados por medio de la codificación de la entrevista se encuentran los siguientes:

1. Propósito de la empresa.
2. Planificación.
3. Planificación estratégica.
4. Plan de negocio y temas a nivel interno.
5. Liderazgo.
6. Estructura.
7. Capacitaciones de habilidades interpersonales y técnicas.

Se puede ver que existe preocupación por parte del dueño por realizar una planificación estratégica de la empresa, desarrollar su propósito, como también establecer un plan de negocio, revisando el liderazgo de las jefaturas, cómo se encuentra conformada la estructura y capacitar a las personas tanto en habilidades interpersonales como técnicas.

Además, se realizaron dos Focus Groups, el primero con las personas que no tienen gente a cargo y el segundo con las jefaturas de las respectivas áreas, donde también se presentaron los resultados obtenidos del cuestionario y se realizaron las preguntas anteriormente indicadas.

A su vez, los conceptos más frecuentes del focus group realizado a los colaboradores, analizados por medio de la codificación, fueron los siguientes:

1. Desorden.
2. Desorden o no se entiende bien.
3. Poca claridad en el traspaso de información.
4. Falta de redacción.
5. Falta definir el concepto de la empresa.
6. Falta definir misión y visión.
7. Falta traspasar la información.
8. Realizar una orden de trabajo.
9. Generar reuniones masivas.
10. Instancias separadas por cargo.
11. Establecer las metas, las expectativas.
12. Establecer los procedimientos.
13. Estandarizar los procesos.
14. Tener los productos claros.
15. Definir las responsabilidades de cada uno.
16. Los líderes cumplan con los atributos para tomar las decisiones que les corresponden.
17. Faltan más mandos medios.
18. Llevar un sistema documental.
19. Mejorar las bajadas de los trabajos.
20. Capacitación en herramientas comunicacionales.
21. Capacitación en programas ANIMATE, HTML5 y AXION.
22. Capacitación a la medida de los programas.
23. Curso de redacción.
24. Capacitación de Diseño Instruccional.
25. Capacitación de Excel.
26. Trabajo en equipo.
27. Compartir lo que se hace en cada área.

Por parte de los colaboradores se puede ver que consideran la existencia de una falta de orden en realizar las solicitudes de los trabajos, falta conocer el propósito de la organización, nuevamente aparece la necesidad de establecer los procesos y los procedimientos en la forma de llevar a cabo los proyectos, mejorar la comunicación con las otras áreas, tener mayor claridad por parte de los líderes y realizar diferentes tipos de capacitaciones tanto técnicas como de habilidades blandas.

Los conceptos más frecuentemente analizados en los focus groups realizados a las jefaturas, por medio de la codificación, fueron los siguientes:

- Falta definir, desorden, procedimientos, productos, procesos, cargo, trabajo, bien información, planificación, capacitar, claridad proceso, equipo, propósito, misión y visión.

A modo de conclusión se puede ver que, en lo que respecta al análisis cualitativo, el foco en donde se debería comenzar a trabajar según lo indicado por las personas, sería en los procesos y en los procedimientos de trabajo: realizar la descripción de los productos de la empresa; implementar una planificación, donde se pueda trabajar bien la información del propósito de la organización, es decir su misión y visión, realizando una adecuada bajada a los colaboradores por medio de reuniones en plazos determinados y trabajando en equipo.

4.3 PLAN DE ACCIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL

Considerando los resultados del diagnóstico organizacional obtenido, donde se reflejan las percepciones que tienen los colaboradores de la empresa en relación a las actividades formales e informales que han sido implementadas en la organización, así como los procesos y las propuestas de mejora planteados tanto por el dueño, como por el resto de los colaboradores, se propone realizar un plan de acción con 10 actividades, que tenga como columna vertebral la realización de una planificación estratégica en los tres niveles de la estrategia sugeridos por Hax & Majluf, 1995.

Cada una de las actividades a realizar se nombran a continuación:

Actividades	Participantes	Corto Plazo (0 a 3 meses)	Mediano Plazo (3 a 6 meses)
1. Reunión de presentación y discusión de resultados finales	Todos los colaboradores	Segunda quincena de julio de 2018	
2. Primera Reunión de Planificación Estratégica del nivel corporativo y diseño de la estructura organizacional	Dueño con Jefaturas	Primera quincena de agosto de 2018	
3. Segunda Reunión de Planificación Estratégica del nivel de negocios, con definición detallada de los productos	Dueño con Jefaturas y encargada del área de administración	Segunda quincena de agosto de 2018	
4. Tercera Reunión de Planificación Estratégica del nivel funcional, con diseño de los procesos y procedimientos	Dueño con Jefaturas	Primera quincena de septiembre de 2018	
5. Reunión revisión Planificación Estratégica final	Dueño con Jefaturas	Primera quincena de octubre de 2018	
6. Reunión de presentación y	Dueño con jefaturas	Segunda quincena de	

discusión de la planificación estratégica	y colaboradores	octubre de 2018	
7. Revisión del funcionamiento de la Planificación Estratégica y establecer las mejoras	Dueño con Jefaturas		Primera quincena de noviembre de 2018
8. Taller de Liderazgo y Trabajo en Equipo	Jefaturas y colaboradores		Segunda quincena de noviembre de 2018
9. Comenzar con capacitaciones necesarias	Jefaturas y colaboradores		Primera quincena de noviembre de 2018
10. Reunión de evaluación de las actividades de capacitación realizadas y establecer mejoras necesarias, junto con segundo monitoreo de planificación estratégica	Dueño con jefaturas		Segunda quincena de diciembre de 2018

Por medio de este plan de acción se busca mejorar los resultados que se encuentran con un menor puntaje en la parte cuantitativa del cuestionario, como también hacerse cargo de realizar las propuestas planteadas en la parte cualitativa, tanto por el dueño de la empresa como por todos los colaboradores de la empresa. Es por este motivo que en la primera actividad se reunirá a todos los trabajadores para informar los resultados del diagnóstico, dando a conocer la situación actual de la organización, lo que permitirá que todos tengan un mismo marco de referencia y en conjunto puedan analizar esta información con el objetivo que sirva de feedback para comenzar a realizar la segunda actividad.

En la segunda actividad se comenzará a desarrollar la planificación estratégica, donde se pretende establecer los lineamientos a nivel corporativo, debido a la importancia que la organización y sus miembros tengan claro qué es (misión), para dónde se dirige (visión) y por qué lo hace de esta manera (estrategia a nivel de la empresa), teniendo clara la infraestructura de la gestión, para diferenciar claramente cuáles son las tareas de implementación de la estrategia que se deben realizar, el diseño de la estructura organizacional y el personal clave para ello.

Al tener claro el punto anterior, se podrá realizar la tercera actividad, donde se trabajará a un nivel de negocios, siendo clave definir las unidades estratégicas de negocio, el detalle de cada uno de los productos que se ofrecen en la organización y cómo se puede lograr un ventaja competitiva en relación a los competidores. Se establecerán análisis a nivel interno y externo, para realizar la formulación de la estrategia de negocios, la cual debe estar apoyada en los programas, es decir, en los procedimientos generales y específicos de acción a lo largo del año, comprometiéndolos con cifras presupuestarias y con indicadores de desempeño, para realizar un control de gestión estratégica.

En la cuarta actividad se realizará el último nivel de la planificación estratégica, referido a la funcionalidad, lo cual permitirá estar conscientes de lo que están realizando los competidores y

plantearnos el objetivo de ser capaces de equipar o sobrepasar sus competencias, analizando el medio externo, para lograr una inteligencia funcional que nos permita reconocer tanto el estado actual como futuro de tendencias, desarrollos más recientes y la forma como lo han empleado los competidores. Además de realizar el análisis interno para lograr categorías de decisiones estratégicas, vinculadas con las estrategias funcionales, por medio de programas, es decir procesos y procedimientos tanto generales como específicos, presupuesto y mediciones de rendimiento, en términos concretos, para establecer los compromisos que son necesarios para dar cumplimiento a la estrategia a nivel funcional, estableciendo las responsabilidades y los plazos de cada una de las áreas, como también las relaciones y responsabilidades inter-áreas.

En la quinta actividad, se realizará una revisión completa de la planificación estratégica, considerando cada uno de los niveles desarrollados y cómo se abordará la adecuada implementación de cada uno de los niveles, estableciendo responsables, plazos y seguimientos mensuales.

En la sexta actividad se realizará una reunión donde se dará a conocer la planificación estratégica a todos los colaboradores de la empresa, realizando una adecuada bajada de cada uno de los niveles. Con ello se pretende que todos los colaboradores conozcan claramente el propósito de la empresa, sus procesos, procedimientos y productos, como también el control y seguimiento que se dará a cada uno de éstos, con el objetivo de poder tener a todos los colaboradores alineados con lo establecido en la empresa, en lo que a planificación estratégica se refiere.

En la séptima actividad, se realizará la primera revisión de su funcionamiento, con el objetivo de ir monitoreando los avances logrados, como también establecer las mejoras que se deben realizar a lo que se ha desarrollado.

En la octava actividad se realizará un taller de liderazgo para las jefaturas y uno de trabajo en equipo con los colaboradores, con el objetivo de revisar cómo se están estableciendo las dinámicas de trabajo dentro de cada una de las áreas y entre éstas. Además, se levantarán las capacitaciones que son necesarias comenzar a realizar en cada una de las áreas.

En la novena actividad se comenzarán a realizar las capacitaciones levantadas anteriormente, con el objetivo de mejorar las debilidades detectadas y potenciar las habilidades de las personas, tanto a nivel técnico como interpersonal.

En la décima actividad, se realizará una reunión para evaluar el avance y el funcionamiento de las capacitaciones realizadas y se establecerán las mejoras que sean necesarias de implementar, con el objetivo de evaluar la continuidad de las capacitaciones y los posibles cambios que se deberían implementar. Se realizará un segundo monitoreo a la implementación de la planificación estratégica para revisar los avances y definir mejoras necesarias de realizar, junto con determinar responsables y próximos plazos de cara al siguiente año.

V. DISCUSIÓN FINAL

Como se planteó inicialmente, el presente proyecto de título trata sobre una pequeña empresa con un potencial importante de crecimiento y para ello requiere profesionalizarse. Por lo tanto, el objetivo general de este proyecto era diseñar un plan de acción que permitiera profesionalizar la empresa, a modo de favorecer su eficiencia y crecimiento. Para lograr este objetivo, se propuso: (1) identificar por medio del modelo de Diagnóstico Organizacional de Weisbord (1976), la percepción que tienen los miembros de la organización de las actividades tanto formales como informales que se realizan en torno a siete áreas de gestión organizacional (propósito, relaciones, estructura, remuneraciones, liderazgo, mecanismos útiles y actitud para el cambio); (2) reconocer los procesos y mejoras que proponen los miembros de la organización para fortalecer su funcionamiento y enfrentar el proceso de crecimiento, priorizando las actividades que sean más relevantes de implementar en el corto plazo y diferenciar las actividades que se deben desarrollar en un mediano plazo; (3) identificar cada una de las actividades necesarias de implementar por medio de un plan de acción, tomando en cuenta lo expuesto por los miembros de la organización en un corto y mediano plazo, para profesionalizar la empresa.

Dado lo anterior, en la empresa se realizó un Modelo de Diagnóstico Organizacional de Marvin Weisbord (1976), el cual se encuentra orientado al comportamiento humano y facilita el diagnóstico de problemas provocados por la influencia del medio ambiente, examinando en forma sistemática los procesos y las actividades de la empresa.

Este modelo se describe como una forma particular de visualizar la estructura y el diseño organizacional de la empresa, midiendo seis variables: propósitos, estructura, relaciones, recompensas, liderazgo y mecanismos auxiliares; formula preguntas claves de diagnóstico para cada una de las variables y más adelante agrega una séptima relacionada con la actitud hacia el cambio, que es útil saber para la persona que implementará el diagnóstico si la empresa está dispuesta a cambiar o no.

El modelo atiende a dos aspectos, el formal y el informal, el primero representa la forma oficial en que se supone suceden las cosas y el segundo representa la forma en la cual suceden realmente las cosas, permitiendo conocer cómo las tareas y responsabilidades están distribuidas en la organización. Este segundo aspecto es el que más nos entregó información y se constituye en una oportunidad, según como plantea Serralde (2010), para: (1) Tomar conciencia del estado actual de la empresa en un ambiente globalizado. (2) Identificar las áreas potenciales de mayor desarrollo organizacional. (3) Crear elementos de análisis para el desarrollo de planes futuros. (4) Crear las bases para el desarrollo de Benchmarking y para el desarrollo de Indicadores de Gestión. Considerando cada uno de estos puntos como resultado de lo que se pretende realizar en el plan de acción.

Como también plantea Burke (1988), el diagnóstico organizacional es un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización para determinar las amenazas y debilidades que existen en la empresa, introducir los cambios que se consideran adecuados para su modificación y evaluar el grado de

efectividad. Entonces el diagnóstico sirvió para descubrir, cuáles son los aspectos que se deben mantener, modificar o cancelar en toda la organización o en una parte de ella.

Analizando los resultados que se obtuvieron por medio de la aplicación del cuestionario de Weisbord (1976), la entrevista al dueño y los grupos focales con los miembros de la organización, se revela que el área más crítica a mejorar tiene relación con el establecimiento del propósito de la organización. Según lo obtenido en los resultados tanto cuantitativos, como también por medio de las propuestas indicadas tanto por las jefaturas como por los colaboradores, se reconoce la importancia de trabajar este propósito de manera más relacionada con el negocio y de forma funcional, dejando establecido los procesos, procedimientos y productos que tiene la organización.

Se puede observar que, al no tener el propósito de la empresa claramente definido, en los procesos, procedimientos y productos, priman las actividades informales dentro de la organización, por lo tanto, la definición del propósito se constituye como una actividad primordial a realizar para poder ir profesionalizando la empresa.

Como plantea Molinari (2015), la profesionalización requiere de una gran transformación que se da a través de pequeños pasos, configurando de esta manera una nueva cultura organizacional, donde se debe trabajar a partir de planes estratégicos que se vayan bajando a objetivos que involucran tiempos y responsables claramente definidos. Esto es coincidente con la percepción que tiene el dueño de la empresa en la entrevista realizada, lo cual permitirá ir delegando actividades sin perder el control de la empresa, al comenzar a instalarse un proceso de decisiones compartido, definiendo los planes tanto a nivel corporativo, funcional y de negocios, como lo plantean Hax & Majluf (1995).

Lo anterior, según Molinari (2015), es dar el salto de una Etapa Fundacional a una más bien Funcional o Profesional, donde la planificación y el seguimiento de la estrategia con la plana directiva, requiere que sea compartida la información en los distintos niveles de la empresa por medio de diferentes bajadas, según el nivel organizacional al que vaya siendo dirigida, estableciendo cumplimiento de metas a través de métricas de producción y de ventas, lo cual debe ser acorde con las etapas del plan de acción que se pretende implementar.

De la misma manera, para Serebrenik (2017), la profesionalización debe ser planificada bajo una estrategia concertada y bajo una visión de futuro compartida, que es coincidente con los resultados obtenidos en el cuestionario que se realizó a todos los trabajadores, donde se espera tener una definición del propósito que sea clara y compartida por todos los miembros de la organización.

La profesionalización se debe llevar en tres niveles (Serebrenik, 2017), administrativo, operativo y estratégico, los cuales se deben tener muy claros para saber cuál de ellos se está profesionalizando, ya que cada uno determina de forma diferente la toma de decisiones, los recursos, los niveles de las personas y las relaciones. En este punto se puede ver que las personas que trabajan en la empresa, están interesadas en que se profesionalice a nivel más bien operativo, por las respuestas entregadas en los focus groups, y el dueño a nivel más bien estratégico, por lo mencionado en la entrevista. Según lo propuesto en el plan de

acción es importante que se abarquen los tres niveles de la planificación estratégica que plantean Hax A & Majluf N (1995), siendo estos corporativo, funcional y de negocios.

Para Casilda (2015) profesionalizar la empresa y expandir el negocio, requiere de un cambio de mentalidad, atreviéndose a llegar a otras áreas, desarrollar nuevos servicios y, por tanto, estar dispuesto a asumir más riesgos, lo cual permitirá estar a la vanguardia con la competencia como se plantea en la visión.

Loidi et al., (2012) plantean que, en la medida en que la empresa va proyectando su crecimiento, es esencial encarar un proceso de profesionalización que le permita dar un salto cualitativo en calidad, eficiencia y capital humano. Para ello es importante que se considere (1) identificar las áreas en las que requiere mejorar el desempeño, lo cual fue solicitado tanto por el dueño como por los empleados, de la misma manera que (2) organizar los recursos humanos para contar con profesionales a cargo de las áreas claves, como también (3) asignar recursos para implementar buenas prácticas en todas las áreas, donde, según Loidi et al., (2012), además es necesario (4) impulsar una cultura profesional en todas las áreas donde se promuevan actitudes laborales que tengan base en la racionalidad, planificación, cumplimiento de objetivos y el crecimiento por sobre la simple supervivencia, donde el compromiso de los directivos resulta central para generar un clima laboral en que el conocimiento y la preparación sean valorados, además de (5) sostener y acompañar el proceso, alimentando los primeros pasos para que éste se consolide y pueda entrarse en un espiral de mejoramiento continuo, como se pretende realizar en el plan de acción con actividades prioritarias a corto plazo y las de mantenimiento a mediano plazo.

Por último, Entrepreneur (2010) plantea que toda compañía que se dirige hacia la profesionalización debe trabajar en dos aspectos básicos: (1) la elección y formación de quienes serán los miembros del equipo directivo y (2) la construcción de un adecuado ambiente de acción, lo cual es coincidente con las necesidades expuestas por los trabajadores.

Considerando lo anterior y como fue descrito en el marco teórico, para realizar el proceso de profesionalización de una empresa se deben organizar los recursos humanos, para contar con profesionales a cargo de áreas claves, realizar la elección y formación de quienes serán los miembros del equipo directivo, como también, además de contratar un nuevo personal, es imprescindible iniciar procesos de formación para que los antiguos empleados se adapten a los nuevos requerimientos.

Es por esto que, según lo mencionado por Margaret (2001), la función de Recursos Humanos debe estar acorde con las siguientes actividades, las cuales están en concordancia con lo planteado por los miembros de la organización y el dueño:

(1) Identificar y desarrollar las competencias claves necesarias para respaldar el negocio, lo que tiene que ver con la necesidad de realizar capacitaciones tanto de habilidades técnicas, como también el (2) desarrollo de talento ejecutivo con las capacitaciones blandas y que se encuentra en directa relación con el (3) desarrollo de formación para respaldar la cultura, los valores y los principios operativos comunes. También uno de los aspectos que resultó en el cuestionario dice relación con el (4) desarrollo de modelos de retribución de los empleados que estén conectados con modelos de evaluación. Por último, es necesario

el (5) desarrollo e implementación de políticas y programas de gestión de la forma de actuar y la retribución para utilizarse en la empresa, lo cual debe estar conectado con la estrategia que se desarrolle.

Para Chiavenato (2009), la Administración de Recursos Humanos (ARH) tiene la función de permitir la colaboración eficaz de las personas, a efecto de alcanzar los objetivos de la organización y los individuales. Las personas, por tanto, aumentan o reducen las fortalezas o debilidades de la organización, a partir de cómo sean tratadas, pudiendo ser fuentes de éxito o de problemas, por lo que es conveniente que sean tratadas como fuentes de éxito. Para alcanzar los múltiples objetivos de la ARH es necesario tratarlas como elementos básicos para la eficiencia de la organización, lo cual se pretende lograr con la adecuada bajada de información a los colaboradores del presente estudio y considerar sus opiniones para realizar la planificación estratégica.

Al realizar el plan de acción, se podrá ir desarrollando los objetivos de la Administración de Recursos Humanos y comenzar a implementar de manera más formal las políticas y prácticas necesarias para la Administración de Recursos Humanos, que según Chiavenato (2009) se resumen en seis procesos básicos, dinámicos e interactivos, siendo éstos: **(1) Procesos para integrar a las personas.** Incluye el reclutamiento y la selección de personal. **(2) Procesos para organizar a las personas.** Diseñar las actividades que las personas realizan en las empresas, relacionadas con el desempeño. Incluye diseño organizacional y de puestos, análisis y descripción de los cargos, colocación y evaluación de las personas. **(3) Procesos para recompensar a las personas.** Incluye incentivos, remuneraciones y prestaciones, y servicios sociales. **(4) Procesos para desarrollar a las personas.** Implica la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, los programas de cambios y el desarrollo de carrera, y los programas de comunicaciones. **(5) Procesos para retener a las personas.** Crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluye administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales. **(6) Procesos para auditar a las personas.** Dar seguimiento a las actividades de las personas y verificar los resultados. Incluye banco de datos y sistemas de información administrativa.

Una vez que sea implementado el plan de acción, se podrá comenzar a realizar los cuatro primeros procesos y al estar ya instaurados estos procesos, se continuará con los dos últimos, pero según lo planificado de cara al siguiente año.

Para Brockbank, la gestión de las personas va desde un foco más operacional con una gestión más reactiva, donde sólo cumple un rol más administrativo de las personas, a un foco más estratégico con una gestión más proactiva, siendo un área clave como un agente de cambio en la organización.

Por medio de la profesionalización de la empresa, lo que se busca es pasar de ser un ente administrador a un socio estratégico de la empresa, desarrollando procesos de selección, sistemas de cargos y remuneraciones, capacitaciones y evaluaciones de desempeño.

Como antes fue mencionado, después que se haya consolidado la empresa, se podrá comenzar a generar un departamento de recursos humanos, realizar una planificación de RRHH que esté acorde con la

planificación estratégica de la empresa, gestionar el clima, realizar procesos de coaching a los ejecutivos, capaz de gestionar la cultura y el talento de los empleados.

Una organización que funcione correctamente en sus procesos del negocio, podrá realizar de manera eficiente los procesos de gestión de las personas, aportando valor a cada una de ellos, para que se trabajen de manera conjunta y en sinergia. De esta forma las personas podrán aportar valor a la organización, porque personas que están satisfechas y son felices dentro de la organización, son más eficientes y comprometidas con el trabajo que realizan y con la organización, manteniendo una mejor comunicación, y por ende, una buena relación tanto con sus compañeros de trabajo, como con los líderes que están a cargo.

Dentro de las variables que obtuvieron buenos resultados y que fueron mencionadas tanto en la entrevista con el dueño como en los focus groups realizados a los colaboradores, se encuentra el liderazgo, por lo cual se considera relevante realizar actividades relacionadas con esta variable, ya que es importante que los líderes sean capaces de influir en las personas que tienen a su cargo de manera adecuada, logrando potenciar sus capacidades y retener a las personas que aporten valor a la organización, para ello es fundamental que ejerzan un liderazgo más bien situacional, donde en virtud de las circunstancias sean capaces de ser más afiliativos, en otras ocasiones a la hora de tomar decisiones más autoritarios, en oportunidades donde se necesite de la colaboración de las personas a cargo y de sus opiniones de forma más democrático, como también siempre preocupados de mantener entrenados a las personas que tienen a cargo.

Al desarrollar estos temas se logrará apoyar en un crecimiento y profesionalización más ordenado y sostenido para la empresa, realizando una gestión efectiva de las personas, potenciando a líderes y colaboradores, logrando de esta manera un mejor entendimiento de las personas dentro de la organización, al tener claro para dónde quieren ir, como también un mayor compromiso al sentir que la realización de la planificación estratégica del dueño junto con las jefaturas, considera las opiniones de los colaboradores y se realiza una adecuada bajada de la información.

Por lo tanto, para lograr un buen diseño organizacional que enfrente los constantes desafíos que tienen que vivir las organizaciones hoy en día y que lleve a la empresa a lograr la profesionalización necesaria para su crecimiento, es fundamental comenzar por la definición de una sólida planificación estratégica. Ésta permitirá poder mirar en detalle qué es la organización, para dónde se dirigirá y cómo lo realizará, estableciendo los procesos que sean necesarios de realizar, dentro de una estructura claramente diferenciada y descentralizada, con los recursos definidos, bajo un control de gestión que nos permita verificar la efectividad en su funcionamiento y realizar los cambios que sean necesarios.

Es importante realizar una planificación estratégica de forma detallada y sistemática, entendiendo a qué se refiere el concepto de estrategia, donde Hax & Majluf (1995) describen el concepto de manera unificada como un patrón de decisiones coherentes, unificador e integrativo, que determina y revela el propósito organizacional en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos, seleccionando los negocios de la organización o aquellos en que va a estar, intentando lograr

en una ventaja sostenible a largo plazo, en cada uno de sus negocios, respondiendo adecuadamente ante las amenazas y oportunidades del medio ambiente, y las fortalezas y debilidades de la organización, abarcando todos los niveles jerárquicos de la firma (corporativo, de negocios y funcional).

A nivel corporativo, para Hax & Majluf (1995), estas tareas son de enorme importancia debido a que constituyen los mecanismos fundamentales que permiten a la gerencia general proveer de un sentido de visión y liderazgo, lo cual está directamente relacionado con la falta de la definición clara del propósito en la empresa. El problema central que subyace es la interrogante de ¿cómo agregar valor a nivel corporativo?

A nivel de negocios, es importante asegurar una ventaja competitiva a largo plazo para el conjunto de negocios de la empresa, donde se debe dar respuesta a la pregunta: ¿En qué negocio estamos y en cuál nos proponemos estar? Para ello, se debe definir la *unidad estratégica de negocios* (UEN), la cual debe agrupar una serie claramente diferenciada de productos o servicios que son vendidos a grupos uniformes de clientes, haciendo frente a un número bien definido de competidores. Siendo los productos como parte importante de definir dentro de las propuestas realizadas por los colaboradores. Para Hax & Majluf (1995), la esencia de la estrategia de negocios tiene que ver con la forma de posicionar el negocio para responder efectivamente a la necesidad de un cliente de un modo superior a la oferta de los competidores.

A nivel funcional para Hax & Majluf (1995), abordar las funciones estratégicamente significa estar consciente de lo que están haciendo los competidores en términos de desarrollo de capacidades singulares y de ser capaz de equiparar o superar sus competencias. Lo que importa son nuestros costos en relación a nuestros competidores y cuál será nuestra habilidad para equiparar la productividad de nuestros competidores, realizando los mismos análisis anteriores para lograr una ventaja competitiva sostenible.

Una vez que se tenga desarrollada la planificación estratégica en los tres niveles planteados como parte del plan de acción, se podrá tener claro y formalizado el propósito de la empresa, como también comenzar formalmente el proceso de profesionalización que se requiere.

Finalmente, a lo largo de la realización del presente proyecto, los aprendizajes más relevantes fueron generar otros espacios donde se pudiera compartir las inquietudes y conocer las necesidades que tienen los colaboradores en relación al funcionamiento de la organización, acercándome desde un rol más de consultor externo, el cual es diferente al cargo que ejerzo en mi trabajo diario. Además durante el desarrollo del proyecto, me encontré fuera de la oficina con licencia maternal, lo que me permitió realizar un análisis de la empresa como observador externo, recolectar los datos que fueran necesarios y profundizar en los resultados obtenidos sin tener el sesgo de estar día a día trabajando y compartiendo con las personas, lo cual me pudiera hacer dudar de lo que realmente se necesita y las mejoras que se deben realizar.

VI. BIBLIOGRAFÍA

- Baak, A. (2012). Modelo de seis cuadros. En *El modelo de seis cuadros*. Extraído de <http://modelodeseiscuadros.blogspot.cl>
- Camelo, F., Vallejo, L., & Gómez, S. (2015). *Diseño de una propuesta de un modelo de endomarketing para el restaurante Burger King del centro comercial El Tesoro en la ciudad de Medellín para el segundo semestre del año 2015*. Extraído de <http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/1274/Diseño%20de%20una%20propuesta%20de%20un%20modelo%20de%20endomarketing%20para%20el%20restaurante%20Burger%20King%20del%20Centro%20Comercial%20El%20Tesoro%20en%20la%20ciudad%20de%20Medell%C3%ADn%20para%20el%20segundo%20semestre%20del%20año%202015.pdf?sequence=1>
- Casilda, A. (2015). Expansión. En *Cómo dar el salto a mediana empresa*. Extraído de <http://www.expansion.com/pymes/2015/03/30/5519906b268e3e85748b456c.html>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Editorial Mc Graw Hill (3era ed.).
- Entrepreneur (2010). Consultoría. En *Cómo profesionalizar tu empresa familiar*. Extraído en <https://www.entrepreneur.com/article/263644>
- Hax, A. & Majluf, N. (1995). *Gestión de Empresa con una visión estratégica*. Santiago, Chile: Colección Economía y Gestión, Ediciones Dolmen.
- Loidi, J. Baños, A., & Proganó, R. (2012). buenosnegocios.com. *En 5 pasos para profesionalizar el negocio*. Extraído de <http://www.buenosnegocios.com/notas/125-5-pasos-profesionalizar-el-negocio>.
- Margaret, B. (2001). Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento. España. Edición Gestión.
- Matus, S. (2017). Material de Clases Gestión de Talento.
- M., D. R. (2005). *En Diagnostico Organizacional* (6o Edición). Alfaomega, México. Extraído en https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/5/5e/EL_DIAGNÓSTICO_ORGANIZACIONAL_wikipedia.pdf
- Molinari, P. (2015). Locales y Negocios. En *Profesionalizarse no es imposible*. Extraído en <http://www.localesynegocios.com.ar/paula-molinari>.
- Preziosi, R. (s/a). Cuestionario de Diagnóstico Organizacional (ODQ). Material de clases Investigación Acción 1. Profesora Francisca Medina, 2016.
- Serralde, A. (2010). Diagnóstico Situacional. En *Modelos de análisis para el diagnóstico organizacional*. Extraído en <https://es.slideshare.net/AleksNet/la-importancia-del-diagnostico-en-las-organizaciones>
- Serebrenik, R. (2017). Dinero. En *La profesionalización en la empresa familiar*. Extraído en <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/la-profesionalizacion-empresa-familiar/176089>

VII. ANEXO

7.1 ANEXO 1: CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Este cuestionario tiene como objetivo conocer tus percepciones en relación a los procesos que se realizan en la empresa.

La información recopilada será tratada de manera anónima y confidencial, los datos serán utilizados para un estudio que se está llevando en la organización con la intencionalidad de reconocer cómo se realizan los procesos en la organización y cómo se pueden mejorar.

Desde ya agradecemos tu colaboración, respondiendo el 100% de las preguntas, para que puedan ser cotejadas en la recolección de datos.

Instrucciones

Es muy importante que contestes la totalidad de las 35 preguntas presentadas a continuación con honestidad.

Lee cada aseveración y marca con una X la alternativa que más se acerque a tu opinión. Como se indica en el siguiente ejemplo:

Afirmaciones	1	2	3	4	5	6	7
Las metas de la organización están claramente establecidas							X

Donde los puntajes van desde lo que no es característico a lo muy característico:

No es Característico	1 2 3 4 5 6 7	Muy Característico
---------------------------------	----------------------	-------------------------------

PARTE I: PREGUNTAS CERRADAS

Afirmaciones	1	2	3	4	5	6	7
Las metas de la organización están claramente establecidas.							
La división del trabajo de esta organización es flexible.							
Mi jefe inmediato corrobora mis esfuerzos.							
Mi relación con mi jefe es armoniosa.							
Mi trabajo me brinda la oportunidad de crecer como persona.							
Mi jefe inmediato tiene ideas que son de utilidad para mí y mi grupo de trabajo.							
Esta organización no se resiste a los cambios.							
Personalmente me encuentro de acuerdo con las metas fijadas para mi grupo de trabajo.							
La división de labores de esta organización conduce al logro de las metas.							
Las normas de liderazgo en esta organización ayudan a su progreso.							
Yo siempre puedo platicar con alguien en el trabajo si se relaciona con problemas de trabajo.							
La escala de sueldos y salarios de esta organización trata a cada empleado equitativamente.							
Yo tengo la información que necesito para hacer un buen trabajo.							
Esta organización no está induciendo suficientes políticas y procedimientos.							
Yo comprendo el propósito de esta organización.							

La manera en como se dividen las tareas de trabajo es lógica.							
Los esfuerzos de liderazgo de la organización dan como resultado el logro total de los propósitos de la organización.							
Mis relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo son amigables y también profesionales.							
Existe la oportunidad para promoverse en esta organización.							
Esta organización tiene mecanismos adecuados para mantener la unión de sí misma.							
Esta organización favorece el cambio.							
Las prioridades de esta organización son entendidas por sus empleados.							
La estructura de mi unidad de trabajo está bien diseñada.							
Me es claro siempre que mi jefe está intentando guiar mis esfuerzos laborales.							
Yo he establecido las relaciones que necesito para hacer mi trabajo adecuadamente.							
El sueldo o salario que recibo está proporcionado con el trabajo que desempeño.							
Otras unidades de trabajo prestan ayuda para mi trabajo cuando se les solicita.							
Ocasionalmente me gusta cambiar cosas acerca de mi trabajo.							
Yo deseo menos directrices en la decisión de las metas de mi unidad de trabajo.							
La división de labores de esta organización apoya sus esfuerzos para alcanzar sus metas.							

Yo comprendo los esfuerzos de mi jefe para influir en mí y los otros miembros de la unidad de trabajo.							
No existe evidencia de conflictos no resueltos en esta organización.							
Todas las tareas que se tienen que realizar están relacionadas con incentivos.							
Los esfuerzos de control y planeación de esta organización son de apoyo para su crecimiento y desarrollo.							
Esta organización tiene la habilidad para cambiar.							

PARTE II: PREGUNTAS ABIERTAS

Preguntas Abiertas:

1. ¿Qué procesos de los mencionados encuentra prioritarios de mejorar y por qué?

2. ¿Cómo encuentra que se deberían realizar cada una de estas mejoras?

PARTE III: BASE DE DATOS

Con el fin de poder mantener el anonimato y poder analizar la data con 4 rangos, necesitamos que por favor conteste:

A- Antigüedad en la empresa:

Entre menos de 1 año hasta 2 años

Entre 3 y 5 años

Entre 6 o más años

B-Género:

Femenino

Masculino

C- Edad:

Menos de 30 años.

Entre 31 y 40 años

Entre 41 y 50 años

Más de 51 años

D- Formación académica:

Estudios Técnicos Completos

Estudios Universitarios Completos

Estudio de Post Grado Completos

Otro: Indique

MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN

7.2 ANEXO 2: ENTREVISTA DUEÑO DE LA EMPRESA, realizada el jueves 19/10/2017 a las 15:00 hrs.

Transcripción	Codificación
<p>1. ¿Te hacen sentido los resultados? Completamente y está en línea con lo que hemos venido hablando este último tiempo, es importante que podamos comenzar a trabajar los aspectos que han resultado en relación al propósito, porque es un fiel reflejo de lo que falta y también las personas me lo han dicho, que no tienen claro para dónde va la empresa.</p> <p>2. Considerando los resultados y la información entregada ¿Por cuáles procesos encuentras que es prioritario comenzar a trabajar y por qué? Deberíamos comenzar por definir el propósito de la empresa, hacia dónde nos enfocamos, un plan de negocios, pero también debemos analizar los resultados de cómo hemos operado durante el año, lo que aporte a todo este análisis: análisis financiero, de negocio; entonces enmarcar todo eso en una definición de qué es lo que queremos hacer, qué mejoras necesitamos, es decir, una planificación estratégica. Vamos a partir ahora con este proceso más formal, por lo tanto, tampoco haría expectativas muy a largo plazo, además la vamos a tener que revisar e ir evaluando su implementación. Partiría primero con un análisis a nivel de liderazgo, después que tengamos más aterrizada la idea, es decir, hacer la planificación, analizar esta planificación con los líderes, después de eso sacar como el detalle de lo que vamos a necesitar hacer y después involucrar al resto de la empresa para que saquemos ideas concretas con las opiniones de los demás.</p> <p>3. ¿Qué acciones realizamos en relación a las recompensas? Dentro de la planificación, yo podría eso, es decir, todas las mejoras que se deben hacer internas como temas de calidad de trabajo, de medio ambiente, de</p>	<p>Propósito de la empresa.</p> <p>Planificación.</p>

<p>clima, etc.</p> <p>4. ¿Qué otras mejoras consideras necesarias de comenzar a realizar?</p> <p>Entonces primero lograr la planificación estratégica y después quizá hablar un poco de los mecanismos auxiliares, porque si nuestro objetivo apunta por ejemplo a que “seamos los mejores desarrolladores en capacitación” de la mano pondría que sea una empresa cómoda para la gente, que se sienta a gusto, que sientan que tienen expectativas, que su trabajo es bien recompensado, eso yo lo mantendría como una meta también, es decir, no solamente el tema del negocio, sino que a nivel interno.</p> <p>Entonces, hacer la planificación estratégica, cruzarla con liderazgo y ver qué mecanismos útiles nos sirven, para potenciar la planificación estratégica.</p> <p>Además, debemos revisar la estructura organizacional, por lo tanto, además de la planificación estratégica, tenemos que ir revisando si tenemos que hacer estos cambios estructurales, a nivel de cargo, de las jefaturas de área, entonces eso es parte del proceso que es adicional y mejorar la gestión a todo nivel, a nivel administrativo, a nivel contable, a nivel operativo.</p> <p>5. ¿Encuentras que existe otra pregunta relevante que debamos conversar o que le pregunte a la gente para indagar más?</p> <p>Creo que todo lo que venimos conversando ya está reflejado, lo que hemos revisado en otras reuniones también, lo que podría ser que también ya lo hemos conversado son las capacitaciones, yo pensaba que es útil esto, en cuento a liderazgo por ejemplo, resolución de conflictos y ver si existe algo más que se puede realizar a nivel de empresa, por ejemplo todo lo técnico es súper obvio, todo el tema gráfico, reforzando el HTML5, también el tema de liderazgo porque tenemos personas que les falta desarrollar más la habilidad interpersonal y también le falta la experiencia. En el fondo es que se dé la instancia de capacitar.</p>	<p>Planificación estratégica.</p> <p>Plan de negocio y temas a nivel interno.</p> <p>Liderazgo.</p> <p>Estructura.</p> <p>Capacitaciones de habilidades interpersonales y técnicas.</p>
---	---

6.3 ANEXO 3: FOCUS GROUP A COLABORADORES, realizado el día lunes 23/10/2017 a las 13:00 hrs.

En el focus group realizado, participaron 6 colaboradores de los 7 convocados, existiendo por lo menos un representante por cada una de las áreas.

Transcripción	Codificación
<p>1. ¿Les hacen sentido los resultados?</p> <p>Colaborador 1: Los resultados yo encuentro que reflejan bastante bien a la empresa, yo igual conocía a la empresa de una vez anterior que estuve y lo veo ahora y sí, pasa lo que se muestra, si bien ahora tenemos como súper buena relación entre nosotros, con nuestras jefes, con todos al final, el problema es siempre lo mismo, que estamos desordenados, que nos cuesta encontrar algo, algo específico, algún archivo, está como un poco desordenado y se pierden algunas cosas como algunas directrices, lo que se mencionaba de las definiciones, de los procedimientos, falta como un poco más de hacer como un flujo de trabajo constante, creo que se nota.</p> <p>Colaborador 2: Encuentro bien los resultados, como que dio en el clavo lo que se dice, pero siempre pasa el problema de lo que están diciendo, como que estamos medios desordenados de repente o no se entienden muy bien las cosas que se piden, es decir, las correcciones o los guiones, como que falta juntarse más con la persona que está haciendo el QA o los guiones.</p> <p>Colaborador 3: Estoy de acuerdo con lo que dicen los chicos, que en la situación que estamos se tiene poca claridad, sobre todo en el traspaso de la información que nos llega a nosotros, como que no se explican bien las cosas, por ejemplo, los correos; las redacciones son pésimas, no se entienden, con todos me ha pasado que llegan cosas que no están bien redactadas y que no se entienden, que tengo que estar preguntando, perdiendo tiempo, es una cuestión bien de disciplina que se debe mejorar.</p> <p>Colaborador 4: Bueno como yo no llevo mucho tiempo, cuando uno llega a un lugar no ve mayormente las falencias o dónde se debe mejorar, pero bueno mi visión como alguien nuevo todavía, puede ser que no</p>	<p>Desorden.</p> <p>Desorden o no se entiende bien.</p> <p>Poca claridad en el traspaso de información.</p> <p>Falta de redacción.</p>

<p>sea muy profunda en relación a lo que dicen los chiquillos, pero lo que si estoy de acuerdo en que lo que tienen que ver con el concepto de la empresa no está lo suficientemente dibujado, entonces yo también entiendo lo que busca hacer la empresa, pero aún así todavía creo que nosotros mismos no tenemos claro, qué es bien, además se ve en los procesos que se están haciendo sobre la marcha, además existe un video promocional, construir una página, un logo, pero eso está sobre la marcha, además del día a día de trabajar con los clientes está avanzando, en vez quizá de haberse sentado mucho antes y haber dicho bueno esto es lo que va ser la empresa, a este lado vamos a apuntar y a partir de este concepto vamos a trabajar, quizá no haberlo hecho todo junto, sino haber hecho un paso previo, es decir quiénes somos y hacia dónde vamos.</p> <p>Colaborador 5: Bueno yo nueva también, pero lo que si me he podido dar cuenta más del trabajo mismo, del tema más bien operativo que estoy viendo ahora, es que si existe el desorden, se puede lograr cosas, claro está, solamente se debe indicar. Cómo, qué y para qué y eso no está, eso no existe, por lo menos lo que yo he visto desde mi área.</p> <p>2. Hablando de lo más estratégico ¿Tienen claras las metas de la empresa?</p> <p>Colaborador 1: No para nada, falta definir misión y visión y también se nota un poco el quiebre entre jefaturas y colaboradores y puede ser que exista una parte que lo tenga claro, pero no el total de la organización.</p> <p>Colaborador 2: Para dónde vamos no lo sé, de lo que hacemos sí, pero no tan claro, tampoco sé qué es lo que hace el logo, no se asemeja nada a lo que es la empresa.</p> <p>Colaborador 3: Lo que es misión, visión, yo tampoco no lo tengo muy claro, si me preguntan qué es lo que se hace acá, eso yo lo tengo claro, pero lo que vienen más bien planteado desde jefatura, de hacia dónde queremos ir, eso nunca lo han planteado en grupo, si que tampoco lo tengo claro, pero la falencia está en</p>	<p>Falta definir el concepto de la empresa.</p> <p>Definir quiénes somos y hacia dónde vamos.</p> <p>Desorden.</p> <p>No existe el cómo, qué y para qué.</p> <p>Falta definir misión y visión.</p> <p>Falta para dónde vamos.</p> <p>No tengo claro lo que es la misión y la visión.</p> <p>Hacia dónde queremos ir, tampoco está claro.</p> <p>Falta traspasar la información.</p>
--	---

<p>traspasar la información que es bien poco.</p> <p>3. Considerando los resultados y la información entregada ¿Por cuáles procesos encuentran que es prioritario comenzar a trabajar y por qué?</p> <p>Colaborador 3: Por ejemplo, en lo que a mi trabajo me compete, yo siempre he pedido una orden de trabajo, teniendo esa orden de trabajo, yo tendría claro muchas cosas, porque tenemos muchos retrocesos, que me llegue con todo el detalle.</p> <p>Colaborador 5: Yo creo que se puede aprovechar el tamaño del grupo, porque igual es una organización pequeña, es posible realizar reuniones masivas sin que sea quizá demasiado complejo, entonces de repente generar estas instancias a lo mejor, generar de repente estas instancias separadas por cargo, también hace que la información sea mucho más fluida, también hacer esta bajada de información de manera piramidal en donde se puedan establecer las metas, las expectativas que se tienen de lo que la empresa debería hacer y a partir de esa bajada ir estableciendo los procedimientos que se deben hacer para cada área de trabajo, eso es lo que puedo decir, como trabajo sola es un poco distinto.</p> <p>Colaborador 1: Yo creo que debería haber una persona que se ponga a estandarizar todos los procesos, así como alguien de afuera, porque entre nosotros existen muchas cosas que las vamos haciendo y las vamos haciendo en la marcha, si es que tenemos que documentar algo lo vamos haciendo en la marcha, si es que queda un tiempo y algún momento y algo así como oye por qué no te haces un procedimiento y tienes tantas cosas en el día que hacer y que más encima tengas que sacar un pantallazo y pegarlo en un Word y ordenarlo y puede que no se entienda, que lo tengas que hacer dos o tres veces más, o sea me refiero que existen cosas que son súper tontas pero tenemos muchas que hacer, de ese tipo son millones, como realizar un barrido de todas las cosas que están pendientes o que son más urgentes, que son las cosas en el fondo productivas, no sé por ejemplo la comunicación TI – DG, debe ser impecable, para que</p>	<p>Realizar una orden de trabajo.</p> <p>Generar reuniones masivas.</p> <p>Instancias separadas por cargo.</p> <p>Establecer las metas, las expectativas.</p> <p>De la bajada, establecer los procedimientos.</p> <p>Estandarizar los procesos.</p>
---	---

<p>no hubieran problemas, para que no hubieran retrocesos, porque aumenta la carga durante el día cuando tienes retrocesos, se puede simplificar varias cosas, por ejemplo teniendo productos claros, por ejemplo, tenemos este estándar de videos y este otro y punto, tiene esta medida y está otra y punto. Como punto de referencia, ya que hacemos productos a la medida y eso tiene que ver con la gestión o cómo lo manejan de cara al cliente, no con nosotros. Aunque sea un producto establecido, tampoco existe un estándar y son varios productos, un LMS, cuando existe gestión de una plataforma, una cápsula, como que tenemos varias cosas, pero no están claras.</p> <p>Por ejemplo, si se pide una cosa en particular, siempre va a ser el dueño el que corta el queque, siempre va a depender de una persona o dos no más, no existe dinamismo, por eso es importante poder definir hasta donde llega cada uno, además de los productos, los cargos.</p> <p>Colaborador 5: Si pero por eso es importante, al tener claro mis productos, ya tienes claros cuáles son tus límites y quién corta el queque, que va ser los líderes de todas las áreas, que realmente cumplan con todos los atributos para tomar todas las decisiones y tengan todas las facultades que el dueño les haya dado para echar a andar el tema y no esperar que el dueño se los diga para que se realicen y quedamos donde mismo, si creamos procesos, estos procesos salen de cierta manera de esta estructura, porque para que los procesos se lleven a cabo también es súper importante que todos tengamos claro para donde vamos, pero a parte de eso también es súper importante tomar las responsabilidades, también es ponerse la camiseta por lo que estas haciendo, con lo que estuviste dispuesto y aceptaste las condiciones, es cuando uno pone todo lo de lo suyo, es que uno pone todas las competencias necesarias para que el trabajo se lleve a cabo y para que las cosas fluyan y ahí uno puede decir, tu me diste el ok, debería estar aquel día, por lo tanto, el que es el responsable gestiona lo que corresponda, gestiona, solucione, tome, vuelva a reestructurar el tema y sea el contacto con el cliente para que no todo el equipo de</p>	<p>Tener los productos claros.</p> <p>Definir las responsabilidades de cada uno.</p> <p>Los líderes cumplan con los atributos para tomar las decisiones que les corresponden.</p>
--	---

<p>trabajo quede en bueno o malo.</p> <p>Colaborador 1: En ese sentido faltarían más mandos medios, entre el líder, el director del área y el colaborador, ahora es directo, en algunas responsabilidades.</p> <p>Colaborador 5: Yo creo que es si es necesario en cualquier empresa. Yo creo que es bueno, porque te sirve para saber este juego, de hasta dónde llega la responsabilidad y donde dónde parto yo, ese desarrollo, cuál es la línea que tiene, que dieron el ok.</p> <p>Colaborador 4: Eso tiene que ver más con el proceso, colocar más mandos medios, genera burocracia.</p> <p>Colaborador 5: Sí, pero por ejemplo, el colaborador 3, dijo en relación a documentar, ya le llega x trabajo, le llega la orden y está acá el jefe y están 5 personas o 3 personas trabajando en este proyecto, entonces le llega la orden de servicio, le llegan todos los datos, toma la orden y dice no entiendo, toma la orden y se lo devuelve al jefe, ¿el jefe tiene cuantos proyectos más? Se pueden delegar responsabilidades por proyecto, para poder llevar este sistema documental, es imposible que este jefe de proyecto pueda llevar todo el sistema documental.</p> <p>Colaborador 2: Es prioritario reordenar todo, es que ya lo están haciendo, mi jefa está realizando ese cambio, como reorganizar las cosas, los archivos, más que nada yo creo que puede ser las bajadas de los trabajos.</p> <p>4. ¿Qué tipo de capacitaciones consideran necesarias de comenzar a implementar?</p> <p>Colaborador 1: A mí me pasa que me cuesta tener claro mi cargo, hasta dónde llego, antes de la capacitación tengo que saber hasta dónde debo llegar. No lo tengo claro, un documento. Podría ser más herramientas comunicacionales, porque hasta ahora el correo es la ley, si no existe un correo, no existe nada, como que el correo la lleva y si el correo no es tan claro tienes que mandar un correo de vuelta y es pega, algunas técnicas comunicacionales o de repente hacer la bajada y después pasar el correo. Tener la película clara, sobre todo que trabajamos mucho de manera remota, que tenemos que ocupar internet.</p>	<p>Faltan más mandos medios.</p> <p>Llevar un sistema documental.</p> <p>Mejorar las bajadas de los trabajos.</p> <p>Tener claridad del cargo.</p> <p>Herramientas comunicacionales.</p>
--	--

<p>Colaborador 2: Yo encuentro que estamos quedando atrás en los programas que estamos ocupando ahora, ahora está saliendo el ANIMATE y no sé en qué quedó ese tema, porque en un tiempo más va a salir el flash, encuentro una buena herramienta ese programa y capacitarnos en HTML5, AXION, eso más que nada.</p> <p>Colaborador 3: Lo que es programa, deberíamos empezar a ocupar más lo que se está usando, por ejemplo Google ya no ocupa Flash, que la capacitación sea bien a la medida, porque no sacamos nada que nos empiecen a enseñar la herramienta, que se encuadre dentro de lo que nosotros hacemos, que se le diga al profesor que se necesita producir cierto tipo de cosas y su capacitación sea de eso, para que no perdamos tiempo y no se realice una capacitación más larga de lo que se tiene que hacer, nos enfoquemos sólo al punto del proceso que necesitamos y en el grupo encuentro que se necesita realizar un curso de redacción, porque yo quedo sorprendido que no saben usar comas, puntos o tildes, no sé de repente definiciones, no saben explicar cosas, a mí me pasa bien seguido, son profesionales que han pasado por la enseñanza superior y se caen en esas cosas.</p> <p>Colaborador 4: Igual como soy junior, igual yo antes de llegar acá, me interesaba lo del diseño instruccional, yo buscaba como un diplomado, curso, e-learning lo que fuera que me pudiera dar las herramientas para aprender el armado de cursos de manera más eficiente o que sea más didáctica, si hubiese una capacitación que me ayudara a armar esas cosas, como poder armar guiones.</p> <p>Colaborador 5: Excel para mi área de trabajo y en temas más operacionales, o más estratégicos tendría que estar más involucrada, realmente no lo estoy para que sea un aporte lo que voy a decir.</p> <p>Colaborador 4: Quizá igual podría ser, a pesar que las relaciones interpersonales o a nivel de trabajo sean buenas, una capacitación a nivel de trabajo en equipo, también ayudaría como para acelerar los procesos, tener un ojo más crítico, para saber cómo entre nosotros nos podemos coordinar de manera más eficiente.</p>	<p>Programas ANIMATE, HTML5 y AXION.</p> <p>Capacitación a la medida de programas.</p> <p>Curso de redacción.</p> <p>Capacitación de Diseño Instruccional.</p> <p>Excel.</p> <p>Trabajo en equipo.</p>
---	--

<p>Colaborador 3: En una empresa mezclaban a las personas para ponerse al corriente de cuáles son los procesos de las otras áreas, entonces de repente sería bueno para nosotros que en el área de nosotros alguien que trabaje directamente con nosotros, por ejemplo DI, se sentara con nosotros a ver cuál es el trabajo que nosotros hacemos, para que no afecte en el momento de la interacción de las dos áreas, para que sepan qué hacemos, cómo es el trabajo, de qué manera solucionamos las problemáticas, para que no existan esos problemas que existen cosas que son difíciles o imposibles de hacer.</p>	<p>Compartir lo que hace cada área.</p>
---	---

7.4 ANEXO 4: FOCUS GROUP A JEFATURAS, realizado el día lunes 23/10/2017 a las 15:00 hrs.

En el focus group realizado, participaron las 3 jefaturas que están a cargo de cada una de las áreas respectivamente.

Transcripción	Codificación
<p>1. ¿Les hacen sentido los resultados?</p> <p>Jefatura 1: Sí, me hace sentido, el propósito no está claro. En el ámbito de las remuneraciones uno siempre quiere más. Además, claramente estamos en todo ese proceso de definir los procedimientos, de definir la misión, de ver para dónde vamos, o sea si no lo tenemos claro nosotros, tampoco lo tiene el resto.</p> <p>Jefatura 2: Nadie tiene claro el propósito. No tenemos claridad sobre qué es lo que definimos de esa área, ese hito, porque quizá te fuiste solo a lo monetario y no viste que otro tipo de compensaciones puedes recibir, es un tema que no fue reconocido por quien lo evaluó. Estoy de acuerdo, es la radiografía actual, porque las cosas están sin definirse, estamos en proceso, la gente tiene incertidumbre, nosotros mismos decimos cosas a la rápida y trae estos efectos, que también hacia abajo no hay mucha información, nos pilla el día a día el trabajo y estas cosas van quedando pendientes.</p> <p>Jefatura 3: Sí, yo también estoy de acuerdo, como estamos en proceso y estamos en vías de ordenar,</p>	<p>El propósito no está claro.</p> <p>Definir los procedimientos.</p> <p>Poco tiempo para estas cosas.</p> <p>Ordenar, documentar.</p>

<p>documentar todo, dejar todo establecido y estructurado, yo creo que está como ad hoc de lo que estamos viendo en los resultados a las respuestas.</p> <p>2. Considerando los resultados y la información entregada ¿Por cuáles procesos encuentran que es prioritario comenzar a trabajar y por qué?</p> <p>Jefatura 3: Yo creo que definirlos, justamente definir los procesos de trabajo como está en la pregunta, porque estamos en algunas cosas que hemos definido, pero nos falta mucho, yo creo que también es por el poco tiempo que nosotros tenemos, tenemos muy poco tiempo para definir esas cosas, me refiero a definir los procesos de la parte de producción, por ejemplo, existen muchas cosas que las comentamos entre nosotros y después yo se las bajo a los chiquillos, pero eso debería estar documentado, este proceso de este producto se realiza de esta manera, con este paso y este, claro nosotros lo manejamos y todo, pero debería estar como formalizado de alguna u otra forma, como para empezar con algo.</p> <p>Jefatura 1: Yo creo que estamos en eso, para mí son los procedimientos y la empresa misma, cuál es la misión, la visión. Primero tenemos que ordenar la casa y después poder definir lo que vamos a hacer por fuera. Ya estamos sobre la marcha, tenemos que ordenar lo que tenemos, ni nosotros tenemos definido los productos.</p> <p>Jefatura 2: Lo fundamental son los procedimientos, existen muchas cosas en el aire, pero a la brevedad los procedimientos, el resto de cosas ojalá después.</p> <p>3. Entonces en orden ¿Qué es lo que se debería hacer?</p> <p>Jefatura 1: Yo considero que primero los procedimientos internos de producción y de ahí ya enfocarnos el 2018 a todo lo que es la empresa.</p> <p>Jefatura 2: Definir los procedimientos de productos, un plan de trabajo, un plan de negocios, es algo que vengo levantando hace rato la mano, es en lo que tenemos que trabajar, porque así es más fácil. Hoy tenemos que levantar procedimientos, pero sobre los procedimientos está el plan de trabajo y sobre el plan</p>	<p>Fundamental los procedimientos.</p> <p>Primero los procedimientos internos de producción.</p> <p>Procedimientos internos.</p> <p>Procedimientos de productos, plan de trabajo y plan de negocios.</p>
--	--

<p>de trabajo está el plan de negocio. El plan de negocio está más arriba porque ahí está la planificación estratégica, todo lo que involucra a los productos, para dónde nos vamos a orientar, fijar cuánto queremos ganar, cómo lo vamos a sacar, nuestros productos, cómo nos reinventamos, cómo evaluamos a nuestros colaboradores, qué proveedores, nos certificaremos en algún minuto y viene todo lo bonito de la empresa, pero hoy nos come el día la parte de producción, entonces lo primero que debemos realizar es tratar de definir eso de manera clara porque existen muchas cosas y decisiones que se toman en el minuto y es porque no tenemos opciones, porque considerar un día de juntarse y tomar decisiones ya es demasiado tardío.</p> <p>Jefatura 1: Qué productos, cómo nos vemos.</p> <p>Jefatura 3: Yo estoy de acuerdo.</p> <p>4. ¿Qué otras mejoras considera necesarias de comenzar a realizar?</p> <p>Jefatura 3: Yo creo que en términos de comunicación, por lo menos yo lo veo con mi equipo, a los chiquillos les cuesta mucho ese tema comunicacional en general, no solo conmigo, no sé si está esa confianza, por el tema que ellos llevan mucho años juntos, entonces yo creo que eso falta.</p> <p>Jefatura 1: Yo creo que a la medida que se homologuen los procesos, hay que tratar que se homologue el conocimiento dentro de una expertiz, por ejemplo, Manual Web, definir el producto, ver bien qué es y cómo hacer, luego bien la bajada a la gente, a quienes lo deberían manejar, obviamente no le explicaremos al administrativo como es el producto pero al DG sí.</p> <p>Jefatura 2: El alcance de las cosas, su participación dentro del producto, yo creo que eso es lo importante. Lo primero es el procedimiento, o sea tratar de traspasar la información, es decir, que lo que yo haga lo conozcan otras personas, por ejemplo, en la parte comercial, cuando cerremos un producto, los otros involucrados puedan entender en qué se va a incurrir en ciertos procesos que se van a necesitar, porque muchas veces queda la duda de qué es lo que se va a</p>	<p>Hoy nos come el día a día.</p> <p>Comunicación.</p> <p>Confianza.</p> <p>Homologar los procesos.</p> <p>Definir el alcance. La participación dentro del producto.</p> <p>El procedimiento, traspasar la información.</p>
---	---

<p>necesitar de cada área, en cambio si tuviéramos eso claro, el alcance de las cosas, de manera instantánea cuando se aprueban, tú vas a saber al tiro cuánto se va a necesitar y de qué profesional vas a necesitar, por ese lado es importante definir bien el productos en si, entender bien la participación de cada uno de nosotros frente a un producto, saber que es un producto con tales condiciones y que vas a manejar dentro de ciertos márgenes, porque quizá muchas veces va a ser distinto, pero no se sale de eso, de generar una idea y de representarla gráficamente.</p> <p>5. ¿Qué tipo de capacitaciones considera necesarias de comenzar a implementar?</p> <p>Jefatura 1: Capacitar en manejar la herramienta para conocer bien el producto. Homologar los conocimientos técnicos, pero una vez que tengamos claro qué es lo que queremos. Lo primero es lo técnico y después lo blando, liderazgo, coaching, porque estamos en distintos niveles, experiencias, falta mucha definición antes de capacitar, qué es lo que se espera. Definir bien lo que se espera, el perfil de cargo del dueño.</p> <p>Jefatura 3: En el equipo de DG falta un tema de confianza, muchas veces no me dicen lo que yo necesito saber para poder manejar todo, siempre están muy bajo el perfil, hablan entre ellos, falta que tengan esa confianza conmigo para yo poder trabajar más con ellos. Puede ser algo de trabajo en equipo, falta también fortalecer la comunicación. Yo creo que es importante el perfil de cargo, existe mucha gente que no tiene claro cuáles son sus tareas.</p> <p>Jefatura 2: Capacitar en los productos, si los definimos bien, nos vamos a dar cuenta de las especialidades que va a tener cada persona. Definir los productos y frente a cada producto definir las capacitaciones, para que cada uno sepa lo que tiene que hacer y lo que se va a solicitar.</p>	<p>Definir bien el producto.</p> <p>Capacitar en manejar bien la herramienta necesaria del producto.</p> <p>Liderazgo, coaching.</p> <p>Perfil de cargo del dueño.</p> <p>Falta de confianza, de trabajo en equipo y fortalecer la comunicación.</p> <p>Claridad en el perfil de cargo.</p> <p>Capacitar en los productos.</p>
---	--