



**“PERCEPCIONES DE ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO EN GERENCIA DE RECURSOS  
HUMANOS DE SAAM S.A.”**

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

**Alumno: Gonzalo Cerda Vera**

**Profesor Guía: Francisco Valenzuela**

**Santiago, septiembre 2019**

## Contenido

Introducción al proyecto. ....	2
Visión.....	2
Misión. ....	2
Contexto.....	3
El Equipo de Recursos Humanos.....	4
Problemática.....	5
Área de investigación.....	7
Rol del investigador.....	7
Pregunta de investigación. ....	8
Objetivo General:.....	8
Objetivo Especifico:.....	8
Relevancia de la investigación.....	9
Sobre la percepción como eje de la investigación. ....	9
Autodiagnóstico del proceso investigado.....	10
Principales hallazgos del proceso de auditoría. ....	12
Metodología. ....	13
Marco Teórico.....	16
Contexto: Estructura organizacional de Recursos Humanos.....	27
Auto entrevista: mi percepción sobre la situación.....	27
Entrevistas a diferentes actores de la Gerencia de RRHH. ....	28
Análisis y discusión.....	47
Discusión. ....	55
Sistema de categorías.....	56
Conclusiones y Principales Hallazgos.....	60
Plan de recomendaciones.....	62
Anexo Carta Gantt de la investigación.....	63
Bibliografía.....	65

## Introducción al proyecto.

SAAM es una empresa multinacional de origen chileno, parte del grupo Quiñenco. Desde su fundación, hace más de cincuenta años, ha ido continuamente expandiéndose por América logrando posicionarse en 13 países y generando más de 8 mil empleos.

SAAM desarrolla actividades conexas al transporte marítimo y estructura sus actividades en tres divisiones de negocios:

1. **Terminales portuarios:** el cual tiene presencia en importantes Puertos de Chile como San Antonio, Iquique, Antofagasta y Talcahuano. En el extranjero está presente en los puertos de Guayaquil en Ecuador, Mazatlán en México, Buena Vista en Colombia, Florida en Estados Unidos.
2. **Remolcadores:** Es el operador líder del continente y cuarto a nivel mundial gracias a un “*Joint Venture*” (*empresa conjunta*) con SMIT Towage. Se desarrollan actividades en México, Canadá, Brasil, Uruguay y Chile.
3. **Logística:** Presta servicios integrales en Logística para el rubro marítimo y aéreo, principalmente en Chile, Uruguay, Ecuador y Colombia.

## Visión.

*“Ser la compañía líder en operaciones portuarias y en servicios de remolcadores, y reconocida como un operador logístico relevante, que destaca por su conocimiento de la industria, cobertura geográfica, capacidad de internacionalización, calidad de servicio y compromiso con sus clientes.”*

## Misión.

*“SAAM tiene como propósito facilitar el intercambio de bienes que son esenciales para el bienestar de las personas e impulsar el desarrollo económico y social de los países por medio de servicios portuarios, de remolcaje y logísticos eficientes y de excelencia que aportan competitividad al comercio exterior, rentabilidad a los accionistas, oportunidades a las comunidades vecinas y respeto hacia el medio ambiente”.*

Dado la variada presencia dentro del continente americano, SAAM busca convertirse en el principal operador de servicios asociados al transporte marítimos, formando parte de la cadena de valor de sus clientes.

## Contexto.

A lo largo de su historia, SAAM ha sido una empresa que siempre ha tenido resultados positivos, sin embargo, en los últimos años estas utilidades han ido a la baja de forma constante. Se proyecta que en un par de años ya no se logre obtener utilidades como siempre ha sido. Esto se produce principalmente por los grandes cambios que ha tenido el mercado del transporte marítimo en la última década.

Desde su fundación SAAM (Sudamericana Agencias Aéreas y Marítimas) ha crecido al amparo de la compañía Naviera CSAV (Compañía Sudamericana de Vapores) esta última, en el año 2013 fue adquirida por "Hapag Lloyd" una de las empresas más grandes de la industria del transporte marítimo, actualmente cuarta a nivel mundial. Lo anterior se produjo porque la industria Naviera está pasando por una de las mayores crisis de su historia lo que ha hecho que las empresas más grandes se funcionen con las de menor tamaño con el fin de poder seguir compitiendo. Este hecho significó que SAAM perdiera a su principal cliente y una gran fuente de ingresos. Además, al tener menos empresas navieras en el mercado estas ganaron mayor poder de negociación lo que forzó a las empresas portuarias a disminuir los precios, esto implica que actualmente en los principales puertos del país exista una lucha de precios lo que está teniendo efectos adversos en las utilidades de la compañía.

Ante esta realidad SAAM comenzó un proceso transformacional que permitiera redefinirse como empresa. El objetivo es lograr disminuir costos a todo nivel, lo cual implica detectar sinergias en todos los ámbitos. En consecuencia, nace "Proyecto UNO" el cual debe su nombre a que es el proyecto de prioridad uno para la compañía y busca optimizar la compañía a nivel de costo. Consiste en realizar una revisión y racionalización profunda de los costos y gastos realizados por el negocio y las áreas de apoyo y de forma conjunta realizar sinergias que permitan a SAAM volver a ser competitivo en el mercado. Este proyecto lo realizan distintas áreas de la organización en conjunto con un equipo consultor externo.

SAAM, antes de este proceso de cambio, poseía una estructura descentralizada, los departamentos de Recursos Humanos, Finanzas, Sistemas (TI), entre otras, funcionan de forma independiente en cada una de las filiales sin tener la responsabilidad de reportar de forma directa a las Gerencias corporativas, estas últimas tienen la responsabilidad de dictar lineamientos generales sobre las mejores prácticas en cada uno de los temas que abarcan y consolidar información conjunta, sin embargo, no existe una relación de dependencia matricial hacia las empresas filiales. Esto implica que la estructura organizacional sea más grande y por consiguiente tenga un costo laboral mayor y una menor alineación per se. Como parte del proyecto UNO, se busca impulsar un cambio en el modelo operacional que permita la optimización y una estandarización de procesos. Lo anterior implica que las áreas de apoyo en cada una de las filiales deberán reportar de forma matricial a las áreas de apoyo, entre ellas a la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos.

### El Equipo de Recursos Humanos.

La Gerencia de Recursos Humanos corporativa tiene como misión:

*“Somos un equipo de personas que trabajamos inspirados por un gran espíritu de servicio y orientación hacia el desarrollo de las personas, ya que estamos seguros de que el liderazgo y diferenciación de la empresa en el mercado es producto del aporte que cada uno de nosotros hace en su trabajo diario. Nuestra misión es proveer a SAAM de los medios y servicios que le permitan atraer, motivar, desarrollar y retener Recursos Humanos de calidad, para contribuir a través de las personas a alcanzar exitosamente las metas de negocio y generar un ambiente de trabajo que haga de SAAM un gran lugar para trabajar.”*

Actualmente el equipo de Recursos Humanos corporativo está formado por las siguientes áreas:

- **Desarrollo Organizacional:** Es el encargado crear planes de desarrollo organizacional a nivel corporativo. Estos planes están en función de la Capacitación, modelo de sucesiones, liderazgo, medición del compromiso organizacional y planes para el mejoramiento, Reclutamiento y selección de talentos de gran potencial, entre otros planes. Actualmente lo componen dos personas. Están situados en Santiago en el edificio corporativo.

- **Relaciones Laborales/Administración de personal:** El equipo de Administración de personal ejecuta los subprocesos de pago de Remuneraciones y administración documental de los trabajadores. Su alcance son los trabajadores del corporativo y los activos (sociedades) administrados directamente por la sociedad controladora, es decir, trabajan con un número acotado de personal no es un centro de servicio compartido en el grupo. Su ubicación actual es en Valparaíso y actualmente lo componen once personas. Adicionalmente el líder del equipo, en conjunto con el Gerente Corporativo de RRHH, administran las relaciones laborales sindicales con los principales Terminales portuarios del país, siendo de puente con la sociedad matriz, también dicta lineamientos generales para el cuidado de las relaciones sindicales y laborales.
- **HSE (Salud ocupacional, Seguridad y medio ambiente):** El equipo corporativo está compuesto de tres personas encargadas de generar los lineamientos y procesos generales para la adopción de medidas que permitan la reducción de la accidentabilidad en cada una de las filiales. Este equipo se coordina con cada uno de los asesores de HSE locales en cada una de las filiales.
- **Compensaciones y Control de Gestión:** Compuesta por una persona, es reconocido coloquialmente como el “El de los números” de Recursos Humanos. Es el encargado de la administración local de las compensaciones. Por otra parte, se encarga de consolidar los indicadores de gestión de Recursos Humanos, seguimiento de proyectos y presupuestos.
- **Equipos locales de RRHH:** Es el equipo de Recursos Humanos, se encargan de la ejecución de los procesos en cada una de las filiales de SAAM. Lo componen aproximadamente 92 personas distribuidas entre todas las filiales de SAAM.

#### Problemática.

El foco principal de los procesos actuales de la Gerencia de Recursos Humanos, hoy en día, buscan apoyar a la compañía en el proceso de cambio, cuidando y monitoreando el compromiso organizacional, desarrollando futuros ejecutivos que permitan posicionarlo dentro de las filiales del grupo, posicionando política de compensaciones que apoyen la equidad interna y la competitividad en el mercado, entre otros procesos.

El “proyecto UNO” impacta directamente en la forma de funcionamiento de todas las áreas de negocios, sin embargo, en las áreas de apoyo como recursos humanos, finanzas o T.I.

mucho más, ya que se les asigna un mayor grado de responsabilidad, dado que todas las respectivas áreas de apoyo en filiales dependerán matricialmente del corporativo, esto representa un desafío en relación a como los equipos de Recursos Humanos de cada una de las filiales, en particular, se acoplan a este “nuevo” gran equipo corporativo. Nace la interrogante de cómo logra asumir este nuevo equipo la misión declarada. Lo anterior a ojos de este investigador representa un desafío interesante de estudiar, dado que será un aporte en medio de esta etapa de cambio.

Un proceso de cambio organizacional es la transición de un estado actual (presente) a uno futuro deseado para aumentar la eficacia en la organización. El cambio organizacional planeado busca mejores formas de utilizar los recursos (Jones, 2013). SAAM por medio de este cambio en el modelo operacional busca optimizar sus recursos que le permita volver a ser competitivos y sustentables en los distintos mercados donde opera. Es interesante detenerse a pensar cuales son los efectos de esta decisión frente a la organización de los equipos, como se logra cambiar el “*status quo*” actual para lograr con los objetivos establecidos. En definitiva, como se logra alinear a los equipos locales en esta nueva estructura impuesta en el cambio organizacional. Previo a este cambio de modelo operacional, dentro de los objetivos de la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos, estaba establecer en cada uno de los subprocesos del área las prácticas corporativas como una política de compensaciones, sistemas de gestión de desempeño, modelo de incentivos a nivel corporativos, entre otros. Algunas se lograron implementar con cierto éxito, sin embargo, el esfuerzo requerido era alto dado que no existía la dependencia directa y muchas veces los equipos de Recursos Humanos optaban por hacerlo a su forma o simplemente no hacerlo. Es interesante reconocer que una organización tan compleja como SAAM no es fácil implantar una modelo de operación único debido a la multiplicidad de factores organizacionales propios de cada uno de los negocios y las legislaciones locales. Sin embargo, se espera poder instalar principios básicos que permitan a estandarizar los equipos y procesos de Recursos humanos. Por otra parte, para esta investigación sería interesante conocer la percepción sobre el alineamiento que tiene cada uno de los equipos locales con el equipo corporativo de Recursos Humanos y viceversa.

## Área de investigación.

Se espera de esta investigación poder indagar sobre los procesos relativos a la administración estratégica de Recursos Humanos. Profundizar sobre los temas en relación con el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados en concordancia a la misión y visión organizacional.

Se entiende como gestión estratégica de recursos Humanos, como el grupo de políticas y prácticas de Recursos Humanos con el fin aportar al logro de las metas de la organización (McConnell, 2011). Es por ello por lo que se busca investigar desde la perspectiva de la estratégica de Recursos Humanos, sobre la percepción de alineamiento que tienen los diferentes actores del departamento de Recursos Humanos en la aplicación de las distintas políticas y prácticas del área y como este es percibido desde en los equipos corporativos y locales.

## Rol del investigador.

Actualmente en la organización me desempeño como jefe corporativo control procesos. Este cambio ocurrió durante el mes de septiembre del 2018, como consecuencia de la estrategia de toma de control corporativo de las filiales de la compañía, la misión principal del cargo es poder establecer controles corporativos y generar un manual de procesos de Recursos Humanos con el fin de poder estandarizar los procesos y establecer controles corporativos. Durante los años anteriores fui encargado de consolidar los indicadores de gestión de los distintos subprocesos de la Gerencia Corporativa, obtener datos cuantitativos de la organización, indicadores de Recursos Humanos, analisis y estimaciones de casos de negocios y hacer seguimiento de los distintos proyectos. Es por ello por lo que observo desde cerca, en el ejercicio de mi rol, la problemática expuesta. A raíz de esto nace la idea de investigar sobre qué tan predispuesta está la organización, específicamente los equipos de Recursos Humanos locales y centrales para alinear sus procesos bajo los lineamientos corporativos.

Como alcance de la investigación se espera poder entender las distas posturas de los equipos locales y centrales de Recursos Humanos frente a este cambio en el modelo

operacional e indagar cuál es su percepción de alineamiento que estos equipos tienen ante los procesos y el liderazgo que existe desde el corporativo. Se espera traer a la vista el imaginario colectivo de lo que se espera de un equipo de recursos humanos para dar respuesta a cada una de las filiales que componen la organización, con el fin de contraponerlas para reflejar sus distancias.

Sin lugar a duda, un cambio en este tipo implica una sensación de inestabilidad en el clima organizacional e impacta el compromiso con la organización. Como investigador esto implica una consideración especial dado que se puede provocar daño adicional. Por lo anterior, las consideraciones éticas que se deben tener van de la mano con la confidencialidad de los datos recogidos. Se debe asegurar a cada uno de los participantes de la investigación el anonimato, dado lo que se busca no es señalar a personas de la organización, sino más bien, ser un reflejo del pensamiento colectivo general del equipo.

#### Pregunta de investigación.

¿Cuál es la percepción alineamiento estratégico que se puede observar en los líderes de procesos, líderes locales y Gerentes de Recursos Humanos en SAAM?

Se entiende como percepción el proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus sentidos con el fin dar significado al entorno donde se desempeñan (Robbins & Judge, 2017). Por medio de esta pregunta de investigación se busca indagar cual es la percepción de alineamiento que existe en cada uno de los equipos locales y conjuntamente la percepción del equipo corporativo con el fin de contrastar puntos y generar un acercamiento en ambas posturas. Es por esto por lo que se define como objetivos los siguientes:

#### Objetivo General:

- ✓ Identificar cual es el alineamiento estratégico que se percibe en los equipos de recursos humanos locales y como esto se contrasta con los procesos y/o liderazgos corporativos.

#### Objetivo Especifico:

- ✓ Distinguir cual es la adhesión a los procesos internos de la Gerencia de Recursos Humanos

- ✓ Identificar los distintos puntos de vista sobre los procesos que permitan contrastar los distintos niveles de alineamiento.

### Relevancia de la investigación.

Los objetivos expuestos anteriormente toman relevancia en este momento de cambio por el que atraviesa la organización, el cambio en el modelo operacional, como este, puede provocar incertidumbre en los puestos de trabajo de la organización, lo que puede llevar a falta de compromiso organizacional. Lo anterior se ha visto reflejado en la última encuesta de compromiso 2017 donde se ha visto una disminución considerable el resultado para el corporativo.

Para cumplir con la misión que se plantea el departamento de Recursos Humanos de la organización es necesario conocer que opinan del cambio los actores locales de Recursos Humanos, conocer cuál es su percepción de alineamiento con las directrices del equipo corporativo. Y para el corporativo representará un insumo esencial para comenzar este proceso transformacional y ver en qué condiciones se encuentran en los equipos locales con el fin de acercar posturas.

### Sobre la percepción como eje de la investigación.

La idea fuerza de la investigación reside en el concepto de percepción, lo cual se entiende como proceso activo por el cual las personas organizan e interpretan sus impresiones sensoriales con el fin de dar significado a su entorno. Cada persona tiene su propia interpretación o visión del mundo. (Chiavenato, 2009). Otros autores definen a la percepción como la valorización que un individuo realiza ante una determinada situación social o el rol que asume en función de sus posibilidades (Roca, 1991). En función de lo anterior se podría determinar que la percepción en distintos niveles administrativos puede sufrir variaciones que estén relacionadas con su posición jerárquica (Keeton & Mengistu, 1992). La percepción, finalmente, es como los participantes de una organización expresan la realidad (consiente e inconsciente) obtenidas a través del medio social o físico (Vargas, 1994). Es por ello por lo que el alineamiento estratégico como proceso organizacional tiene distintas interpretaciones, las cuales hace a cada individuo desenvolverse de distinta forma. Se

busca finalmente poder evidenciar y contrastar las distintas interpretaciones que se hacen por medio de la percepción sobre el cambio que está viviendo la organización en el proceso de alineamiento estratégico. En términos concretos debemos reconocer a la percepción como un primer filtro de la realidad organizacional y que finalmente aplican en el ejercicio diario de su rol organizacional, se busca conocer el sesgo subjetivo en referencia al tema conocer en su dimensión personal como reconocen el tema y luego por medio de ello obtener conclusiones que sean de aporte a la realidad actual de la organización.

No es de interés de la investigación plantear una teoría sobre las percepciones. Reconociendo la profundidad del concepto en múltiples ámbitos del conocimiento, lo que se espera más bien es poder definir el concepto en una primera instancia y luego poder aplicarlo a la investigación.

#### Autodiagnóstico del proceso investigado.

Se realiza un autodiagnóstico del proceso de gestión estratégica de Recursos Humanos, Organización de Recursos Humanos. Estos procesos son los que se estudiarán en esta investigación.

McConnell, define la **Gestión estratégica de Recursos Humanos** como la Colaboración *“en el desarrollo de la planificación estratégica de la organización y de Recursos Humanos y jugar en un rol en el cumplimiento de los objetivos, visión y misión de la organización.”* Por otra parte, la **Organización de Recursos humanos**, es definida como la *“estructura del departamento de Recursos Humanos y sus dependencias necesarias para el cumplir con la misión de recursos Humanos y entregar un servicio óptimo.”* (McConnell, 2011)

Ambos procesos pueden a priori caracterizar la organización en cada uno de los procesos y traer a la luz fortalezas y debilidades. Este autodiagnóstico establecerá una línea base para esta investigación que servirá para contrastar con las indagaciones y resultados obtenidos por medio de la recolección de datos.

**Resultados:**

<b>Gestión Estratégica de Recursos Humanos</b>		
<b>Ptje. Obtenido</b>	<b>Ptje. Máximo</b>	<b>Resultado</b>
<b>352</b>	<b>484</b>	Departamento está funcionando mejor que la media de un típico departamento de RRHH, pero puede necesitar poner un poco más de atención en esta área. Aun cuando está funcionando mejor que lo común, los rápidos cambios en tecnología, leyes y en la sociedad pueden estar teniendo un efecto en el rendimiento.

<b>Organización de Recursos Humanos</b>		
<b>Ptje. Obtenido</b>	<b>Ptje. Máximo</b>	<b>Resultado</b>
<b>202</b>	<b>253</b>	El departamento RRHH está funcionando muy bien en esta área. Las acciones parecen estar cumpliendo la definición de la categoría y entregando una sólida base a RRHH y a la Organización para una función de RRHH efectiva. Las más grandes necesidades en esta categoría son asegurar continuamente que el departamento tenga el personal profesional adecuado para cumplir con su misión.

Los resultados obtenidos en el auto diagnóstico a mi parecer son buenos resultados, sin embargo, considero necesario contrastarlos con la opinión de los actores involucrados.

Si bien el diagnóstico considera el establecimiento de ordenamiento estratégico y táctico, será importante indagar si esos ordenamientos están permeando en todas las capas de la organización de recursos Humanos.

## Principales hallazgos del proceso de auditoría.

Las principales deficiencias detectadas en el proceso de “Gestión estratégica de Recursos Humanos, están relacionadas con los planes tácticos. El departamento establece cada año “inputs” estratégico con los cuales planifica las actividades a realizar durante el año siguiente, sin embargo, no hay una formalización de la táctica a utilizar para poder desarrollar dichos objetivos estratégicos, tampoco existe una comunicación explícita y detallada al negocio de los planes de Recursos Humanos.

En cuanto a la planificación estratégica existe poca rigurosidad, sin embargo, esto es una práctica que puedo observar en distintas áreas de la organización, si bien existe la conciencia de la importancia de los procesos estratégicos la importancia se diluye al momento de establecer planes tácticos, queda a nivel estratégicos. Como consecuencia de esto mucho de los resultados obtenidos por el departamento de Recursos Humanos, no se le da la visibilidad que le corresponde, dado que al momento de establecer los objetivos esta falta de comunicación al negocio hace perder la visibilidad.

## Metodología.

La metodología por aplicar en esta investigación estará basada en el análisis de contenido, por medio del cual se espera poder analizar el material simbólico o cualitativo de entrevistas a los distintos actores de la organización.

Esta metodología según (Hostil, 1969) *“es una técnica de investigación para formular inferencias identificando de manera sistemática y objetiva ciertas características específicas dentro de un texto”*. Por medio de esta metodología se busca recolectar inferencias referidas principalmente a comunicaciones simbólicas que se tratan en fenómenos distintos a aquellos que son directamente observables. (Andréu, 2000)

Otra definición atinente es la entregada por Lourence (Baldin, 1996) el cual conceptualiza el análisis de contenido como *“el conjunto de técnica de análisis de las comunicaciones tendentes a obtener indicadores por procedimientos sistemáticos y objetivos de descripción del contenido de mensajes permitiendo la inferencias de conocimiento relativos a las condiciones de producción/recepción (contexto social de estos mensajes)”*. Por lo que el campo del análisis de contenido busca por medio de técnicas “tendientes” a explicar y sistematizar el contenido que existe dentro de los mensajes comunicativos, ya sean en textos, sonidos, imágenes con ayuda de ciertos indicios que sean o no cuantificables. Se busca finalmente realizar deducciones lógicas justificadas con relación a la fuente (el emisor y su contexto) o los efectos de este. (Andréu, 2000)

Los componentes del análisis de contenido (Andréu, 2000) para la presente investigación serán los siguientes:

**1.- Determinar el objeto o tema de análisis:** Corresponde al cuestionamiento de lo que se busca investigar, que conocimientos previos existen y cuál es la unidad objeto a investigar. Para esta investigación estos elementos fueron definidos anteriormente en la pregunta de investigación y en el siguiente punto se desarrollará el marco teórico en los cuales se sostendrá la investigación.

**2.- Determinar las reglas de codificación:** Para tratar el material de investigación es necesario codificarlo, esta codificación se realiza mediante reglas precisas de los datos del texto. La descomposición de los textos permitirá una representación en índices numéricos o alfabéticos. En esta investigación se espera rescatar de las entrevistas realizadas a los distintos actores representaciones y subjetividades de las percepciones que tienen sobre el

alineamiento estratégico en el equipo. El detalle de esta codificación se realizará al momento del análisis.

**3.- Determinar el sistema de categorías:** Es *“una operación de clasificación de elementos constitutivos de un conjunto por diferenciación, tras la agrupación por analogía, a partir de elementos previamente definidos”* (Baldin, 1996). Por medio de este sistema se buscará encontrar las características del alineamiento estratégico en el equipo y cuales los distintos elementos que confluyen en la dinámica del dicho proceso. La composición de las categorías a analizar se desarrollará al momento del análisis.

**4.- Comprobar la fiabilidad del sistema de codificación-categorización:** Corresponde a la *“seguridad de ofrecer que los datos han sido obtenidos con independencia del suceso, instrumento y persona que los mide”* (Andréu, 2000). En este caso se espera obtener entrevistas semiestructuradas y desestructuradas que avalen la independencia del proceso, confiriéndole al entrevistado el total anonimato que permita no influenciar sus respuestas.

**5.- Inferencias:** Es explicar o deducir lo que hay en el texto. Se busca obtener explicaciones contenidas de forma implícita o explícita en el texto. Este punto se desarrollará en las inferencias del análisis.

En términos concretos mediante encuestas semi estructuradas o sin estructura a miembros de la organización en análisis (Gerencia de Recursos Humanos) se busca obtener opiniones que sirvan de material para generar estas reglas de codificación y sistemas de categorías que finalmente sean utilizadas para llegar a conclusiones y hallazgos que de alguna forma den solución a la pregunta de investigación planteada. En función de esta metodología a través de las declaraciones realizadas por los entrevistados se busca obtener información que permanece de forma subyacente en su accionar y pensar. Lo anterior es el fin último de la investigación: Poder determinar aspectos que no se ven a simple vista y que puedan determinar el estado del alineamiento estratégico de la Gerencia de Recursos Humanos.

Se espera a través de la codificación de la información obtenida de las interpretaciones realizadas en la entrevista entregue percepciones que se traduzcan en hallazgos de utilidad para poder acercarse a observar el alineamiento.

Según mi punto de vista, las ventajas de estas metodologías, frente a otras más cercanas a los datos cuantitativos, está dada en la información que se obtiene que es lo que finalmente se busca como objetivo: Entender la organización, específicamente el alineamiento estratégico del grupo analizado. Lo anterior será muy difícil de observar

con otras herramientas que usen los datos cuantitativos, esto porque no permiten la profundización de lo expresado por los participantes. La percepción se buscará obtener mediante el análisis de lo expuestos por los participantes de esta investigación a partir de la interpretación de sus dichos y la comparación de estos con el resto de los participantes, con el fin de poder contrastar la información y obtener los matices que permitan dar profundidad a las opiniones. Se decodificará las opiniones vertidas con el fin de obtener ideas fuerza que describan el alineamiento estratégico a través de ideas fuerzas que permitan capturar las sensaciones sobre el tema en estudio.

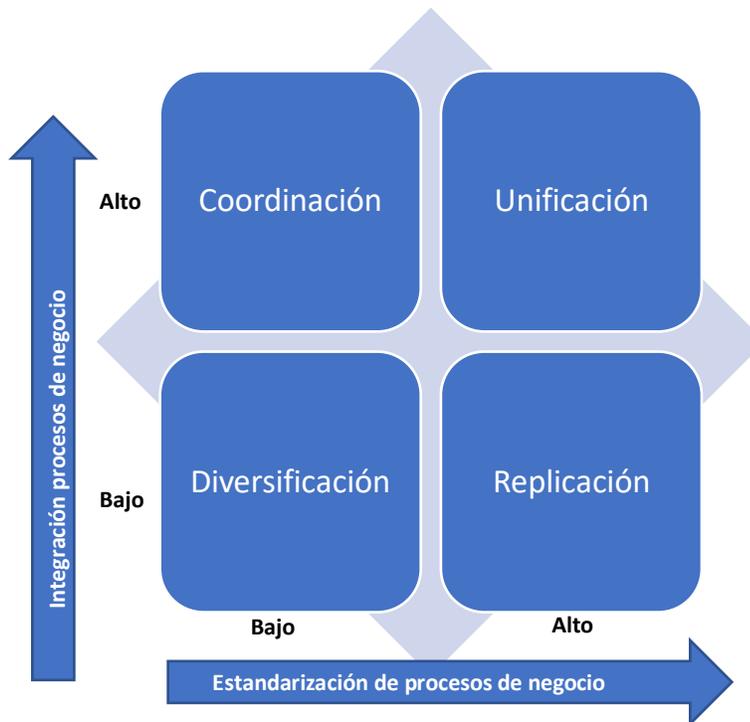
Finalmente, como piedra angular de la investigación se utilizará el concepto de percepción (concepto definido anteriormente), en base a ello se espera obtener valoraciones individuales sobre el alineamiento existente, esto principalmente porque desde las distintas posiciones en que los entrevistados se encuentran es posible que existan distintas conceptualizaciones de dicho proceso y a su vez existan ciertas similitudes que finalmente sirvan de hallazgos que aporten al objetivo de la investigación. Dicho de otro modo, la utilización del concepto de percepción para llevar a cabo el análisis es el vehículo por medio del cual se busca conocer y entender el alineamiento existente, ya que no se busca conocer de forma concreta, entendiendo alineamiento de forma concreta bajo la ejecución de procesos alineados, más bien, es entender la percepción de este alineamiento en los líderes.

En forma concreta se realizarán entrevistas a dos personas de equipos locales con el fin de extraer las percepciones desde las filiales de la organización y por otra parte a la mayor parte del equipo central (Corporativo) de Recursos Humanos los cuales a menudo interactúan con los equipos locales. Se garantizará confidencialidad de nombres y opiniones vertidas en esta investigación.

## Marco Teórico.

Peter Drucker en su libro “*La administración en una época de grandes cambios*” plantea la siguiente pregunta; ¿Qué ha sucedido ya que creará el futuro? La respuesta a esa pregunta está definida en el potencial de oportunidades que tienen las empresas para tomar esas oportunidades y armonizarlas con el potencial, conocimiento y habilidades con las que cuentan. En base a esto la empresa debe definir y prepararse en base a lo que ya ha pasado en el mercado y que ha provocado el entorno actual de mercado. Con el fin de planificar para lo incierto. (Drucker, 1992)

En referencia de lo anterior, la capacidad de armonizar estos potenciales estará soportado principalmente por el modelo operacional que la organización se plantee para afrontar el futuro. Un **modelo operacional** es el nivel de integración y estandarización de los procesos de negocios. En definitiva, es la autodefinición que hace la organización para prosperar y crecer. (Ross, Weill, & Robertson, 2006). Los modelos operacionales prestan utilidad para poder identificar las actividades operativas que aportan un el valor agregado al negocio (del “core” del negocio) y los niveles de estandarización que estos poseen.



Sin lugar a duda, un modelo operacional deberá apalancar una estrategia organizacional. La estrategia se define como un patrón de decisiones que se toman por parte de los líderes con el fin de lograr una ventaja competitiva. (Jones, 2013)

Por lo tanto, un modelo operacional deberá siempre estar enmarcado en base a una estrategia, dado que los niveles de integración y estandarización deberán llevar el “Patrón de decisiones” con el fin de lograr dicha ventaja competitiva y, como dice P. Drucker, aprovechar las oportunidades que el mercado da para plantearse al futuro. Una de las herramientas para poder analizar dicho modelo operacional deberá ser como las organizaciones diseñan su estructura organizacional. Es por ello por lo que a medida que crecen las organizaciones, aumenta la cantidad de trabajadores y con ello se complejiza las especialidades dentro de la organización. Esto trae como consecuencia mayor dificultad en el ejercicio de la autoridad, el control y coordinación por parte de las jefaturas de cada una de las áreas o divisiones de la organización. Esto plantea un desafío a la hora de diseñar una estructura organizacional. Una organización donde existen muchos niveles jerárquicos se denominan **organizaciones verticales**, esto significa que lleva un ejercicio de la autoridad y control (supervisión) más directo en cada trabajador. Por el contrario, las organizaciones con pocos niveles jerárquicos en relación con su tamaño se denominan **organizaciones planas**. (Jones, 2013)

En las organizaciones verticales indudablemente surgen problemas serios de comunicación y coordinación. Una organización en crecimiento debe tener la capacidad de poder supervisar y controlar actividades de las nuevas operaciones y los nuevos los trabajadores que son incorporados producto de este crecimiento, a raíz de esto, se tiende a reforzar con más niveles jerárquicos lo que tiende a complejizar la estructura y aumentar los problemas de comunicación. Para ello una forma de disminuir dicha jerarquización vertical, es aumentando el **espacio de control (*Span of control*)**, estableciendo mayores cantidades de subalternos a cada uno de los supervisores con el fin de disminuir la cantidad de jefaturas. Otro concepto para considerar es el de centralización se refiere al grado de concentración de la toma de decisiones dentro de la organización, es decir, en las organizaciones centralizadas los directivos toman las decisiones y los gerentes de niveles inferiores ejecutan dichas directrices. Por otra parte, la antítesis de la centralización, son aquellas organizaciones donde la toma de decisiones se transfiere hacia los gerentes más cercanos a la acción o a los grupos de trabajo. (Robbins & Judge, 2017) El desafío del diseño organizacional está en definir cómo agrupar y coordinar las tareas para crear una

división del trabajo que beneficie la eficiencia y eficacia en la organización y que como consecuencia mejore el desempeño organizacional.

Ahora bien, lo anterior de nada sirve si no se realiza pensando en una estrategia organizacional que sirva de faro para alcanzar los objetivos organizacionales. Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern, ellos definieron la estrategia empresarial como la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta (...) Peter Drucker afirmaba que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso de que sea necesario” (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997). También es globalmente aceptada la definición de Alfred Chandler que en 1962 que en su libro “*Strategy and structure*” propuso como “El elemento que determinaba las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar las metas”. Siete años después Keneth la definió como como un “Patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y planes principales para alcanzar esas metas, presentándolas de tal manera que permitan definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a lo que se dedicará y así como el tipo de empresa que es o será”. (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997). Es posible llegar al consenso de que la estrategia es un medio que la organización utiliza para autodefinirse en el medio y a si mismo definir el camino que recorrerá para cumplir con sus metas y objetivos.

En función de la presente investigación el alineamiento estratégico se basará en que los individuos participantes de la organización puedan conocer y entender la estrategia que está desarrollando la organización. Una parte importante de esta tarea es ejecutada por los departamentos de Recursos Humanos.

El posicionamiento del departamento de Recursos Humanos impacta en la eficacia de las políticas de la gestión de personas y su influencia se da en la definición e implementación del sistema de personal. (Huselid & Ulrich, 2001)

Por lógica formal el diseño e implantación de las políticas de Recursos Humanos, al tratarse de fijación de políticas de empresa le corresponde a la dirección y su implementación a los mandos intermedios de la organización. La misión de los departamentos de recursos Humanos es la de dirigir, impulsar y facilitar las tareas a unos y a otros para que ejerzan dichas funciones. Un error común de las organizaciones es que ni la dirección, ni los mandos medios asumen las responsabilidades de Recursos Humanos y las derivan hacia

los departamentos de Recursos Humanos, el cual no tiene el poder para definir políticas ni gestionar directamente a las personas, con lo cual no pueden realizar con éxito dichas funciones. (Sanchez-Runde, 1997).

El rol estratégico de Recursos Humanos (misión estratégica) se basa en alinear las estrategias y procesos de Recursos Humanos con la estrategia de los negocios, la idea de esto es convertir a los profesionales de Recursos Humanos en socios estratégicos que ayuden a lograr el éxito de los negocios. Lo anterior se traduce en que 1) La empresa puede adaptarse al cambio, dado que se acorta el tiempo que pasa entre concepción de la idea y la ejecución. 2) La empresa puede responder mejor a la demanda de sus clientes, porque sus políticas de servicios al cliente han sido traducidas en políticas y prácticas específicas. 3) La empresa logra un mejor desempeño financiero por medio de la ejecución más efectiva de su estrategia. (Ulrich, 1997)

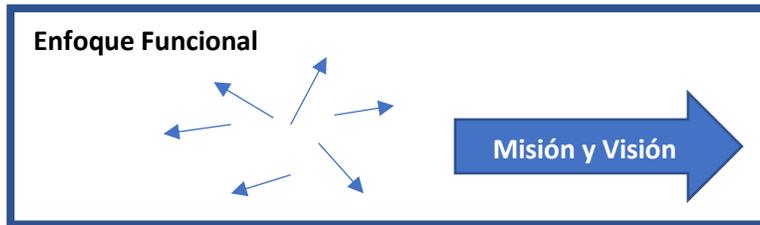
Lo anterior refleja claramente como el rol de Recursos Humanos en la organización puede beneficiar a la organización, lo cual habla en parte de los objetivos de fondo de esta investigación. Es por ello por lo que una de las tareas de Recursos Humanos es poder crear este alineamiento de estrategias, pero ¿en qué consiste el alineamiento estratégico? Se puede definir el alineamiento como la vinculación de las distintas unidades, departamentos o áreas de las organizaciones hacia la estrategia de la organización de tal forma de asegurar que todas las personas en los distintos niveles de la organización estén trabajando para lograr con la visión, misión y metas de la organización. Las personas hacen y se involucran únicamente en aquello en lo que creen que es correcto, por esta razón es central para el alineamiento estratégico vincular a las personas en el logro de los objetivos comunes de la organización. (Quezada, 2005)

El alineamiento estratégico es un proceso continuo de vinculación con los diferentes procesos de la organización hacia la estrategia definida. Como proceso, este es susceptible a ser definido, evaluado y mejorado con el tiempo. A su vez, se pueden identificar cuatro etapas para poder vincular la estrategia. (Quezada, 2005)

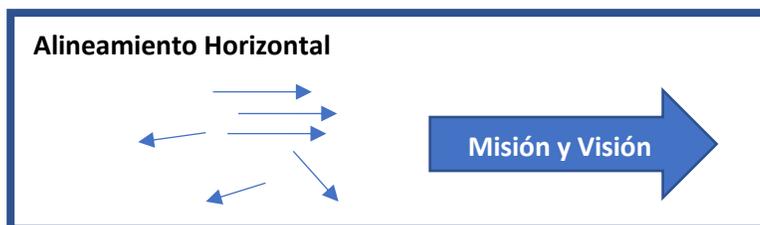
### **Etapas en el alineamiento estratégico:**

**1. Enfoque funcional:** En una primera etapa, las distintas áreas de la organización trabajan de forma aislada para lograr los objetivos y metas, las cuales se pueden dirigir en direcciones distintas u opuestas a las requeridas para el logro de la estrategia. Sin alineamiento efectivo las acciones de cada área son aleatorias y su optimizan el desempeño. El trabajo carece de dirección, la toma de decisiones de

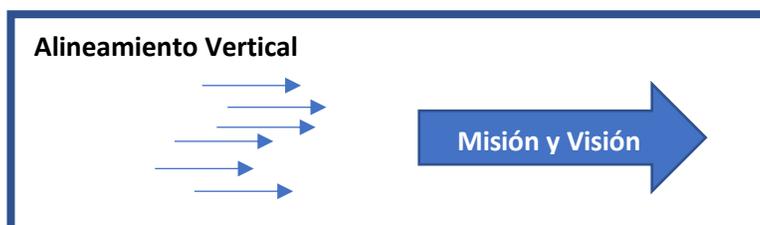
cada área está en función del logro de los objetivos personales, aunque ellos crean que son importantes y correctos.



**2. Alineamiento Horizontal (Sincronización):** Una vez que la organización define una estrategia clara y común para todas las personas y áreas de la organización, se inicia un proceso de alineación horizontal. En esta etapa se venció el pensamiento funcional y la organización comienza a trabajar como un equipo, en un enfoque mucho más sistémico, donde cada área “empuja” en la dirección correcta. En esta etapa es fácil identificar los esfuerzos que no están alineados con la dirección buscada y se realinean de forma paulatina para garantizar los resultados.

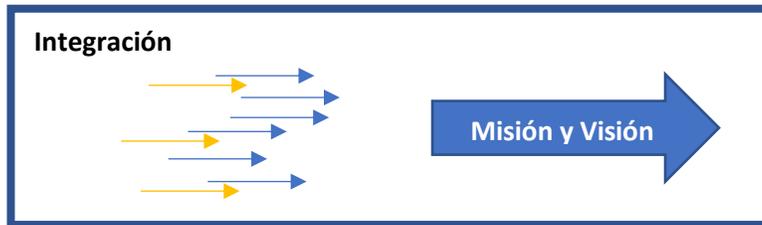


**3. Alineamiento Vertical (Cascado):** A través del alineamiento y realineamiento continuo de los distintos componentes de la organización se logra que todos “empujen” en una misma dirección, esto permite un funcionamiento más eficiente de la organización. Este alineamiento reduce la brecha entre la voz del cliente y la dirección estratégica, cualquier decisión tiene un impacto directo en el desempeño. Para ello se necesita realizar un “cascado” multinivel de la estrategia, denominado despliegue.



**4. Integración:** En algunas organizaciones se requiere dar un paso más al alineamiento estratégico interno, incorporando un alineamiento estratégico externo.

Esto se realiza cuando se vincula a la estrategia de la organización actores como proveedores, distribuidores, intermediarios, entre otros. En este punto se maximiza el desempeño de la organización.



(Quezada, 2005)

Cuando se habla de alineamiento no se debe descuidar una arista fundamental en dicha conceptualización y es como la estructura de la organización se vincula con el alineamiento. La mayoría de la bibliografía académica y gerencial relacionada con el tema del alineamiento se focaliza a nivel de unidades de negocio, como dicha unidad se posiciona y aprovecha los recursos para lograr la ventaja competitiva, sin embargo, no todas las organizaciones tienen la misma estructura ni llegan a su valor agregado de la misma forma, la mayoría está compuesta por una mezcla compleja de funciones centralizadas y descentralizadas; sedes centrales que buscan de diversa maneras coordinar las actividades y crear sinergias. Muchas organizaciones han optado por afrontar el problema de la coordinación adoptando una estructura matricial. A pesar del atractivo que generan las organizaciones matriciales han resultado difíciles de gestionar debido a que se generan tensiones entre los directivos de los distintos sentidos de las matrices de la estructura. Se han propuesto, en la actualidad nuevas formas de organización que sacan provecho a las virtudes de la interconexión y la virtualidad de las organizaciones que pueden funcionar más allá de las fronteras tradicionales o las organizaciones “Velcro” que pueden separarse y reensamblarse en nuevas estructuras como respuestas a oportunidades cambiantes. (Kaplan & Norton, 2006)

Una vez que se logra el alineamiento en todos los niveles descritos es necesario mantenerlo en base a procesos que generen sinergias. Gran parte de las organizaciones intentan generar sinergias de forma fragmentada y sin una coordinación, no incorporan al proceso de planeación la variable del alineamiento. Cuando nadie toma la responsabilidad del alineamiento general de la organización, suele perderse la oportunidad de crear valor mediante la sinergia. Para generar sinergias no es suficiente con el concepto de estrategia, la propuesta de valor de la organización define la estrategia para la creación de valor de

mediante el alineamiento, sin embargo, no explicita como llegar a ella, debe complementarse con un proceso de alineamiento, el cual, debería ser un proceso anual y cada vez que se cambie el rumbo a nivel de la organización se deba realinear la organización hacia este nuevo rumbo. (Kaplan & Norton, 2006)

El proceso de alineamiento debe ser necesariamente cíclico y tener una tendencia de arriba hacia abajo, de la siguiente forma:

1. Propuesta de valor de la organización.
2. Alineamiento del consejo de administración y los accionistas.
3. Oficina corporativa con unidad de soporte corporativa.
4. Oficina corporativa con unidades de negocios.
5. Unidades de negocios con unidades de soporte.
6. Unidades de negocios con los clientes.
7. Unidades de negocios con los proveedores y otros aliados externos.
8. Soporte corporativo.

**Incorporación del alineamiento en el proceso de planeación:**

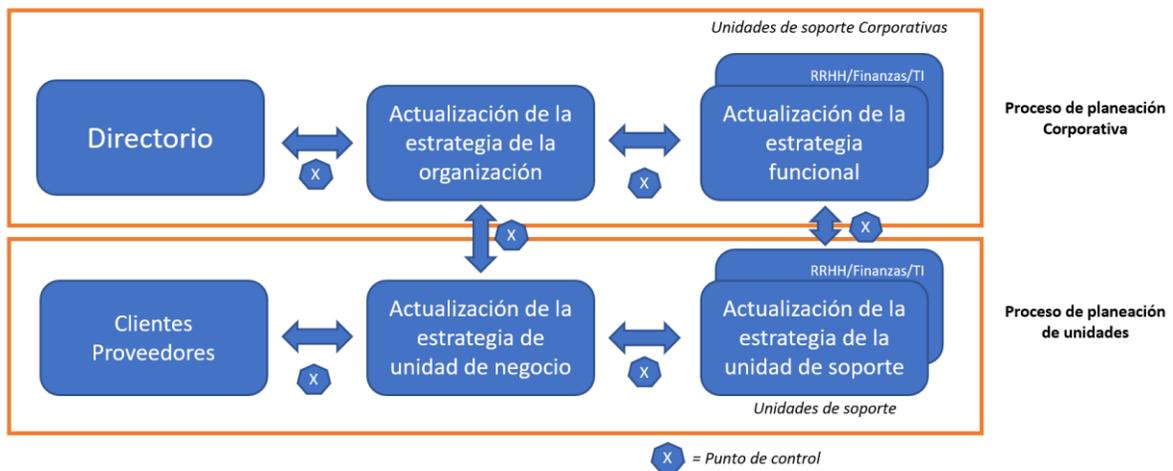


Figura 1. Página 27, (Kaplan & Norton, 2006)

Como se mencionó anteriormente esta conceptualización es la piedra angular de la investigación. Toda la teoría sobre el alineamiento organizacional anteriormente mencionada es como en la práctica debería ser visualizada en una organización el alineamiento estratégico, pero sin lugar a duda, lo que busca esta investigación es obtener

la percepción que los líderes tienen de dicho alineamiento en medio del contexto actual de la organización.

La percepción es uno de los temas iniciales tomados por la psicología como ciencia, existe un consenso científico de considerar al movimiento de Gestalt como uno de los esfuerzos más sistemáticos en la producción de principios que logren explicar dicho fenómeno. El movimiento Gestalt nació en Alemania durante las primeras décadas del siglo XX, impulsado por los investigadores Wertheimer, Koffka y Köhler. Ellos consideraron a la percepción como “proceso fundamental de la actividad mental y suponen a otras actividades psicológicas como el aprendizaje, la memoria, el pensamiento, entre otras dependen del adecuado funcionamiento del proceso de organización perceptual”. En esta época la filosofía había ocupado un papel importante en la explicación filosófica, por lo que suponía que todo hecho psíquico era antecedido y acompañado por una actividad orgánica. La percepción era entendida como un resultado de “procesos corporales como la actividad sensorial”. La psicofisiología definía la percepción como una “actividad cerebral de complejidad creciente impulsada por la transformación un órgano sensorial específico, como la visión y el tacto”. El movimiento Gestalt realizó una revolución en psicología al plantear a la percepción como “el proceso inicial de la actividad mental y no un derivado cerebral de estados sensoriales”, esto significó que la percepción se considerara como “un estado subjetivo, a través del cual se realiza una abstracción del mundo o de hechos relevantes”. (Oviedo, 2004)

---

*“La percepción visual no opera con la fidelidad mecánica de una cámara, que lo registra todo imparcialmente: todo el conglomerado de diminutos pedacitos de forma y color que constituyen los ojos y la boca de la persona que posa para la fotografía, lo mismo que la esquina del teléfono que asoma accidentalmente por encima de su cabeza. ¿Qué es lo que vemos?... Ver significa aprehender algunos rasgos salientes de los objetos: el azul del cielo, la curva del cuello del cisne, la rectangularidad del libro, el lustre de un pedazo de metal, la rectitud del cigarrillo” (Arnheim, 1986)*

---

Más allá de poder entender cómo se compone la percepción en particular lo que se busca finalmente es poder instalar a la percepción dentro del contexto organizacional. Se debe

entender como la subjetividad en que son asimiladas las dinámicas organizacionales. Otros autores contextualizan el concepto de la siguiente forma: “*La percepción es el proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos, con la finalidad de dar significado a su entorno.*” La percepción finalmente debe ser entendida como la valorización que un individuo realiza ante una determinada situación social o el rol que asume en función de sus posibilidades (Roca, 1991). El mundo es importante en términos del comportamiento es el mundo según lo percibimos, es decir, para entender lo que todas las personas tienen en común respecto a las interpretaciones de la realidad, es necesario conocer los factores que influyen en las percepciones. (Robbins & Judge, 2017). Como las personas se desenvuelven en las organizaciones depende de la manera en que ellas perciben el entorno mediato e inmediato, toman decisiones y adaptan sus conocimientos. La percepción es el proceso activo por el cual las personas organizan e interpretan sus impresiones sensoriales con el fin de dar significado a su entorno. Cada persona tiene su propia interpretación o visión del mundo. El concepto proviene del latín *pre capiere* que significa “obtenido por captura o por captación”. (Chiavenato, 2009). Es por ello por lo que en cada organización las distintas experiencias vividas por las personas toman sentido en función de cada percepción individual reflejados en marcos cognitivos que los individuos integrantes hacen de los eventos y relaciones que ocurren hacia su alrededor (Peterson & Smith, 2000).

Es necesario conocer el grado de entendimiento a nivel individual de los participantes y líderes de los procesos de Recursos Humanos bajo su propia percepción como consideran dicho alineamiento y el papel que debe jugar la Gerencia de Recursos Humanos en el cumplimiento de la estrategia Organizacional.

Una herramienta que puede servir de utilidad para poder entender como los equipos de Recursos Humanos pueden aportar al cumplimiento estratégico es mediante el “Modelo de los múltiples roles para el *managment* de Recursos Humanos”, las Gerencias de Recursos Humanos tienen como desafíos de cara al futuro participar en la creación de valor de las organizaciones. Para ello las Gerencias y profesionales de Recursos Humanos deberán definir en base a roles como se materializará el aporte. Por lo tanto, el rol estratégico de Recursos Humanos se centra en alinear las estrategias y prácticas de Recursos Humanos con las estrategias de los negocios. Cuando los profesionales de Recursos Humanos cumplen este rol trabajan para posicionarse como un socio estratégico de ayudando a lograr los objetivos de las áreas de negocios, aumentando la capacidad que tienen las

organizaciones para ejecutar sus estrategias. Cuando se traducen las estrategias del negocio a prácticas de Recursos Humanos primero ayuda a la empresa a adaptarse más rápido al cambio. Segundo, responde de mejor manera a las demandas de los clientes y tercero la empresa puede tener un mejor desempeño al ejecutar de forma más efectiva su estrategia. (Ulrich, 1997).



*Figura 2. Modelo de múltiples roles para el Management de Recursos Humanos.*

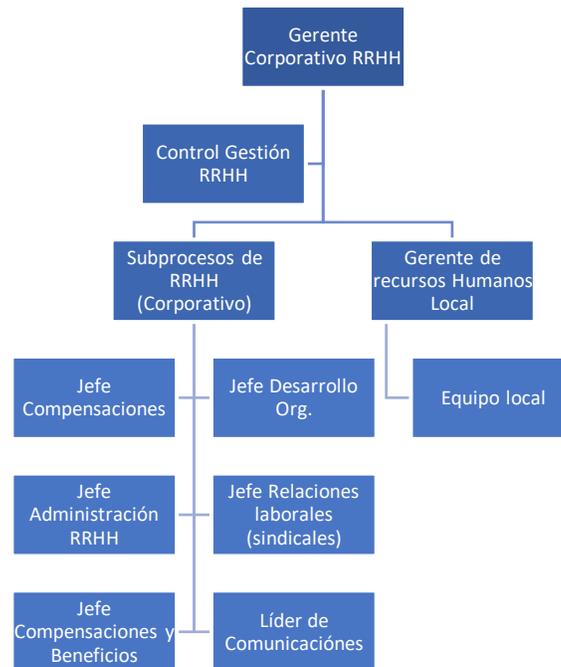
El “Modelo de múltiples roles para el Management de Recursos Humanos” de Dave Ulrich. En el explicita que previo a centrarse en las actividades o trabajo de RRHH, primero hay que definir los aportes que puede realizar desde el trabajo y para ello define cuatro posibles roles: Convertirse en un Socio Estratégico, en un experto en administración, en un adalid de los trabajadores y/o convertiste en un agente de cambio.

1. Socio Estratégico: Alinea y desarrolla la estrategia de RRHH con el negocio. Existe un único punto de contacto de RRHH con el socio estratégico (el negocio). Ayuda a resolver los problemas de la gente y aumenta la productividad. Busca soluciones ganar-ganar y facilita las relaciones en momentos difíciles.

2. Agente de cambio: Participa y comunica los cambios organizacionales. Toma el cambio desde el punto de vista de las personas y los ayuda a entender y adoptar la nueva organización. Ayuda a adquirir las nuevas competencias.

3. Experto en Administración: Rol transaccional de RRHH. Maneja los datos claves de Recursos Humanos, con la ayuda de las tecnologías de la información. Ayuda con los cambios de legislación en materia laboral
4. Defensor del empleado: Representa los intereses de los Trabajadores. Ayuda a mejorar la experiencia y calidad de vida de los trabajadores.

## Contexto: Estructura organizacional de Recursos Humanos.



*Elaboración propia.*

Se entrevistó a representantes de los equipos locales, especialmente a líderes de los equipos (Gerentes). Por el lado del corporativo, se entrevistó a la mayoría de los líderes de los subprocesos de Recursos Humanos y al Gerente Corporativo. En cada una de las entrevistas no se nombra el cargo y la persona con el fin de resguardar la identidad de las opiniones. A continuación, se entrega mi opinión sobre la situación. (auto entrevista).

### Auto entrevista: mi percepción sobre la situación.

Considero interesante plantear mi punto de vista de la situación previo a la exposición de las distintas entrevistas y percepciones de los distintos actores.

Considero que en el caso el alineamiento estratégico de la organización en todo ámbito es deficiente, existe poco alineamiento lo que ha llevado a la organización a trabajar de manera poco eficiente. Esta deficiencia, a mi parecer radica principalmente en una definición estratégica a nivel gerencial (Gerencia General) desde ahí no se ha impulsado un fortalecimiento de las áreas corporativas que permitan tener mayor control sobre las operaciones. Por otra parte, el sentido que tiene Recursos Humanos para los líderes de la organización es meramente utilitario, por lo que solo le es relevante los temas que impacten directamente la operación, quitándole interés a temas que sea de relevancia en el largo

plazo y que finalmente sean de alto impacto para la sustentación de la organización en el largo plazo. Las filiales, durante mucho tiempo, tuvieron plena independencia, lo cual hoy en día quitar dicha independencia genera resistencias que se visualizan claramente. Hay departamentos de Recursos Humanos que no están dispuestos a colaborar y que, por ende, dificultan el control lo que ha llevado a la organización a considerar el recambio de las personas, provocando finalmente problemas de clima y sensación de inestabilidad.

#### Entrevistas a diferentes actores de la Gerencia de RRHH.

Como parte de la metodología de investigación se realizaron entrevistas semi estructuradas a los distintos actores de la gerencia de Recursos Humanos corporativa y representantes locales, lo cuales dieron su punto de vista sobre lo que piensan que es el alineamiento y como ellos lo perciben dentro de la organización. Se entrevistó a 2 líderes de empresas filiales de SAAM del territorio nacional y el extranjero y a 5 líderes de los procesos corporativos de recursos humanos.

La estructura de las entrevistas se estableció bajo 5 ejes principales los cuales buscan principalmente reconocer las diferencias sobre la concepción del término de alineamiento estratégico dentro de la organización, sobre las realidades a nivel organizacional (como un todo) y locales.

Los ejes mencionados son los siguientes:

1. Como definen el concepto de “Alineamiento estratégico”.
2. Quien es el encargado (en la organización) para llevarlo a cabo
3. Qué responsabilidad tienen las áreas de Recursos Humanos en este proceso.
4. Como reconocen el alineamiento estratégico en las realidades locales y el corporativo.
5. Como se podría mejorar el alineamiento (si es que se debe mejorar).

A continuación, se expondrá un resumen de lo revisado en cada una de las entrevistas junto con una reflexión desde mi punto de vista como actor dentro de la organización, con el fin de llegar a conclusiones que complementen el análisis.

#### **Entrevista N°1:** Líder de Recursos Humanos Local N°1

*Como definen el concepto de “Alineamiento estratégico”.*

El alineamiento Estratégico comienza desde el modelo de negocio el cual se define en el corporativo y se socializa de manera organizacional. Esto se manifiesta a través del compromiso con la organización y la consecución de las metas (como se quiere hacer). Esto debe bajar por la cadena de la organización y aplicarse como se tenga pertenencia.

*Quien es el encargado (en la organización) para llevarlo a cabo.*

El responsable es el corporativo, sin embargo, las áreas de Recursos Humanos realizan un aporte importante para el logro de dicho alineamiento.

*Qué responsabilidad tienen las áreas de Recursos Humanos en este proceso.*

El proceso parte desde Recursos Humanos, se establece una visión y un estilo. Está visión y estilo la dicta el corporativo. Recursos Humanos también aporta en la búsqueda del personal idóneo. En la realidad local recursos humanos no cuenta con el personal idóneo.

*Como reconocen el alineamiento estratégico en las realidades locales y el corporativo.*

No están socializadas las políticas del corporativo, no se conoce lo que se espera. Sin embargo, se reconoce que en el último tiempo se ha estado en contacto y se han dado ciertas luces, lo cual el escenario comienza a cambiar.

*Como se podría mejorar el alineamiento (si es que se debe mejorar).*

Debe recoger las políticas del corporativo e integrarse con el resto de las empresas del grupo que puedan realizar una sinergia en el negocio.

### **Reflexión**

Es clave en esta entrevista distinguir que se reconoce la poca socialización de las prácticas corporativas. Se reconoce que no se sabe sobre lo que se debe alinear, a lo que se espera llegar.

Durante la entrevista se percibe al entrevistado su frustración sobre no conocer los lineamientos con anterioridad, como también reconoce que las competencias de su equipo no están a la altura del desafío, lo que ha llevado a cumplir con dificultad los últimos requerimientos realizados por el corporativo.

Desde mi punto de vista, esto se condice claramente con la realidad, si bien, no existen resistencias el control que se realiza desde el corporativo no tiene mucha eficacia dado que los procesos no son similares lo que lleva finalmente a no obtener los resultados esperados por el corporativo. En el último tiempo se ha trabajado con esta compañía en particular para

poder comunicar de mejor forma los lineamientos corporativos y realizar controles corporativos que ayuden a lograr esto, lo cual es reconocido por el entrevistado.

Finalmente es interesante observar que el concepto de alineamiento radica principalmente en la figura del líder corporativo el cual su principal deber es comunicar hacia los equipos de Recursos Humanos locales.

***Principales ideas fuerzas de la entrevista:***

- El entrevistado considera que el alineamiento estratégico nace de los planes estratégicos de la alta gerencia y por medio de un proceso de “socialización” dichos planes deben ser transmitidos hacia las demás áreas. Por lo que se da a entender que para él no existe una instancia en donde como parte del proceso exista una instancia de participación.
- Considera que el área de Recursos Humanos aporta en dicho alineamiento.
- Reconoce que en el caso del alineamiento estratégico de Recursos Humanos no está “socializada”, por lo que el alineamiento estratégico en el área no existe por ahora.
- El equipo local no cuenta con el personal idóneo para desempeñar su función, lo que representa una barrera para lograr las exigencias del corporativo al local. Se da a entender que estas exigencias no han sido transmitidas (socializadas) por lo que hace suponer que existen altas expectativas sobre dichas exigencias.
- Para lograr el alineamiento debe esperar a que se transmitan los lineamientos corporativos. Esto me hace pensar que la postura del entrevistado es pasiva frente al tema.
- La palabra “socialización” representa para la investigación una clara representación sobre los sistemas de comunicación. En este caso el entrevistado varias veces nombra que no se socializa las prácticas o lineamientos por lo que da a entender que no existen canales de comunicación establecidos.

**Entrevista N°2: Líder de Recursos Humanos Local N°2**

*Como definen el concepto de “Alineamiento estratégico”.*

Es una “línea editorial” común entendida por toda la organización para alcanzar los objetivos definidos por el directorio. Esto se debe realizar en base a “valores” y un “marco” definido.

*Quien es el encargado (en la organización) para llevarlo a cabo.*

El encargado es el Gerente General, debe liderar el cambio y establecer los valores y el marco de la organización. Esto debe realizarlo el cargo más alto de la organización.

*Qué responsabilidad tienen las áreas de Recursos Humanos en este proceso.*

Las organizaciones matriciales (como SAAM) son un medio, es un escenario virtuoso para conseguirlo. Recursos Humanos es un facilitador, un “termómetro”.

*Como reconocen el alineamiento estratégico en las realidades locales y el corporativo.*

El foco está en encontrar el alineamiento. No está claro. Solo existe alineamiento en lo financiero. No ha permeado los valores y principios organizacionales. La organización está lejos, el equipo de liderazgo de ambas partes debe generar el alineamiento. Los demás trabajadores del área de recursos Humanos no reconocen al corporativo como una fuente de ayuda y apoyo en los procesos.

*Como se podría mejorar el alineamiento (si es que se debe mejorar).*

Los liderazgos deben aparecer, dado que existe un factor de el alineamiento y el “cómo le va al negocio”. El alineamiento no es gratis, debe ser mantenido y cuidado.

### **Reflexión**

El concepto de alineamiento de este líder de recursos humanos está enfocado principalmente en la figura del liderazgo, en el desarrollo de la entrevista fue muy categórico en sus expresiones y en sus diálogos en recargar la figura del líder como el responsable del alineamiento.

Reconoce que no existe una relación entre el corporativo y la empresa filial, lo cual también reconozco desde mi posición en la organización. Menciona las resistencias de su propio equipo con el corporativo, lo cual también percibo.

### **Principales ideas fuerzas de la entrevista:**

- El entrevistado representa al alineamiento como una “línea editorial” y un “Marco” por lo que da a entender que, como tal, se delimita un campo de acción, define aspectos de borde. También introduce en la misma idea el concepto de valores por lo tanto dentro de ese “Marco” también establece delimitaciones comportamentales. Presumo que considera al establecerse las directrices generales como un “marco” establece ciertas libertades en el actuar local.

- Entrega al Gerente General la responsabilidad del alineamiento estratégico, por lo que no considera una participación suya en dicho proceso. El papel que le asigna a Recursos Humanos es el de un termómetro, un facilitador, por lo que no le asigna una responsabilidad directa sobre el alineamiento al área.
- Es muy crítico frente al alineamiento estratégico, reconoce la poca interacción de RRHH Corporativo, sin embargo, no reconoce responsabilidades locales en dicho proceso.
- Confía en que para que exista un mayor alineamiento debe haber liderazgos que lo logren, por lo que da a entender de que los líderes son aquellos que deben realizar el alineamiento estratégico, descarta la participación de las demás personas.

### **Entrevista N°3:** Líder de proceso corporativo N°1

#### *Como definen el concepto de “Alineamiento estratégico”.*

Es el plan de trabajo a mediano plazo para lograr la alineación de una organización, llegando de un punto “A” a un punto “B”.

#### *Quien es el encargado (en la organización) para llevarlo a cabo.*

El responsable es todo el equipo de Recursos Humanos, ya sea, local y corporativo.

#### *Qué responsabilidad tienen las áreas de Recursos Humanos en este proceso.*

El área de Recursos Humanos debe dar los lineamientos y analizar los resultados

#### *Como reconocen el alineamiento estratégico en las realidades locales y el corporativo.*

Falta acompañamiento a las empresas filiales, el cual no se ha hecho. También falta comunicación lo cual es culpa del corporativo, no se ha hecho antes. El alineamiento es bajo, se perciben resistencias en algunas empresas que hace difícil poder realizar los procesos en las filiales.

#### *Como se podría mejorar el alineamiento (si es que se debe mejorar).*

Comunicando de mejor forma y haciendo seguimiento directo en cada una de las filiales.

### ***Reflexión***

A pesar de que en esta entrevista costó poder llegar a conclusiones sobre lo cuestionado, se pudo recabar algunos antecedentes interesantes, como que la percepción del entrevistado recae en el concepto de proceso lo que concuerda claramente con el perfil del entrevistado al ser parte y dueño de un proceso en concreto. Ahora bien, a diferencia de

los entrevistados anteriores la responsabilidad del alineamiento radica en todos los participantes, no lo ve desde una visión corporativa, más bien centrada en los participantes del proceso, considera que el corporativo da lineamientos los cuales se deben controlar conformando un proceso con una variable de entrada con el lineamiento y una variable de salida con el control de este. Es distintivo con las demás percepciones que no hace referencia a las distintas estrategias. Finalmente, cabe destacar que le otorga a la comunicación un alto grado de responsabilidad.

***Principales ideas fuerzas de la entrevista:***

- El entrevistado percibe el alineamiento como un proceso, da a entender que dicho proceso lleva implícito un cambio, dado que lo ejemplifica al decir que se espera pasar de un punto “A” a un punto “B”
- A diferencia de los demás entrevistado, le atribuye la responsabilidad del cambio a la gerencia de Recursos Humanos directamente, por medio del cual podemos concluir este “proceso de cambio” debe ser liderado por Recursos Humanos.
- El entrevistado nombra a la comunicación como un factor relevante del alineamiento. Es muy crítico al atribuirle la responsabilidad del no alineamiento al equipo corporativo.
- Da a entender que dicha falta de alineamiento es producto de una “falta de acompañamiento”. Por lo que se concluye que bajo su perspectiva que a las empresas filiales se debe acompañar y seguir en su actuar.
- Nombra que hay “resistencias” en filiales.

**Entrevista N°4: Líder de proceso corporativo N°2**

*Como definen el concepto de “Alineamiento estratégico”.*

Focalizar los planes y proyectos del área con el propósito que persigue la compañía.

*Quien es el encargado (en la organización) para llevarlo a cabo.*

El CEO (Gerente General) debe ser el responsable. En lo operativo, el gerente de operaciones, cuando este último líder es potente o tiene una posición muy importante puede alinear sin el CEO.

*Qué responsabilidad tienen las áreas de Recursos Humanos en este proceso.*

Tiene la responsabilidad de asesorar sobre el nivel de entendimiento de la compañía al CEO.

*Como reconocen el alineamiento estratégico en las realidades locales y el corporativo.*

No está tan alineado, pero ha mejorado con el mensaje del nuevo modelo organizacional. Anteriormente se era “la voz que clamaba en el desierto”. Generalmente se escudan en otros o buscan excusas para no cumplir (“cuando no les conviene”).

*Como se podría mejorar el alineamiento (si es que se debe mejorar).*

Con planes comunicacionales con el detalle del modelo operacional, existe falta de comunicación desde el corporativo hacia las filiales (como el corporativo comunica).

El corporativo no está bien posicionado hoy, se está “recién” posicionando. Se debe crear una “nueva cultura” en donde se refresquen los ejecutivos de las divisiones de negocio. Falta cambio cultural para poder avanzar.

### ***Reflexión***

Este entrevistado se podría clasificar entre los que perciben como fuente de alineamiento estratégico al liderazgo el cual recae en el Gerente General de la organización. Queda claro que desde su experiencia le ha tocado batallar con las resistencias y el poco alineamiento de la organización, lo deja evidenciado cuando habla sobre “la voz que clama en el desierto”, a raíz su percepción es bastante crítica sobre el alineamiento, culpa a los liderazgos locales. Finalmente, se puede observar que ve en la comunicación como la salida, también durante la entrevista hace atribución a temas de clima organizacional, por lo que desde su perspectiva la obtención del alineamiento se genera en base a la comunicación de directrices y el “cambio de cultura”.

### ***Principales ideas fuerzas de la entrevista:***

- El alineamiento según el entrevistado cae sobre los hombros del Gerente General de la empresa, concluyo que con eso espera un gesto de tipo político que avale sus “procesos y proyecto” esto se sustenta al definir el concepto de alineamiento como un foco en los procesos y proyectos del área.
- Lo anterior también se refuerza, dado que percibe que la responsabilidad de Recursos humanos es posicionarse como un asesor, el cual, el cual cumple ese mandato realizado por el Gerente General y/o Gerente de operaciones.

- Su experiencia, es perfectamente retratada en su frase “la voz que clama en el desierto” y explica en parte que espere un gesto político del Gerente General que avale sus procesos y proyectos.
- Otra frase que refleja su experiencia y percepción del alineamiento es la de “cuando no les conviene”, en la cual según el entrevistado es una muestra del no alineamiento.
- Considera que existen problemas de comunicación, por lo que lo propone como una forma de solucionar esta falta de alineamiento.
- Culpa al corporativo de no posicionarse, por lo que presumo que le asigna una responsabilidad en esos problemas de comunicación antes mencionados.

### **Entrevista N°5: Líder de proceso corporativo N°3**

*Como definen el concepto de “Alineamiento estratégico”.*

Hacia dónde va el negocio y como Recursos Humanos apoya dicha estrategia.

*Quien es el encargado (en la organización) para llevarlo a cabo.*

Gerente General y Recursos Humanos o área de planificación estratégica.

*Qué responsabilidad tienen las áreas de Recursos Humanos en este proceso.*

El Gerente de Recursos Humanos debe impulsar el alineamiento estratégico junto con los demás líderes de área.

*Como reconocen el alineamiento estratégico en las realidades locales y el corporativo.*

Poco alineado, no se tiene claridad de las metas del corporativo por lo que es difícil que esté alineada. El cambio del modelo operacional es una de las consecuencias que tuvo ese poco alineamiento visto.

*Como se podría mejorar el alineamiento (si es que se debe mejorar).*

Con Comunicación y gestión del cambio (¿Quiénes somos, para adónde vamos?). Las “gente” no sigue una estrategia está “sobreviviendo”. Se debe dar “Corazón” a este nuevo modelo operacional y foco en la gestión del cambio.

### ***Reflexión***

A diferencia del anterior, este entrevistado le da más responsabilidades al equipo directivo, ve a Recursos Humanos como quien debe impulsar dicho alineamiento. Introduce el

concepto de “gestión del cambio” como forma de alineamiento efectiva, esto último producto de los constantes cambios que ha impulsado la organización en el último tiempo.

***Principales ideas fuerzas de la entrevista:***

- El entrevistado coloca a la Gerencia de Recursos Humanos como parte importante del proceso de alineamiento estratégico.
- Resalta el concepto estrategia en su percepción.
- Sin embargo, luego menciona que el Gerente de Recursos Humanos y los otros líderes deben impulsar dicho alineamiento.
- Es crítico con la Gerencia Corporativa, uno de los problemas que menciona es “poca claridad” por lo que se lo atribuye a temas comunicacionales.
- Menciona que una de las consecuencias del cambio del modelo operativo quedó a la vista la falta de alineamiento.
- Destaca que este problema se soluciona con comunicación, así mismo, describe que no hay claridad en aspectos de identidad estratégica como la visión y misión organizacional al preguntarse “¿Quiénes somos y para dónde vamos?”.
- Considera que el modelo operacional necesita corazón, con lo cual considero que busca que tenga una identidad que le dé una fuerza necesaria para poder instalarse en la organización.

**Entrevista N°6: Líder corporativo RRHH**

*Como definen el concepto de “Alineamiento estratégico”.*

Ordenar y priorizar las actividades hacia los objetivos principales de una organización. Entender hacia dónde va la organización por medio de la vinculación de los objetivos.

*Quien es el encargado (en la organización) para llevarlo a cabo.*

Proceso transversal y de alta administración. Asignar responsables del proceso y responsables del seguimiento.

*Qué responsabilidad tienen las áreas de Recursos Humanos en este proceso.*

Es parte contributiva de los planes estratégicos, debe ser considerado en la planificación. Si no hay es porque está mal funcionando el proceso, la gestión de Recursos Humanos debe apuntar hacia los objetivos del negocio.

*Como reconocen el alineamiento estratégico en las realidades locales y el corporativo.*

Estamos en déficit, no hay procesos de planificación estratégica, no es de buena calidad, participa un grupo pequeño. Está solo en la cabeza de los líderes de administración, no se plasma en ninguna parte.

*Como se podría mejorar el alineamiento (si es que se debe mejorar).*

Está mejorando por un proceso de control y no de planificación. Es un paso necesario. Se debe mejorar la planificación en el tiempo. Los líderes locales son implementadores, son mejores los que implementan más rápido.

### **Reflexión**

Durante la entrevista se nota un grado de frustración al hablar sobre la planificación estratégica. Atribuye el poco alineamiento a que la planificación estratégica no se ha transmitido ni materializado, solo está en "cabeza" de los líderes. Este punto es clave dentro de la entrevista, el líder corporativo atribuye el poco alineamiento existente a la falta de cultura de planificación, utiliza ejemplos de experiencias anteriores donde su rol era de líder local de Recursos Humanos y destaca el alineamiento que había producto de la excelente planificación estratégica a corto, mediano y largo plazo.

Es interesante que la postura del líder de Recursos Humanos es distinta a todas las entrevistas realizadas anteriormente. Ningún líder local o de proceso entrevistados anteriormente atribuye que el alineamiento estratégico se basa en la nula comunicación de la planificación estratégica y la debilidad que existe en planificar el futuro de la organización a largo plazo.

### **Principales ideas fuerzas de la entrevista:**

- El entrevistado conecta claramente el alineamiento estratégico con los objetivos estratégicos de la organización, para él es parte fundamental del alineamiento y es la forma en que cada uno de los participantes de la organización deberán actual para apuntar hacia dichos objetivos.
- Le asigna la responsabilidad del alineamiento estratégico a la alta dirección, por medio de la definición de objetivos estratégicos.
- En línea con lo anterior, el problema del alineamiento estratégico, bajo su percepción, es por falta de instancias donde se genere planificación estratégica.
- Les asigna a los líderes locales una función de implementadores, por lo cual, bajo su percepción deben seguir los planes estratégicos del corporativo, y por medio de ello llegar al alineamiento.

- El entrevistado observa debilidades en el proceso de planificación estratégica, por lo cual, según su percepción, perjudica al alineamiento estratégico.

#### **Entrevista N°7:** Líder de proceso corporativo N°4

*-En los años que están trabajando en tu rol como visualizas el alineamiento estratégico.*

*“Con respecto al alineamiento estratégico ha ido de menos a más, como entiendo el concepto de alineamiento estratégico debe ir en concordancia con la estrategia de la organización y a partir de la estrategia de la organización uno ir alineando cuales van a ser los objetivos de Recursos humanos para cumplir en el fondo con la estrategia de la empresa. Creo que en ese sentido se ha comunicado en general, por lo menos hay una comunicación anual de cuáles son nuestros objetivos y como estos objetivos responden al de la organización, pero siento que falta hacer la conexión de como cada una de las áreas contribuye al cumplimiento de esos objetivos estratégicos, si bien se comunica, no considero que ha todas las áreas o personas le queda claro cuál es su contribución.”*

*-En cuanto a las relaciones con las filiales como ves el alineamiento estratégico.*

*“Ahí falta, y falta mucho. Vamos encaminados, pero no sé si ellos están conscientes de lo corporativo. Dado que cada empresa tiene su propia estrategia y propios objetivos de recursos Humanos que pueden ser muy distintos a lo que nosotros (corporativo) vemos como prioridad para ellos entonces no siento que estemos trabajando en las necesidades de cada una de las empresas. No sé si ellos ven con nuestra claridad que lo que nosotros (corporativos) le pedimos que implementen, entonces creo que ahí falta comunicación que es lo que vamos a comenzar a trabajar ahora de poder traspasarle la importancia de estos procesos para el cumplimiento de objetivos organizacionales. No sé si ellos tienen la conciencia de que es importante, y siento que por nuestra parte tampoco se ha comunicado así, por lo falta un trabajo de alinearse, que ellos vean cual es el objetivo de lo que estamos haciendo, que sepan cuales son nuestros objetivos estratégicos como Recursos Humanos, por qué y para qué y también la organización en general vea también cual es el rol tanto de ellos como de nosotros, por ejemplo: He pedido el Balance scorecard todos los años y en este año lo están construyendo para las metas (Sistema de desempeño) lo cual considero que no puede ser, si no se tiene eso no se puede saber la dirección que va a tomar la organización y si no lo tienes no lo puedes comunicar.”*

*-Porque crees que las filiales no ven como prioridad las solicitudes del corporativo.*

*“Es una percepción, creo que como corporativo estamos constantemente pidiendo información y no hay una retroalimentación positiva.”*

*- ¿La culpa es del corporativo?*

*“La culpar es compartida. No sé si ellos tienen claro que lo que le solicitamos lo tienen que hacer (por obligación). No ha habido una comunicación. Existe un desorden en la solicitud de información, todos los líderes de proceso piden información y no hay coordinación, no se es consciente que la filial también tiene el día a día, no nos ponemos mucho en sus zapatos. Tampoco ellos nos dicen en que están. Nunca nos hemos sentado todos (corporativos y filiales) para una reunión o una planificación. Siento que no hay una planificación y una comunicación.”*

*-Al principio mencionaste que hemos ido de menos a más, ¿cómo se visualiza eso?*

*“Se han implementado procesos corporativos, en donde ellos saben cómo deben hacerlo y el valor que les proporciona. La separación que se hizo de corporativo y negocio le ha ayudado a corporativo a dar más focos a esos procesos. Cosa que antes también se perdía el norte”.*

*-Dentro de todo lo que hemos hablado, ¿consideras que hay resistencias por parte de las filiales?*

*“Si, pero viene muy de lejos por falta de comunicación. Creo que existen resistencias al cambio, y a la pérdida de autonomía. Pero creo que las resistencias son por temas de comunicación que no ha sido claro”.*

*-Qué papel juega la cultura de SAAM en el alineamiento estratégico.*

*“Creo que hay un choque cultural interesante, por una parte estamos comenzando a ser una empresa más ágil, más liviana en términos de estructura, en términos de proyectos, pero hay otra parte de la empresa que es de una cultura que viene del rubro marítimo donde hay gente de mayor edad con otra percepción de lo que es el trabajo, cuáles son los objetivos y también del sentido del trabajo en la empresa, ahí hay un choque de resistencia al cambio la cultura también se caracteriza por no comunicar, hay un miedo a la comunicación, de distintitos temas. Hay dos, tres o cuatro personas que manejan la estrategia de la organización y son las que sabes para donde vamos y esas personas dirigen toda la organización, pero el resto está asumiendo o tomando mensajes que son, a veces, contradictorios, porque no hay una comunicación clara y directa de como debiesen*

*ser las cosas o para donde debemos ir, creo que todo eso genera incertidumbre, poco compromiso y finalmente genera todo lo contrario de lo que se espera propiciar”.*

*Como definen el concepto de “Alineamiento estratégico”.*

Que todas las personas con su propia contribución vayan a complementar un objetivo común que está claramente acordado y conocido por todos.

*Quien es el encargado (en la organización) para llevarlo a cabo.*

Todo parte desde el Gerente General, pero de igual forma todos los Gerentes del área son impulsores del alineamiento estratégico con sus equipos y así los en cascada.

*Qué responsabilidad tienen las áreas de Recursos Humanos en este proceso.*

Son fundamentales. Por ejemplo, con el tema de desempeño teniendo un objetivo claro por gerencia lo cual va alineado con la estrategia de la empresa, cada persona pone de su parte para ir contribuyendo el objetivo de este logro. Por el tema cultural también, como se maneja a la organización para llegar a eso y también en temas de compensaciones e incentivos, también te impactan directamente.

*Como reconocen el alineamiento estratégico en las realidades locales y el corporativo.*

Mas o menos, por temas de priorización y planificación. Se generan mensajes contradictorios.

*Como se podría mejorar el alineamiento (si es que se debe mejorar).*

Si se puede mejorar, se ha avanzado hartito. Con objetivos claros, planificación clara y con priorización. Se debería involucrar al resto del equipo (filiales). He conocido de personas de filiales que es mal visto que vengán para el corporativo que se comuniquen mucho, muchas veces el Gerente General de la filial no veía con buen ojo los procesos corporativos, también hay un choque entre el Gerente General de filial y el Gerente de Recursos Humanos. Que el Gerente de Recursos Humanos (de filial) también alinee a su equipo que este es un tema particular y prioritario. Considero que se pide poca ayuda al corporativo, no nos ven como un socio que puede ser un aporte.

### **Reflexión**

Esta entrevista es de mucha utilidad, dado que trae a la discusión muchos puntos de vistas sobre el tema investigado. En la primera parte de la entrevista semi estructurada, el punto más relevante que se puede rescatar es el de la comunicación y que bajo su percepción

este representa un problema que afecta directamente en el alineamiento estratégico y desde distintas aristas como desde la comunicación de los objetivos estratégicos y con ello la poca planeación estratégica. Este punto se repite se menciona nuevamente que la planeación y los objetivos estratégicos es conocida y trabajada por solo una pequeña porción de la alta dirección los cuales no comunican ni clarifican las directrices hacia el futuro. Otro problema derivado también de la comunicación es el de los canales de comunicación hacia las filiales lo que genera resistencias y saca de foco, lo que finalmente impacta, según la percepción del entrevistado, en el alineamiento estratégico. Finalmente, también impactan en aspectos comunicativos el valor que de los procesos corporativos.

También es interesante destacar de la entrevista que se reconoce una evolución del alineamiento estratégicos de las filiales en el último tiempo, así como también la referencia hacia el choque cultural existentes lo que al parecer hace que la cultura de la organización atente contra el alineamiento estratégico.

Es interesante como esta entrevista refuerza las percepciones de varias personas entrevistadas anteriormente. Es importante compartir que el entrevistado/a fue muy crítico y también desde mi punto de vista los ejemplos usados concuerdan totalmente con los procesos que lidera en el día a día y explica las dificultades que ha tenido que vivir.

***Principales ideas fuerzas de la entrevista:***

- En cuanto al alineamiento estratégico el entrevistado lo representa con dos conceptos: Primeramente, lo vincula con la estrategia de la organización, la cual luego en segunda instancia se debe comunicar.
- Describe a las empresas filiales como organizaciones con objetivos distinto que desconocen los objetivos estratégicos “del corporativo”. Esto se lo atribuye a la falta de comunicación entre corporativo y las empresas filiales.
- No hay una “retroalimentación positiva” de las solicitudes del corporativo a los equipos locales. La responsabilidad de ello es compartida entre el corporativo y los responsables locales, según el entrevistado, es por “problemas de comunicación”.
- Detalla choques culturales en entre los distintos equipos de la organización. Resistencias al cambio de cultura. Considero que este es un elemento importante en el analisis.
- Se describe estos choques culturales como obstaculizadores de la comunicación. A su vez, parte importante de la responsabilidad se la asigna a la alta dirección dado

que, según el entrevistado, son resistente a comunicar los lineamientos estratégicos, por lo que el resto “asume mensajes contradictorios”.

- Habla sobre relaciones de poder entre los Gerentes de filiales y los lineamientos corporativos, los cuales conforman resistencias en la implementación de proceso y/o proyectos.

### **Entrevista N°8:** Líder de comunicaciones

A modo de contexto, la persona entrevistada lleva alrededor de 3 meses en la organización. El área de asuntos corporativos se centralizó dentro de Recursos Humanos.

*¿Qué consideras como alineamiento estratégico?*

*“Evalúo al alineamiento estratégico como que toda la organización tenga una visión común de los objetivos y para dónde va la empresa y en ese sentido esto debe emanar de la primera línea y permear hacia el resto de la organización”*

*¿En términos concretos como se debería “permear”?*

*“Yo creo que depende de cada cultura de la organización en mi experiencia anterior, se hizo un trabajo super intencionado y fuerte para que eso sea así, digamos, para que todos conozcan. Es un trabajo regular de todos los años con respecto a la difusión de la misión, visión y valores donde todos los años se da a conocer la planificación estratégica de la empresa. En ese sentido se realizó de 2 maneras se comenzó con reuniones masivas en áreas donde existía mucho personal operativo donde era difícil llegar a todas las personas realmente de manera efectiva y real. Por ese entonces hubo un cambio en la planificación estratégica, por lo que se diseñó una nueva forma de bajar estos temas, se hizo una planificación se reuniones de tres meses en donde se llegó casi al ochenta por ciento de la dotación, el modelo consistía en muchas reuniones pequeñas de veinte personas, entonces, todos tenían opción de estar enterado de los temas de preguntar, porque en las reuniones masivas hay alguien en frente que está contando la realidad en el escenario y es poca la interacción, acá privilegiamos la interacción y eso fue super valorado. Se evaluó (mediante una encuesta) el conocimiento de los temas en el antes y el después y tuvo buenos resultados. Esto significó un cambio radical, ya que, se involucró los ejecutivos de la empresa, lo que le supuso un gran esfuerzo, porque tuvo que ir a reuniones de noche a los talleres, en el fondo abarcar a todas las personas y en los distintos lugares de la organización, para ellos fue demandante y algunos tuvieron más resistencia que otros, pero*

*se logró totalmente el resultado. Las personas lo valoraron mucho, dado que tuvo la posibilidad de conocer personas y temas que no conocía anteriormente.”*

*Estableciendo el caso anterior, como uno relativamente ideal. ¿Qué tan lejano está la organización para llegar a hacer eso?*

*“Esto es lo que he podido percibir de la cultura, pero siento que la organización es muy de silos, hay muchas áreas que no conversan entre ellas y son muy independientes entre sí, con culturas y liderazgos distintos, y ahí está el desafío del corporativo de lograr consolidar una gran empresa. Hoy se está bastante lejos, lo que he percibido es que la gente no sabe para dónde va la empresa, no se comunican los planes anuales, en realidad, por un lado, es hermético y por otro lado efectivamente se puede dar a conocer al público externo, ejemplo: los resultados trimestrales o que se yo. En ese sentido se ha descuidado la parte interna, siento que falta un relato interno de quienes somos, para dónde venimos y hacia dónde vamos. Y después ir constantemente lo que estamos haciendo, porque esto, porque no lo otro.*

*¿Porque crees que estamos en esa posición?, ¿Quién debiese ser el responsable de cambiarlo?*

*Yo creo que no hay un responsable único obviamente siempre, la cabeza de la organización, el Gerente General tiene una responsabilidad importante, en el fondo es quien debiese empujar esas cosas, en el fondo es así, creo que está la inquietud y ve la necesidad de que hacer, pero también “tira” mucho la forma de ser que se tiene, digamos, hay una cultura que está bien arraigada en los líderes que lo dificulta, entonces está por un lado el gerente general y Recursos Humanos, pero los jefes de cada área también. De hecho, uno también puede diseñar e implementar muchas cosas, pero si los líderes no están involucrados y no participan o no se la creen, es poco creíble y se genera una brecha. Como te contaba de la experiencia anterior, hay que tener un ‘patrocinador’ bien potente para que se facilite la implementación porque a la gente la vas a remover de la zona de confort y de lo que están acostumbrada a hacer.”*

*¿Cuál sería la responsabilidad de Recursos Humanos en esto?*

*“Yo creo que el área de asuntos corporativos obviamente tiene una responsabilidad, por otro lado, por el lado del liderazgo y desarrollo organizacional, también, estos temas se cruzan y en términos generales se tiene que generar un modelo ideal de cómo hacer las*

cosas y ayudar en la implementación con el apoyo de este ‘patrocinador’ que creo que debe ser el Gerente General y Gerente de Recursos Humanos.”

*En relación con el mismo tema, ¿Cómo ves la comunicación interna entre los equipos de Recursos Humanos locales y el corporativo?*

*“Depende un poco de cada filial, personalmente no interactuado mucho. Depende del liderazgo de cada empresa creo que hay unos más abiertos que otros a recibir recomendaciones y cosas, creo que, para la organización, la idea es, hacer un modelo de cómo hacer bien las cosas, lo cual obviamente se debe ajustar a la cultura de cada uno, pero en el fondo es empujar los temas para que ellos comiencen a implementarlo. Creo que va enfocado a recomendaciones, el problema que veo que surge es que hay ciertos recursos en cada uno de los puertos en donde hay empresas filiales donde no cuentan con, por ejemplo, con un periodista o alguien que haga ese trabajo, creo que estructuralmente no hay un estándar para que se aborde eso. Por ejemplo, el área de HSE cuenta en todas las filiales con personas que administra esos temas, por lo que vive en un mundo ideal. Hay áreas que no tienen eso y representa un desafío.”*

*En las entrevistas anteriores que he realizado un tema que resalta son problemas de comunicación. ¿Tu consideras que eso es real? ¿Consideras que existen? Si es así, ¿Por qué se producen?*

*“Me llama la atención, dado que considero que, dentro de nosotros, internamente, nos falta alineamiento. Me llama la atención que tengamos una reunión mensual en donde contemos lo que hicimos y no lo que vamos a hacer, que es como dar cuenta además considero que cada uno ve sus temas hay poca interacción, no hay como un trabajo más de equipo. Tiene que ver con que la forma de trabajar es super exigente, hay que hacer mucho ‘delivery’, cada uno tiene que terminar sus cosas. Es algo que entre nosotros debemos romper. Hay pocas instancias para contar en lo que estamos cada uno. Considero que con cierta regularidad (2 veces al año, por lo menos) se debiese tener una reunión, para mirar hacia adelante y definir los lineamientos. Entre los líderes y otra con todos los integrantes del equipo, dado que considero que están mucho en la ejecución, están “puro picando piedra” y no tienen una imagen de los objetivos estratégicos. Otra forma de hacerlo, frente a problemas del día a día, proponer soluciones en donde las personas que están en la ejecución, ellas mismas aporten ideas y se salgan de la ejecución. Lo otro, es con cuanta regularidad cada líder de área tiene estas reuniones con su equipo, esas deben ser más regulares. Otra cosa, que, en mi experiencia, se implementó una metodología de ‘Check in’*

*y 'check out', donde estaban las tareas del día con los pendientes y todos contaban cuales eran y luego el 'check out' se hacía en el mismo momento, lo que permitía en lo que todos estaban y se administra la carga de trabajo y además de eso teníamos una reunión semanal de coordinación. En cambio, acá se evita tener tanta reunión, porque cada uno está en lo suyo produciendo, pero al final, lo que termina pasando es que nadie sabe lo que está haciendo el del lado y menos lo que está haciendo el Gerente del área y menos lo que está haciendo el Gerente General, o las otras áreas.”*

*¿Tú crees que eso perjudica el alineamiento?*

*Totalmente, en el fondo hay que evitar tener un exceso de reuniones, pero hay ciertas cosas regulares que se podrían hacer para generar este “musculo” de que los líderes compartan en lo que está la organización. Ahora desconozco, si existe claridad entre los Gerentes, tal vez esto se replica hacia arriba, no lo sé.*

*¿Hay resistencia por parte de los líderes de Recursos Humanos?*

*Por el lado de Recursos Humanos no creo que haya resistencia, creo que existe la inquietud de poder hacerlo.*

## **Reflexión**

Es interesante reconocer como el entrevistado evoca una experiencia anterior para responder gran parte de la persona, lo que me hace pensar que lo reconoce como una situación ideal, como la forma en que debe alinearse la organización. Llama mi intención que a pesar de llevar poco tiempo en la organización reconoce las mismas señales y coincide que los problemas de alineamiento se deben a problemas en la comunicación en el traspaso de información, lo que también se reconoce en el relato de la experiencia anterior. El entrevistado tiene una gran creencia en que el alineamiento se forja en base a la comunicación y transmisión de los lineamientos estratégicos, haciendo participe a toda la organización.

Otro aspecto central de su percepción está en que considera que la gran piedra de tope de la organización reside en la cultura y la gráfica como una cultura de “silos” lo cual reafirma la creencia de que en a la organización existen problemas de comunicación. Según el entrevistado esto es responsabilidad de los líderes los cuales.

***Principales ideas fuerzas de la entrevista:***

- Percibe al alineamiento como una visión común de objetivos los cuales deben ser comunicados de la alta gerencia.
- Describe a la cultura de la organización como “silos” con liderazgos distintos e independientes. Esto, según el entrevistado, representa un desafío para la organización.
- El entrevistado considera que se está muy lejos del alineamiento, dado que la gente no sabe para dónde va la empresa.
- La cultura de la organización dificulta la acción de Recursos Humanos y la Gerencia General al momento de transmitir el mensaje del alineamiento estratégico.
- La forma de trabajo perjudica la comunicación y el alineamiento.

## Analisis y discusión.

Con vista en los antecedentes recopilados en las entrevistas se puede observar las distintas representaciones que tiene los entrevistados en referencia al alineamiento estratégico las cuales, a vista del investigador, se puede relacionar con elementos subjetivos propios su percepción. Es por ello por lo que con el fin de poder obtener una mirada holística de los datos recopilados se plantea el siguiente cuadro resumen con los elementos centrales de cada entrevista.

### Conceptualización del analisis

- **Categorías:** Se entiende como representaciones mentales aquellas forma material o simbólica de dar cuenta algo real en su ausencia, estas son organizadas en estructuras que permiten darle sentido a su entorno. Lo anterior se construye a partir de un contexto social, el cual puede ser propio de un grupo determinado, en este caso la organización. Finalmente se puede decir, que las personas construyen representaciones mentales sobre el entorno que los rodea, sobre si mismos, sobre la sociedad y sobre la naturaleza en la cual se constituye como personas. (Arbeláez, 2002)

En términos concretos, se analizarán las representaciones realizadas al tema estudiado, reconociendo estas en su forma simbólica como le dan sentido al entorno y al fenómeno del alineamiento estratégico en Recursos Humanos.

- **Percepciones:** Se busca obtener los aspectos subjetivos de las percepciones rescatadas en cada una de las entrevistas. Se reconoce esta subjetividad como la propiedad de las percepciones, argumentos y lenguaje basados desde el punto de vista del sujeto, en este caso del investigador.

#	Entrevistado	Categorías	Percepciones
1	Líder de Recursos Humanos Local N°1	Socialización del alineamiento.	Se entiende "socialización" como proceso <b>comunicativo</b> de los objetivos organizacionales.
		RRHH aporta en el proceso.	El trabajo <b>comunicativo</b> debe ser apoyado por RRHH.
		No se conocen los objetivos.	Posición pasiva, no se realiza nada para conocerlos. No se conocen los objetivos, es porque no se <b>comunica</b> .
		No se cuenta con personal idóneo para lograr la tarea.	Sensación de incapacidad de lograr objetivos que se desconocen. Necesidad de incorporar personas con más competencias en el área.
2	Líder de Recursos Humanos Local N°2	Alineamiento como "Línea Editorial".	Alguien con el poder político necesario en la organización de definir esa línea editorial.
		Alineamiento como un "Marco".	Establecer lineamientos de borde, establecimiento de límites valóricos/políticos en la organización para poder desarrollarse dentro de ese "marco" a nivel local.
		RRHH como facilitador del alineamiento.	No tiene responsabilidad directa del alineamiento. RRHH tiene la misión de "medir" el alineamiento
		Reconoce poco alineamiento estratégico producto de la	Posición pasiva, espera la "interacción" del corporativo.

	poca interacción del corporativo.		
	El medio para lograr el alineamiento es a través del liderazgo.	No se considera parte del proceso.	
<b>3</b>	<b>Líder de proceso corporativo N°1</b>	Alineamiento visto como "Proceso".	Un "proceso" de cambio llegar de un punto "A" a un punto "B".
		RRHH como responsable del alineamiento.	RRHH es responsable de este " <b>cambio</b> ", se percibe el escenario actual no tan ideal.
		La comunicación como factor relevante en el alineamiento.	La <b>comunicación</b> es parte importante del proceso de cambio.
		La responsabilidad de la falta de alineamiento es del equipo Corporativo.	Percibe poco alineamiento. El corporativo no <b>comunica</b> de forma eficiente.
		Falta de acompañamiento hacia los procesos locales.	A las empresas filiales se les debe acompañar y seguir. Les da poca independencia. Remarca la falta de alineamiento.
		Resistencias en filiales.	Resistencias al cambio, lo que dificulta el alineamiento.
	<b>4</b>	<b>Líder de proceso corporativo N°2</b>	Alineamiento en procesos y proyectos.
		El alineamiento recae en el Gerente General.	Es un "acto político" del Gerente General y/o Gerente operaciones hacia la organización, que avala la ejecución de sus proyectos y procesos.

	RRHH como asesor.	Aconseja a los Gerentes de operaciones y Gerente General. Visión de la organización verticalista.
	"La voz que clama en el desierto" en referencia a su labor en la realización de sus proyectos y procesos en filiales.	Sin el "acto político" del Gerente General y/o Gerente de operaciones, sus proceso y proyectos no tienen acogida.
	No hay alineamiento, no tienen buena acogida de filiales "cuando no les conviene" a las filiales.	Refuerza los puntos anteriores. Se percibe falta de alineamiento y resistencias.
	Problemas de comunicación.	Existe falta de alineamiento una forma de solucionarlo con <b>comunicación</b> .
	El corporativo no se posiciona.	Reconoce que el corporativo se "posiciona" como ente que dicta políticas, controles y prácticas. Esto es debido a la "falta" de <b>comunicación</b> .
5	<b>Líder de proceso corporativo N°3</b>	Alineamiento de la estrategia de la organización.
		Se alinea sobre la planificación estratégica.
	RRHH como actor importante del proceso de alineamiento.	RRHH es responsable de <b>comunicar</b> dichas estrategias.
	Los líderes deben impulsar el alineamiento.	Le atribuye la misión del alineamiento al <b>liderazgo</b> , no se considera parte de él.
	Poca claridad, poco alineamiento.	Percibe poco alineamiento. El corporativo no <b>comunica</b> de forma eficiente.

	Los últimos cambios en la organización dejan a la vista la falta de alineamiento.	Remarca el <b>poco alineamiento</b> existente en la organización.
	No hay identidad estratégica.	No existe <b>claridad</b> en los temas estratégicos de la organización. La identidad se relaciona con temas <b>culturales</b> .
	Problemas de comunicación.	Los problemas de <b>comunicación</b> imposibilitan un correcto alineamiento.
6	<b>Líder corporativo RRHH</b>	Alineamiento de la estrategia de la organización.
		La definición de los objetivos estratégicos de la organización en corto y largo plazo es necesario para lograr el correcto alineamiento estratégico.
		La alta dirección es responsable del alineamiento, por medio del establecimiento de los objetivos estratégicos.
		Responsabilidad directiva.
		Faltan instancias donde se genere alineamiento estratégico.
	Existen debilidades en la planificación estratégica.	Da luces de un bajo alineamiento estratégico, producto de las pocas instancias de planificación estratégica. La falta de instancias claramente se relaciona con instancias de <b>comunicación</b> .
	Los líderes locales (filiales) tienen una función de implementadores.	Deben seguir los lineamientos del corporativo, es la forma de conseguir el alineamiento estratégico.

7	<b>Líder de proceso corporativo N°4</b>	Alineamiento de la estrategia de la organización.	El alineamiento se debe establecer mediante la planificación estratégica.
		Alineamiento como acto comunicativo.	Es un acto <b>comunicativo</b> , lo cual se entiende que es posterior a la planificación, el entrevistado describe un proceso para el establecimiento del alineamiento.
		Las empresas filiales desconocen el alineamiento estratégico.	Da a entender que no existe un buen grado de alineamiento estratégico de las filiales, dado que "desconocen" porque no se ha <b>comunicado</b> o porque no se ha definido la planificación estratégica comprendiéndolo dentro del proceso descrito anteriormente.
		No existe "Retroalimentación positiva" a las solicitudes del corporativo.	Para el entrevistado esto representa un problema en el alineamiento. La retroalimentación positiva va relacionada con la <b>comunicación</b> .
		Indica que la responsabilidad es compartida entre equipos locales (Filiales) y el corporativo. Los problemas se producen por temas de "comunicación".	El entrevistado reconoce la falta de alineamiento. Plantea que la causa principal son temas relativos a la <b>comunicación</b> . Plantea una responsabilidad compartida con las filiales, a diferencia de otros entrevistados los

		considera como parte del proceso.
	"Choques culturales" entre los equipos de la organización. Los cuales son obstaculizadores de la comunicación.	Caracteriza parte de la cultura de la organización. Estos choques <b>culturales</b> pueden que estén relacionados a las distintas visiones de los líderes.
	Habla sobre "resistencias al cambio".	No menciona como han sido tratadas estas "resistencias al cambio" ni como se manifiestan. Pueden estar relacionadas con la falta de "Retroalimentación positiva".
	Responsabilidad de estos "choques culturales" son responsabilidad de la alta dirección, producto de la reticencia a comunicar los lineamientos estratégicos, el resto asume mensajes contradictorios.	Detrás de esta afirmación confirman temas de poco alineamiento, dado que según para el entrevistado el alineamiento reside en la planificación estratégica de la organización, la misma que la alta dirección es reticente a <b>comunicar</b> .
	Se "asumen mensajes contradictorios".	Refuerza la idea de problemas <b>comunicativo</b> .
	Habla sobre relaciones de poder entre los Gerentes de filiales y los lineamientos corporativos.	Esto puede ser una de las principales causas de las <b>resistencias</b> al cambio.
<b>8</b>	<b>Líder de comunicaciones</b>	Alineamiento como "visión común" de los objetivos que deben ser comunicado por la alta gerencia.
		La definición de alineamiento traer implícito el acto <b>comunicativo</b> . Invita a que todos tengan una visión

		común entendido como un conocimiento o entendimiento similar.
	En la organización existen "silos" con liderazgos distintos e independientes.	Caracteriza a la organización. Representa una falta en el alineamiento dado que al hablar de " <b>silos</b> " se está visualizando una organización desconectada, poco <b>comunicada</b> , el cual es uno de sus pilares en la definición de alineamiento.
	La gente no sabe para dónde va la empresa.	Esto reafirma el poco alineamiento. Claramente es por falta de <b>comunicación</b> en temas relativo a los objetivos estratégicos.
	La cultura organizacional dificulta la acción de RRHH y Gerencia general al momento de transmitir el mensaje de alineamiento.	Referencia a <b>resistencias</b> , propias de la <b>cultura organizacional</b> . Menciona que uno de estos problemas es producto de la <b>carga</b>
	La forma de trabajo perjudica el alineamiento y comunicación.	<b>laboral</b> (organización del trabajo).

## Discusión.

A la luz de los antecedentes se puede llegar, a priori, a ciertas conclusiones:

1. Hay falta de alineamiento estratégico en los equipos Recursos Humanos, esto se sostiene y es declarado directamente en las entrevistas 1, 2, 3, 4 5, 7 y 8.
2. Esta falta de alineamiento pareciera tener su causa raíz en que la planificación estratégica de la organización no está comunicada abiertamente.
3. La representación de “Liderazgo” forma parte importante en el proceso de alineamiento de la organización y también es una de las causas que influyen en esta falta de alineamiento.
4. Existen ciertas resistencias desde los líderes locales hacia el corporativo. La empresa trabaja en “silos” lo que representa entres aislados con liderazgos propios que pueden afectar al alineamiento estratégico de la organización y de Recursos Humanos.
5. La cultura organizacional y los problemas de comunicación, al igual que el liderazgo, son conceptos claves y a la vez, causas de la falta de alineamiento.
6. Hay elementos organizacionales de cómo se estructuran los equipos y la carga laboral que afectan al alineamiento.
7. La organización está en medio de un proceso transformacional, este proceso ve reflejado en resistencias a cambios, en choques culturales, en temas comunicacionales que finalmente inciden en el alineamiento estratégico.

### **Reglas de codificación:**

En base a las conclusiones expuestas en el punto anterior se pueden rescatar los siguientes conceptos, los cuales son producto de las inferencias:

1. Se identifican los principales temas centrales de los comentarios realizados por los entrevistados.
2. Se obtienen inferencias a partir de los expresado y relacionado con las afirmaciones anteriores.
3. Se contrasta con las opiniones vertidas por los otros entrevistados.
4. Se establecen categorías comunes que engloben gran parte de los temas expuestos.

Como consecuencia de lo anterior se obtuvieron las siguientes categorías:

## Sistema de categorías.

He llegado a la conclusión de que en base a lo expuesto en la tabla resumen los grandes temas se pueden categorizar de la siguiente forma:

**Elementos Organizativos:** Elementos relacionados con aspectos organizativos generales, los cuales impactan de forma transversal a la organización. Esto es atribuido por parte de los entrevistado a todo nivel de la organización y no exclusivamente al departamento de Recursos Humanos, como parte de la organización se ve afectada por los siguientes fenómenos:

Algunos de los entrevistados creen que una de las causas principales de la falta de alineamiento reside en temas **culturales** de la organización bajo conceptualizaciones como “choques culturales”. Se concluye que en relación con este tema ciertos grupos poseen una cultura determinada que impacta con otras, por lo que pueden competir entre sí o impedir un alineamiento entre los equipos y esto afecta en el cumplimiento de los objetivos, también se puede observar que está instalado en la organización el funcionamiento de “silos”, dado que existen secciones de la organización que según el relato de los entrevistados tienen culturas distintas y que por alguna razón choca entre sí. Lo anterior, contrastado con la historia de la organización, toma mucho sentido. La organización durante muchos años tomó como estrategia un rápido crecimiento inorgánico que llevó a la adquisición de muchas organizaciones filiales en distintas partes del continente americano es sus líneas distintas líneas de negocio, como consecuencia de esto la administración de cada una de estas filiales se mantuvo descentralizada, generándose estos silos y, como consecuencia de lo anterior, se establecieron una serie de “*feudos*”, los cuales recibían visitas esporádicas del “*rey*”. Esto nos lleva a un segundo elemento organizativo detectado dentro de las entrevistas, el **Liderazgo**.

Gran parte de los entrevistados menciona al liderazgo como un responsable directo en el proceso de alineamiento estratégico, algunos le atribuyen responsabilidades del proceso directamente y otros los mencionan como obstaculizadores del alineamiento (resistencias). Se puede observar que los líderes buscan mantener el “status quo” actual lo que perjudica la evolución de los procesos de Recursos Humanos. El liderazgo es una de las aristas principales en el alineamiento estratégico, la mayoría de los entrevistados destacan que es el principal motor del alineamiento, es por ello por lo que este es un principal punto de resistencia encontrado en esta investigación y que afecta principalmente en términos

comunicativos en la trasmisión de las definiciones estratégicas. Se podría profundizar este aspecto analizando las distintas relaciones de poder existentes en la organización, sin embargo, se escapa del objetivo principal de esta investigación.

Es por ello por lo que la **Comunicación** es otro aspecto mencionado principalmente como causa de la falta de alineamiento en Recursos Humanos y en toda la organización. Esto es explicitado en la entrevista directamente como “problemas de comunicación” o “mensajes contradictorios”, es muy explícito y existe un relativo consenso de que es un problema existente en la organización. Este concepto es el que conecta con el liderazgo y la cultura, se puede observar que existe una cultura de no comunicar y a su vez los líderes no comunican correctamente los objetivos estratégicos.

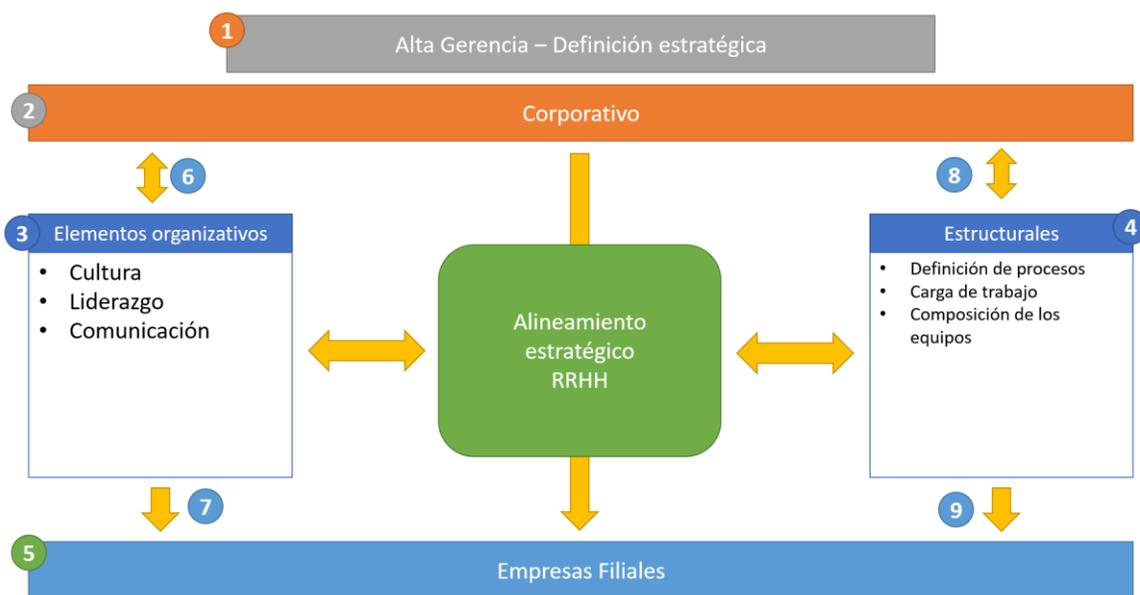
Estos tres conceptos (Cultura, Liderazgo y Comunicación), se observan como se encuentran conflictuados en la organización, esto se produce como parte del proceso de cambio organizacional detallado en el contexto de esta investigación, sin embargo, por parte de los líderes y Recursos Humanos no existe ningún atisbo de tratar el tema ni buscar lograr una etapa de transición que potencie el alineamiento estratégico.

Otros aspectos relacionados con los anteriores, pero que se podrían clasificar en otra categoría relacionada con temas más **estructurales** de la organización o la **distribución del trabajo**.

Una de las aristas es la **definición de procesos**, incide de forma directa en cómo se alinea, procesos pocos definidos o no conocido por las empresas filiales perjudican el alineamiento. Lo anterior es afirmado por alguno de los entrevistados, algunos de ellos destacan que no se conocen (o son ignorados) los procesos que se quieren controlar por parte del corporativo, esto es parte de la gestión del cambio que la organización debe hacer, sin embargo, por ahora no se visualiza ningún esfuerzo que vaya en esa dirección. Establecer los procesos a nivel corporativos debe ser un primer paso para lograr el cambio de modelo operacional de la organización, sin embargo, debe ir acompañado de elementos comunicativos y el apoyo de los líderes. Esto también impacta en la **carga de trabajo**, este factor también incide en la falta de alineamiento, esto es indicado en las entrevistas que por parte de las filiales, el corporativo, exige requerimientos sin dimensionar la carga actual de trabajo, además de que la carga laboral en el corporativo impide que este tenga un alineamiento de los equipos internos entre sí, sumado a la falta de definición de procesos a nivel corporativo crea un desorden y desorientan el alineamiento estratégico, a su vez, aspectos como la comunicación y el liderazgo también están en el fondo de este tópico.

Finalmente, otro aspecto relacionado con lo estructural de la organización es la **Composición de los equipos**, se conoce que la organización está en pleno proceso de cambio de su modelo y estructura organizacional. Esto ha llevado que los equipos en filiales se reduzcan o se transformen. A su vez, la forma en que están configurados los equipos actualmente impide un correcto alcance del corporativo hacia las filiales. Esto también es parte de como la organización gestiona el cambio organizacional y a su vez es un desafío para que los líderes gestionen correctamente a sus equipos.

El siguiente diagrama busca poder representar como las principales categorías percibidas por los entrevistados se relacionan entre sí y como estos afectan a la organización:



*Elaboración Propia.*

En el siguiente diagrama se relacionan como las distintas categorías analizadas se relacionan en el alineamiento estratégico de Recursos Humanos y con toda la organización.

En la parte superior está la definición estratégica de la alta gerencia (1), la cual de alguna forma debe ser comunicada a cada una de las áreas corporativas (2), entre las cuales se encuentra Recursos Humanos, para ser transmitidas hacia las empresas filiales (5).

Dentro del proceso de alineamiento estratégico inciden las categorías determinadas en el análisis. A la izquierda se visualizan las categorías relativas a los elementos organizativos (3), que interactúan con el corporativo en su definición (6) y como son transmitidos hacia las empresas filiales (7). A la derecha están las categorías estructurales (4), las cuales también son definidas por el corporativo (8) y transmitidas a las filiales (9). Por lo tanto, acá

están finalmente los puntos claves del proceso de alineamiento de Recursos Humanos, como se realizan de mejor forma esos traspasos de información desde el corporativo hacia las filiales en esas categorías en específico.

## Conclusiones y Principales Hallazgos.

Se puede concluir claramente que existe una falta de alineamiento estratégico, en la organización en general y en los equipos de Recursos Humanos. Una de las causas de esta situación es un déficit en la transmisión de los lineamientos estratégicos por parte de la alta gerencia. También, queda a la vista que esta falta de comunicación es considerada como una debilidad que no es puntal que reside en la organización como parte de la identidad de algunos liderazgos, todo esto, según las personas entrevistadas forma parte de la cultura organizacional.

Se visualiza una organización que trabaja de forma aislada lo que dificulta el alineamiento estratégico a nivel de Recursos Humanos y de toda la organización. Todo esto hace sentido, en referencia y como consecuencia de la decisión que está tomando la organización de ejecutar un cambio de su modelo operacional buscando tener mayor presencia en las empresas filiales y que, a su vez, consolide los procesos corporativos como los procesos de Recursos Humanos. La ejecución de dicho cambio debe ser minuciosamente planificado y debe ser muy transparente, dado que en esta investigación se han visualizado resistencia por parte de los equipos locales y liderazgos que pueden hacer fracasar, en parte, el proceso de cambio. Se propondrán recomendaciones que ataquen este punto en particular, enfocados principalmente en una toma de conciencia sobre la necesidad de que se realice un plan de gestión de cambio que considere a toda la organización.

La “falta de comunicación” es una percepción encontrada en la mayoría de las entrevistas realizadas lo que, sin lugar a duda, es uno de los hallazgos principales de esta investigación. Existe cierto consenso de que la poca comunicación que existe en la organización es una de las causas de la falta de alineamiento estratégico, sin embargo, esta falta de comunicación es observada en varios planos de la organización desde la alta gerencia, liderazgos locales, líderes de proceso, al interior de Recursos Humanos, por lo que es una debilidad de la organización en sí. Se puede afirmar, que existe una sensación de secretismo en la organización que provoca desconfianza en general.

Finalmente, a nivel de la distribución del trabajo, se observa poca claridad a la hora de definir los procesos corporativos lo cual genera incertidumbre a los equipos. También va conectado con lo relativo a la gestión del cambio, la nueva estructuración de la organización debe ser abordado directamente desde la etapa de gestión del cambio. Se puede observar que los hallazgos no exclusivos de la Gerencia corporativa de Recursos Humanos, sino que

se replica a nivel organizacional, por lo que lo revisado para el área específica es síntoma de lo que le sucede finalmente a la organización.

Volviendo a la pregunta de investigación: “*¿Cuál es la percepción alineamiento estratégico que se puede observar en los líderes de procesos, líderes locales y Gerentes de Recursos Humanos en SAAM?*”. La respuesta es que la percepción es que no percibe un alineamiento estratégico en los equipos de Recursos Humanos, y que dicha conclusión no se circunscribe exclusivamente a los equipos de Recursos Humanos, si no que a toda la organización. Las causas principales es la forma en que los líderes de la organización plantean el cambio organizacional, no existe un plan de transformación que considere aspectos relacionados con los cambios en las personas, solo se concibe desde una mirada operativa y funcional, lo que traer consigo resistencias al cambio que afectan a la labor de Recursos Humanos. En cierto modo, esta forma de generar los cambios es reflejo de como la organización se desenvuelve en su funcionamiento actual, una serie de grupos organizacionales que no necesariamente funcionan entre sí y que finalmente juega en contra de las pretensiones actuales de la organización.

## Plan de recomendaciones.

- 1. Reuniones mensuales con los principales líderes de la organización:** Establecer una reunión mensual con los principales líderes de la organización donde el Gerente General comunique los principales resultados del periodo y los principales acontecimientos de la industria y los posibles riesgos que pueden afectar a la organización. También, esta sería una buena instancia para poder obtener y expresar las opiniones de los distintos líderes de la organización. Luego de las reuniones, será responsabilidad de las jefaturas poder transmitir los principales puntos revisados en esta reunión. Este proceso debería ser liderado por la Jefatura de comunicaciones de la organización. Esta iniciativa está inspirada en el relato del entrevistado.
- 2. Plan de gestión del cambio conocido por la organización:** Se debe desarrollar un plan de gestión del cambio que detalle los procesos y actividades que faciliten y disminuyan las resistencias sobre el cambio del modelo operacional de la organización. Este proceso debe ser liderado por el área de Desarrollo organizacional.
- 3. Plan de difusión de los objetivos de la organización:** Como una manera de generar alineamiento de forma general en la organización es necesario que se genere una instancia global donde el Gerente general difunda a los colaboradores a grandes rasgos los desafíos de la organización con el fin hacer partícipes a todos los integrantes de la organización. Este proceso debe ser liderado por el área de comunicaciones y la primera línea de ejecutivos.
- 4. Definición de procesos corporativos:** Definir procesos y controles corporativos que permitan a las empresas filiales tener un punto de referencia a la hora de ejecutar las acciones y que permita ahorrar esfuerzos al momento de reportar al corporativo. Este proceso debe ser liderado por cada líder de proceso de Recursos Humanos, y en general ser controlado por líder de procesos de Recursos Humanos por medio de una carta Gantt.

## Anexo Carta Gantt de la investigación

- Planificación Primera y segunda entrega

Actividades	Junio				Julio					Agosto			
	4	11	18	25	2	9	16	23	30	6	13	20	27

*Entrega 1 - Introducción*



*Correcciones a la primera entrega*



*Análisis de datos de auditoría*



*Marco Teórico*



*Recolección de datos primarios*



*Entrega 2 - Definición del proyecto*



- Planificación Tercera entrega

Actividades	Septiembre				Octubre				
	3	10	17	24	1	8	15	22	29

*Correcciones a la segunda entrega*



*Análisis y profundización de los análisis*



*Propuesta de intervención (Borrador)*



Entrega 3 - Resultados



- *Planificación última entrega*

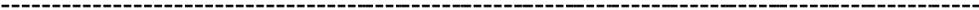
	Noviembre				Diciembre					Enero		
<b>Actividades</b>	5	12	19	26	3	10	17	24	31	3	10	17

*Correcciones a la Tercera entrega*

*Conclusiones*

*Resumen ejecutivo*

*Entrega Final*



## Bibliografía

- Andréu, J. (2000). Las técnicas de análisis de contenido: una revisión actualizada. *Fundación Centro Estudios Andaluces, Universidad de Granada*, 34.
- Arbeláez, M. C. (2002). Las representaciones mentales. *Revista ciencias Humanas*, 9.
- Arnheim, R. (1986). *Arte y percepción visual*. Madrid: Alianza.
- Baldin, L. (1996). *Análisis de contenido*. Akal.
- Berelson, B. (1952). *Content Analysis in Communication Research*. New York: Free Press.
- Bonilla García, M. A., & López Suárez, A. D. (2016). Ejemplificación del proceso metodológico de la teoría fundamentada. *Cinta moebio*, 57.
- Charmaz, K. (2013). *La teoría fundamentada en el siglo XXI: Aplicaciones para promover estudios sobre la justicia social*. Buenos Aires: Gedisa.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Drucker, P. (1992). *La administración en una época de grandes cambios*. Debolsillo.
- Hostil, O. R. (1969). *Content analysis for the social sciences and humanities*. Reading, Mass: Addison-Wesley Pub. Co.
- Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard: Linking people, strategy and performance*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Jones, G. R. (2013). *Teoría Organizacional diseño y cambio en las organizaciones*. Ciudad de México: Pearson.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *Alignment*. Bogotá: Planeta Colombiana S.A.
- Keeton, K., & Mengistu, B. (1992). The Perception of Organizational Culture by Management Level: Implications for Training and Development. *Public Productivity & Management Review*, 205-213.
- McConnell, J. (2011). *Auditing Your Human Resources Department: A Step-by-Step Guide to Assessing the Key Areas of Your Program*. New York: American Management Association.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México: Pearson.
- Oviedo, G. (2004). La definición del concepto de percepción en psicología con base en la Teoría Gestalt. *Revista de Estudios Sociales*, 89-96.
- Peterson, M., & Smith, P. (2000). *Sources of Meaning, Organizations, and Culture*. Thousand Oaks.
- Quezada, G. (23 de octubre de 2005). *El alineamiento estratégico, clave en la implementación del BSC*. . Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/el-alineamiento-estrategico-clave-en-la-implementacion-del-bsc/>

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Roca, J. (1991). Percepción: usos y teorías. . 9-14.
- Ross, J. W., Weill, P., & Robertson, D. C. (2006). *Enterprise Architecture As Strategy: Creating a Foundation for Business Execution*. EEUU: Harvard Business School Press.
- Sanchez-Runde, C. (1997). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Barcelona: IESE Gestión de empresas.
- Soneria, A. (2006). *La teoría fundamentada en los datos (grounded theory) de Glaser y Strauss*. Barcelona: Gedisa.
- Ulrich, D. (1997). *Recursos Humanos Champions*. Buenos Aires: Granica.
- Vargas, L. (1994). Sobre el concepto de percepción. *Alteridades*, 47-53.