



**Propuesta de intervención para mejorar la efectividad interna en el equipo de la Gerencia de Recursos Humanos en una compañía de medios de comunicación.**

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

Alumna: Angelina Sepúlveda Ibarra

Profesor Guía: Lyonel Laulié Cerda

Santiago, Mayo 2019

## Contenido

1	Resumen Ejecutivo .....	4
2	Introducción del Proyecto .....	5
2.1	Descripción de la Organización .....	5
2.2	Subsistema de gestión de personas a investigar. ....	6
2.3	Rol del estudiante como investigador.....	10
2.4	Objetivos de la Investigación. ....	11
3	Desarrollo del proyecto.....	12
4	Metodología .....	13
4.1	Criterio de Selección de la Muestra .....	13
4.2	Criterio de Inclusión .....	14
4.3	Criterio de Exclusión.....	14
4.4	Instrumento para utilizar .....	14
5	Marco Teórico .....	16
5.1	Definiciones Básicas .....	16
5.2	Gestión del Desempeño .....	18
5.3	Los Grupos y sus relaciones .....	20
5.4	Equipos de trabajo y sus estados emergentes.....	22
5.5	Liderazgo .....	24
5.6	Comunicación en equipos de trabajo.....	27
6	Disponibilidad de Información .....	29
6.1	Breve Descripción de los Cargos que participarán.....	29
7	Análisis y Profundización del Proceso Investigado .....	32
7.1	El Proceso de Recolección de Datos.....	33
7.2	Los Datos obtenidos .....	34
7.2.1	Reconocimiento del puesto de trabajo, sus tareas, procesos, roles y rutinas.....	34
7.2.2	Percepción sobre características que favorecen u obstaculizan el desempeño.....	35
7.2.3	Identificación de las interacciones sociales .....	37
7.2.4	Conociendo la comunicación entre los integrantes de la Gerencia.....	38
7.2.5	Conociendo a los líderes .....	39
7.2.6	Hallazgos Transversales.....	41
7.2.6.1	Espacios de trabajo abiertos .....	41

7.2.6.2	Estructura .....	42
8	Propuestas de intervención .....	44
8.1	Propuesta de cambio de estructura para la Gerencia de RR.HH. ....	44
8.1.1	Análisis Comparativo .....	46
8.2	Propuestas para mejorar las interacciones .....	48
8.2.1	Propuesta de Protocolo para reuniones .....	49
8.3	Propuestas para conocer el desempeño. Evaluación de desempeño.....	51
8.4	Propuestas sobre Liderazgo .....	53
8.5	Cuadro Resumen de Propuestas .....	54
9	Conclusiones.....	58
10	Referencias .....	60
11	Anexos .....	64
11.1	Pauta Entrevista Semi-estructurada. ....	64
11.2	Cuestionario de Desarrollo de Equipos .....	67

## **1 Resumen Ejecutivo**

Si nos basamos en supuestos, generalmente se espera que los líderes de los departamentos, áreas o gerencias de recursos humanos sean quienes tengan las mayores herramientas e información relacionada a la gestión de personas y posean la experiencia suficiente para desenvolverse logrando los mejores resultados de cada uno de sus integrantes. En este sentido, también es común que otras áreas de las mismas organizaciones esperen que RR.HH mantenga el mejor clima laboral, una excelente comunicación y que trabajen de manera colaborativa. A lo largo de esta investigación podremos revisar que estas aseveraciones no son compatibles con la realidad percibida en la Gerencia de RR.HH analizada.

En el siguiente informe podremos analizar situaciones que van desde falta de comunicación hasta demandas por Acoso Laboral al Gerente de Recursos Humanos, en una compañía con más de 60 años de historia en los medios de comunicación nacional.

Ahondaremos distintas temáticas a través, de un proceso de entrevistas semi-estructuradas donde se conocerán las relaciones e interacciones que son determinadas por sus integrantes, cuáles son sus percepciones en atención a sus cargos, tareas, procesos, roles y rutinas y, además, podremos explorar las características que favorecen u obstaculizan el desempeño que poseen.

Este análisis también nos permitirá identificar cuáles son sus interacciones sociales y conocer las opiniones de algunos integrantes en relación con sus líderes y compañeros de trabajo.

Con la investigación realizada y las temáticas abordadas, se espera generar una serie de propuestas de intervención destinadas a mejorar las relaciones y el desempeño que actualmente mantienen los integrantes de la Gerencia de Recursos Humanos.

## 2 Introducción del Proyecto

### 2.1 Descripción de la Organización

La organización objeto de este estudio pertenece a uno de los holdings de medios de comunicación más grandes del país, data de la década del 50' y actualmente difunde contenidos de información, educación y entretenimiento con distribución en variadas plataformas, siendo los más destacados los periódicos de distribución nacional.

Dentro de sus medios de comunicación se encuentran periódicos en versiones impresas y digital, en este último espacio mantiene una participación del 5% del mercado (Conicyt, 2014), revistas orientadas a decoración, diseño, arquitectura, tendencias en moda y medios de radiodifusión.

La empresa ha tenido que sobrellevar en los últimos años las nuevas formas y medios de comunicación que han aparecido como consecuencia del actual acceso que tiene la sociedad en el uso de Internet y con ello, a las redes sociales.

Estos cambios en las tendencias de comunicación se han traducido en un cambio cultural asociado a las exigencias de inmediatez y acceso a la información periodística. Según María Elena Gronemeyer *“La inmediatez impresa al periodismo por la digitalización probablemente sea el cambio que más ha alterado la vida de los periodistas por la aceleración del ciclo de la noticia para responder a una demanda permanente del público por información instantánea y actualizada”*, (Gronemeyer, 2013, pág. 117).

Estas circunstancias han provocado que la compañía (y en general la industria) haya planteado una perspectiva de futuro y de qué manera se adaptaría a estos cambios. Así fue como a comienzos del 2017, la compañía emprendió una reestructuración en todas sus líneas de negocio. Comenzó con la venta de una de sus radioemisoras y a fines de ese mismo año modificó la línea editorial de uno de sus más importantes periódicos, generando la reducción de un 20% de la dotación, permaneciendo aproximadamente 1.700 colaboradores.

En forma paralela a los cambios en las líneas editoriales, los ejecutivos de la compañía decidieron materializar el cambio en las dependencias físicas de la empresa, pasando de un edificio con áreas y secciones bien delimitadas, además de una amplia planta de impresión, a un edificio de 10 pisos en plantas libres y trasladando la planta de impresión a una comuna en la periferia de Santiago.

En marzo del 2018 la compañía resolvió unificar dos de sus grandes medios de comunicación escritos, de la misma forma, fusionó dos de sus revistas y una tercera revista fue retirada de circulación. Con estas adecuaciones la compañía quedó con una dotación de 860<sup>1</sup> trabajadores.

---

<sup>1</sup> Tasa de rotación Enero a Agosto 2018 de un 30%.

La estrategia de la empresa ha sido dirigida por sus altos directivos, socios y Director Ejecutivo, quienes han mantenido en reserva sus decisiones, generando en los colaboradores una gran sensación de incertidumbre respecto del rumbo que la compañía sigue y con ello su continuidad en ella, pues no ha existido un comunicado oficial sobre cambios a realizar en el mediano y largo plazo. Por los acontecimientos ocurridos y, sumado a los resultados financieros negativos que la empresa ha mantenido aproximadamente por cinco años, es evidente concluir que se está aplicando una política de reducción de costos.

Así como la compañía no ha entregado la comunicación respecto de la estrategia que persigue, tampoco ha informado sobre sus nuevos objetivos y metas, provocando en los trabajadores desconcierto por no tener una línea que los guíe en sus labores. Como consecuencias de esta incertidumbre, se ha evidenciado en ellos una baja concentración en las tareas que deben desarrollar porque se encuentran más preocupados sobre lo que sucede en la empresa que de sus labores diarias, en este sentido, fue aclaratoria una conversación sostenida con el ex-director del medio de comunicación más grande de la compañía, quien ratificó esto último y manifestó, que continuará la reducción de costos por lo que existe la alta probabilidad de continuar cerrando y/o fusionados medios.

En una publicación de Revista Capital (De La Fuente, 2018), en marzo del 2019, la compañía sufrirá una nueva transformación, lo que significa *“enfocarse un 100% en la transformación digital”*. Estos cambios también traen consigo, el cambio del Director Ejecutivo, reducir el producto de papel, potenciar sus plataformas digitales, crear un centro de investigación periodística, reformular contenidos en sus radioemisoras, entre otros.

Con esta publicación se ha podido conocer información relevante sobre el futuro de la compañía y cuáles son los objetivos que vendrían a continuación, sin embargo, para sus trabajadores ha sido difícil enterarse de este modo y no por medio de una comunicación directa al interior de la compañía.

## **2.2 Subsistema de gestión de personas a investigar.**

La Gerencia de Recursos Humanos no ha estado ajena a todos los acontecimientos descritos con anterioridad, ya que han sido testigos de tales decisiones y han participado activamente en la ejecución de los despidos masivos que ha sufrido la empresa y los que también se han ejecutado al interior de la Gerencia.

La Gerencia de RR.HH debe procurar el desarrollo de los siguientes aspectos misionales en la ejecución de sus funciones:

1. *“Liderar: a través de la gestión de personas y el trabajo en equipo, logrando una eficiente coordinación entre las distintas áreas.*

2. *Gestionar: levantar cada una de las necesidades de los colaboradores de la compañía, para poder desarrollar políticas y prácticas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos comunes y organizacionales.*
3. *Responder: con rapidez, eficacia y eficiencia a las necesidades de nuestros trabajadores y del negocio”.*

Históricamente la Gerencia de RR.HH se ha conformado por cinco grandes áreas: Remuneraciones, Personal y Bienestar, Comunicaciones Internas, Desarrollo Organizacional y Capacitación y, Reclutamiento y Selección.

A raíz de los cambios estructurales en la compañía, en julio del 2016, renuncia la Gerente de Personas quedando el equipo desprovisto de un líder por un periodo de 3 meses aproximadamente. Durante esta época el equipo es fuertemente cuestionado en sus procesos internos lo que generó la desvinculación de 8 personas.

En noviembre del 2016 llega a liderar el equipo un nuevo Gerente de Recursos Humanos, quien ejecuta la desvinculación de 10 integrantes más, quedando con una dotación de 11 personas.

A mi llegada a la organización en Febrero del 2018 el organigrama de la Gerencia de Recursos Humanos era el siguiente:

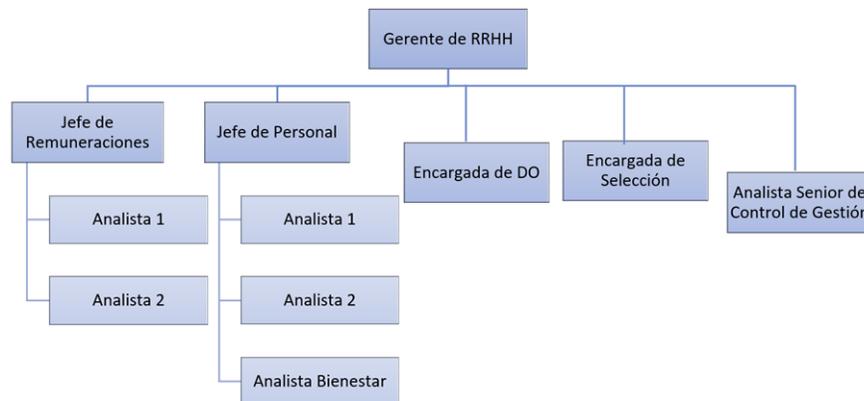


Figura 1: Organigrama de la Gerencia de Recursos Humanos Febrero 2018.

## Diagnóstico Inicial

Como diagnóstico preliminar, en mi posición de investigadora, se revela en el grupo poca aceptación del liderazgo que ejerce el Gerente del área, por lo que no ha podido influir positivamente en el grupo de trabajo, manifestándose la falta de un objetivo mancomunado. Se logra vislumbrar, además, un bajo nivel de cohesión e integración entre sus miembros y una deficiente comunicación, dejando entrever desmotivación al ejercer sus funciones.

Asimismo, existen pocas normas de desempeño, lo que profundiza los bajos niveles de productividad. Muestra de ello, es el desarrollo aislado de las tareas realizadas por los integrantes del grupo, donde se evita el contacto personal entre ellos al efectuar sus labores.

Por otra parte, el Gerente de RR.HH denota falta de compromiso e incluso ha mencionado en algunas ocasiones, que los integrantes de la gerencia eluden las responsabilidades de sus tareas y obligaciones que forman parte propias del rol que ejercen o deberían ejercer según su visión personal.

Estas dinámicas han dejado como consecuencia, el incumplimiento de objetivos y metas dentro de la gerencia, errores en los reportes que el área debe entregar al resto de la organización, escaso reconocimiento de responsabilidad en errores cometidos, falta de cometido hacia la tarea, aumentos en los índices de absentismos, entre otros.

Una de las repercusiones más graves de las relaciones que se han dado en este último tiempo en la Gerencia de RR.HH, ha sido la acusación de acoso laboral ocasionada por el gerente hacia uno de los integrantes.

Esta imputación derivó en una investigación inicial interna, que fue realizada por el área de fiscalía de la empresa y bajo el procedimiento sugerido por la Dirección del Trabajo<sup>2</sup>. Complementariamente, se realizó luego una investigación liderada por la Asociación Chilena de Seguridad<sup>3</sup> en donde ésta debía determinar si el origen de la patología reclamada era derivado de su relación laboral. Concluyentemente el informe de la mutualidad (ACHS) declaró que el Estrés que mantenía la persona afectada fue originado con ocasión del trabajo y, por lo tanto, era calificada como una enfermedad profesional.

Una vez consumada la calificación de la enfermedad profesional por parte de la ACHS, la empresa fue notificada de una Demanda Laboral interpuesta en los Tribunales del Trabajo por la misma persona afectada. Finalmente, y tras un acuerdo prejudicial alcanzado entre ambas partes, esta reclamación no llegó a un juicio laboral dando por concluida la demanda interpuesta.

---

<sup>2</sup> La Orden de Servicio N° 10, 30.12.15, imparte instrucciones sobre procedimiento de denuncias ante casos de acoso sexual y acoso laboral.

<sup>3</sup> Mutualidad adherida por la empresa.

Debido a esta demanda, se concluyó suprimir el cargo que desempeñaba la persona que presentó la demanda quedando con una integrante menos, en términos de organización de la Gerencia de RR.HH., dividiendo en cierta medida las tareas y responsabilidades que este cargo mantenía en otros miembros de la Gerencia.

Al cabo de dos meses y concluida la situación de la primera demanda, el Gerente recibía otra acusación, a través de una reclamación por posible enfermedad profesional interpuesta mediante la Asociación Chilena de Seguridad. En esta ocasión, la reclamación fue desestimada por parte de la mutualidad concluyendo que la Depresión que sufría la trabajadora no era de origen laboral.

Así fue, como esta nueva denuncia consiguió también la supresión del cargo, quedando la gerencia actualmente con 9 integrantes:

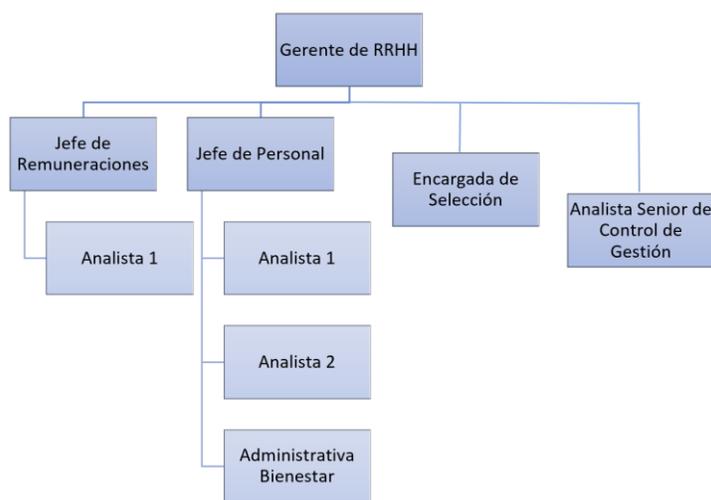


Figura 2: Organigrama Actual de la Gerencia de Recursos Humanos.

Todas estas situaciones y conductas observadas en el equipo al que actualmente pertenezco me disponen a realizar esta investigación en el subsistema de **Organización de la Gerencia de Recursos Humanos** pues soy una profesional de la gestión de personas y me siento con la responsabilidad de realizar las indagaciones pertinentes y evidenciar por qué se dan estos hechos. Hace algunos años Ulrich mencionó: *“Es demasiado frecuente que los profesionales de recursos humanos sean herreros con cuchillo de palo: diseñan sistemas, dan consejos y ayudan a los demás, pero no aplican a sí mismos los principios de RRHH. Si los profesionales de RRHH han de convertirse en socios ..., deben ser adalides de los principios de RRHH en su departamento.”* (Ulrich D., 1997, pág. 307).

### 2.3 Rol del estudiante como investigador.

Desde Febrero del 2018 desempeño en la compañía el cargo de Jefe de Remuneraciones y mi principal objetivo es liderar el proceso mensual de pago de remuneraciones de modo eficiente y eficaz, realizando constantes procesos de mejora y velando por el cumplimiento de la Normativa Laboral, Previsional y Políticas de RRHH del Grupo de Empresas. Asimismo, debo velar por la correcta imputación de los respectivos costos de las remuneraciones.

Bajo mi dependencia se encuentra actualmente un Analista de Remuneraciones, que tiene como principal misión preparar la información de variables mensuales para el pago de remuneraciones y realizar el proceso contable de las remuneraciones.

En el transcurso de esta investigación tendré variados roles, los que dependerán de los contextos en los que me veré involucrada. En este sentido mi participación estará inmersa en las vivencias, por lo que podré acotar mis propias sensaciones para el enriquecimiento de la investigación.

Como mi rol dependerá del contexto en el que me encuentre, también tendré distintas variables e implicancias éticas que puedo vislumbrar a través de los siguientes roles y sus implicancias:

ROLES	IMPLICANCIAS ÉTICAS
Rol de trabajadora	- No posponer mis responsabilidades como trabajadora durante el proceso de investigación.
Integrante del departamento de recursos humanos	- Resguardar la información recabada en el proceso de investigación. - No realizar comentarios que tengan relación con la investigación al resto del grupo.
Rol de jefatura	- No ejercer presiones al resto del grupo para ser parte de la investigación de manera más activa, por ejemplo, en las entrevistas.
Rol de observadora del grupo	- Las observaciones realizadas que sean en virtud de la problemática y objetivos de la investigación y no, a razón del comportamiento de los individuos.
Rol de investigadora	- Integridad del proceso de investigación. - Responsabilidad con los integrantes del equipo, no difundiendo ni realizando comentarios en relación con la investigación y las entrevistas realizadas. - Confidencialidad del proceso investigativo y sus resultados. - Pertinencia en la recolección de los datos, considerando no influenciar a los participantes con mis propias creencias.

## **2.4 Objetivos de la Investigación.**

El propósito de esta investigación será descubrir los fenómenos, características y rasgos relevantes que se dan en las interacciones de los individuos del área, y con ello plantear un modelo de intervención que influya positivamente en el resultado del desempeño del grupo de trabajo de la Gerencia de RR.HH. En este contexto la pregunta de investigación y objetivos serán los siguientes:

### **Pregunta de Investigación**

¿Cómo podemos gestionar y mejorar las relaciones, interacciones y resultados que actualmente se dan al interior de la Gerencia de RRHH?

### **Objetivo General**

Generar una propuesta de intervención para mejorar la efectividad interna del equipo de trabajo de la Gerencia de RR.HH de la organización.

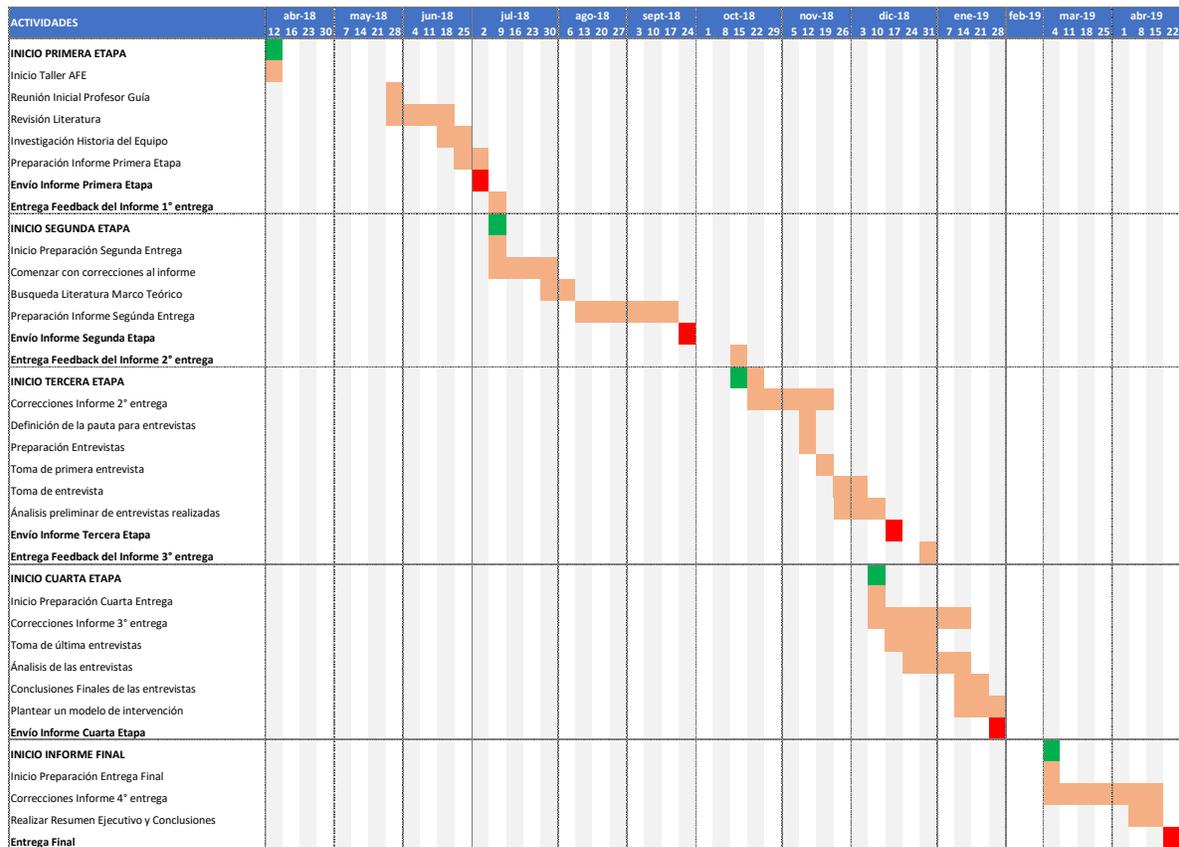
### **Objetivos Específicos:**

- Explorar la percepción de los colaboradores sobre sus características personales y laborales que favorecen y obstaculizan su desempeño individual y el del equipo.
- Conocer y definir los puestos de trabajo, tareas, procesos, roles y rutinas que favorecen los buenos resultados.
- Identificar y definir las interacciones sociales, normas y creencias que favorecen y obstaculizan los buenos resultados.
- Conocer las relaciones e interacciones que se dan entre los integrantes de la Gerencia de RR.HH.
- Elaborar una propuesta de intervención basada en las observaciones realizadas, considerando los aportes de la gestión de personas para optimizar las relaciones y efectividad al interior del equipo de trabajo de la Gerencia de RR.HH.

### 3 Desarrollo del proyecto

Considerando este proyecto de investigación como herramienta para la obtención del Grado de Magister en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional, es necesario determinar los recursos de tiempos que tendré disponibles para su desarrollo. De acuerdo con las etapas del proyecto estimo pertinente los plazos detallados en la siguiente Carta Gantt:

**CARTA GANTT**  
Desarrollo de Proyecto de Grado MGPDO



## 4 Metodología

Para determinar la metodología de investigación a utilizar, he considerado como antecedentes los acontecimientos vividos por los integrantes de la Gerencia de RR.HH y las investigaciones de la acusación de acoso laboral y las relacionadas a enfermedades profesionales que a lo largo de este último tiempo han debido sobrellevar.

Dado lo anterior, considero pertinente utilizar la entrevista semi-estructurada como método de recolección de datos. De esta manera, es posible lograr un vínculo más propicio para generar un mayor nivel de confianza por parte de los entrevistados, que les permita otorgar información relevante para esta investigación.

Según lo comentado en una de las cátedras del MGPDO *“La entrevista, como método, produce datos no sólo durante su aplicación. Los datos siempre son emergentes en la medida en que el investigador se involucre; en este caso, datos útiles emergen durante su concepción y diseño, durante la negociación del acceso para realizarla, durante las conversaciones e interacciones alrededor de la entrevista misma, durante la toma de notas y durante la transcripción.”* (Valenzuela, 2018).

Para la realización de las entrevistas es preciso: *“seleccionar a los participantes”*, contar con *“la aceptación”* y con *“un conjunto de preguntas a realizar”*, esperar el *“lugar y momento”* adecuado y el tiempo necesario de concentración por ambas partes. (La entrevista en investigación cualitativa, ujaen.es).

Así mismo, se utilizará para la recolección de datos la observación participante que corresponde a *“la descripción sistemática de eventos, comportamientos y artefactos en el escenario social elegido para ser estudiado”* (Kawulich, (2005, May)) (Marshall, 1989), este método es propio del modelo de investigación – acción utilizada en esta investigación.

### 4.1 Criterio de Selección de la Muestra

Para la muestra tendré presente como criterio de selección, la dotación de la Gerencia de RR.HH vigente al inicio de la recolección de datos, la que se encuentra conformada por 9 integrantes (ver figura 2). Para la obtención de datos representativa, consideraré entrevistar a 6 personas, las que simbolizan el 66% de la muestra (dos tercios del área).

En el caso de llegar a un punto de saturación de la información y dependiendo del tiempo disponible, considero realizar las entrevistas a todos los participantes del área, con el objeto de fomentar la participación del equipo y dar mayor fundamento a esta investigación.

## 4.2 Criterio de Inclusión

Como criterio de inclusión, considero oportuno segmentar la muestra por la antigüedad en la compañía que mantienen los integrantes, de los cuales el 55.5% posee una antigüedad superior a un 1 año y el 45.5% posee entre 3 a 7 meses de antigüedad.

Con esta segmentación puedo recabar información a través de las entrevistas de 3 personas que posean más de un año de antigüedad, 2 personas que lleven menos de un año en la compañía y para completar la muestra, la entrevista al Gerente de RR.HH.

## 4.3 Criterio de Exclusión

Dos integrantes de la Gerencia de RR.HH serán excluidos de las entrevistas porque al momento de iniciar la recolección de datos poseen una antigüedad menor a 3 meses en la compañía. También me excluiré de la muestra porque seré la encargada de recabar los datos a través de las entrevistas semi-estructurada.

Este criterio de exclusión pretende dar énfasis en la recolección de datos del personal que tenga mayor antigüedad en la Gerencia y principalmente no agotar el recurso tiempo dado los plazos limitados para esta investigación.

## 4.4 Instrumento para utilizar

Para la recolección de datos utilizaré como instrumento las **entrevistas semi-estructuradas**, instrumento que forma parte de los métodos cualitativos para obtener información de los sujetos de estudio, (Taylor, 1987) (Kvale, 2008).

Según Bernard (1988), las entrevistas semi-estructuradas se utilizan mejor cuando no se tiene más de una oportunidad para entrevistar. Estas son precedidas por observaciones y entrevistas informales para permitir al investigador desarrollar una comprensión aguda del tema de interés. En este sentido, mis experiencias personales aportaran al enriquecimiento de los datos obtenidos y en el proceso mismo de las entrevistas.

Para la aplicación de las entrevistas utilizaré una Pauta de Entrevista semi-estructurada, *“en las que el entrevistador establece una estructura general al decidir con anticipación el terreno que se cubrirá y las preguntas principales”* (Drever, 1995); (Longhurst R., 2003). Esta pauta se encuentra conformada por 29 preguntas dividida en 6 secciones, las que consideran preguntas para: conocer

al entrevistado, sobre desempeño y sus determinantes, sus interacciones sociales, comunicación, liderazgo y preguntas de cierre las que permitirán conocer tópicos que no hayan sido abordados en las secciones anteriores.

Aun cuando exista una pauta de entrevistas, ésta deberá adecuarse a cada uno de los integrantes, ya que deberé estar atenta durante el transcurso de las entrevistas sobre cualquier eventualidad que se mencione o se den indicios de algún otro tema relevante para esta investigación, las que podrán ser ahondadas en la misma oportunidad, (La entrevista en investigación cualitativa, ujaen, s.f.).

Asimismo, no repetiré las preguntas de la pauta cuando los entrevistados, respondan por si solos en otra pregunta, y solo consideraré profundizar en caso de dudas de estas mismas.

La pauta que utilizaré se encuentra en el anexo 1 del presente informe, con ella espero obtener la profundización suficiente para el análisis de los resultados de distintos ámbitos del subsistema de Organización de la Gerencia de Recursos Humanos.

## 5 Marco Teórico

Las temáticas que serán objeto de investigación tienen relación con los fenómenos, características y rasgos que se dan en las interacciones de los individuos que se desempeñan al interior de la Gerencia de Recursos Humanos, en este sentido y para una mejor comprensión de aquellos, consideraré las siguientes revisiones teóricas pertinentes al subsistema de investigación.

### 5.1 Definiciones Básicas

Para que cualquier individuo se desarrolle de manera efectiva dentro de una organización, es necesario que tenga un conocimiento mínimo sobre las funciones que deberá desarrollar, cuáles serán sus objetivos y metas, sus tareas y el rol que la organización requiere para el desarrollo de su cargo. Dada la importancia de estos conceptos es necesario profundizar acerca de cuál es el nivel de conocimiento que tienen los individuos sujetos de esta investigación.

Generalmente, las características que debe poseer una persona para desempeñar un cargo se encuentran descritas en un documento llamado “**perfil de cargo**”, instrumento que es utilizado para indicar tales características, así mismo también es utilizado para estipular algunos rasgos de personalidad que deberá poseer el individuo como por ejemplo debe ser extrovertido, intuitivos, racionales, perceptivos, entre otras características. En el perfil de cargo se describirá también la formación profesional requerida; el nivel educacional, conocimiento en determinadas temáticas, años de experiencia, entre otras; Por último, se estipulan los requisitos fundamentales para el desarrollo eficiente del cargo y sus funciones.

De acuerdo con Fleitas en los perfiles de cargo, “*se significa la base técnico-organizativa para que el desempeño individual tribute al desempeño estratégico organizacional*” (Fleitas). En este sentido si buscamos generar una propuesta para incrementar la productividad del personal, es relevante conocer el nivel de conocimiento que tienen los participantes sobre sus perfiles y como este nivel de conocimiento aporta al desempeño individual de cada uno de ellos.

En esta misma línea, es relevante conocer cuál es su comprensión respecto del concepto de **Rol**, porque según la claridad que tengan sobre este concepto es posible que los individuos comprendan de mejor forma qué es aquello que la organización espera de ellos, complementado de esta forma el perfil de cargo comentado anteriormente.

Para este análisis entenderemos el concepto de **Rol** como la posición que un individuo ocupa dentro de la organización y el que debe ser desempeñado según ciertas expectativas que se esperan de él. Así también, se entenderá el **Rol** como “*un constructo mental que la persona forma a partir de las relaciones que establece con los individuos y grupos que integran el sistema en el que participa*”. (Acuña E. y Sanfuentes M., 2016, pág. 28). Bajo estas definiciones, el individuo

deberá complementar el rol dado por la organización con el rol que él decide tomar a través de su entendimiento del sistema, sus complejidades, tareas y actividades, además del tipo de colaboración que prestará al resto de los individuos que conforman el grupo.

Complementando las definiciones básicas, es fundamental que cualquier individuo tenga conocimiento sobre cuáles son los **Objetivos o Metas** que debe alcanzar. Entenderemos **Objetivos o Metas** como la *“finalidad de una acción”* (Word Reference, s.f.), es decir, hacia dónde nos queremos dirigir. Para su estudio y gestión, diferenciaremos estos objetivos en individuales y grupales.

Comprenderemos los **Objetivos Individuales** como las metas específicas que cada integrante de la Gerencia de RR.HH. requiere alcanzar. Estas metas u objetivos deben estar claramente definidas, ser alcanzables y medibles.

Así también, utilizaremos como descripción de **Objetivos Grupales** como la base que cualquier equipo u organización, describa como sus valores o visión. Es importante que estos lineamientos sean entendido y compartido por todo el equipo, es decir, que la Gerencia de RR.HH. tenga en conjunto un objetivo claro y que los esfuerzos sean dirigidos hacia su cumplimiento.

En este sentido los objetivos proporcionan un enfoque y una dirección clara, además permiten comprender la situación actual y unificar a los miembros del equipo (Carlock Randel S., 2012).

Los **Procesos** conforman la última definición básica que utilizaremos para el análisis posterior de esta investigación.

Así como fueron mencionados los perfiles de cargo, el rol, las metas u objetivos, los procesos son necesarios para el desarrollo de las funciones que se deben desempeñar, entenderemos **procesos** como *“acuerdos que guían la forma en que el equipo trabaja en conjunto para lograr sus objetivos.”* (Carlock Randel S., 2012, pág. 8). Los procesos pueden incluir formas de comunicación, capacitación, toma de decisiones, resolución de problemas y planificación.

Es fundamental que existan procesos formales o informales dentro de los equipos de trabajo, así es posible evitar los conflictos en situaciones críticas o fomentarlos para generar conflictos funcionales que permitan mejorar su desempeño, tanto para actividades genéricas como para acciones específicas y técnicas. (Robbins P Stephen y Judge Timothy A, 2017).

Así mismo, los procesos favorecen tanto las interacciones intergrupales, que se representan por las interacciones *“que se da entre diferentes grupos”*, como las interacciones intragrupalas, que corresponden a las interacciones *“que ocurre dentro de un grupo o equipo”* (Robbins P Stephen y Judge Timothy A, 2017), de esta forma los procesos afianzan los esfuerzos de coordinación entre los individuos que lo conforman. (Cohen S. G. & Bailey D. E., 1997).

## 5.2 Gestión del Desempeño

Desde Taylor (1899), quien fuera el precursor de la administración en la productividad de los trabajadores en la compañía de acero “Bethlehem Steel Corporation”, hasta nuestros tiempos, el desempeño ha sido fuente para numerosos estudios, técnicas y prácticas para incrementar los niveles de desempeño y los esfuerzos que los trabajadores realizan en beneficio de las organizaciones.

El **Desempeño** es determinado por los conocimientos, habilidades y motivaciones que posee el individuo y por los recursos provistos por la organización para la realización de sus funciones (Laulié, 2018).

En el análisis de esta investigación es relevante conocer la apreciación que tienen los integrantes de la gerencia sobre su **Desempeño individual**, conformado por diversos tipos de conductas, factores, comportamientos o acciones que implementan para lograr un resultado.

En este sentido, las conductas individuales deben ser observables, medibles y relevantes para las metas de la organización y son evaluadas con relación al valor que otorgan a la empresa.

Uno de los objetivos que perseguiré en esta investigación, será conocer la percepción de los colaboradores respecto de sus características personales y laborales, identificar las particularidades que favorecen su desempeño individual y por el contrario conocer aquellas que lo obstaculizan. Respectos de estos últimos, al ser identificados podrán ser evaluados y trabajar en proponer ideas para potenciar su desarrollo personal y profesional, así también, ser un aporte al desempeño del grupo de trabajo.

Respecto del **Desempeño en equipos de trabajo** lo entenderemos como los esfuerzos enfocados en el conjunto de resultados individuales, que favorecen los procesos que se llevan a cabo para el logro de los objetivos del grupo, de esta forma, provocando un efecto multiplicador en la contribución individual y un aumento en los esfuerzos empleados en el desempeño del grupo. (Molina, 2000).

Para determinar el nivel de desempeño desarrollado de manera individual y colectiva por los trabajadores, existen variados **Modelos de Evaluación de Desempeño** que tienen como objetivo el establecimiento de una evaluación sistematizada que ayude a la administración a comprender los niveles de desempeño que tienen sus empleados, además, estas herramientas son comúnmente utilizadas para determinar ascensos, transferencias o despidos. A través de las evaluaciones es posible determinar las brechas lo que permite, implementar políticas y planes de capacitación, conocer las habilidades y competencias de los trabajadores y, por último, proporcionar a los individuos evaluados retroalimentación sobre la percepción desde la mirada organizacional sobre su desempeño.

Generalmente las evaluaciones de desempeño son utilizadas para determinar incrementos en la remuneración y entregar recompensas adicionales a los colaboradores, como por ejemplo bonos de desempeño. (Robbins P Stephen y Judge Timothy A, 2017).

Dado que esta investigación busca generar una propuesta para mejorar el desempeño de los integrantes de la Gerencia de RR.HH, es fundamental contar con una herramienta que nos permita conocer cuál es el nivel o grado de desempeño que poseen. Para ello, revisaré los diversos métodos o modelos de evaluación expuestos por Robbins P. Stephen y Judge Timothy A.:

Los **Métodos de Evaluación** generalmente evalúan los resultados de los objetivos individuales, las conductas y los rasgos de las personas. Estas evaluaciones se pueden realizar a través de:

*“Ensayos Escritos: que consisten en redactar una descripción de las fortalezas, las debilidades, el desempeño anterior y el potencial del trabajador, así como hacer sugerencias para que éste mejore”* (Robbins P Stephen y Judge Timothy A, 2017). Este tipo de evaluación es el método más sencillo de realizar, pero es difícil de obtener comparaciones entre una y otra evaluación ya que no existen puntuaciones estandarizadas.

El método de evaluación de *“Incidentes Críticos: evalúa las conductas fundamentales para distinguir entre la ejecución eficaz e ineficaz en su trabajo”*, por lo tanto, tiene como finalidad realizar una comparación entre las conductas consideradas eficaces y las conductas presentadas por el trabajador. Este método ayuda al empleador a clarificar las conductas que considera eficientes y presentar al trabajador las conductas que debiera mejorar.

Otro de los métodos es las *“Escala de Puntuación Gráfica: es donde el evaluador califica factores del desempeño sobre una escala gradual”*. Esta escala es la más utilizada a la hora de realizar evaluaciones de desempeño, en términos generales trata de una calificación sobre factores del desempeño como por ejemplo calidad del trabajo, cooperación e iniciativa. La evaluación puede ir por ejemplo desde 1 (“no posee suficiente conocimiento sobre la tarea”) a 7 (“posee amplio conocimiento sobre la tarea”) o en un rango distinto.

Las *“Escala de Puntuación basadas en el comportamiento”*, es otro método de evaluación, que *“combinan elementos importantes del método de incidentes críticos y la escala de puntuación gráfica”*. Para realizar esta evaluación, los participantes deben entregar ejemplos específicos sobre conductas eficaces e ineficaces y sobre estas dimensiones se generan una escala variable para evaluar la calidad del trabajo.

El último de los métodos de evaluación individual es el de *“Comparaciones Forzadas”*, en donde se evalúa el desempeño del individuo respecto del desempeño de otro”.

Así como existen métodos de evaluación individual, como los descritos en los párrafos precedentes, existen otros métodos que pueden ser aplicados para una **Evaluación Grupal del Desempeño**. Entre ellas se encuentran:

El método de *Evaluación Participativa por Objetivos* es *“democrática, participativa, incluyente y motivadora”* (Chiavenato, 2009). A través de este método, se genera un consenso entre el gerente

y los colaboradores para realizar una declaración sobre los resultados a los que se quieren llegar, generando un compromiso por parte de los colaboradores para el cumplimiento de estos. Este tipo de evaluación requiere de un “*monitoreo constante de los resultados y su comparación con los objetivos*” (Chiavenato, 2009), de esta forma, el gerente y los colaboradores deben mantener una comunicación fluida para reducir las discrepancias y aumentar los resultados de los objetivos consensuados.

Otro tipo de evaluación que podría considerarse como evaluación grupal, es la *Evaluación en 360°* (Chiavenato, 2009), esta evaluación considera a todos los involucrados con la persona a evaluar; el superior, sus pares, sus subalternos, el cliente interno y externo, como así también, considera una autoevaluación. Trata de una apreciación sobre las percepciones que el resto tiene sobre el evaluado y es utilizada como una herramienta para realizar la comparación sobre las percepciones que se tienen sobre él evaluado y las demandas de los evaluadores, esclareciendo las brechas para una futura adaptación de los comportamientos en función de aumentar el desempeño.

Esta evaluación en 360° tiene variaciones respecto de quiénes participan, de esta forma la *Evaluación en 180°* (Chiavenato, 2009), considera la participación de la jefatura y sus pares o colegas y por último, la *Evaluación en 270°* (Chiavenato, 2009), considera la intervención de los mencionados en la evaluación 180° más la contribución de los subalternos o subordinados.

En cualquier caso, los métodos de evaluación requieren de indicadores que sean sistémicos, considerando la planificación estratégica que determina los parámetros de medición, asimismo, los indicadores deben estar estrechamente ligados con los procesos y deben ser sustentados con índices objetivos para evitar la subjetividad que los participantes puedan incluir en ellos.

En esta misma línea, las evaluaciones de desempeño deben considerar el contexto general en que se encuentran insertos, considerando el ambiente interno y externo para la determinación de los indicadores.

### 5.3 Los Grupos y sus relaciones

A menudo es fácil confundir el significado entre “grupo” y “equipo”, para clarificar y comprender que entre ellos existe cierta diferencia definiremos al **Grupo** como “*dos o más individuos que interactúan, son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos específicos*” (Robbins P Stephen y Judge Timothy A, 2017). En este sentido, los **Grupos de Trabajo** interactúan para compartir información y tomar decisiones en favor del desempeño individual de cada uno de sus integrantes.

Por otra parte, entenderemos **Equipo** como el “*Grupo de personas organizado para la realización de una tarea o el logro de un objetivo*” (Word Reference, s.f.), por lo tanto, comprenderemos al **Equipo de Trabajo** como un grupo de personas que “*genera una sinergia positiva gracias al esfuerzo coordinado*” (Robbins P Stephen y Judge Timothy A, 2017) persiguiendo el desempeño

colectivo, con responsabilidades tanto individuales como mutuas, y en donde existe interdependencia entre las tareas desarrolladas.

En relación al objetivo de esta investigación, que busca generar una propuesta para mejorar el desempeño de los integrantes de la Gerencia de RR.HH, me enfocaré en el desarrollo de los equipos de trabajo porque se ha demostrado que los resultados mejoran producto del esfuerzo y la sinergia que generan los individuos que lo integran.

Al ser los equipos de trabajo compuestos por grupos de individuos, es relevante mencionar que los grupos pueden ser descritos a través 6 elementos, los cuales son: roles, normas, estatus, tamaño, cohesión y diversidad (Robbins P Stephen y Judge Timothy A, 2017).

En el apartado de “Definiciones Básicas” (4.2) se describe **Rol** como la posición que un individuo ocupa dentro de la organización y el que debe ser desempeñado según ciertas expectativas que se tienen respecto de él. Las **Normas** son “*estándares aceptables de conducta, los cuales son compartidas por sus miembros*” (Robbins P Stephen y Judge Timothy A, 2017), como ejemplos podría ser el respeto, la solidaridad, transparencia hacia los miembros del grupo, entre otros.

El elemento **Estatus**, se entiende como la posición social que los integrantes de la organización entregan al grupo o a alguno de sus miembros. El **Tamaño** tiene relación con el número de integrantes que pertenece al grupo. El quinto elemento de los grupos es la **Cohesión**, y corresponde al “*grado en que los miembros de un grupo se sienten atraídos entre sí y están motivados para permanecer en el grupo*” (Robbins P Stephen y Judge Timothy A, 2017). Este último elemento influye directamente en la productividad del grupo, dependiendo de su nivel y el establecimiento de normas, en este sentido los resultados en el desempeño son proporcionales, es decir, a un nivel bajo de cohesión y la inexistencia o debilidad de normas claras en el grupo, el desempeño será deficiente, por el contrario, de existir normas claras y un alto grado de cohesión, el grupo tendrá un desempeño superior.

Y, por último, la **Diversidad** es definida por la Real Academia de la Lengua Española como “*Variedad, desemejanza, diferencia.*” (RAE, s.f.) pero este elemento no se referirá solamente a las diferencias sino también al “*grado en que los miembros de un grupo difieren o se asemejan entre sí*” (Robbins P Stephen y Judge Timothy A, 2017).

Los conceptos recién vistos (roles, normas, estatus, tamaño, cohesión y diversidad), son claves en la Teoría de la Identidad Social (Scandroglio, 2008), que establece cuándo y por qué los individuos se consideran miembros de un grupo en particular y por qué las personas reaccionan frente a los fracasos o éxitos del grupo.

Para profundizar en los Grupos de trabajo y las relaciones que mantienen en las organizaciones, ahondaremos en dos tipos de relaciones, las intragrupalas y las intergrupales. Estas dos categorías, permiten clasificar el origen de los conflictos.

Las **Relaciones intragrupalas** “*son las relaciones que se dan al interior de un grupo de trabajo*”, (Robbins P Stephen y Judge Timothy A, 2017). Una de las características para lograr un nivel superior de eficiencia y eficacia a nivel grupal, es que exista un ambiente de solidaridad entre sus

miembros, en donde no se castiguen los errores, sino que se alienten en la búsqueda de las soluciones en conjunto.

Cabe destacar que dependiendo del nivel de relación que mantengan los miembros de un grupo de trabajo, tenderán a formar un pensamiento colectivo, en este sentido, *“Bion establece la noción de que los grupos siempre operan en dos niveles: uno es el del grupo de trabajo, en el cual el grupo está comprometido y organizado para realizar la tarea básica que lo identifica y congrega...”* (Miller E., 2011, pág. 31), logrando así un óptimo nivel de desempeño al encontrarse enfocado en su tarea básica. *“...El otro nivel es el de los supuestos básicos (dependencia, fuga/lucha, apareamiento), los cuales afectan el funcionamiento del grupo de un modo inconsciente”.* (Miller E., 2011, pág. 31), en este caso el pensamiento colectivo va en contra del desempeño, debido a que desenfoca a los miembros del grupo en el cumplimiento de la tarea primaria.

Por otro lado, las **Relaciones intergrupales** están determinadas por las relaciones que se dan entre dos o más grupos, (Robbins P Stephen y Judge Timothy A, 2017). Es habitual ver en las organizaciones que los distintos grupos, (áreas o departamentos), mantienen altos niveles de competitividad, lo que puede llevar a resultados positivos como por ejemplo el desarrollo exitoso de un nuevo producto o proyecto y, por el contrario, que los niveles de competencia sean tan elevados que inciten a que un grupo culpe a otro y viceversa, obteniendo resultados desfavorables alejándolos de su tarea primaria.

#### **5.4 Equipos de trabajo y sus estados emergentes**

En el punto anterior, relacionado con los grupos y sus relaciones se estableció una definición básica sobre los **Equipos de Trabajo**, y que ellos se encuentran conformados por grupos de personas que *“genera una sinergia positiva gracias al esfuerzo coordinado”*, así también, los equipos persiguen el desempeño colectivo, asignándose responsabilidades individuales y grupales, y donde sus habilidades, conocimientos y destrezas son complementados para el desarrollo de su labor. (Kozlowski S. W. & Ilgen D. R., 2006) (Robbins P Stephen y Judge Timothy A, 2017) (Laulié, 2018).

La literatura distingue cuatro tipos diferentes de equipos de trabajo (Robbins P Stephen y Judge Timothy A, 2017), (Yukl, 2008):

El primero de ellos es el **Equipo funcional**, donde los equipos tienen trabajos especializados y con una misma función básica, en este tipo de equipos podemos visualizar comúnmente a las líneas de producción. En que generalmente las responsabilidades de liderazgo son puestas en una persona de nivel jerárquico superior, él mantiene la autoridad sobre la operación interna y es el representante del equipo para el resto de la organización.

Otro de los tipos de equipos es el conformado **para resolver problemas**, donde los individuos se reúnen algunas horas por semana para analizar formas de mejorar la calidad, la eficiencia y el ambiente laboral. Estos equipos son encargados de entregar sugerencias sobre los puntos a resolver, pero no tienen la autoridad para poder implementarlas por sí solos. Un ejemplo de este tipo de equipos son los de prevención de riesgos, ellos proponen mejoras sobre la calidad y medidas que se pueden tomar para resguardar la seguridad y salud de los trabajadores, pero no pueden llevarlas a cabo hasta no pasar por una serie de aprobaciones, como normativas, políticas internas, financieras y hasta de imagen para la empresa.

Los equipos **Autodirigidos** son los grupos de empleados que llevan a cabo tareas interdependientes y asumen responsabilidades de sus supervisores. En ocasiones estos tipos de equipos deciden sobre el personal a contratar, toman decisiones sobre la ejecución de las tareas, compras de materiales, entre otras.

Las revisiones de la literatura sobre los equipos autodirigidos (Cohen SG. y Bailey DE, 1997); (Cohen SG y Ledford Jr GE, 1994); (Kirkman B L & Rosen B., 1999), sugieren que este tipo de delegación, entrega poder a los empleados y mejoraría la satisfacción laboral y el rendimiento del equipo.

Los equipos **Transfuncionales o Multifuncional** corresponden a los conformados por integrantes de niveles jerárquicos similares, pero son parte de distintas áreas de la organización, y se reúnen con el objetivo de realizar una tarea. Trabajar en este tipo de equipos permite a los participantes conocer los distintos puntos de vista de una situación, en este sentido sus miembros aprenden habilidades que luego pueden ser traspasadas a los integrantes de las áreas a las que pertenecen.

Debido a las nuevas tecnologías han surgido los grupos **Virtuales** que son aquellos equipos que utilizan la tecnología para reunir a sus miembros a través de videoconferencias o alguna aplicación que permita la unión en línea de sus integrantes.

El último de los tipos de equipos que se puede identificar son los **Sistema de equipos múltiples** se refiere a la reunión de dos o más equipos interdependientes para trabajar en una meta superior.

Respecto de los **Estados Emergentes** en los equipos de trabajo podemos decir que corresponden a los estados cognitivos, emocionales y motivacionales en los que se encuentran sus participantes, estos estados nacen de la experiencia que tienen sus integrantes al desarrollar el trabajo junto. Así también, los estados emergentes son determinantes para la eficacia de los equipos de trabajo (Robbins P Stephen y Judge Timothy A, 2017) (Laulié, 2018).

Dentro de estos estados se debe considerar la **cohesión grupal**, este concepto se encuentra definido anteriormente como el *“grado en que los miembros de un grupo se sienten atraídos entre sí y están motivados para permanecer en el grupo”* (Robbins P Stephen y Judge Timothy A, 2017); además, se define como *“la vinculación emocional entre los miembros del equipo, los cuales son motivados por el nivel de apego que tienen entre sí.”* (Chang S., 2014)

El segundo de los estados emergentes está determinado por la **Potencia grupal**, esta potencia se encuentra representada por las creencias de los integrantes del equipo y en la confianza que

poseen sobre las habilidades colectivas para la obtención de resultados positivos, (Guzzo RA, 1993). Si los integrantes creen que poseen una alta potencia como grupo invertirán una mayor cantidad de energía en el logro de sus objetivos y, por el contrario, si existe la creencia que no podrán lograr sus metas, sus integrantes no realizarán los mismos esfuerzos ni invertirán sus energías en ello, (Gil F., 2008).

Los **Modelos mentales**, también forman parte de los estados emergentes, estos modelos corresponden a las representaciones mentales respecto de los conocimientos y creencias de los integrantes de un equipo en relación a la forma en que deben realizar el trabajo (Robbins P Stephen y Judge Timothy A, 2017), (DeChurch L. A. y Mesmer-Magnus JR., 2010) .

El **Clima de Seguridad Psicológica**, corresponde al constructo del equipo y a la creencia compartida por sus miembros sobre si este espacio es seguro para tomar riesgos interpersonales, (Edmondson, 1999). Bajo este estado se encuentra el clima para la innovación, el clima de seguridad y el clima de justicia, (Rico R., 2010).

El último de los estados emergentes es el **Conflicto**, que se define como un proceso que inicia cuando una de las partes percibe que otra afecta o afectará de manera negativa lo que le interesa. La literatura identifica tres tipos de conflicto: Conflicto de Tarea, Conflicto de Relación y Conflicto de Proceso, estos tres tipos de conflictos pueden ser funcionales o disfuncionales en base a sus resultados. (Robbins P Stephen y Judge Timothy A, 2017).

También, es posible conceptualizar tres tipos de conflicto considerando su *locus*, estos son: Conflicto Diádico: que corresponde al que ocurre entre dos personas; Conflicto Intragrupal: es el que ocurre dentro del grupo; Conflicto Intergrupal: es el que se da entre grupos o equipos. (Robbins P Stephen y Judge Timothy A, 2017) (Farh J., 2010).

## 5.5 Liderazgo

El **liderazgo** es el conjunto de habilidades que posee un individuo para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de una visión o un conjunto de metas, (Robbins P Stephen y Judge Timothy A, 2017). El liderazgo es ejercido por individuos, a quienes se les denomina **Líderes**, estos individuos no necesariamente son representados por los que la organización otorga cierta posición jerárquica de poder, y en muchas ocasiones, los líderes emergen entre alguno de los participantes del grupo, los que pueden ser tan o más importante que los liderazgos formales. (Foladori H, 2018).

Actualmente las organizaciones necesitan de liderazgos firmes y una gerencia sólida para lograr una eficacia óptima. En este sentido los líderes necesitan desafiar el statu quo, movilizándolo a los miembros del grupo hacia los objetivos de la organización a través de la inspiración, haciéndolos perseguir la visión que se desea, (Robbins P Stephen y Judge Timothy A, 2017) (Derue, 2011).

El líder tiene como gran misión dirigir al grupo hacia el logro de los objetivos, en función de este rol y la importancia que tiene a nivel organizacional y social es que ha sido sometido a variados estudios referentes al liderazgo y la personificación de líder, logrando de esta forma establecer distintos modelos y teorías sobre la materia. Para esta investigación será necesario identificar el estilo de liderazgo al interior de la Gerencia de RR.HH. y cuáles son las características reconocidas por sus dependientes. Para lograr comprender estas variables a continuación se desarrollarán las siguientes teorías: Teorías de liderazgo enfocadas en el Líder, Teorías enfocadas en el Líder y la Situación y Teorías enfocadas en el Líder y los Seguidores. (Robbins P Stephen y Judge Timothy A, 2017), (Yukl, 2008).

Las **Teorías de liderazgo enfocados en el Líder**, son aquellas que se dirigen hacia la persona que ejerce el rol de líder, se encuentran orientadas en los rasgos de personalidad y las conductas que los líderes tienen.

Desde esta línea surge la **Teorías de Rasgos**, que se enfoca en las cualidades y características personales que distinguen al líder. Bajo esta percepción el liderazgo no podría ser desarrollado pues forma parte de la personalidad del líder (el líder nace, no se hace). Esta teoría no considera el contexto en que el líder se encuentra inserto, además, existen estudios que han evidenciado que los rasgos son más útiles para predecir el surgimiento de líderes y su forma de liderazgo, que para determinar su eficacia (Ensari N, 2011).

Otra de las teorías de liderazgo enfocados en el Líder, es la **Teoría Conductual**, esta *“propone que lo que distingue a los líderes son conductas específicas”* (Robbins P Stephen y Judge Timothy A, 2017) y a su vez, estas conductas se pueden dividir en: **Orientado a la Tarea**, donde el líder define y da estructura a su rol y al de los subordinados buscando el logro de las metas. Por ejemplo, a través del establecimiento de metas específicas, imponiendo los tiempos del personal, dando instrucciones, organización el ambiente de trabajo, etc.

Por otra parte, existen las conductas **Orientadas a las Relaciones** destacándose estas por la presencia en las relaciones laborales de confianza mutua, respeto y atención a los sentimientos. Aquí el líder brinda apoyo ofreciendo su respaldo y estímulo, hace partícipe al personal sobre las actividades a realizar, escucha activamente las preocupaciones de su colaboradores y ofrece retroalimentación, (Laulié, 2018) (Judge T. A., 2004).

Las **Teorías enfocadas en el Líder y la Situación** ya no solo consideran a la persona que ejerce el rol de líder, sino que también considera el contexto en el que se encuentra inserto. En este enfoque encontramos la **Teoría de contingencia de Fiedler**, supuesto que *“establece que el desempeño del grupo depende de la coincidencia adecuada entre el estilo del líder y el grado de control que le permite la situación”* (Robbins P Stephen y Judge Timothy A, 2017) (Altmaee S, 2013). En este sentido se puede reconocer la capacidad que tiene el líder de adecuarse a la situación, y cómo sus características personales lo ayudan en ser efectivo ante el contexto.

La **Teoría de Liderazgo Situacional**, se enfoca en los seguidores, en su comportamiento y en base al nivel de madurez de ellos, por lo tanto, el estilo de liderazgo deberá seleccionarse de acuerdo con la disposición de los seguidores.

La orientación que deberá ejercer el líder dependerá del tipo de comportamiento de los seguidores, si los seguidores son: **incapaces técnicamente y no están dispuestos** a realizar la tarea, deberá entregar funciones claras y específicas; si los seguidores son **incapaces técnicamente pero están dispuestos** a realizar la tarea, el líder deberá compensar esta falta técnica demostrando una fuerte orientación hacia la tarea verificando que esta se entienda, así también, deberá motivar a los seguidores para que sigan apoyando en el cumplimiento del objetivo.

Otros comportamientos que pueden tener los seguidores son los **capaces y no están dispuestos** a realizar la tarea, con ellos es importante hacerlos partícipes de los resultados de la tarea para aumentar su compromiso y motivación por ella, utilizando un estilo participativo y de apoyo de liderazgo. En otro sentido, si los seguidores son **capaces y están dispuestos** a realizar la tarea el líder debe fomentar la autonomía en la realización de sus funciones sin perder la comunicación con ellos. (Robbins P Stephen y Judge Timothy A, 2017) (Hersey, 1969).

Existen algunas teorías más contemporáneas sobre el liderazgo, dentro de estas clasificaciones se encuentran las **Teorías enfocadas en el Líder y los seguidores**, ellas se basan en la persona que ejerce el rol de líder y los miembros del grupo que lidera.

La **Teoría del intercambio Líder-Miembro** respalda la creación de un círculo interno y un círculo externo que toma la atención del líder; los miembros que forman parte del círculo interno reciben una cantidad desproporcionada de atención, por ende, tienen mayores probabilidades de obtener privilegios especiales, ellos forman parte de los integrantes de mayor confianza por parte del líder. Por otra parte, los individuos que forman parte del círculo externo son los que reciben una baja o nula atención, de esta forma los integrantes de este círculo ven socavada la confianza y aumenta la percepción de injusticia, evidenciando el aumento de los conflictos intragrupales. (Robbins P Stephen y Judge Timothy A, 2017) (Erdogan B. y Bauer T. N., 2010).

Otra de estas teorías es la del **Liderazgo Carismático**, donde los seguidores atribuyen habilidades de liderazgo heroicas cuando observan ciertas conductas, estos líderes son visionarios, están dispuestos a correr riesgos, son sensibles a las necesidades de sus seguidores y exhiben conductas extraordinarias, (Robbins P Stephen y Judge Timothy A, 2017) (Weber M., 2012). Dentro de esta categoría se pueden catalogar algunos personajes históricos como, por ejemplo, Malala Yousafzai, Nelson Mandela, Martin Luther King o Mahatma Gandhi.

Respecto de la **Teoría del Líder Transaccional** *“son aquellos que guían o motivan a sus seguidores en la búsqueda de metas establecidas al aclarar los requisitos del rol y de la tarea”* (Robbins P Stephen y Judge Timothy A, 2017). Este estilo de liderazgo busca la recompensa de los colaboradores que tengan buenos resultados, en casos que los seguidores se desvíen de las normas o estándares requeridos el líder realiza intervenciones o acciones correctivas de estos

comportamientos, en este mismo sentido entrega las responsabilidades a sus seguidores evitando tomar él las decisiones. (Bass B. M., 1993).

Por último, la **Teoría de los líderes transformacionales** influyen en la motivación de los seguidores más allá de los marcos de estructura formales *“son quienes inspiran a sus seguidores para que trasciendan a sus intereses personales, y que son capaces de tener un efecto profundo y extraordinario sobre sus seguidores”* (Robbins P Stephen y Judge Timothy A, 2017) (Bass B. M., 1999). Estos líderes buscan proporcionar visión y sentido de misión, transmitiendo altas expectativas, promoviendo el talento y la racionalidad, expresando propósitos en forma sencilla, entregando atención personal, capacitando y aconsejando a sus seguidores. Algunos ejemplos de estos tipos de líder son: Buda, Juana de Arco, Steve Jobs, entre otros.

## 5.6 Comunicación en equipos de trabajo.

El diccionario de la real academia española define **Comunicación** como la *“acción y efecto de comunicar o comunicarse”*, también como la *“transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor”*, (RAE, s.f.). Complementando estas definiciones, se puede decir que la **comunicación** es la *“Transferencia y Comprensión de un significado”*, ya que no basta solo con el hecho de transmitir información, sino que ésta debe ser entendida por quien la recibe, en este sentido, la comunicación es una responsabilidad compartida. (Andrade, 2005); (Robbins P Stephen y Judge Timothy A, 2017)

Dentro de un grupo de trabajo la comunicación posee cinco funciones relevantes, las cuales son utilizadas para administrar, retroalimentar, expresar emociones, persuadir e intercambiar información.

La comunicación es utilizada para **administrar** el comportamiento de los miembros del grupo, y es gestionada a través de términos formales, representadas en los grados de poder y a través de las reglas de la organización; y en términos informales, cuando los miembros del grupo son los que intentan administrar el comportamiento de otro de sus integrantes. (Robbins P Stephen y Judge Timothy A, 2017); (González Alonso, 2008).

Otra función de la comunicación es la **retroalimentación**, esta se produce cuando se transmite al colaborador cuál es el trabajo que debe desarrollar y luego se indica cómo lo está haciendo y/o cómo podría mejorarlo. Esta función de la comunicación es habitual en las Evaluaciones de Desempeño, vistas en el punto 4.3 de Métodos de Evaluación del presente informe.

Dentro de los grupos de trabajo la comunicación es una **expresión emocional**, función utilizada para expresar gozos o frustraciones. En muchos sentidos las expresiones emocionales satisfacen las necesidades sociales de los integrantes del grupo, ayudando a mejorar la cohesión de este.

La **persuasión** es el efecto de persuadir; y persuadir es *“Inducir, mover, obligar a alguien con razones a creer o hacer algo”* (RAE, s.f.). Por lo tanto, esta función de la comunicación puede ser utilizada en términos positivos o negativos para la organización.

Finalmente, el **intercambio de información** en la comunicación permite que los integrantes de las organizaciones puedan tomar decisiones. (Robbins P Stephen y Judge Timothy A, 2017); (González Alonso, 2008).

A nivel organizacional comprenderemos *“como el contexto de la organización influye en los procesos de comunicación y cómo la naturaleza simbólica de la comunicación lo diferencia de otras formas de comportamiento organizacional”* (Miller K. I., 2008).

Al igual que el flujo de comunicación comprendida a nivel general, la comunicación en las organizaciones tiene distintas etapas que conforman el proceso de comunicación, estas son: el emisor, la codificación, el mensaje, el canal, la decodificación, el receptor, el ruido y la retroalimentación (Robbins P Stephen y Judge Timothy A, 2017); (Berlo, 1969); (Fernández Collado, 2012).

Además, la comunicación a nivel organizacional puede ser dirigida en distintas direcciones, la que dependerá de los niveles jerárquicos de quienes se comunican, de esta forma la **Comunicación es ascendente** cuando fluye hacia un nivel superior del grupo u organización. Es utilizada para entregar información a las jefaturas, puede ser para anunciar sobre los progresos de las metas y realizar planteamiento de problemas actuales, esto permite que los gerentes conozcan los sentimientos de sus subalternos hacia su puesto de trabajo, colegas y la organización en general. También es utilizada para que las jefaturas obtengan ideas de cómo mejorar (Robbins P Stephen y Judge Timothy A, 2017); (McQuail, 2000)

Otra de las direcciones es la **Comunicación descendente**, esta es la que fluye desde un nivel jerárquico hacia un nivel inferior de la organización. Es utilizada para la asignación de metas, dar instrucciones, explicar políticas y procedimientos, señalar los problemas existentes y otorgar retroalimentación, además explicar las razones de la toma de decisiones.

Este tipo de comunicación tiene una naturaleza unidireccional ya que es utilizada para informar a los subalternos, pero no para solicitar opiniones sobre el tema a tratar. (Robbins P Stephen y Judge Timothy A, 2017).

Como punto final sobre las direcciones de comunicación se encuentra la **horizontal o lateral**, que se produce cuando la comunicación se da entre miembros de un mismo nivel jerárquico, pudiendo ser entre los miembros del mismo equipo o entre cualquier persona equivalente dentro de la organización. (Robbins P Stephen y Judge Timothy A, 2017); (Ongallo, 2007).

## 6 Disponibilidad de Información

Al dar inicio a esta investigación y debido a la relevancia del tema para la Gerencia a la que actualmente pertenezco, pensé que tendría el acceso a la información necesaria y la participación del resto de integrantes del grupo y, también por parte del Gerente quien me entrego su autorización para el desarrollo de mi investigación al interior de la organización.

Por el cargo que desempeño dentro de la organización, logre tener acceso a información cuantitativa, respecto de las dotaciones y las transformaciones que ha sufrido la compañía. Sin embargo, la información cualitativa ha sido mayormente complicada de obtener, logré ejecutar solo 4 entrevistas, de las 6 que había considerado inicialmente. Se negaron a responder la entrevista el Gerente de RR.HH. y la Encargada de Selección y Reclutamiento.

### 6.1 Breve Descripción de los Cargos que participarán

El objetivo que busca esta investigación es generar una propuesta de intervención para mejorar la efectividad interna del grupo de trabajo de la Gerencia de RR.HH. Es por ello, que como primera instancia es relevante conocer cuáles son las funciones y principales tareas que tienen sus integrantes.

Como se puede observar en la Figura 2 del presente informe, la Gerencia se encuentra subdividida en las áreas de personal, remuneraciones, selección y control de gestión.

#### I. Área de Personal

Tiene como principal objetivo velar por la administración de las relaciones contractuales de todo el personal, interviniendo desde el ingreso a la organización de los colaboradores (contratos de trabajo) hasta el término de la relación laboral (finiquitos).

Para dar cumplimiento con su objetivo principal, deben guiarse por las normas que se encuentran en el Código del Trabajo, por lo que sus integrantes requieren tener un nivel intermedio-avanzado en conocimiento de las temáticas que allí se encuentran.

El área de personal se encuentra conformada por el Jefe de Personal, dos Analistas de Personal y un Administrativo de Bienestar.

- A. Jefe de Personal: Tiene como principal función supervisar a su equipo, velando por el cumplimiento de sus objetivos individuales y grupales, vigilando que los documentos contractuales del personal de la compañía se rijan por los cánones que obliga la Ley

Laboral y los acuerdos que la empresa tenga con las agrupaciones sindicales. A su vez, debe gestionar y mantener los beneficios a los que tienen derecho los colaboradores.

B. Analista de Personal A: Se debe encargar de gestionar y administrar los documentos relacionados con las relaciones contractual de los colaboradores, velando por el cumplimiento de plazos indicados en la Ley Laboral y los procedimientos internos de la compañía. Además, debe encargarse de ciertos beneficios otorgados a los trabajadores.

C. Analista de Personal B: Su labor primordial es gestionar y formalizar los documentos relacionados con la terminación de las relaciones contractuales de los colaboradores, cumplimiento los plazos indicados en la Ley Laboral y los procedimientos internos de la compañía. Además, encargarse de algunos de los beneficios otorgados a los trabajadores.

D. Administrativo de Bienestar: Es la encargada de administrar, gestionar y tramitar los beneficios a los que tienen derecho los colaboradores, y por consiguiente ser uno de los nexos principales entre los trabajadores y el resto de los integrantes de Gerencia de RR.HH.

## **II. Área de Remuneraciones**

Esta área tiene como principal objetivo velar por el correcto y oportuno pago de las remuneraciones del personal bajo contrato de trabajo (relación laboral) y los prestadores de servicios (colaboradores a honorarios).

Para dar cumplimiento a sus objetivos sus integrantes deben guiarse por las normas impuestas en el Código del Trabajo, Leyes Previsionales, Tributarias, Contables y Acuerdos Sindicales que mantenga la compañía.

El área de remuneraciones está formada por el Jefe de Remuneraciones y un Analista de Remuneraciones.

A. Jefe de Remuneraciones: Su función principal es guiar a la analista de remuneraciones velando y asegurando el cumplimiento de los objetivos del área. Para el logro de su objetivo debe realizar supervisión, revisión y validación de la información gestionada y entregada por las distintas áreas que conforman la Gerencia de Recursos Humanos, en este sentido, es la última persona de una línea de gestión. También es responsable de las imputaciones en los registros de resultado de la compañía.

B. Analista de Remuneraciones: Encargada de revisar y procesar los haberes variables que realizan los colaboradores en forma mensual, como así también el pago de los haberes y descuentos relacionados con el registro asistencia. Parte de sus responsabilidades es validar y velar por el correcto pago y registro de las distintas instituciones previsionales a las que se encuentran adheridos los trabajadores, apoyar en la generación y registro de reportes contables y administrar del proceso de pago de los prestadores de servicios que colaboran a honorarios en los distintos medios de comunicación de la organización.

### **III. Selección**

La ocupación principal de esta área es obtener el talento idóneo para realizar el trabajo que se requiere en base a las descripciones de cargo que son indicadas por la jefatura. Para cumplir con ello, es obligatorio que el postulante cumpla con los requisitos exigidos por la organización, pasando por una serie de pruebas y entrevistas psicológicas, proceso del cual también es responsable esta área.

### **IV. Control de Gestión**

Su tarea principal es informar a las distintas gerencias de la compañía sobre los costos asociados de las remuneraciones del personal contratado, contrastando la información procesada y pagada en forma mensual con el presupuesto realizado para el año en curso.

## 7 Análisis y Profundización del Proceso Investigado

Ya que el proceso de esta investigación ha sido cualitativo, se utilizará el **método inductivo**, para explorar los fenómenos en profundidad a través, de la recolección de datos sin mediciones numéricas. En este sentido, *“los datos cualitativos representan descripciones de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones”* (Hernández R. - Fernández C. - Baptista P., 2006); (Strauss A. y Corbin J., 2002).

Se dice que una investigación es de tipo **cualitativa** cuando se *“fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de seres vivos, sobre todo de los humanos y sus instituciones (busca interpretar lo que va captando activamente)”*, (Hernández R. - Fernández C. - Baptista P., 2006). De este modo, la presente investigación, busca explorar a través de las perspectivas de los integrantes de la Gerencia de RR.HH. el actual desempeño y cómo podría mejorar.

Además de ser de tipo cualitativa, esta investigación se basa en el diseño de Investigación-Acción, originado por Kurt Lewin quien propuso inicialmente el nexo entre investigación y acción (IA), él *“estaba interesado en examinar los efectos de varias modalidades de acción social, con la intención de desarrollar una teoría psicosocial, elevando así el papel del psicólogo social como agente de intervención y cambio”*. (Lewin, 1946); (Balcazar, 2003).

En la misma línea, la investigación-acción intenta *“propiciar el cambio social, transformar la realidad y que las personas tomen conciencia de su papel en ese proceso de transformación”* Sandín (2003, p. 161). En este contexto, mis observaciones también forman parte de la recolección de información al igual que las entrevistas realizadas.

## 7.1 El Proceso de Recolección de Datos

De acuerdo con lo expresado en el criterio de selección de la muestra, para la recolección de datos se realizarían 6 entrevistas inicialmente, de las cuales se lograron realizar 4. Sobre los 2 participantes que no han otorgado la entrevista, puedo mencionar que la primera persona; Encargada de Selección y Reclutamiento, me solicitó tiempo para pensar acerca de su participación, luego ha respondido vagamente y en reiteradas ocasiones ha pasado por alto la entrevista. Y la segunda persona; el Gerente de RR.HH., quien entrego inicialmente su apoyo y deseos de participar en el proceso, finalmente respondió con la negativa *“no tiene tiempo”*.

Con respecto a las entrevistas que sí he logrado realizar, estas se encuentran bajo la pauta de entrevista semi-estructurada comentada anteriormente y detallada en el Anexo 1 del presente informe. En ellas, se buscó obtener información relativa al conocimiento que tienen los integrantes sobre sus obligaciones laborales, al desempeño y sus determinantes, a las interacciones sociales que mantienen, la comunicación y sobre liderazgo.

## 7.2 Los Datos obtenidos

El grupo participante mantiene una antigüedad promedio en la organización de 11,2 años, en un rango 10 meses a los 24 años de permanencia, en este grupo de entrevistados se encuentran las 2 personas más antiguas de la Gerencia de RR.HH.

### 7.2.1 Reconocimiento del puesto de trabajo, sus tareas, procesos, roles y rutinas.

A través de las entrevistas realizadas, es posible identificar que los participantes conocen e identifican el cargo que desempeñan, algunos de ellos relatan cómo llegaron al cargo actual, logrando comprender sus tareas principales y los procesos por los que deben guiarse.

En la pregunta N° 3 ¿Cuál es el cargo que desempeñas?, se obtienen por ejemplo la siguiente cita:

*“primero tenía funciones de secretaría propiamente tal, atención de llamados, de público y de a poco me fueron dando más trabajo administrativo, y ahora estoy a cargo de todo lo de bienestar, que es tema de asignación familiar, sala cuna, me quede con algunos temas también de la secretaría de RR.HH. que son las órdenes de compra de todo RR.HH. y varias cosas más...”*

Respecto de los procesos que guían las funciones y tareas que desempeñan, también demuestran claridad sobre estos.

La pregunta N° 6 ¿Cuál o cuáles crees que son tus tareas principales, procesos?

*“el proceso de pago de sueldos que es recoger toda la información del área de remuneraciones que se envía a personal o de áreas externas que también se envían a personal y preparar cargas y cargarlas al payroll dejando el respaldo de este y revisando lo que carguen las analistas de personal, además de los procesos de contratación, los procesos de selección, los procesos de finiquitos, eso a grandes rasgos...”*

Sobre las rutinas, es posible identificar que las personas entrevistadas organizan el trabajo diariamente, comenzando por los temas más urgentes hasta los menos importantes. Asimismo, es relevante indicar que se evidencia un exceso de horas de trabajo, sin embargo, en reiteradas ocasiones no les es posible cumplir con la planificación inicial.

Esto se puede comprobar en la siguiente cita, reflexión de la pregunta N° 4 de la pauta de entrevistas, que es: Cuéntame cómo es un día normal de trabajo para ti.

*“yo no soy Asistente Social, pero he aprendido hartas cosas a lo largo del tiempo, y un poco se orientan a las personas...me gusta mucho conversar con la gente, a pesar de no tener mucho tiempo en muchas instancias... que se vaya la persona como bien atendida...”*

*“aprendí a darle prioridad a algunas cosas, más que a otras, y a organizar el trabajo a pesar de que de repente me veo como un poco sobrepasada y ando haciendo cosas por aquí, por allá, y de repente no termino nada.”*

Al realizar la pregunta N° 5, que dice: En términos generales cuéntame de que se trata tu trabajo y el rol que desempeñas al interior de la Gerencia. Las respuestas fueron todas enfocadas al nombre del “cargo” que cada uno desempeña y no al rol, y a pesar de mis esfuerzos en explicar a qué se refería el concepto de Rol, a través de ejemplos y explicaciones más teóricas no les fue posible entregar una respuesta.

En la pregunta N° 7 ¿Tienes conocimiento sobre las metas que actualmente tiene la Gerencia de RR.HH. y cuáles son sus objetivos?, todos indicaron no tener conocimiento sobre los objetivos y metas.

*“Ninguno... no sé si tiene objetivos, ... a mí nunca me ha sentado el Gerente de RR.HH. y me ha dicho oye sabí que...el objetivo de la empresa es ...o, el objetivo de la gerencia es...”*

## **7.2.2 Percepción sobre características que favorecen u obstaculizan el desempeño.**

Para poder identificar las características que favorecen u obstaculizan el desempeño, fueron realizadas 6 preguntas que permitieran identificar el desempeño y sus determinantes, en este mismo sentido las preguntas fueron diferenciadas en preguntas sobre el desempeño grupal y desempeño individual.

Respecto de las preguntas grupales, fueron enfocadas en recuerdos de los sujetos, referenciados a los logros y resultados desfavorables que hayan obtenido como grupo de trabajo, considerando a todos los miembros de la Gerencia de RR.HH. Igualmente, se les fue solicitado la identificación de aquellos elementos que influyeron en los resultados, tanto positivos como negativos.

Respecto de la identificación de logros grupales, en la pregunta N° 8 ¿Recuerda usted, algún logro significativo que han tenido como equipo de trabajo? y ¿Cuáles crees fueron los elementos que influyeron en ese resultado?, algunos de los comentarios fueron:

*“de esta gerencia no recuerdo, así como un logro de equipo...”*, *“si, hay, hay hartos casos en las gerencias anteriores, o sea, estaban los recursos”*

*“emmm...no, yo creo que no”*

*“antes como que había presupuesto, se hacían muchas cosas...”*

Ante la falta de identificación de logros a nivel de Gerencia de RR.HH. se les preguntó acerca de qué logros pudieron haber obtenido en las distintas áreas existentes al interior de la Gerencia de RR.HH. Ante ello, las respuestas fueron más positivas en cuanto a que sí tenían recuerdos respecto de logros, pero por lo general se encontraban enfocadas al trabajo individual.

*“la X logra cosas todos los días, o sea eso yo lo veo, y es palpable que la X si tiene que hacer algo y tiene que hacer una premiación de los 10 años y la premiación de ellos, los años de antigüedad, ella lo va a hacer y lo saca sola, casi sola, nos pide solo ayuda en validarle algunas cosas, pero la producción y los galvanos y todo lo hace ella y lo va a sacar adelante y siempre ha sido así...”*

Al realizar la pregunta N° 9: Y, por el contrario ¿Recuerda usted, alguna decepción significativa que han tenido como equipo de trabajo? y ¿Cuáles crees fueron los elementos que influyeron en ello?, los comentarios surgieron más fluidamente, entre ellos los relacionados a la demanda de acoso laboral interpuesta durante el último tiempo.

*“a lo mejor no era algo para tomarle tanto peso, pero al final como que paso la cuenta... pero la actitud que tomo el Gerente con el resto de las personas que no estábamos involucrados en eso, yo creo que al final como que quebró la relaciones de todos...”*

Respecto del desempeño grupal de la Gerencia de RR.HH. y la percepción que captan respecto de ella, es abordada en la pregunta N° 10 que indica: ¿Cómo crees que es percibida la Gerencia de RR.HH por la organización?

*“Por lo que todo el mundo habla ... todos dicen que ir a recursos humanos es como terrible porque el gerente es súper pesado, siempre está pendiente de lo que dice cualquier persona entonces llega y se mete, entonces como que nadie quiere ir para allá, si te das cuentas es muy poca la gente que va, casi todos llaman y aparte nadie contesta el teléfono, ... no creo que nos tengan muy bien calificados...”*

*“más mal que bien, ...encuentran muy burocrático la gestión de recursos humanos, que se dilata mucho el tema, que el Gerente de RR.HH. es muy burocrático también, que, en algunos temas de cerrar algunos temas, cerrar alguna comisión por ejemplo, dicen que conversar con el gerente de recursos humanos es conversar con una pared...”*

En atención a las preguntas relacionadas con el desempeño individual, y al reconocimiento sobre sus características personales que favorecen o desfavorecen su desempeño. En la pregunta N° 11 ¿Qué características personales cree usted que han favorecido su desempeño?, a los entrevistados les fue difícil reconocer cuales eran tales características, entre las que pudieron identificar se encuentran:

*“buen carácter”*

*“empática”*

*“servicial”*

*“compromiso aun cuando no quiero estar acá”*

Respecto de la pregunta N° 12 ¿Qué características personales cree usted que han obstaculizado su desempeño? se encuentran:

*“Temerosa, tímida”*

*“Falta de capacitación”*

*“frustración en términos económicos”*

Asimismo, se les preguntó sobre las características individuales que influyen en el buen desempeño del equipo y cuál creían que era la percepción de sus compañeros.

La pregunta N° 13 aborda estos puntos: ¿Cómo cree usted que lo perciben sus compañeros de trabajo? Y ¿Cómo cree usted que esto influye al desempeño del equipo?, sobre esto aparecieron frases como:

*“Pensamiento positivo”*

*“Alegre”*

*“Ordenada”*

*“Trabajólico, muy comprometido”*

Respecto de cómo creían que influían estas percepciones los entrevistados indicaron que *“bien”*.

### **7.2.3 Identificación de las interacciones sociales**

En términos de relaciones se puede observar que aun cuando no se evidencian grandes conflictos entre los integrantes de la Gerencia, y existe un trato de respeto manteniendo buenas relaciones, estas podrían clasificarse en términos generales como una relación de respeto en donde cada integrante intenta cumplir con su trabajo sin esforzarse en mejorar en este sentido.

En la pregunta N° 14 ¿Podrías definir como es la relación que mantienes con tus pares? Y, ¿con tu jefatura?, En modo general existen bajos niveles de interacciones como grupo de trabajo, logrando ser identificadas por los entrevistados como *“individualista”* y *“cada uno en lo suyo”*.

En termino de los conflictos que han tenido como grupo de trabajo, queda evidenciado en las entrevistas que no se toman acciones de solución, ni se abordan instancias de conversación

formales respecto de lo ocurrido, in crescendo los conflictos intragrupales y deteriorando las interacciones entre sus integrantes. A este respecto la pregunta N° 15 lo aborda: Cuando algo ha ido mal como área, en términos de relaciones, ¿Cómo lo han solucionado a nivel personal y de equipo de trabajo?

*“Cuando pasa algo malo (con alguna de las integrantes que son amigas) igual es medio complicado porque al final todos terminan quedando, cuando pasa algo, como que todos terminan quedando pegados con ese tema y como que no lo, como que no, tratan de dejarlo atrás o superarlo ... porque al final es como peor, porque es como que, todos siguen estando, no sé, como que al final es como que termina contaminando más la relación entre todos... es hablar y hablar todo el rato de lo mismo y que es malo y que él hizo esto y que no sé qué, o paso esto pero nunca tratando de arreglarlo ni de tratando de olvidarlo...”*

Los entrevistados no se sienten con la libertad ni confianza suficiente para exponer sus problemas, en la pregunta N° 16 se aborda: Sientes que, como equipo de trabajo ¿Es posible exponer problemas y temas delicados para la búsqueda de soluciones?, algunas de las respuestas fueron que “no se ha hecho nada” y solo se “deja pasar el tiempo”.

Dentro de las entrevistas es posible conocer una relación de amistad que mantienen dos integrantes de la Gerencia, esta es connotada negativamente por otros integrantes señalando que “ellas no pueden separar sus obligaciones laborales de la amistad”, debido a que cuando alguna de ellas tiene algún conflicto, ambas atacan, evidenciando en este sentido los supuestos básicos de Fuga/Lucha de Bion (Miller E., 2011), donde sus mecanismos inconscientes de estados emocionales sienten la necesidad de atacar o huir de quien sienten que ocasiona daño.

#### **7.2.4 Conociendo la comunicación entre los integrantes de la Gerencia**

Los entrevistados concuerdan en que la comunicación dentro de la Gerencia es uno de los puntos más débiles que existe entre ellos, esta se encuentra deteriorada debido al medio de comunicación que mantienen forzosamente y al nivel de desconfianza existente entre ellos.

En la pregunta N° 17 ¿Cuál o cuáles son los canales de comunicación que utilizan como grupo de trabajo? Y la pregunta N° 18 ¿Cómo te comunicas tú con tus pares y jefaturas?, queda en evidencia que el principal medio de comunicación utilizado por el equipo es el correo electrónico y que básicamente es utilizado para entregar información. En este sentido, el marco teórico expone que la comunicación es la “*Transferencia y Comprensión de un significado*”, y en este caso, el uso del correo electrónico como medio de comunicación, no da la certeza de que el receptor del correo comprenda lo escrito en el email.

En el mismo sentido, concuerdan que entre los integrantes de la Gerencia falta confianza y “falta unión”. Para ellos la falta de confianza se confirma cada vez que el Gerente envía un email después de cualquier conversación, donde vuelve a tocar los puntos tratados, generando una cadena de correos que finalmente son utilizados como medio de prueba sobre los dichos de los involucrados.

Otro de los factores que hacen mención los entrevistados respecto de la confianza al interior del grupo, es que cuando han sostenido algún tipo de conversación con el Gerente y han llegado a algún acuerdo posteriormente él cambia lo dicho, por cuanto, ellos también se hacen valor por medio del correo electrónico para respaldar los acuerdos.

Acerca de las instancias de comunicación grupal, en la pregunta N° 19 se les preguntó: ¿Sabes si existen instancias de comunicación grupal?, ¿Has participado en alguna de estas instancias? Ante estas consultas los entrevistados concuerdan en que han visto instancias de comunicación grupal solo cuando uno de ellos se encuentra de cumpleaños y es donde “*tratamos de hablar*”. Al ser esta casi la única instancia de comunicación en donde todos pueden participar, los entrevistados tienen la sensación de ser una instancia forzada en donde las conversaciones no fluyen de modo natural. Así también, en estas instancias, no es posible abordar problemáticas internas para que en comunión busquen alternativas de solución.

Todos los entrevistados concuerdan en que faltan instancias de comunión que permitan mejorar la comunicación y como consecuencia ser un aporte positivo en el desarrollo de su trabajo y del mismo modo, generar instancias de comunicación grupal que les permitiera aumentar sus motivaciones en el desarrollo de sus funciones, en palabras de uno de los entrevistados: “*...estén todos más motivados, porque hay veces que no sé, gente que está como pegada, como haciendo nada y que no avanzamos y yo creo que igual es por lo mismo porque estas desmotivado y te querí puro ir y no querí seguir trabajando*”.

### **7.2.5 Conociendo a los líderes**

En el punto 4.6 del presente informe se habla sobre liderazgo, los líderes y los estilos de liderazgo que la literatura e investigaciones han podido describir, aquí se mencionó que los líderes pueden surgir entre los miembros de un grupo de trabajo, y no necesariamente es la persona que mantiene una posición jerárquica de poder, (Foladori H, 2018), en este sentido, las preguntas realizadas se encuentran enfocadas en el reconocimiento de algún líder dentro del grupo independiente del cargo que desempeñe.

De esto último trata la pregunta N° 22 que indica, Dentro del equipo (sin mencionar el nombre), ¿Ves tú a alguien como un líder? Y la pregunta N° 24 ¿Es tu jefatura esa persona? Aquí dos de los participantes pudieron identificar a una persona como líder en el grupo, quien no es su jefatura; la

pregunta N° 23 ¿Cuáles crees que son las características que posee esta persona para que tú la consideres como un líder?, las respuestas fueron las siguientes:

*“Hacer participar al equipo”, “tratar de unir al equipo”*

*“La forma en que se comunica, no genera como una barrera al tu comunicarte con esa persona”*

*“La actitud que tiene, frente a su puesto de trabajo y frente a tanto como a nosotros como a cualquier otra persona de la empresa”*

*“Tener poder de decisión”*

*“Ser empático”*

Al realizar la pregunta N° 25, Si la persona considerada como líder, no es su jefatura: ¿Cuáles crees que son las características que le faltan a tu jefatura para poder considerarlo un líder?, en estos casos, los entrevistados no argumentaron acerca de las características que pudiera desarrollar su actual jefatura, sino más bien, compararon los atributos de quien consideran hoy como líder con las cualidades de la jefatura.

Sobre la relación que mantienen con su jefatura se abordó a través de la pregunta N° 26 ¿Podrías definir cómo es la relación que mantienes con tu jefatura?, Generalmente se manifestó mantener buenas relaciones con la jefatura, sin embargo, esta no es fundamental para el desarrollo del trabajo porque este se realiza de manera independiente, sin contar mayormente con su dirección. De este modo, se concluye que existe una baja influencia de los líderes sobre el grupo.

Los seguidores tampoco tienen confianza suficiente en sus líderes para presentar problemas personales, que podrían o no, influir en el desarrollo y desempeño de sus tareas y el desempeño de ellas. La pregunta N° 27 aborda sobre esto al preguntar: ¿En alguna instancia has pedido ayuda o consejo para asuntos no laborales (ej. Me estoy separando) ?, ¿Podrías comentar como fue la reacción de tu jefatura? (ya sea positivo o negativo).

*“Nunca le he contado nada personal... no tengo la confianza para eso...”*

*“No, nunca le he contado mis cosas...y si estoy mal, tampoco... sigo haciendo mi trabajo no más...”*

Se puede concluir que el líder no tiene conocimiento sobre el estado anímico de sus seguidores y de qué forma estos problemas personales podrían ir en desmedro de su desempeño.

## 7.2.6 Hallazgos Transversales

### 7.2.6.1 Espacios de trabajo abiertos

Uno de los puntos a considerar de la información obtenida a través de las entrevistas, y como observación personal, se encuentra dada por la disposición física en que se encuentran distribuidas las oficinas.

Como se mencionó anteriormente la compañía cambió sus dependencias a un nuevo edificio, este fue pensado en el desarrollo de oficinas con espacios abiertos de trabajo, en donde las únicas separaciones se encuentran realizadas por grandes áreas de trabajo. En el caso de la Gerencia de RR.HH, se encuentra todo el equipo ubicado en una sola oficina.

La disposición de las dependencias físicas de la Gerencia de RR.HH. son similares a las que muestra la siguiente figura:

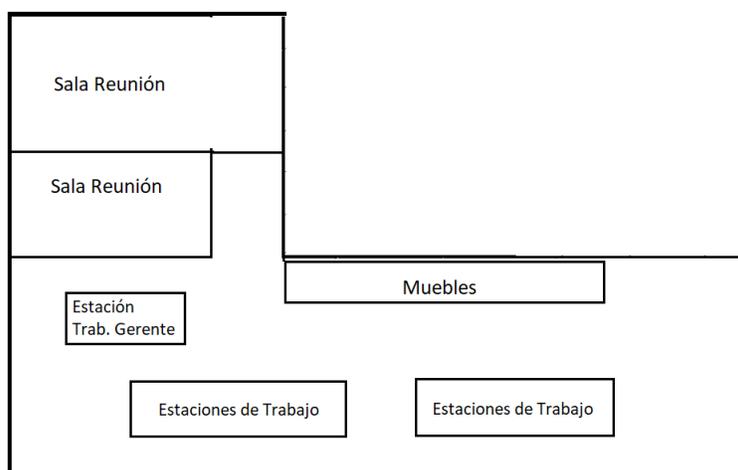


Figura 3: Oficina Gerencia de RR.HH.

Con la figura N°3 es más fácil visualizar que aun cuando la oficina que comparten es amplia, se conforma en gran parte por salas de reuniones, destinadas solo para esta gerencia. También es posible observar que son dos estaciones de trabajo en donde todos sus integrantes (excepto el Gerente) deben compartir el espacio.

Esta disposición física provoca en los entrevistados (en la mayoría del equipo) la sensación de constante vigilancia e invasión de su espacio personal. Agregando adicionalmente la irrupción por parte del Gerente en conversaciones sostenida por los integrantes.

Según lo señalado, son recurrentes las intervenciones realizadas por el Gerente en conversaciones sostenidas por dos o más integrantes, limitando la toma de decisiones de cada integrante y las jefaturas del área, generando una gran dependencia hacia él para la toma de decisiones y soluciones en temas que podrían ser resueltos sin su intervención como Gerente.

Así mismo, la invasión del espacio personal ha ido en desmedro de las intervenciones sociales, dado que los integrantes se han visto en la obligación de tomar otros medios de comunicación para no ser intervenidos por el Gerente como, por ejemplo, el aumento en el uso del correo electrónico o vía WhatsApp; o conversar los asuntos cuando este se encuentra ausente.

Otro síntoma respecto de cómo la falta de límites de los espacios físicos ha perjudicado las interacciones sociales es ver a los miembros de la Gerencia con audífonos, los que en gran medida inhibe las formas de comunicación, pero en ocasiones son necesarios para lograr cierto grado de concentración, que se dificulta debido al gran número de trabajadores que transita por las dependencias.

Lo anterior se ve sustentado en un estudio que *“sugiere que las oficinas abiertas pueden reducir ciertas condiciones conducentes a la colaboración y la inteligencia colectiva, incluida la satisfacción de los empleados, enfoque, privacidad psicológica y otras respuestas afectivas y de comportamiento. Dichos efectos psicológicos negativos de las oficinas abiertas pueden conducir a una interacción menor, no mayor, entre quienes están dentro de ellos, reduciendo la colaboración y la inteligencia colectiva.”* (Ethan S. Bernstein y Stephen Turban, 2018)

En este caso, la estructura física es uno de los ámbitos a considerar para colaborar o promover el buen desarrollo comunicacional, evitando la permanente exposición y la excesiva dependencia para la toma de decisiones de los miembros del equipo, con el objetivo de resguardar la seguridad psicológica y los estados emergentes en su conjunto.

#### **7.2.6.2 Estructura**

El segundo hallazgo relevante del levantamiento de información obtenida en las entrevistas, y también sustentado por mis observaciones, tiene relación con el área de personal y el área de remuneraciones.

Actualmente existen variadas tareas y procesos que se duplican entre las áreas mencionadas, dejando en evidencia la falta de comunicación entre ellos y más aún que ambos grupos de trabajo tienen objetivos que son complementarios. Por ejemplo, cuando el área de remuneraciones efectúa la gestión de pago de cotizaciones previsionales, debe revisar el trabajo hecho por el área de personal, de esta forma las gestiones son realizadas, pero de manera ineficientes dada la duplicidad de procesos que se deben realizar.

En este sentido, la estructura interna de la Gerencia de RR.HH. se vuelve ineficiente al considerar estas dos áreas por separado.

Otro aspecto relevante relacionado con la estructura es el ámbito de control que debe mantener el Gerente respecto de sus dirigidos. Con la actual estructura, él debe concentrar la mayor parte de su tiempo y dedicación a temas relacionados con gestión administrativa, apartando al resto de las áreas que conforman la Gerencia (selección y reclutamiento, desarrollo organizacional y bienestar).

Respecto de esto último, es común escuchar a los integrantes que trabajan en Selección y Reclutamiento, Desarrollo Organizacional y Bienestar hacer comentarios tales como: *“a nosotros no nos pesca”* o *“ustedes son sus favoritos”*, sensaciones que tienen respecto del Gerente. Estos tipos de comentarios por parte de algunos de los integrantes de la Gerencia son desalentadores en términos de lograr una mejor cohesión como grupo.

## 8 Propuestas de intervención

Con todos los antecedentes revisados a lo largo de esta investigación y los resultados obtenidos de las entrevistas y mis observaciones personales propongo las siguientes alternativas de intervención para mejorar la efectividad al interior del equipo de trabajo de la Gerencia de RR.HH.

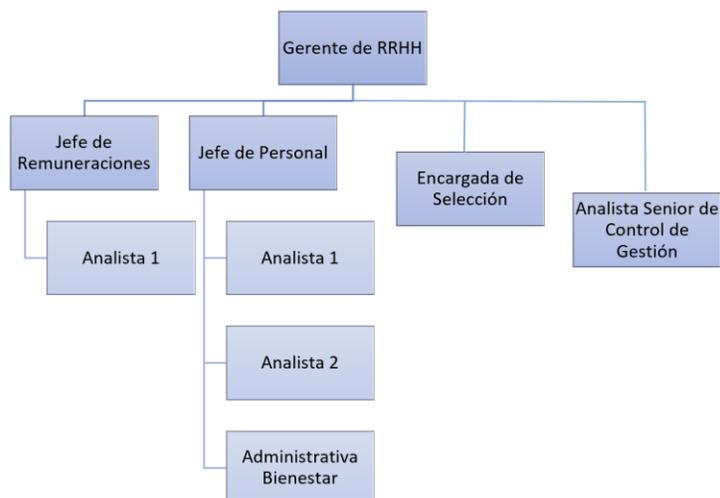
### 8.1 Propuesta de cambio de estructura para la Gerencia de RR.HH.

Hemos visto a lo largo de esta investigación que no existe claridad sobre los ámbitos relacionados con el quehacer de las personas que conforman la Gerencia de RR.HH., a través de las entrevistas quedó en evidencia que los integrantes no definen explícitamente cuáles son sus objetivos individuales y objetivos grupales, además, desconocen o no logran identificar el rol que desempeñan en el grupo.

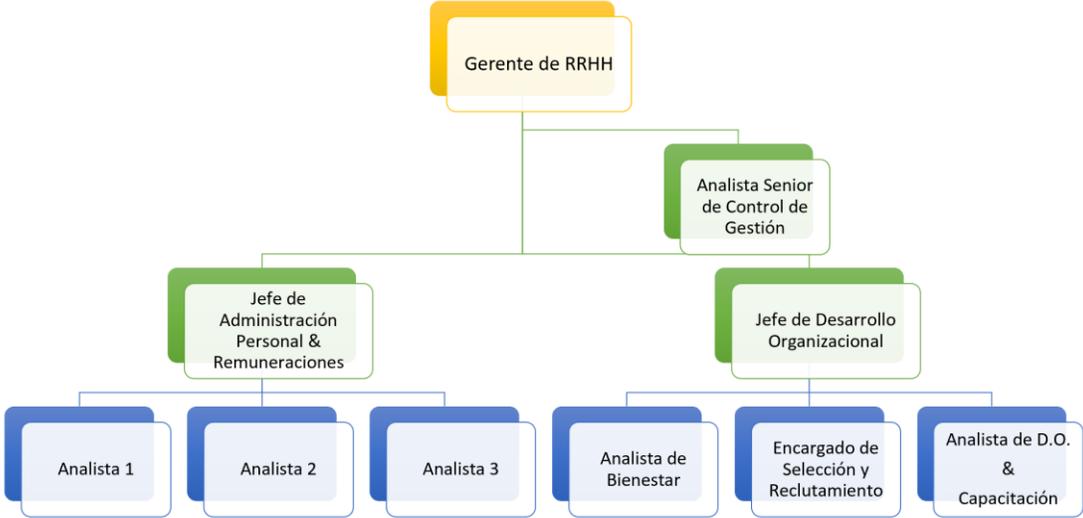
En este sentido, se podría entregar una nueva estructura y el lineamiento sobre los objetivos que persigue esta Gerencia para clarificar las inquietudes expresadas por los integrantes y al mismo tiempo, generar eficiencia que permita incrementar el desempeño grupal.

De este modo, se deben adecuar los cargos, generando las modificaciones necesarias a los Descriptores de Cargo indicando los nuevos objetivos que deberá perseguir cada individuo. De este modo, comprender claramente el concepto de Rol para su posterior constructo.

En capítulos anteriores se revisó la estructura de la Gerencia de RR.HH., donde el Gerente de RR.HH. tiene bajo su dependencia a 4 personas, entre ellos se encuentran; Jefe de Remuneraciones, Jefe de Personal, Encargada de Selección & Reclutamiento y Analista Senior de Control de Gestión, existiendo actualmente la siguiente gráfica:



La estructura que propongo para mejorar la efectividad en esta Gerencia se basa en reducir la extensión de control del Gerente de RR.HH. De este modo, el Gerente tendría bajo su dependencia solo a 2 personas, quienes liderarían a sus equipos en términos de Gestión Administrativa y Gestión de Personas. La estructura propuesta es la siguiente:

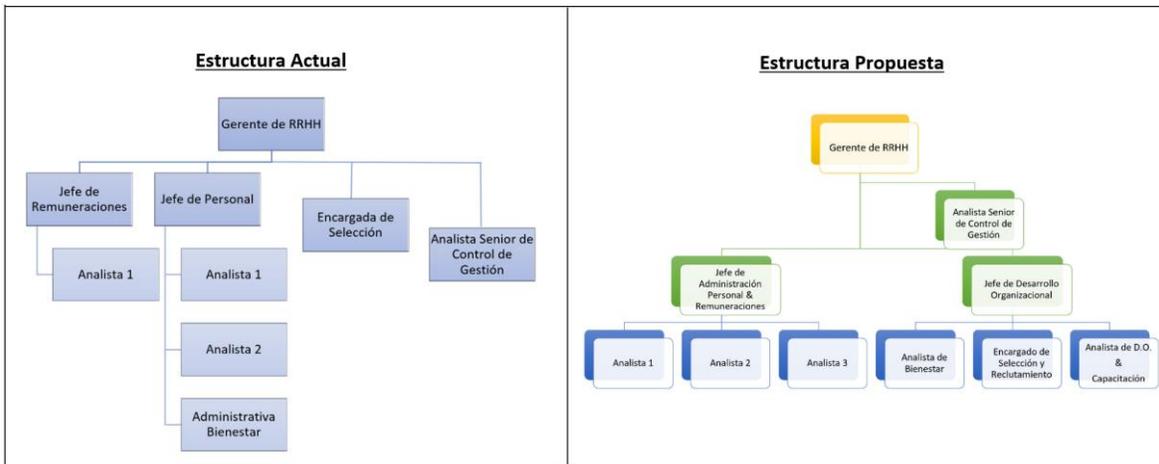


Los motivos que sustentan esta estructura se relacionan con la agrupación de tareas, procesos, roles y rutinas para lograr un nivel mayor de eficiencia, aportando al desarrollo del trabajo individual y colectivo.

Del mismo modo, por medio de este cambio de estructura se espera que las relaciones e interacciones intragrupalas mejoren positivamente. Así también, la reducción del número de dependientes del Gerente de RR.HH. facilitaría la coordinación y comunicación entre el Gerente y Jefaturas.

### 8.1.1 Análisis Comparativo

A continuación, se presentan ambas estructuras para la realización de este análisis:



Al generar un análisis comparativo respecto de las estructuras, la situación actual y la estructura propuesta se podría decir que:

- Bajo la nueva estructura se reduciría el número de dependientes del Gerente, permitiendo que él pueda concentrar sus esfuerzos en estas 2 áreas tratando de mantener el equilibrio respecto de sus interacciones.
- En la estructura propuesta se unifican las áreas de Personal y Remuneraciones, dejando concentradas las gestiones administrativas, permitiendo generar eficiencia en las tareas, agrupar objetivos y metas y lograr mayor coordinación respecto de sus integrantes.
- En la estructura que actualmente mantiene la Gerencia de RR.HH. el Jefe de Personal tiene bajo su dependencia el cargo de Administrativa de Bienestar, cargo que en la nueva estructura pasa a depender de la Jefatura de Desarrollo Organizacional, de esta forma se otorga un nuevo sentido a este cargo permitiendo entregar un rol más social.
- La estructura propuesta, contempla además la creación de un nuevo cargo quien lideraría las gestiones de Desarrollo Organizacional, manteniendo bajo su espectro al Analista de D.O., Encargado de Selección y Reclutamiento y el Administrativo de Bienestar. Esto permitiría concentrar las temáticas que tienen relación con la gestión de personas considerando los requerimientos en estos ámbitos de la organización.

Respecto de las posibilidades de desarrollo de esta propuesta, creo que es posible de realizar toda vez que un cambio en la estructura de la Gerencia depende casi exclusivamente del Gerente de Área, más aún, se debe considerar que la propuesta no significaría un aumento de recursos en

términos económicos y del número de personas que la integran, sino que es una redistribución en términos de responsabilidades y roles.

## 8.2 Propuestas para mejorar las interacciones

A partir del análisis de la información recabada en esta investigación se plantea un conjunto de propuestas que permitirán mejorar las relaciones e interacciones de los miembros de la Gerencia de RR.HH.

Como primera medida se propone trabajar sobre la comunicación, que actualmente es del tipo ascendente utilizada para entregar información a las jefaturas y descendente utilizada por la jefatura para entregar información a sus subalternos, pero en ningún sentido es utilizado de forma óptima ya que el canal utilizado (correo electrónico) no es el medio más idóneo para confirmar la comprensión de lo indicado por parte del receptor.

Para abordar esta situación una de las propuestas es instaurar instancias de comunicación personal a través de reuniones de trabajo, estas instancias deberán estar programadas y ser llevadas bajo procedimientos preparados que permitan llevar un programa de ellas.

Lo que buscan estas reuniones es que los integrantes conozcan a través de las conversaciones que allí se puedan dar las funciones o labores que realizan los otros miembros de la Gerencia, con la finalidad de afianzar los esfuerzos de coordinación entre las distintas áreas que la conforman (Cohen S. G. & Bailey D. E., 1997).

Respecto de la comunicación quisiera resaltar lo indicado por (Ulrich D., 1997) *“Los resultados de casi todos los estudios sobre capacidad organizativa o actitud de los empleados que incluyan preguntas sobre la comunicación sugieren que no se comparte suficiente información....El hecho de que las comunicaciones sean difíciles, sin embargo, no quita importancia al hecho de que la información es un recurso necesario para los empleados...Si los empleados entienden por qué se hace algo, estarán más dispuestos a aceptar lo que se espera de ellos...”*. En este sentido lograr una mejor comunicación entre los integrantes de la Gerencia permitiría que ellos comprendieran las causas y efectos del trabajo que desarrollan y lograrán comprender en su conjunto el trabajo que gestionan.

Una de las consecuencias positivas que se lograría con esta propuesta es mejorar las relaciones intragrupales, así también permitiría lograr un nivel superior de eficiencia y eficacia a nivel grupal, dado que esto último depende del tipo de relaciones que mantengan sus integrantes, que se alienten en la búsqueda de soluciones que serían abordadas en conjunto en estas reuniones. (Robbins P Stephen y Judge Timothy A, 2017).

Al ser la comunicación uno de los ámbitos identificados como deficientes, las reuniones propuestas cobrarán gran importancia en el sentido de que el grupo se verá obligado a tomar estas instancias como medio principal de comunicación directa. Para que estas reuniones sean efectivas se deberá procurar mantener un protocolo respecto de ellas, como por ejemplo:

### **8.2.1 Propuesta de Protocolo para reuniones**

Detalle de Asistentes:

Temas a tratar:

1. Contextualización de la reunión
2. Compromisos y estatus de las reuniones anteriores
3. Actualización de Procesos que se estén llevando a cabo
4. Posibles complicaciones de los procesos actuales
5. Problemáticas sufridas
6. Próximos Procesos y fechas de entrega
7. Herramientas necesarias para el cumplimiento de procesos futuros
8. Compromisos asumidos para la siguiente reunión

El protocolo mencionado servirá de base para iniciar las comunicaciones y realizar las evaluaciones que se requieran para mejorar su efectividad, aumentar el compromiso y una mayor colaboración grupal.

Es de vital importancia que el Gerente de RR.HH. participe de estas instancias grupales, las que permitirán su comprensión respecto del trabajo realizado, potenciar las habilidades y pesquisar las dificultades que cada integrante enfrenta durante el desarrollo de sus funciones, procurando ofrecer una vía de solución y facilitador para el resto de la Gerencia.

Todas estas reuniones debieran optimizar el funcionamiento de la Gerencia y el tiempo invertido puede ser evaluado positivamente en pro de mejorar el desempeño individual y colectivo, logrando una mayor cohesión entre sus integrantes y una fluida comunicación.

El Gerente debiera reunirse a lo menos una vez por semana con sus dependientes directos, con el objetivo de entregar y solicitar información relevante para el buen funcionamiento de toda el área.

Con el objetivo de mejorar la comunicación al interior de la Gerencia y sus integrantes, las reuniones deberán ser consideradas obligatorias para resguardar la participación de todos los individuos.

Otra de las propuestas complementarias respecto de mejorar las interacciones, es realizar instancias de capacitación grupal relacionadas con Trabajo en Equipo, idealmente que sean realizadas en más de una oportunidad y que lleven consigo la generación de un diagnóstico inicial y un seguimiento de las capacitaciones para evaluar su efectividad en los integrantes de la Gerencia y su desarrollo potencial.

En estas instancias de capacitación se deberán trabajar además aspectos relacionados a las normas que favorecerían las dinámicas al interior del grupo, los roles de cada integrante, las responsabilidades y los compromisos que tomará cada uno para entregar su grano de arena a mejorar las relaciones existentes.

Esta propuesta tiene por objetivo fomentar las bases para la conformación de un Equipo de Trabajo, desarrollar y generar participación respecto de la creación de sus roles, las normas por las que guiaran su trato, avivando la cohesión entre los integrantes de la Gerencia permitiendo a los individuos que la conforman considerarse miembros del equipo ayudando a incrementar su motivación personal.

En este sentido, se espera que el desarrollo del equipo de trabajo repercuta positivamente en los estados emergentes de sus participantes y a través, de estas experiencias conformar un grupo donde la eficacia sea determinante.

Estas propuestas también se encuentran orientadas a desarrollar un espacio de seguridad psicológica permitiendo que los miembros del equipo se sientan seguros de tomar riesgos e innovar en las formas de trabajo utilizadas. Además, beneficiar el uso de los espacios físicos como las salas de reuniones, donde podrán conversar sobre las distintas situaciones a las que se ven expuestos fomentando las intervenciones sociales y disminuyendo la sensación de invasión del espacio personal.

### 8.3 Propuestas para conocer el desempeño. Evaluación de desempeño

El objetivo principal para esta investigación ha sido generar propuestas para mejorar el desempeño de las personas que conforman la Gerencia de RR.HH., en este sentido es básico conocer el nivel o grado de desempeño que poseen actualmente; luego, generar propuestas de acción buscando obtener mejores resultados e implementar aquellas que sean posibles de efectuar; posteriormente, realizar una nueva evaluación para conocer los frutos de las intervenciones y determinar las nuevas brechas entre los resultados obtenidos y lo esperado, permitiendo plantear finalmente un proceso de evaluación continua.

El propósito de esta propuesta es generar el desarrollo de las evaluaciones de desempeño utilizando esta herramienta en el sentido de alinear los comportamientos de los individuos con los de la organización. Se plantea iniciar con una evaluación grupal que permitiría contar con un diagnóstico que entregue resultados cuantitativos sobre la situación presente de la Gerencia de RR.HH. A este respecto se propone trabajar con el modelo de Cuestionario de Desarrollo de Equipos *“que se basa en el modelo GRPI, desarrollado por Richard Beckhard, también traducido en español como SORPI, en base a las iniciales de sus dimensiones principales: Sistema, Objetivos y Metas, Roles, Procesos y Relaciones Interpersonales”*, (Beckhard, 1973).

El cuestionario de Desarrollo de Equipos se encuentra diseñado para identificar el propósito principal a considerar en la planificación de futuras acciones para la mejora de la efectividad de un equipo, en este sentido, se adapta al objetivo de esta investigación en términos de conocer la efectividad de los integrantes de la Gerencia y a través de ellos lograr un incremento en el desempeño de los mismos y como consecuencia del grupo.

El Cuestionario en cuestión se encuentra detallado en el Anexo N° 2 del presente informe.

Como segunda instancia, se propone aplicar una evaluación que permita obtener un diagnóstico sobre el grado de desempeño individual y que permita explorar desde este punto de vista, el conocimiento que tienen respecto de sus propios perfiles de cargo, el rol que han construido, sus objetivos individuales, los procesos y tareas que deben desarrollar. Además, este diagnóstico permitirá conocer sus habilidades y competencias.

Dado que actualmente la organización no cuenta con un modelo de evaluación de desempeño individual, se propone implementarla utilizando el Modelo de Escalas de Puntuación Gráfica, la que permite realizar una calificación a los integrantes de la Gerencia mediante factores de desempeño sobre una escala gradual.

Una vez obtenidos los resultados de ambas evaluaciones, el cuestionario de desarrollo de equipos y la evaluación de desempeño individual, es recomendable realizar las intervenciones que determine la empresa en beneficio de las temáticas que hayan entregado resultados desfavorables en las evaluaciones.

Al cabo de un tiempo, que deberá ser acordado por la organización, se deberá proceder con la cuarta etapa de esta propuesta que considera generar una nueva evaluación grupal e individual

que logre determinar las brechas (resultados iniciales y finales) y sobre todo, la efectividad en la aplicación de las propuestas realizadas para mejorar el desempeño individual y colectivo, analizando en esta instancia si corresponde a los resultados esperados o deben ser ajustados generando un nuevo ciclo de propuestas y mejora continua.

Se recomienda además que en el largo plazo la Gerencia pueda adoptar el Modelo de Evaluación en 270° para la evaluación de jefaturas, donde se conseguirán las miradas de la jefatura, sus pares y subalternos. Para los demás integrantes, se sugiere el Modelo de Evaluación en 180° considerando a la jefatura y pares en el proceso.

Actualmente existen diversas consultoras que ofrecen realizar las evaluaciones de desempeño bajo una escala de puntuación gráfica, cuentan con modelos estándares o preparan modelos que pueden ser adaptados a los requerimientos de las organizaciones.

Así mismo, es posible realizar el modelo de evaluación en forma interna, que no significa para la organización una inversión en términos financieros, sino más bien una inversión en el desarrollo de un modelo que puede ser aplicado al interior. Esta misma situación ocurriría para el caso de la evaluación grupal.

#### **8.4 Propuestas sobre Liderazgo**

Los líderes tienen gran responsabilidad sobre los resultados y el desempeño que tienen sus equipos de trabajo, en esta investigación se ha observado que los integrantes de la Gerencia de RR.HH. no consideran a su Jefatura y Gerente como un líder, situación que influye en el desempeño que actualmente sostienen.

Del mismo modo, se puede identificar un estilo de liderazgo en base a la Teoría del Intercambio Líder- Miembro, donde los jefes del área forman parte del círculo interno y el resto de los integrantes se encuentran en el círculo externo, donde ven debilitada la confianza con la jefatura, aumentando la percepción de injusticia (por qué ellos sí y nosotros no) incrementando, además, los conflictos intragrupal.

Sobre las características valoradas por quienes participaron en las entrevistas, se logra identificar que otorgan gran importancia para la representación de un líder, cualidades como; las formas de comunicación, la coordinación y cohesión que logran al trabajar con todos los integrantes del equipo, ser empático y tener poder de decisión frente a las distintas situaciones.

Tales características deben ser trabajadas por los líderes para aumentar el nivel de desempeño que tienen sus subalternos. En este sentido la propuesta trata de iniciar un proceso de Coaching para los Jefes y Gerente de RR.HH. complementado con un proceso de capacitación relacionado con Liderazgo Efectivo.

Respecto de las sesiones de coaching deberán estar determinadas por una evaluación preliminar por parte del Coach y los objetivos que se planteen a esta razón.

Desarrollar esta propuesta permitiría explorar los distintos estilos de liderazgo y buscar en conjunto con el Coach los ajustes necesarios para el progreso de sus habilidades. Además, realizar esta propuesta permitiría una mayor apertura respecto de las otras tres propuestas generadas en esta investigación por lo que se esperaría conseguir mejores resultados en sus aplicaciones.

Para emplear esta propuesta se debe estimar una inversión de recursos que no está actualmente presupuestada, por lo que su factibilidad podría ser baja considerando que se necesita la autorización de la empresa. Considerando estos términos, se deberá entregar proyecciones sobre lo esperado en relación al aumento del desempeño del equipo para que esta propuesta sea bien considerada.

## 8.5 Cuadro Resumen de Propuestas

A continuación, se presenta un cuadro que resume las cuatro propuestas generadas en el presente informe, realizando una descripción de las actividades, subactividades y plazos estimados para su implementación:

PROPUESTAS	ACTIVIDADES	SUBACTIVIDADES	PLAZOS ESTIMADOS (Días Hábiles)	PLAZOS ESTIMADOS (En Meses)	
<b>Propuesta de cambio de estructura para la Gerencia de RR.HH.</b>	Estudio y Validación de Nueva Estructura Propuesta	1 Establecer o validar los objetivos por área.	5	0,24	
		2 Establecer y describir las responsabilidades, actividades y tareas que deberán asumir las áreas.	10	0,48	
		3 Validación final de Nueva Estructura.	5	0,24	
	Generar y/o Modificar los Descriptores de Cargo de acuerdo a la Nueva Estructura definida	1 Revisar con cada jefatura de área las responsabilidades, actividades y tareas de los cargos que se encuentren bajo su dependencia.	15	0,71	
		2 Generar y/o modificar los descriptores de cargo según lo acordado en la Actividad de "Estudio y Validación de Nueva Estructura Propuesta".	7	0,33	
	Comunicación de la Nueva Estructura	1 Generar instancias de reunión para comunicar a todos los integrantes de la Gerencia el cambio de estructura.	1	0,05	
		2 Generar instancias de reunión para que las jefaturas de cada área entreguen a personal bajo su dependencia los Nuevos Descriptores de Cargo, indicando los nuevos objetivos, responsabilidades y actividades por cada cargo, aclarando las dudas que puedan surgir de ellos.	5	0,24	
		3 Realizar y solicitar mediante documento la aceptación de los involucrados respecto de los cambios propuestos.	5	0,24	
	Implementación de Nueva Estructura	1 Implementación de Nueva Estructura.	21	1,00	
	<b>Plazo Estimado Propuesta</b>			<b>74</b>	<b>3,52</b>

PROPUESTAS	ACTIVIDADES	SUBACTIVIDADES	PLAZOS ESTIMADOS (Días Hábiles)	PLAZOS ESTIMADOS (En Meses)	
<b>Propuestas para mejorar las interacciones.</b>	Reunión de Coordinación Inicial	1 Programar 1° reunión con la participación de todos los integrantes de la gerencia para dar a conocer esta nueva práctica.	1	0,05	
		2 Realizar reunión inicial indicando a los participantes que uno de los objetivos de ellas será la comprensión respecto del trabajo que realizan, potenciar las habilidades y pesquisar las dificultades que cada integrante enfrenta durante el desarrollo de sus funciones, procurando ofrecer una vía de solución y facilitador por parte del Gerente ha hacia el resto de la Gerencia.	1	0,05	
		3 Generar y Establecer un protocolo para la generación y seguimiento de reuniones.	5	0,24	
		4 Programar en conjunto las nuevas fechas de reuniones.	5	0,24	
	Reuniones de Seguimiento	1 Gestionar, Coordinar y Realizar las reuniones de seguimiento acordadas procurando cumplir con el protocolo establecido.	5	0,24	
	Capacitaciones Grupales	1 Generación de un Diagnóstico Inicial sobre las temáticas a abordar relacionadas a Trabajo en Equipo.	5	0,24	
		2 Búsqueda y selección de las mejores alternativas en el mercado, procurando que aquellas favorezcan las dinámicas del grupo y que permitan crear las bases para la conformación de Equipo de Trabajo.	15	0,71	
		3 Ejecución de las dinámicas.	42	2,00	
		4 Evaluación y retroalimentación de las temáticas vistas a los integrantes de la Gerencia.	15	0,71	
	<b>Plazo Estimado Propuesta</b>			<b>94</b>	<b>4,48</b>

PROPUESTAS	ACTIVIDADES	SUBACTIVIDADES	PLAZOS ESTIMADOS (Días Hábiles)	PLAZOS ESTIMADOS (En Meses)
<b>Propuestas para conocer el desempeño.</b>	Generar un Diagnóstico Inicial	1 Definir Quién, Cómo y Cuándo generará el Diagnóstico Inicial y, validar la utilización del Modelo planteado.	10	0,48
		2 Informar a los integrantes de la Gerencia la realización de la evaluación y cuáles son sus objetivos.	2	0,10
		3 Realizar el Modelo de Diagnóstico seleccionado.	15	0,71
		4 Revisar y evaluar los resultados obtenidos del Diagnóstico.	15	0,71
	Generar Propuestas de Acción	1 Generar Propuestas de Acción con los objetivos que abordarían para mejorar/mantener los resultados obtenidos.	15	0,71
		2 Evaluar las Propuestas generadas.	10	0,48
	Implementar las Propuestas de Acción Definidas	1 Implementar las Propuestas de Acción Definidas	42	2,00
	Realizar la Evaluación de Desempeño que permita evidenciar los resultados de las Acciones Realizadas y futuras brechas.	1 Aplicar una 2° Evaluación que permita obtener el grado de desempeño individual.	15	0,71
		2 Revisar y evaluar los resultados obtenidos de la 2° Evaluación y cómo se relacionan con el Diagnóstico Inicial.	15	0,71
	Generar Procesos de Feedback	1 Generar instancias de Feedback Grupal y exponer las Propuestas de Acción que se implementaran.	10	0,48
		2 Generar instancias de Feedback Individual	10	0,48
	Proceso de Evaluación Continua	1 Elaborar una planificación sobre procesos de evaluaciones periódicas y los objetivos que se buscaran en ellas.	15	0,71
	<b>Plazo Estimado Propuesta</b>			<b>174</b>

PROPUESTAS	ACTIVIDADES	SUBACTIVIDADES	PLAZOS ESTIMADOS (Días Hábiles)	PLAZOS ESTIMADOS (En Meses)
<b>Propuestas sobre Liderazgo</b>	Evaluación Proceso Coaching	1 Evaluar en el mercado quién podría realizar las sesiones de Coaching con las Jefaturas y Gerente.	10	0,48
		2 Definir al Coach.	5	0,24
	Sesiones de Coaching	1 Las Jefaturas y Gerente deberán asistir a las sesiones que sean determinadas por el Coach.	21	1,00
	Proceso de Feedback del Proceso de Coaching	1 El Coach deberá entregar un reporte del proceso, y a nivel general indicar las temáticas abordadas con los participantes.	10	0,48
		2 Generar instancias de seguimiento de las temáticas abordadas.	21	1,00
	Evaluar las Temáticas a Capacitar	1 Generar un listado con las temáticas en que los líderes consideren que necesitan reforzar.	10	0,48
		2 Búsqueda y selección de las mejores alternativas en el mercado, procurando que aquellas favorezcan el desarrollo y refuercen los temas tratados en las sesiones de Coach.	15	0,71
	Participación en las Capacitaciones	1 Participación de las instancias de capacitación.	42	2,00
	Gestión	1 Implementación de las características y comportamientos trabajados.	42	2,00
	<b>Plazo Estimado Propuesta</b>			<b>176</b>

## 9 Conclusiones

Por más de 17 años he desarrollado mi carrera profesional en áreas de Recursos Humanos, sin embargo, la oportunidad de investigación que me ha entregado el Magister en Gestión de Personas y Dinámicas Organizacionales, ha sido muy importante y motivante a la vez porque he tenido la real posibilidad de profundizar e instruirme empíricamente en las dinámicas e interacciones que se desarrollan dentro de este subsistema. Gracias al Magister he logrado comprender más acerca de las dinámicas organizacionales, como se desarrollan las interacciones, las estructuras organizacionales, los procesos y cómo estos impactan en las personas. Todas estas herramientas han sido fundamentales para llevar a cabo la presente investigación.

Como he mencionado anteriormente, el foco de investigación ha sido la Gerencia de Recursos Humanos de una organización que está inserta en el sector de medios de comunicación y que evoluciona rápidamente. El contexto histórico y social, la realidad de mercado y las nuevas formas de consumo de la información han influido fuertemente en las decisiones de esta importante compañía.

Por la misma razón, esta organización ha sufrido fuertes cambios en los últimos años y más aún su Gerencia de Recursos Humanos que ha sido participe en la disminución considerable de la dotación de personas e incluso en la eliminación de algunos medios de comunicación que permanecieron vigentes por décadas.

Los 9 integrantes que componen esta gerencia me permitieron aprender la importancia del líder y cómo este rol influye en el desarrollo de las personas que están bajo su alero. Rescatable también me pareció conocer cómo algunas personas pueden desarrollar sus tareas sin tener una dirección clara, alguien que les haya explicado qué, cómo y cuándo realizar su trabajo.

Fue común durante las entrevistas escuchar respuestas como *“nunca me han dicho cómo se hace esto...”*. Por otra parte, las jefaturas también señalaron *“no sé cómo lo hace pero lo hace...”* o *“nunca me ha pedido ayuda...”*. Este escenario me hizo reflexionar sobre cuáles llegarían a ser los resultados que podrían conseguir nuestros seguidores si dispusieran de un líder notable que los guíe. Sin duda, esta idea me motiva a desarrollar y pulir las cualidades que me permitan ser una mejor líder.

Mi pregunta de investigación ¿Cómo podemos gestionar y mejorar las relaciones, interacciones y resultados que actualmente se dan al interior de la Gerencia de RRHH?, fue la puerta de entrada y la que me permitió conocer en mayor profundidad qué estrategias estaban llevándose por la dirección correcta y cuáles no. De aquí surgió importante información respecto de los integrantes, quiénes tienen claridad sobre sus funciones, puestos de trabajo, tareas, procesos y rutinas pero por mucho tiempo las han realizado sin saber cuáles son los motivos de su trabajo, pues *“nadie les había dicho los objetivos”*. De este modo, me surge una nueva pregunta, ¿Cómo es posible que realicen su trabajo si nadie les ha dicho cómo hacerlo? En circunstancias como esta ópera el rol

que cada persona elabora, que existe intrínsecamente y se complementa con su experiencia en relación a lo instruido, este constructo les permite desarrollar su trabajo en base a las funciones que creen que debieran cumplir y cómo su trabajo debe ser realizado.

Otro hallazgo muy interesante de esta investigación es la reacción de este grupo de personas bajo el supuesto básico de dependencia, donde el gerente debe satisfacer sus propias necesidades (observado durante las entrevistas) y el supuesto de fuga/lucha que se produce cuando el gerente es visto como enemigo y que debe ser atacado o huir de él como en los casos de demanda en su contra. Una analogía que puede servir de ejemplo es cuando sufrimos un accidente y nuestro cerebro reacciona al instante, con el objetivo de preservar la vida, aumentan los niveles de adrenalina que accionan reacciones extremas y permiten bajar la sensación de dolor. Algo similar es lo que sucede cuando nos sentimos atacados en ambientes de trabajo o por los constantes cambios al interior de las compañías, en este sentido es normal presentar reacciones que ayudan a preservar los estados cognitivos, emocionales y motivacionales de los integrantes del grupo. De esta manera, también es habitual que se produzca como respuesta a estas sensaciones de ataque a través del pensamiento colectivo, reaccionando en masa a través de estos supuestos.

Pues bien, el deterioro de las relaciones intragrupales se puede describir a través del supuesto fuga/lucha y también por el estilo de liderazgo del Gerente que según la teoría de intercambio Líder-Miembro profundiza el establecimiento de un círculo interno y otro externo que secciona al grupo de jefes del resto de los integrantes de la gerencia.

Todos estos puntos son abordables por medio de una buena comunicación al interior del grupo. De este modo, he presentado cuatro propuestas que propician el desarrollo de comportamientos que producen un mejor desempeño, tres de ellas tienen relación con el desarrollo conjunto de todos los integrantes de la gerencia y la última, se enfoca en desarrollar los liderazgos que son ejercidos.

Conociendo el contexto de esta Gerencia es muy probable que todas las propuestas no puedan ser implementadas, sin embargo, solo con la ejecución de una de ellas el grupo sería beneficiado pues funcionaría como una cascada influyendo en los demás comportamientos pudiendo ser alineados con los objetivos de la organización.

No me queda más que agradecer la experiencia de esta investigación que desde ya, me ha permitido ser más competente en mi quehacer en el área de Recursos Humanos, logrando identificar las cualidades que puedo perfeccionar y las que me faltan por desarrollar. Sin duda, este trabajo ha abierto caminos para mi desarrollo tanto personal como profesional. Gracias.

## 10 Referencias

- Acuña E. y Sanfuentes M. (2016). *Coaching: Análisis del Rol Organizacional*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.
- Altaee S, T. K.-S. (2013). Thomas-Kilmann's Conflict Management Modes and Their Relationship to Fiedler's Leadership Styles (Basing on Estonian Organizations). *Baltic Journal of Management* 8, 45-65.
- Anderson G. y Herr K. (2007). *El docente-investigador: Investigación - Acción como una forma válida de generación de conocimientos*. Buenos Aires.
- Andrade, H. (. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. . Netbiblo.
- Balcazar, F. E. (2003). Investigación acción participativa (iap): Aspectos conceptuales y dificultades de implementación. *Fundamentos en Humanidades*, vol. IV, núm. 7-8, 59-77.
- Bass, B. M. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*, 112-121.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 9-32.
- Beckhard, R. (1973). *Desarrollo Organizacional: Estrategias y modelos*. . Bogotá: Fondo Educativo Interamericano.
- Berlo, D. K. (1969). *El proceso de la comunicación: introducción a la teoría ya la práctica* . El Ateneo.
- Campion M. A. Medsker G. J. & Higgs A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel psychology*, 823-847.
- Carlock Randel S. (2012). *Assessment Tools For Developing And Leading Effective Teams*. Faculty and Research Working Paper.
- Chang S., J. L. (2014). Do High-Commitment Work Systems Affect Creativity? A Multilevel Combinational Approach to Employee Creativity. *Journal of Applied Psychology* 99.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. (3° Edición ed.). McGraw-Hill .
- Cohen S. G. & Bailey D. E. (1997). *What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite*. Journal of Management.
- Cohen SG y Ledford Jr GE. (1994). La efectividad de los equipos de autogestión: un cuasi-experimento. *Relaciones humanas* , 47, 13-43.

- Cohen SG. y Bailey DE. (1997). Lo que hace que los equipos funcionen: investigación de la eficacia de grupo desde el taller hasta la suite ejecutiva. *Diario de gestión* , 23, 239-290.
- Conicyt. (2014). *Mapa de los medios digitales en Chile*.
- Curral L. A. Forrester R. H. y Dawson J. F. (2001). It's What You Do and the Way That You Do It: Team Task, Team Size, and Innovation-Related Group Processes. *European Journal of Work & Organizational Psychology* 10, núm. 2, 187-204.
- De La Fuente, A. (2018). *Revista Capital* .
- DeChurch L. A. y Mesmer-Magnus JR. (2010). The Cognitive Underpinnings of Effective Teamwork: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology* 95, 32-53.
- Derue, D. S. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel psychology*, 7-52.
- Drever, E. (1995). *Using Semi-Structured Interviews in Small-Scale Research*. . A Teacher's Guide.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 350-383.
- Ensari N, R. R. (2011). Who Emerges as a Leader? Meta- Analyses of Individual Differences as Predictors of Leadership Emergence. *Personality and Individual Differences*.
- Erdogan B. y Bauer T. N. (2010). Differentiated Leader-Member Exchanges: The Buffering Role of Justice Climate. *Journal of Applied Psychology* 95, 1104.
- Ethan S. Bernstein y Stephen Turban. (2018). El impacto del espacio de trabajo 'abierto' en la colaboración humana. *Transacciones filosóficas de la Royal Society B: Biological Sciences*.
- Farh J., L. C. (2010). Task Conflict and Team Creativity: A Question of How Much and When. *Journal of Applied Psychology* 95.
- Fernández Collado, C. (2012). *La comunicación en las organizaciones*.
- Fleitas, S. (. (s.f.). *La gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá: Ediciones ECOE. Pp. 448. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 45(1), 157-160.
- Foladori H. (2018). Cátedra Intervención Institucional y Organizacional. *Cátedra Intervención Institucional y Organizacional*.
- Gil F., R. R.-M. (2008). Eficacia de equipos de trabajo. . *Papeles del psicólogo*, 29.
- González Alonso, C. (2008). *Principios básicos de comunicación*.
- Gronemeyer, M. E. (Abril de 2013). *La digitalización y sus efectos sobre las prácticas y productos periodísticos en Chile*.

- Guzzo RA, Y. P. (1993). Potencia en grupos: articulación de una construcción. . *Revista británica de psicología social*, 32, 87-106.
- Hernández R. - Fernández C. - Baptista P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Graw-Hill.
- Hersey, P. &. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*.
- Humphrey S. E., M. F. (2009). Developing a Theory of the Strategic Core of Teams: A Role Composition Model of Team Performance. *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 1, 48-61.
- Judge T. A., P. R. (2004). The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research. *Journal of Applied Psychology*, 36-51.
- Kawulich, B. ((2005, May)). La observación participante como método de recolección de datos. . *In Forum: qualitative social research* , (Vol. 6, No. 2, pp. 1-32).
- Kirkman B L & Rosen B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management journal*, 42, 58-74.
- Kozlowski S. W. & Ilgen D. R. (2006). *Enhancing the effectiveness of work groups and teams*. . Psychological science in the public interest.
- Kvale, S. (2008). *Doing interviews*. Sage.
- La entrevista en investigación cualitativa. (s.f.). *ujaen*. Obtenido de [http://www.ujaen.es/investiga/tics\\_tfg/pdf/cualitativa/recogida\\_datos/recogida\\_entrevista.pdf](http://www.ujaen.es/investiga/tics_tfg/pdf/cualitativa/recogida_datos/recogida_entrevista.pdf)
- La entrevista en investigación cualitativa. (s.f.). *ujaen.es*. Obtenido de [ujaen.es: http://www.ujaen.es/investiga/tics\\_tfg/pdf/cualitativa/recogida\\_datos/recogida\\_entrevista.pdf](http://www.ujaen.es/investiga/tics_tfg/pdf/cualitativa/recogida_datos/recogida_entrevista.pdf)
- Laulié, L. (2018). Cátedra Comportamiento Organizacional.
- Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. . *Journal of Social*.
- Longhurst R. (2003). Semi-structured interviews and focus groups. . *Key methods in geography*, 117-132.
- Marshall, C. &. (1989). Designing qualitative research. . *Newbury*, 79.
- Maslow A. (1943). Teoría de la Jerarquía de las necesidades.
- McClelland D. (1961). Teoría de las necesidades.
- McQuail, D. (2000). *Introducción a la teoría de la comunicación de masas*. . Paidós,.

- Miller E. (2011). *Liderazgo, Creatividad y Cambio en Organizaciones*. (E. A. A., Ed.) Ediciones Copygraph.
- Miller K. I. (2008). Organizational communication. *The international encyclopedia of communication*.
- Molina, H. (2000). *Establecimiento de metas, comportamiento y desempeño*. . Estudios Gerenciales, 16(75), 23-33.
- Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación: Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. . Librería-Editorial Dykinson.
- RAE. (s.f.). RAE. Obtenido de RAE: <http://dle.rae.es/?id=CqRHuCK>
- Rico R., A. d. (2010). Efectividad de los equipos de trabajo: Una revisión de la última década de investigación (1999-2009). . *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26, 47-71.
- Robbins P Stephen y Judge Timothy A. (2017). *Comportamiento Organizacional*. Pearson.
- Scandroglio, B. M. (2008). La Teoría de la Identidad Social: una síntesis crítica de sus fundamentos, evidencias y controversias. . *Psicothema*, 20, 80-89.
- Strauss A. y Corbin J. (2002). *Bases de la investigación Cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundada*. Editorial Universidad de Antioquia.
- Taylor, S. J. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación (Vol. 1)*. Barcelona: Paidós.
- Ulrich D. (1997). *Recursos Humanos Champions*. Ediciones Granica S.A.
- Valenzuela, F. (2018). Presentación Catedrá Investigación Acción II - Tema a tratar Entrevistas.
- Weber M. (2012). *The Theory of Social and Economic Organization*. A. M. Henderson y T. Parsons (traduc.), (Eastford, CT: Martino Fine Books).
- Word Reference. (s.f.). Obtenido de Word Reference: <https://www.wordreference.com/definicion>
- Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*.

## 11 Anexos

### 11.1 Pauta Entrevista Semi-estructurada.

**Se deben considerar los siguientes puntos a declarar al entrevistado (5 min):**

- Presentación y objetivo de la investigación.
- Proceso de la entrevista (Reglas de Juego):
  - No existen respuestas/comentarios buenos ni malos. No hay juicios de valor.
  - Se debe expresar la opinión.
  - Anonimato o Confidencialidad.

**Se debe procurar los siguientes comportamientos y acciones que debiera realizar el entrevistador:**

- Vinculación. Ayuda al entrevistado a distenderse.
- Búsqueda de información. Indaga por información relevante que el entrevistado no entregaría en forma espontánea.
- Comprensión. Comprueba regularmente el entendimiento.
- Se debe registrar con diversos medios lo que acontece en la entrevista.

**Preguntas para conocer al entrevistado (15 min):**

1. ¿Cuántos años tienes?
2. ¿Cuánto tiempo llevas trabajando para esta compañía y/o para esta Gerencia?
3. ¿Cuál es el cargo que desempeñas?
4. Cuéntame cómo es un día normal de trabajo para ti.
5. En términos generales cuéntame de que se trata tu trabajo y el rol que desempeñas al interior de la Gerencia.
6. ¿Cuál o cuáles crees que son tus tareas principales, procesos?
7. ¿Tienes conocimiento sobre las metas que actualmente tiene la Gerencia de RR.HH. y cuáles son sus objetivos?

**Preguntas sobre desempeño y sus determinantes (20 min):**

**Grupales**

8. ¿Recuerda usted (dependiendo de la antigüedad en la organización), algún logro significativo que han tenido como equipo de trabajo? y ¿Cuáles crees fueron los elementos que influyeron en ese resultado?

9. Y, por el contrario ¿Recuerda usted (dependiendo de la antigüedad en la organización), alguna decepción significativa que han tenido como equipo de trabajo? y ¿Cuáles crees fueron los elementos que influyeron en ello?
10. ¿Cómo crees que es percibida la Gerencia de RR.HH por la organización?

### **Individuales**

11. ¿Qué características personales cree usted que han favorecido su desempeño?
12. ¿Qué características personales cree usted que han obstaculizado su desempeño?
13. ¿Cómo cree usted que lo perciben sus compañeros de trabajo? Y ¿Cómo cree usted que esto influye al desempeño del equipo?

### **Preguntas sobre interacciones sociales (15 min):**

14. ¿Podrías definir como es la relación que mantienes con tus pares? Y, ¿con tu jefatura?
15. Cuando algo ha ido mal como área, en términos de relaciones, ¿Cómo lo han solucionado a nivel personal y de equipo de trabajo?
16. Sientes que, como equipo de trabajo ¿Es posible exponer problemas y temas delicados para la búsqueda de soluciones?

### **Preguntas sobre comunicación (15 min):**

17. Me puedes comentar, ¿Cuál o cuáles son los canales de comunicación que utilizan como grupo de trabajo?
18. ¿Cómo te comunicas tú con tus pares y jefaturas?
19. ¿Sabes si existen instancias de comunicación grupal?, ¿Has participado en alguna de estas instancias?
20. ¿Cómo crees que estas instancias de comunicación grupal influyen en las relaciones al interior del equipo?,
21. En términos de comunicación, ¿Cuáles elementos crees tú que podrían tener un efecto positivo sobre el grupo y su desempeño?

### **Preguntas sobre liderazgo (15 min):**

22. Dentro del equipo (sin mencionar el nombre), ¿Ves tú a alguien como un líder?
23. ¿Cuáles crees que son las características que posee esta persona para que tú la consideres como un líder?
24. ¿Es tu jefatura esa persona?
25. Si la persona considerada como líder, no es su jefatura: ¿Cuáles crees que son las características que le faltan a tu jefatura para poder considerarlo un líder?
26. ¿Podrías definir como es la relación que mantienes con tu jefatura?

27. ¿En alguna instancia has pedido ayuda o consejo para asuntos no laborales (ej. Me estoy separando) ?, ¿Podrías comentar como fue la reacción de tu jefatura? (ya sea positivo o negativo).

**Preguntas de cierre (15 min):**

28. ¿Cómo crees tú que podría mejorar el desempeño grupal de la Gerencia?
29. ¿Desea hacer usted algún aporte adicional a lo ya conversado?

La entrevista se finaliza con el agradecimiento del investigador.

## 11.2 Cuestionario de Desarrollo de Equipos.

A continuación, se presenta el modelo de Cuestionario de Desarrollo de Equipos basado en el modelo GRPI, desarrollado por Richard Beckhard.

FECHA: \_\_\_\_\_

### Optimizando el Desarrollo de Equipo

Los Equipos se conforman por razones que van más allá que el mero propósito de intercambiar información. Estas han sido clasificadas, según el orden de importancia, de la siguiente manera:

1. Para fijar metas o prioridades;
2. Para analizar trabajos y asignar tareas;
3. Para revisar cómo está trabajando el equipo (proceso);
4. Para examinar las relaciones existentes entre las personas que hacen el trabajo;

Estos cuatro motivos o propósitos usualmente operan en **cualquier** esfuerzo de desarrollo de equipo. Sin embargo, cada equipo necesita enfocarse en un propósito particular dependiendo de la situación que enfrenta a cada momento.

El ODE está diseñado para ayudarlo a Ud. y su equipo a identificar el **propósito o motivo principal** a considerar en la planificación de futuras acciones para la mejora de la efectividad de su equipo.

#### Instrucciones

Por favor, evalúe el desempeño de su equipo tal cual es en estos momentos (**actual**) y luego señale cómo le gustaría a Ud. que fuera (debería ser). Lea cuidadosamente cada afirmación. Luego, utilizando una escala de 7 puntos, escoja el valor que mejor represente su opinión respecto a cómo se encuentra la característica señalada en la situación presente de su trabajo **actual** (Parte I -Actual) y a continuación anote el puntaje correspondiente a **cómo debería ser** (Parte II- Debería Ser). Anote el puntaje que representa su evaluación en el cuadrado correspondiente al frente de cada afirmación.

#### Ejemplo:

<b>No es Característico</b>	<b>0 1 2 3 4 5 6 7</b>	<b>Muy Característico</b>
---------------------------------	------------------------	---------------------------

A. El equipo prioriza su trabajo:

<b>5</b>
----------

Esta persona cree que es bastante característico de su equipo el priorizar su trabajo.

Por favor, responda de la manera más honesta y sincera posible frente a cada afirmación respecto a cómo trabaja ahora su equipo (**actual**) y la manera cómo le gustaría que funcionara en el futuro (**Debería Ser**). *No escriba su nombre en ninguna parte del cuadernillo.* Sus opiniones será reportadas anónimamente al equipo.

## PARTE I – ACTUAL

Utilice la siguiente escala para describir cómo se encuentran actualmente cada una de las siguientes características en su equipo.

<i>No es Característico</i>	0 1 2 3 4 5 6 7	<i>Muy Característico</i>
-----------------------------	-----------------	---------------------------

- |  |  |
|--|--|
| <p>1. Los miembros conocen el lugar que a cada uno le corresponde en el equipo y cómo su esfuerzo personal contribuye al éxito de todo el grupo. <input type="checkbox"/></p> <p>2. Los miembros tienen buena disposición para enfrentar conflictos y trabajar para resolverlos. <input type="checkbox"/></p> <p>3. Los miembros están de acuerdo con la misión principal del grupo. <input type="checkbox"/></p> <p>4. Las reglas y procedimientos básicos del equipo están claramente definidos. <input type="checkbox"/></p> <p>5. Los miembros del equipo discuten abiertamente sobre lo que necesitan unos de otros para hacer su trabajo. <input type="checkbox"/></p> <p>6. Los estándares de rendimiento y expectativas están bien definidas y son compartidas por la mayoría de los miembros. <input type="checkbox"/></p> <p>7. Las metas de trabajo son asumidas por el equipo, en contraposición a que sean “asignadas”. <input type="checkbox"/></p> <p>8. Las maneras en que son recompensadas los esfuerzos personales y grupales son entendidas por todos los miembros del equipo. <input type="checkbox"/></p> <p>9. Los miembros del equipo disfrutan con relaciones de trabajo positivas, abiertas y cooperativas. <input type="checkbox"/></p> <p>10. La autoridad y el control están bien definidos; asuntos poco claros son raros entre los miembros del equipo <input type="checkbox"/></p> | <p>11. Las interacciones del equipo se basan en un conjunto claro de valores. <input type="checkbox"/></p> <p>12. Los miembros del equipo están dispuestos a mostrar y discutir sus sentimientos, actitudes y emociones. <input type="checkbox"/></p> <p>13. Hay claridad de metas y acuerdo respecto a las prioridades. <input type="checkbox"/></p> <p>14. Los límites y responsabilidades del trabajo son claros para el equipo. <input type="checkbox"/></p> <p>15. Los miembros revisan concienzuda y regularmente los variados procesos, procedimientos y normas que emplean. <input type="checkbox"/></p> <p>16. Los progresos hacia la consecución de las metas de equipo son sistemática y regularmente revisados por todo el grupo. <input type="checkbox"/></p> <p>17. El liderazgo y la estructura del equipo es definida por el trabajo a ser realizado. <input type="checkbox"/></p> <p>18. Los miembros del equipo confían, se apoyan y respetan unos a otros. <input type="checkbox"/></p> <p>19. Dar y recibir retroalimentación positiva (feedback) es una norma de equipo. <input type="checkbox"/></p> <p>20. Las metas son suficientemente medibles y específicas como para que cada miembro del equipo sepa cuando las ha cumplido. <input type="checkbox"/></p> |
|--|--|

## PARTE II – DEBERÍA SER

Utilice la siguiente escala para describir cómo cada una de las siguientes características debería ser para su equipo de trabajo.

<b>No es Característico</b>	<b>0</b> <b>1</b> <b>2</b> <b>3</b> <b>4</b> <b>5</b> <b>6</b> <b>7</b>	<b>Muy Característico</b>
-----------------------------	---	---------------------------

- |   |  |   |
|---|--|---|
| <p>1. Los miembros conocen el lugar que a cada uno le corresponde en el equipo y cómo su esfuerzo personal contribuye al éxito de todo el grupo. <input style="float: right;" type="checkbox"/></p> |  | <p>11. Las interacciones del equipo se basan en un conjunto claro de valores. <input style="float: right;" type="checkbox"/></p>  |
| <p>2. Los miembros tienen buena disposición para enfrentar conflictos y trabajar para resolverlos. <input style="float: right;" type="checkbox"/></p>   |  | <p>12. Los miembros del equipo están dispuestos a mostrar y discutir sus sentimientos, actitudes y emociones. <input style="float: right;" type="checkbox"/></p>                  |
| <p>3. Los miembros están de acuerdo con la misión principal del grupo. <input style="float: right;" type="checkbox"/></p>   |  | <p>13. Hay claridad de metas y acuerdo respecto a las prioridades. <input style="float: right;" type="checkbox"/></p>   |
| <p>4. Las reglas y procedimientos básicos del equipo están claramente definidos. <input style="float: right;" type="checkbox"/></p>   |  | <p>14. Los límites y responsabilidades del trabajo son claros para el equipo. <input style="float: right;" type="checkbox"/></p>  |
| <p>5. Los miembros del equipo discuten abiertamente sobre lo que necesitan unos de otros para hacer su trabajo. <input style="float: right;" type="checkbox"/></p>                                  |  | <p>15. Los miembros revisan concienzuda y regularmente los variados procesos, procedimientos y normas que emplean. <input style="float: right;" type="checkbox"/></p>             |
| <p>6. Los estándares de rendimiento y expectativas están bien definidas y son compartidas por la mayoría de los miembros. <input style="float: right;" type="checkbox"/></p>                        |  | <p>16. Los progresos hacia la consecución de las metas de equipo son sistemática y regularmente revisados por todo el grupo. <input style="float: right;" type="checkbox"/></p>   |
| <p>7. Las metas de trabajo son asumidas por el equipo, en contraposición a que sean “asignadas”. <input style="float: right;" type="checkbox"/></p>   |  | <p>17. El liderazgo y la estructura del equipo es definida por el trabajo a ser realizado. <input style="float: right;" type="checkbox"/></p>                                     |
| <p>8. Las maneras en que son recompensados los esfuerzos personales y grupales son entendidas por todos los miembros del equipo. <input style="float: right;" type="checkbox"/></p>                 |  | <p>18. Los miembros del equipo confían, se apoyan y respetan unos a otros. <input style="float: right;" type="checkbox"/></p>   |
| <p>9. Los miembros del equipo disfrutan con relaciones de trabajo positivas, abiertas y cooperativas. <input style="float: right;" type="checkbox"/></p>  |  | <p>19. Dar y recibir retroalimentación positiva (feedback) es una norma de equipo. <input style="float: right;" type="checkbox"/></p>   |
| <p>10. La autoridad y el control están bien definidos; asuntos poco claros son raros entre los miembros del equipo <input style="float: right;" type="checkbox"/></p>                               |  | <p>20. Las metas son suficientemente medibles y específicas como para que cada miembro del equipo sepa cuando las ha cumplido. <input style="float: right;" type="checkbox"/></p> |