



MADUREZ DE LOS EQUIPOS DE PRODUCCIÓN DE UNA PLANTA DE PROCESO DE ALIMENTOS

PRESENTADA A LA FACULTAD DE PSICOLOGÍA DE LA UNIVERSIDAD DEL
DESARROLLO PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN DIRECCIÓN
DE PERSONAS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Por:

Camila Contreras Moya
Karina López Rojas.
Gonzalo Tapia De La Hera.
Alejandro Ortiz Mora.

Profesor Guía:

Pablo Cea González

RESUMEN:

Este estudio presenta los resultados de la medición de madurez de los equipos o áreas de trabajo de la Subgerencia de producción bajo el Modelo Evolutivo de Clima Laboral. En particular el estudio se basa en la aplicación de la herramienta número 6 del Modelo Evolutivo de Clima Laboral, denominada “Índice de madurez de la gestión del clima laboral” (Vergara, 2015). De manera complementaria se revisan los resultados de la Encuesta de Satisfacción de clima desarrollada por la empresa en el año 2022.

Objetivo del Estudio: Identificar los niveles de madurez y la percepción del clima organizacional de las áreas del Departamento Producción de una empresa del rubro de alimentos ubicada en la octava región. Métodos: estudio cuantitativo, transversal, descriptivo, no experimental. La muestra estuvo conformada por 235 trabajadores, equivalente al 95% de confianza, con un 5% de margen de error. El tipo de muestreo fue segmentado y estratificado. El marco muestral fue segmentado por rango etario, antigüedad laboral y área de trabajo. Se realizó una recolección de datos para evaluar el nivel de madurez de cada una de las áreas que están dentro del departamento de producción.

Resultados: se logró determinar que una gran parte de los equipos del área se encuentran en las etapas del nivel de madurez en Comprendiendo. Otros hallazgos importantes detectado es el hecho que los trabajadores con mayor antigüedad en la empresa tienen un mayor nivel de madurez, dado que logran entender de forma más integral a la organización, su cultura, negocio, lo que es posible, modificable, aceptable, las normas, estructuras, etc. Otro antecedente importante, es que los supervisores tienen una percepción de madurez distinta de la que tienen sus equipos de trabajo, por lo cual, se infiere que la madurez es baja, debido a que tienen miradas y propósito distintos que afecta la relación.

Conclusiones: Del estudio se concluye que aun cuando existe una buena parte del departamento en etapa de comprendiendo, es decir que el colectivo entiende el negocio, los roles y las normas son claras, es necesario continuar aumentando el nivel de madurez de los trabajadores de esa masa crítica. Para esto, se sugiere trabajar en la forma en que se abordan las conversaciones y sobre todo las discrepancias e instalar prácticas sustentables de clima que permitan acercar las miradas de los líderes y los trabajadores, pero por sobre todo fomentar un propósito compartido.

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	6
1. Antecedentes de la organización	6
1.1 Reseña histórica.....	7
1.2 Descripción de los objetivos organizacionales.....	9
1.3 Objetivos Estratégicos.....	10
2. Perfil competitivo de la empresa	11
2.1 Análisis externo (FODA)	11
2.2 Análisis interno (CANVAS)	13
CAPITULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
/OPORTUNIDAD/DESAFÍO DE CONSULTORÍA	15
1. Contacto inicial con el cliente y el sistema – cliente.....	15
1.1 Clarificación de expectativas del cliente y del sistema – cliente.....	15
1.2 Mapa de problema/oportunidad/desafío según reporte del cliente	17
1.3 Mapa de Problema.....	18
1.4 Clarificación del rol de los consultores en la organización	21
2. Descripción de dinámicas organizacionales a la base del problema	22
3. Situación organizacional a la base del problema.....	23
4. Justificación/relevancia del problema/oportunidad/desafío	25
CAPITULO III: PROPUESTA TEÓRICA – METODOLÓGICA	25
1. Revisión teórica y de antecedentes.....	26
1.1 Modelo de secuencia de desarrollo de equipos Tuckman.....	26
1.2 Modelo integrado de desarrollo de grupos de Susan Wheelan	27
1.3 Modelo índice de madurez en la gestión del clima laboral	28
1.4 Modelos de Gestión de Clima.....	32
2. Formulación del problema de investigación	34

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

3.	Preguntas de investigación	35
4.	Objetivos generales y específicos de la investigación.....	36
5.	Enfoque, tipo y diseño de la investigación.....	36
6.	Población y muestra	37
7.	Plan de recolección y análisis de datos	37
7.1	Niveles de Madurez por Antigüedad Laboral	40
7.2	Resultados por Factor General Subgerencia.....	41
7.3	Resultado por Factor Empaque	42
7.4	Resultados por Factor Filete	43
8.	Aspectos éticos de recolección de datos	44
 CAPITULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....		45
1.	Resultados Descriptivos de Satisfacción del Clima Organizacional	45
1.1	Promedio Total por Categorías de la Subgerencia de Producción.....	45
2.	Análisis interpretativo de Clima.....	48
2.1	Análisis interpretativo general de satisfacción del clima	48
2.2	Análisis interpretativo por equipos de trabajo	50
2.3	Resultados de Madurez Generales de la Subgerencia Producción	54
2.4	Análisis de unidades de la subgerencia de producción según madurez y clima organizacional.....	56
2.5	Análisis de madurez por antigüedad laboral	58
2.6	Análisis generales por factores de madurez	59
2.7	Análisis por factores de madurez por áreas.....	59
2.8	Análisis Modelo Causal del Desempeño Individual y Organización (Burle y Litwin)	60
2.9	Análisis Modelo de Nadler-Tushman	63
3.	Definición final del problema/oportunidad/desafío de acuerdo a información diagnóstica.....	64
 CAPITULO V: PLAN DE ACCIÓN		66

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

1. Diseño del Plan de Acción	66
1.1 Antecedentes del Plan de Acción	66
1.2 Plan general de trabajo	67
1.3 Etapas de la propuesta y detalles de actividades	69
1.4 Cronograma de Actividades	76
1.5 Presupuesto de implementación de la propuesta	76
1.6 Conclusiones y recomendaciones para la implementación de la propuesta	77
2. Presentación del plan de acción y recepción del feedback del cliente.....	78
3. Ajustes y elaboración final del plan de acción	79
4. Feedback del plan de acción por parte del cliente	79
5. Ejecución de actividad inicial del plan de acción	80
6. Aprendizajes sobre la actividad inicial y las eventuales implicancias para el plan de acción propuesto	81
ANEXOS	83
Tablas de Datos	83
Consentimiento Informado	87
Instrumentos	87
Bases de Datos	103
LISTA DE REFERENCIAS	110

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

1. Antecedentes de la organización

Salmones Camanchaca incluye en su negocio, desde su programa de mejoramiento genético de cepas propias y producción de reproductores para ser autosuficiente en la disponibilidad de ovas, hasta la presencia en los principales mercados para la comercialización de una gran variedad de productos del salmón. La Compañía busca proveer de valor agregado a su producción y acercarse a los compradores de los productos en el mundo.

Es una empresa productora de salmón integrada verticalmente, con operaciones en producción de ovas, reproductores y piscicultura de recirculación de salmón Atlántico y para otras especies. También, cuenta con centros de cultivo en el mar, tanto en aguas estuarinas como oceánicas. Además, se encarga del procesamiento primario y secundario, la comercialización y venta de salmón Atlántico, salmón del pacífico (coho) y trucha arcoíris.

En la Octava Región comuna de Tomé, se encuentra la planta de procesamiento secundario de valor agregado en la cual se procesan 58.033 toneladas de salmón al año. Aquí se realiza la recepción de materia prima, se transforma a través de mano de obra y maquinarias, en productos y subproductos, y posteriormente se despacha desde sus frigoríficos a través de transportes terrestres o aéreos con destino a sus clientes.

Su dotación de trabajadores, en periodos de temporada regular alcanza alrededor de 930 trabajadores y en periodos altos, puede llegar a un número de 1200 trabajadores.

Respecto a la estructura de la planta de procesos secundarios, esta es simple y funcional, caracterizada por procesos bien definidos y estables, con roles y responsabilidades organizadas, definidas y parcializadas según diferentes especialidades. Tiene una departamentalización, que busca la eficiencia y los resultados subdividiendo la organización en producción, servicios y administración. En la primera división encontramos al departamento de producción (core del negocio), que tiene principalmente una estructura simple, luego los servicios, como mantenimiento, calidad, planificación, medio ambiente, frigoríficos, y administración, con control de gestión, seguridad y salud, gerencia de personas y tecnologías de la información, quienes operan de manera más funcional.

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

En relación al diseño de sus procesos, estos se encuentran estandarizados, alineados en relación a los objetivos productivos y funcionando como una cadena que termina con el despacho de los productos.

En relación al rol que cumplen los diferentes liderazgos de la empresa, vemos un nivel jerárquico vertical, donde el poder de decisión es centralizado principalmente en los niveles ejecutivos (gerencia / sub gerencia), luego en jefaturas de departamento y mínimamente en los niveles de supervisores, quienes funcionan de acuerdo a unidades específicas.

Su dotación total alcanza 863 personas, en su mayoría del rol operario.

Tabla 1

Dotación por niveles de cargos

Niveles de Cargo	Cantidad
Administrativos/técnicos	111
Ejecutivos	6
Jefaturas	21
Operarios	639
Profesionales	37
Supervisores	52
Total general	863

Fuente: Salmenes Camanchaca (2022). Información obtenida del Jefe de Remuneraciones.

Respecto a las características de sus trabajadores, cuentan con una mayor cantidad de hombres (63%) que mujeres (37%), sus niveles de cargo van desde el nivel operativo, hacia el técnico/ administrativo, supervisores, profesionales, jefaturas y ejecutivos.

La subgerencia de Producción en particular cuenta con una dotación de 639 que corresponde al 70% de la dotación total de la Planta, por lo tanto, los resultados de esta subgerencia inciden de manera significativa en los resultados de la Planta.

1.1 Reseña histórica

Camanchaca es pionero y parte de los fundadores de la industria salmonicultura de Chile, iniciando sus actividades a mediados de los 80s, y desarrollando una actividad productiva

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

integrada en los principales eslabones de la cadena de valor. Su origen y formación corresponde inicialmente a una empresa familiar “Fernández”, quienes se vincularon con diferentes socios para hacer crecer el negocio y crear diferentes divisiones (productos) y con ello conformar el holding de Camanchaca S.A.

Salmones Camanchaca, la filial salmonera, promueve y busca el desarrollo sostenible de la salmonicultura, y fue miembro fundador de Global Salmon Initiative (GSI) y del Chilean Salmon Marketing Council; primer productor de salmón en ser galardonado con tres estrellas en la certificación de Mejores Prácticas de Acuicultura (“BAP”), alcanzado hoy cuatro estrellas, y fue la primera salmonera en comprometerse a reducir a cero sus emisiones de carbono a 2025. Desde 2018 cotiza en la Bolsa de Oslo, único emisor chileno en Noruega, principal mercado mundial de seafood.

Específicamente de la planta de procesamiento secundaria ubicada en la Comuna de Tomé, se puede indicar que dentro de sus principales logros se encuentra la instalación de maquinarias para automatizar el proceso productivo con tecnología de punta al nivel de industrias de Noruega (referentes), instalación de túneles de congelación para aumentar cantidad de procesamiento y un crecimiento exponencial de toneladas elaboradas al año. Con esto también, ha disminuido la mano de obra operativa con estos cambios tecnológicos.

También ha tenido nuevas certificaciones orientadas a normativas de seguridad ISO 45001, certificación de OEA (Operador económico autorizado) para mejorar su proceso de exportación y asegurar la cadena de suministros.

En relación a los quiebres, en el año 2021 tuvo una mortalidad masiva de peces en sus centros de cultivos ubicados en los fiordos patagónicos, presentando pérdidas de 2700 toneladas que corresponden al 50% de su producción anual. Lo anterior generó una pérdida económica importante que aún está presente en la empresa.

Además, recientemente presentó la pérdida del PAC (Programa de aseguramiento Calidad), en donde la autoridad de Sernapesca visualizó irregularidades que venían siendo desatendidas en diferentes visitas revisadas. Afortunadamente, este programa fue recuperado y la organización aún se encuentra haciendo esfuerzos para no volver a tener una respuesta negativa de la autoridad.

Respecto a la gestión de personas, la empresa estuvo dos años consecutivos (2020 y 2021) presentando una baja en sus indicadores de clima laboral. Actualmente aumentaron a un

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

77% de satisfacción, pero continúan al menos 4 puntos bajos a nivel compañía, es necesario destacar que los resultados de la Subgerencia de Producción por el peso que tiene en la dotación total de la planta condiciona los resultados finales.

1.2 Descripción de los objetivos organizacionales

Las declaraciones estratégicas de la empresa han ido cambiando, sus directivos realizan cada dos años una planificación para ir revisando los planes que agregan ventaja competitiva y que permitirán el crecimiento de esta división.

Adicionalmente, el año 2022, la empresa por primera vez, declaró una visión y nuevos valores para toda la compañía.

En la declaración de Misión y visión se hace alusión a los que algunos aspectos que serán abordados en este estudio como procesos sostenibles, productividad, innovación y foco en las personas.

Misión: Alimentar al mundo desde el mar con proteínas saludables y nutritivas producidas bajo procesos sostenibles y comprometidos con el medio ambiente y las comunidades donde estamos insertos.

Visión: Ser referentes de la industria en productividad y sostenibilidad; cuidando a las personas, promoviendo la innovación, elaborando productos personalizados de alta calidad y fortaleciendo los lazos con sus clientes

- Valores:
 - 1) Talento y desempeño: Estableciendo y midiendo claros estándares de excelencia en el desempeño. Atrayendo, reteniendo, y desarrollando el talento. Propiciando movilidad interna. Incentivando y reconociendo la excelencia en el desempeño. Buscando constantemente ser mejores en nuestras funciones y en nuestras relaciones. Generando aprendizaje continuo.
 - 2) Ética y transparencia: Siendo consecuentes, haciendo lo que decimos y diciendo lo que pensamos. Fomentando y practicando la honestidad. Reconociendo nuestros errores y considerarlos como instancias de aprendizaje. Promoviendo y practicando autenticidad. Haciendo lo correcto.

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

- 3) Cuidado de los recursos: Operando en forma sostenible en cada eslabón de la cadena de valor. Teniendo una mirada a largo plazo, construyendo el futuro con responsabilidad y convicción. Exigiendo lo mejor de nosotros en el cuidado de los activos, usándolos responsablemente. Enfocando nuestro tiempo y esfuerzo en actividades productivas. Cuidando y respetando el tiempo de los demás.
- 4) Seguridad: Siendo responsables de nuestra seguridad y la de los demás. Identificando y controlando continuamente nuestros riesgos. Generando una cultura preventiva, reconociendo ágilmente potenciales riesgos. Promoviendo el cumplimiento de los estándares de inocuidad.
- 5) Sobriedad y eficiencia: Operando rentablemente los recursos. Siendo sobrios en nuestras funciones y relaciones laborales. Dándole un justo valor a las cosas. Siendo sencillos en la forma.
- 6) Respeto: Resguardando la dignidad de las personas. Acogiendo y atendiendo la opinión de las personas. Preocupándonos por el bienestar de las personas. Fomentando confianza en nuestras relaciones. Enfrentando proactivamente y con deferencia los desacuerdos.
- 7) Agilidad: Reaccionando rápidamente y adaptándonos continuamente a los cambios. Dando respuestas de manera oportuna. No esperando innecesariamente para tomar acción. Reconociendo y actuando para enmendar nuestros errores lo más rápido posible.
- 8) Colaboración y comunicación: Cumpliendo con los compromisos que he asumido. Escuchándonos mutuamente. Fomentando la cooperación entre las diferentes áreas. Siendo proactivos en la comunicación. Valorando todas las instancias de comunicación. Comunicando de manera oportuna.

1.3 Objetivos Estratégicos

- Crecimiento del retorno sobre materia prima: Aumentar la escala de acceso a materia prima y retorno sobre la misma, y a la que tenemos acceso por concesiones y licencias, diversificando mercados y potenciando la flexibilidad del uso de la materia prima.

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

- Cercanía con el cliente y/o consumidor: Aumentar ventas en mercados clave, desarrollando marcas propias, fortaleciendo oficinas comerciales con foco en los canales retail y digital con plataforma que maximice la cercanía en la relación comercial, promoviendo la venta de productos de mayor valor agregado que reduzcan volatilidad de los “commodities” y permitan relaciones de largo plazo, tanto en líneas de consumo humano como en animal.
- Excelencia operacional: Perfeccionar procesos productivos y extender uso de tecnologías aplicadas, incluyendo la Transformación Digital, para ser los más eficientes en costos sin perder calidad.
- Excelencia organizacional: Hacer del trabajo en Camanchaca una experiencia sobresaliente, con foco en el bienestar, facilidad de operar y en el desarrollo del talento interno.
- Producción Sostenible: Progreso continuo de producción sostenible, para conservar la salud del ecosistema y la buena relación con las comunidades.
- Sostenibilidad financiera: Lograr una rentabilidad consistente con los riesgos asumidos y superior a la competencia, basado en una estructura de financiamiento sostenible y acceso a los mercados de capitales.
- La compañía tiene declarado en su visión y misión, en sus valores y objetivos estratégicos conceptos que serán abordados en este estudio, como lo son potenciar la productividad, innovación, excelencia operacional y organizacional, que serán apalancados por los valores organizacionales.

2. Perfil competitivo de la empresa

2.1 Análisis externo (FODA)

El análisis FODA realizado (Humphrey, A. S. (2005). SWOT analysis. Long Range Planning, 30(1), 46-52.), se basa en información de las entrevistas a ejecutivos de Camanchaca y la organiza en cuadrantes.

El análisis FODA presente como una debilidad la baja percepción de clima en factores como reconocimiento, innovación, cohesión o trabajo en equipo y liderazgo. Todos estos factores frenan los procesos de cambios en los equipos, generan descoordinaciones y tiempos

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

muestras que terminan impactando los resultados operacionales y por lo tanto son foco de preocupación de los ejecutivos de la compañía.

Tabla 2
Análisis FODA

Debilidades	Fortalezas
<p>El clima laboral es percibido por los trabajadores negativamente en relación a las dimensiones de reconocimiento, innovación, cohesión o trabajo en equipo y liderazgo en la última evaluación 2022.</p>	<p>Cuenta con procesos de producción especializados, como el programa de mejoramiento genético de cepas propias, siendo autosuficiente en la disponibilidad de ovas.</p> <p>Han incorporado tecnología en sus procesos de producción que les ha permitido incrementar la capacidad productiva de ellos</p> <p>Cuentan con certificación de calidad.</p> <p>Empresa de producción sostenible que respeta el ecosistema.</p> <p>Cuentan con presencia en los principales mercados para la comercialización de una gran variedad de productos del salmón, están integrados verticalmente, desde el acceso a la materia prima, pasando por plantas de proceso hasta oficinas comerciales.</p> <p>Sistemas, estructuras y controles robustos.</p>
Amenazas	Oportunidad

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

<p>Negocio acuícola cuestionado ambientalmente por factores de contaminación.</p> <p>Mortalidad anticipada de peces o afectación biológica que puede producir pérdida financiera.</p> <p>Distancia de planta de otras comunas (escasa mano de obra en la comuna de Tomé) para obtener personal operario, profesional u otros, y para apalancar el crecimiento exponencial de la empresa en ámbitos productivos.</p>	<p>Negocios y segmentos: Liderazgo en productos de valor agregado con foco en producto de porciones de salmón.</p> <p>Estrategia multicanal y desarrollo de marca propia. Ventas directas con clientes con estrategia multicanal. Subproductos. Porciones a través de canal digital y new retail.</p>
---	---

Fuente: Salmones Camanchaca (2022). *Información obtenida de la planificación estratégica de Salmones Camanchaca del periodo 2022 a 2023.*

2.2 Análisis interno (CANVAS)

El análisis de CANVAS (Osterwalder, A., Pigneur, Y., Oliveira, M. A. Y., & Ferreira, J. J. P. (2011). *Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers.* African journal of business management, 5(7), 22-30) organiza la información recabada en una matriz analítica que simplifica la comprensión de lo esencial del negocio de Camanchaca

Tabla 3
Análisis CANVAS

Aliados Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
<p>Mercados y clientes que compran Salmón y sus derivados.</p> <p>Proveedores de</p>	<p>Actualmente la compañía cultiva, procesa y comercializa salmónidos, específicamente Salmón Atlántico y Coho de manera propia y verticalmente</p>	<p>Sostenibilidad: Producción sostenible y con preocupación por el bienestar de las comunidades donde trabajamos, el medio ambiente y la biomasa.</p> <p>Bajo costo y leverage: Ser un productor de bajo costo y alta</p>	<p>Red internacional: Presencia comercial en los principales mercados del mundo.</p> <p>Cercanía con el comprador:</p>	<p>Clientes que consumen salmón y sus</p>

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

<p>insumos para el cultivo y procesamiento de salmón.</p> <p>Proveedores de materiales de industria e insumos de producción.</p> <p>Bancos o entidades financieras, inversionistas.</p> <p>Comunidad es donde la empresa se encuentra inserta.</p>	<p>integrada. Además, es parte de una asociación en cuentas por participación para el cultivo de trucha arcoíris.</p>	<p>calidad. Uso moderado de endeudamiento en una industria con volatilidad.</p> <p>Cercanía con el comprador: Privilegiar la venta y atención directa al comprador final. Conocimiento de los mercados de destino.</p>	<p>Privilegiar la venta y atención directa al comprador final.</p>	<p>derivados.</p> <p>Norteamérica 44,2%</p>
	<p>Recursos Clave</p> <p>Materia prima Maquinaria para cultivo, proceso primera y secundario. Tecnología, Personas.</p>	<p>Productos de valor agregado: Con foco en el consumidor final. Mayor y mejor uso de la materia prima y relaciones a largo plazo con compradores y precios más estables.</p>	<p>Canales</p> <p>Venta directa presencial en los diferentes mercados y países.</p>	<p>México & Caribe 25,1%</p> <p>Rusia 4,9%</p> <p>Chile 7%</p> <p>Japón & Corea 8,2%</p> <p>Europa 2%</p> <p>Brasil & Argentina 1,7%</p> <p>Asia & China 6,4%</p>
<p>Estructura de Costes</p> <p>Costos de cultivos de salmón (materia prima). Costos de procesamiento de salmón. Costos logísticos y de traslados. Costos de insumos y mantenimientos de plantas.</p>		<p>Estructura de Ingresos</p> <p>Venta directa de productos.</p>		

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

<p>Costo de los empleados contratados. Costo mobiliario a nivel nacional. Costos de presencia de mobiliario a nivel internacional.</p>	
--	--

Fuente: Información obtenida de la Gerencia y el Área de Gestión de Personas de la empresa

CAPITULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA /OPORTUNIDAD/DESAFÍO DE CONSULTORÍA

1. Contacto inicial con el cliente y el sistema – cliente

1.1 Clarificación de expectativas del cliente y del sistema – cliente

El cliente de la empresa Camanchaca espera conocer y potenciar el desarrollo del equipo de trabajo que forma parte del Departamento de Producción, área fundamental en la cadena de valor del proceso productivo de salmones. Dado que especula que las necesidades técnicas y operativas que presenta actualmente el área, están relacionadas con el clima laboral, el trabajo en equipo y la estructura del área, y que esto podría afectar el desempeño del equipo de trabajo del Departamento.

Adicionalmente a lo anterior, la empresa busca expandir un producto en Europa, lo cual genera un gran desafío para este departamento. Se espera lograr un plan de diversificación y expansión responde al creciente interés en los mercados por una especie de salmón, producto que es cultivado libre de antibióticos por Camanchaca y que recientemente recibió la certificación Heart-Check de la American Heart Association por sus beneficios para la salud cardiovascular.

En términos estructurales, a partir de enero 2023, el departamento de producción generará el cambio del subgerente que llevaba más de 30 años en la compañía y subroga este puesto, un candidato interno que tenía el cargo de jefe de procesos y dependía

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

directamente de él. Adicionalmente, se modifica la línea directa del nuevo subgerente, se creará el cargo de un jefe de planta, el cual asumirá el antiguo jefe de turno, se promueven dos nuevos jefes de turno. También se crea un nuevo cargo de jefe de servicios, que se cubrirá también con una promoción interna y que se dedicará a llevar todos los servicios de producción. Todos estos cambios, buscan robustecer el área productiva en término de dirección, calidad del liderazgo, crecimiento y desarrollo de profesionales, además de maximizar resultados productivos.

Por otra parte, como medida de sucesión la planta no cuenta con un programa definido previamente, lo cual originó bastante incertidumbre en cómo proceder frente a los cambios de subgerencia. Como medida sobre la marcha y para asegurar una banca de talento, el antiguo subgerente continuará en la compañía por todo el año 2023, con el objetivo de liderar un proyecto de crecimiento de un nuevo producto y también para formar a un nuevo jefe de procesos (contratación externa).

Respecto a las dinámicas culturales, la empresa aumentó sus puntajes de clima y experiencia, pasó de estar en 71,8 puntos a 77 (clima) y de experiencia 1% a 9% durante el año 2022. Según reporte del año 2022, se observa en el equipo de producción un nivel de satisfacción menor en comparación al estándar de la compañía. Aunque, si se compara estos resultados con los obtenidos durante el año 2021, se observa un aumento de satisfacción en un 5% aproximadamente en dicha área. A nivel informal, se conocen quejas de supervisores y los/as trabajadores en general respecto al clima organizacional, especialmente en el ámbito de las relaciones interpersonales.

Para poder aumentar la satisfacción de clima y experiencia, se hizo un arduo trabajo en un programa de liderazgo de 40 horas, procesos de coaching, evaluaciones ascendentes desde trabajadores a jefaturas y acompañamiento en actividades e iniciativas para mejorar condiciones, incentivos u otros. El desafío para el 2023, es aumentar el clima a 80 puntos y en experiencia subir un 10% de lo actual.

Es por esto que, la empresa requiere conocer cuáles son las problemáticas propias del equipo de trabajo y cómo intervenirlas, lo cual se presenta como una oportunidad. Por lo tanto, sus expectativas se relacionan con disponer de un estudio del equipo, que le permite analizar las variables que influyen en el funcionamiento de este e identificar herramientas que le permitan fortalecer el desarrollo de este equipo de trabajo.

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

Considerando todo lo mencionado, Camanchaca observa las siguientes problemáticas. Existen grandes desafíos productivos, los cuales en el año 2022 se han enfrentado con bastantes esfuerzos técnicos y físicos por parte de los equipos de trabajo. Esto ha generado una necesidad de lograr direccionar y crear un ambiente de trabajo que permita sostener grandes cargas de trabajo.

Además, en el último tiempo, la calidad del producto, es decir la microbiología de este, a veces no se encuentra dentro de los rangos esperados, lo cual ha generado bastantes visitas de verificación por la entidad reguladora.

Por último, la organización no cuenta con profesionales con tiempo asignado para estudiar las necesidades técnicas y humanas que se están presentando en el equipo de producción, por lo tanto, la investigación que ofrece el equipo de consultores es pertinente y precisa.

1.2 Mapa de problema/oportunidad/desafío según reporte del cliente

El Depto. de producción (core del negocio) cambiará de subgerente de producción, se prevé que esto generará diferentes consecuencias en el equipo de trabajo afectado: sociales, conductuales y organizacionales, entre otras. Dado que se tiene la percepción que el equipo de trabajo se encuentra desmotivado y con un eventual nivel bajo de compromiso, lo cual se evidencia a partir de los resultados de la aplicación sistemática de un instrumento de medición del clima organizacional y otras herramientas de diagnóstico, como focus group que realiza la empresa. La medición de clima durante el año 2022, se realizó en los meses de febrero y julio, a partir de lo cual se observan brechas en la satisfacción del equipo de trabajadores, especialmente en las dimensiones de cohesión, reconocimiento, liderazgo, comunicación e innovación.

El problema original que visualizó la organización fue la ausencia de un sucesor disponible para ocupar el cargo de Subgerente de Producción ante la inexistencia de una política de sucesión de cargos críticos en la empresa. Ante esto, se tiene conocimiento que la empresa tomará la decisión de revisar el proceso con un postulante externo a través de una consultora y con falta de acuerdos entre gerencias, el considerar a un candidato externo (actual jefe de procesos). Frente a una contratación externa o interna, el equipo de trabajo está compuesto en su mayoría por las mismas personas y continúa expuesto a

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

diferentes factores organizacionales tales como las condiciones de trabajo; políticas; toma de decisiones y liderazgo de las jefaturas actuales, entre otras.

En este contexto, no se cuenta con un estudio profundo de la situación actual del equipo; dinámicas sociales, madurez de éste, características particulares, que permita una adecuada identificación y gestión del nivel de desarrollo de éste importante equipo de trabajo para la empresa.

En cuanto a las oportunidades que brinda esta situación, se pretende inducir adecuadamente en el cargo al nuevo subgerente, mediante la entrega de un estudio y herramientas técnicas que le permitan conocer el estado de desarrollo del equipo de trabajo, madurez y clima organizacional desde una perspectiva integral, con el fin de incrementar el nivel de desarrollo del equipo mediante intervenciones pertinentes según el estadio de madurez y satisfacción del clima organizacional. En este contexto, el rol de los líderes es provocar madurez en las dinámicas relacionales de los equipos de trabajo, y hacer evolucionar el clima, abriendo con esto un conjunto de nuevas posibilidades de acción y entendimiento. Lo cual implica contribuir a que todos los involucrados adquieran nuevas capacidades que generen sinergia al desplegarse de manera conjunta. Comprendiendo que, conocer el rol que le toca desempeñar a cada integrante del equipo es importante, sin embargo, es fundamental aprender a ejercer el rol de cada uno en conjunto con los demás roles (Vergara, 2015).

1.3 Mapa de Problema

A continuación, es posible observar las problemáticas que presenta el equipo de trabajo en estudio; el problema central en cuestión, y distinciones entre causas y efectos que se generan a partir del problema central.

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

CULTURA ORIENTADA AL RESULTADO (ROJA)

Figura N°1 Mapa del problema



Fuente: Información obtenida de la Gerencia y el Área de Gestión de Personas de la empresa

En relación al mapa expuesto, para describir paradigmas organizacionales, es posible establecer un código de colores lo cual permite identificar aquellas organizaciones que comparten ciertos rasgos y así poder clasificarlas. La organización roja se caracteriza por un estilo de liderazgo autoritario, donde su poder se ejerce explícitamente para mantener alineados a los miembros de la organización (Laloux, 2015). La cultura en estudio se asemeja a este color, ya que, los trabajadores perciben claridad en cuanto a sus funciones y sus responsabilidades, existe cumplimiento de metas, sin embargo, el ejercicio de liderazgo por parte de la jefatura, se requiere mejorar, según los resultados del estudio de clima organizacional de la empresa, durante el año 2021. Dado este contexto, se requiere que la cultura evolucione a otro color, como verde, que se caracteriza por innovar en el trabajo y mayor proactividad en el ejercicio de las tareas, considerando los nuevos desafíos de la compañía y el entorno competitivo del mercado.

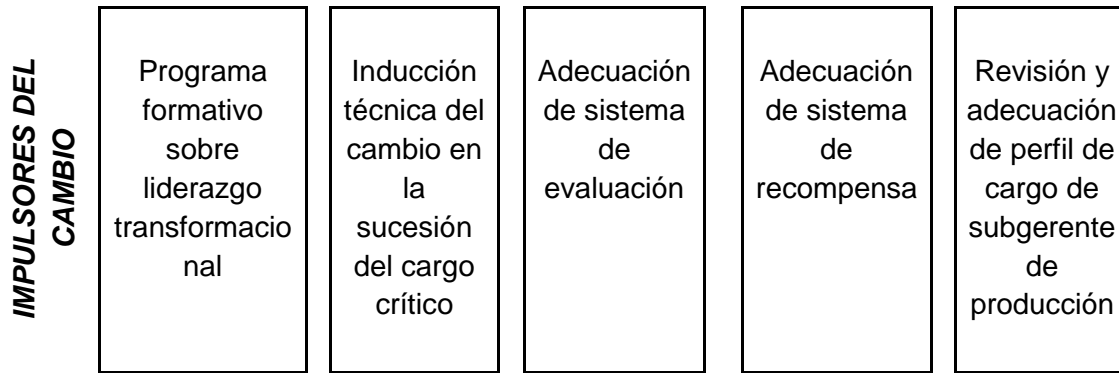
Mapa de Oportunidad

Figura N°2 Mapa de oportunidad



Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas



Fuente: Información obtenida de la Gerencia y el Área de Gestión de Personas de la empresa

Desafíos

- Identificar la situación actual de desarrollo del equipo de trabajo; sus fortalezas y oportunidades de mejora para una gestión óptima de la madurez y el clima organizacional.
- Inducir óptimamente al sucesor en el cargo de Subgerente de Producción para una gestión eficiente del equipo de trabajo de producción.

1.4 Clarificación del rol de los consultores en la organización

El rol de los consultores es de facilitador, ya que, guiarán el proceso, sin embargo, es de responsabilidad del equipo gerencial, llevar a cabo las sugerencias o no (Espinoza, E & Lozano, C, 2017). En otras palabras, los consultores se dedicarán a estudiar y observar al equipo de producción de la empresa, como parte del sistema organizacional, mediante una aproximación teórica y metodológica de modelos conceptuales vigentes desde la mirada de equipos de trabajo, para efectos de conocer de forma rigurosa el funcionamiento y dinámica organizacional del equipo de trabajo en cuestión.

Dado esto, son los encargados de estudiar diferentes instrumentos científicos y elegir el más adecuado que permita identificar y analizar el nivel de desarrollo y madurez del estado actual del equipo de trabajo.

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

Además, son los que tienen la función de aplicar el instrumento de medición al público objetivo de esta investigación, considerando los aspectos metodológicos pertinentes, que se presentarán en el Capítulo IV de esta investigación.

Por otro lado, el equipo tiene la función de entregar conclusiones que permitan otorgar orientación técnica para gestionar el desarrollo de su equipo de trabajo, plantear nudos críticos y factores protectores que se encuentran presente en dicho equipo que estarían facilitando o dificultando el proceso de desarrollo del equipo. Orientar hacia qué fase de evolución debe crecer el equipo y entregar herramientas que permitan dar a conocer cómo potenciar o acelerar dicho progreso.

Por último, observar y analizar cómo conversan los resultados que se presentan tanto desde el estudio de clima organizacional con que cuenta la organización y los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento de medición de desarrollo de equipos de trabajo. Como también, describir nuevos hallazgos que se presenten al mirar ambos resultados de estos instrumentos, darlos a conocer, para profundizar en el estudio del equipo y realizar una gestión eficiente del mismo.

2. Descripción de dinámicas organizacionales a la base del problema

El actual subgerente de producción de la empresa ha ejercido el mismo cargo durante un período de 32 años en la empresa, quien se ha caracterizado por ser un líder con foco en el logro y orientado a cumplir las metas del departamento. Se ha observado una dinámica relacional centrada en la producción y de corrección de las desviaciones que presenta el desempeño de los supervisores y operativos para el logro de un adecuado cumplimiento de indicadores. Sin embargo, durante los últimos años y según lo presentado en los apartados anteriores, se ha registrado un incremento de quejas de los trabajadores en el ámbito de las relaciones interpersonales, liderazgo, y sentido de pertenencia, evidenciado en los reportes de clima laboral. Es posible hipotetizar que el subgerente en calidad de “agente”, facilitó el aprendizaje de hábitos de trabajo individual, centrado en la tarea, desfavoreciendo instancias de diálogo entre jefatura y equipo, donde se escuche la opinión de estos y lo que es más importante, se considere en la toma de decisiones, que es una de las quejas de los trabajadores.

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

Desde este punto de vista, dado que el equipo cuenta con un buen rendimiento laboral, el comportamiento de la jefatura y de los trabajadores no cambia, lo cual refuerza la personalidad del líder; autoritario, como la conducta de los trabajadores, individualista, y con un bajo desarrollo a nivel de equipo de trabajo.

A pesar de lo anterior, el desempeño del actual subgerente de producción, ha mantenido el equilibrio de fuerzas entre el cumplimiento de las demandas y las necesidades presentadas por los/as trabajadores/as. En un escenario donde dicha jefatura siempre ha contado con el apoyo de la gerencia de camanchaca por los resultados obtenidos.

Sin embargo, este subgerente esta pronto a jubilar, lo cual implica un cambio de la persona que lo sucederá. Desde esta mirada tensiona las “fuerzas del campo”, generando desequilibrio en el sistema, ya que aumenta la incertidumbre respecto a quien ocupará dicho cargo, es decir, si se realizará una contratación interna o externa para este cargo. Esto, afecta a las personas que se desempeñan en el equipo, ya que las expectativas que tienen es que la empresa favorezca el desarrollo de la carrera de los trabajadores, sin embargo, la empresa desea contar con una persona que cumpla con un perfil adecuado para el cargo, de acuerdo a las necesidades actuales que presenta el equipo y la organización en general. Esto último, refleja las fuerzas de resistencia y de oportunidad de cambio frente a este evento.

Por otro lado, en este contexto y frente al cambio que se avecina, es posible prever cierta resistencia por parte de los trabajadores con quien asuma el nuevo rol de subgerente, lo cual dependerá del modelo mental de quien asuma, el tipo de liderazgo, fit cultural con el equipo, es decir la adecuación que logre o no con el equipo. Esto, se presenta como una oportunidad que se debe gestionar de forma óptima y con la debida antelación, planificando y preparando el cambio de dicha jefatura. Para lo cual, este estudio será de utilidad para la empresa ya que entregará herramientas al nuevo subgerente para identificar y desarrollar adecuadamente la madurez del equipo de trabajo y por otra parte, alinear a la jefatura de acuerdo a las necesidades estratégicas de la empresa.

3. Situación organizacional a la base del problema

Para Camanchaca es fundamental realizar un diagnóstico al Área Productiva, debido a la importancia de este departamento en la organización. Este Departamento es el responsable

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

de proveer los recursos que necesita la compañía para dar continuidad operacional a la producción. Es por esto, la importancia de que esta Área cuente con una plana ejecutiva acorde a la responsabilidad.

Ante una situación de sucesión en el cargo de Subgerente de Producción, la organización debe tomar una decisión de reemplazo interna o externa con urgencia, ya que es tiempo valioso para la operación.

No contar con la persona adecuada en este tipo de rol, puede impactar a corto plazo en los resultados de operación y del negocio. Hay que tener en consideración, que hay altas probabilidades de que la Gerencia tenga contemplado que en el corto y mediano plazo, la productividad del área no sea la óptima, pero este no debería ser un factor que impacte con la continuidad de la operación. Lo que se busca es contar con un Subgerente de Producción que se proyecte y que le brinde estabilidad y confiabilidad a la operación, con la finalidad de que en el largo plazo este factor no impacte de manera profunda y negativa en la productividad de la organización. Además, es importante que el líder aporte valor, para que los equipos de trabajo den lo mejor de ellos y muestren su mejor versión (Alatrística, 2020).

Por otro lado, la **Gerencia puede aprovechar la oportunidad de posicionar a un Subgerente con un nuevo estilo de liderazgo, que sea capaz de gestionar el nivel de madurez y la percepción del clima organizacional de las áreas del departamento de producción.**

Es importante implementar esta investigación en una empresa, ya que es posible identificar el nivel de madurez de los equipos de trabajo. Por ejemplo, cuando detectamos que un equipo cuenta con un nivel de madurez bajo, podríamos contar con equipos con una disminuida claridad de rol, problemas de comunicación, conflictos no resueltos, liderazgos no alineados a los propósitos de la compañía, baja productividad, entre otros.

Hay que destacar que en la organización hay interés por indagar respecto al nivel de madurez de los equipos de trabajo, ya que buscan herramientas que mejoren la efectividad, las habilidades, rendimiento de los líderes.

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

4. Justificación/relevancia del problema/oportunidad/desafío

Si bien existe suficiente desarrollo de las escalas de madurez aplicadas en el ámbito desarrollo tecnológico, esta herramienta de assessment se encuentra poco difundida, por lo que su aplicación aportará herramientas con el objeto de ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar niveles de desempeño dentro del estándar esperado por la empresa. Además, de identificar situaciones en las organizaciones para poder manejarlas y obtener el máximo provecho. Cuenta con una base científica en su hipótesis y se encarga de comprobarlas empíricamente.

En lo teórico, el modelo propuesto viene a resolver la problemática de manera novedosa, proponiendo como aporte la asociación de aspectos de clima organizacional y desarrollo de equipos en un modelo integrado, que plantea un continuo evolutivo que permite posicionar el estado de desarrollo y entregar orientaciones de mejora en los equipos de trabajo, influyendo en la productividad de los trabajadores y de la organización.

CAPITULO III: PROPUESTA TEÓRICA – METODOLÓGICA

El presente trabajo pone foco en determinar la madurez o desarrollo de los equipos de trabajo que se han convertido en un pilar estratégico de desarrollo en las organizaciones, por lo tanto, su óptimo funcionamiento impacta en el cumplimiento de las metas y resultados de la organización.

Existe una variedad de definiciones respecto a Equipo de Trabajo para los fines de este estudio nos ajustaremos a lo que señala Kozlowski & Ilgen (2006), quienes definen :a) Dos o más individuos que b) interactúen socialmente (cara a cara o de forma virtual); c) que posean uno o más objetivos comunes; d) se han reunido para desarrollar una tarea organizacional relevante; e) demuestren interdependencia con respecto a la carga de trabajo, objetivos y resultados; f) tengan diferentes roles y responsabilidades; y g) se encuentren inmersos en un sistema organizacional.(p. 79)

De la definición se desprenden varios conceptos como interacción entre personas, con objetivos comunes, que son interdependientes al momento de desarrollar la tarea, con diferentes roles y responsabilidades. Todos estos conceptos están en continuo movimiento,

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

es un proceso activo de relaciones que según diversos autores se va desarrollando, evolucionando o madurando conforme pasa el tiempo, se fortalece el vínculo o de acuerdo con la capacidad del líder para movilizarlo. Por lo anterior es de interés conocer algunos modelos respecto a cómo evolucionan, se desarrollan o maduran los equipos de trabajo. Para los fines de este estudio nos guiaremos por el modelo índice de madurez en la gestión del clima laboral de Vergara (2015) que, a nuestro juicio, es el modelo que se ajusta de mejor forma a la necesidad de la organización por cuanto busca medir el nivel de madurez que se genera en la relación de la empresa, representada por el jefe y el equipo.

1. Revisión teórica y de antecedentes

1.1 Modelo de secuencia de desarrollo de equipos Tuckman

El Modelo de Secuencia de Desarrollo de equipos de Tuckman. Luz Arevalo (2021) menciona que Bruce Tuckman presentó en el año 1965 un modelo con varias etapas o fases por donde los grupos de trabajo pasan hasta convertirse en unos equipos de alto rendimiento. La teoría de Tuckman fue presentada en su ensayo denominado *Developmental sequence in small groups*, elaborado a partir de sus investigaciones sobre el comportamiento grupal en varios entornos.

Tuckman, verificó artículos empíricos y teóricos sobre grupos y a partir de ello identificó cuatro etapas del desarrollo de grupos: Formación (forming) - Turbulencia (storming) - Normalización (norming) - Desempeño (performing). Posteriormente en el año 1977 Tuckman y Jensen añadieron una quinta etapa llamada Disolución (adjourning), que se definió como una etapa de finalización del grupo.

Bruce Tuckman, explica el comportamiento de los equipos, así mismo, indica que el líder cambia su estilo de liderazgo mientras el equipo desarrolla madurez y sus miembros establecen relaciones. El líder va transitando desde un liderazgo con foco en el control hacia un liderazgo que se caracteriza por la delegación y el empoderamiento de los integrantes. Modelo de Tuckman de Desarrollo de Equipos

1. Formación (forming) - En esta etapa los integrantes del grupo se conocen unos a otros y entienden la tarea a la que se enfrentan. Algunas características que

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

presentan los miembros en esta etapa son: falta de objetivos claros, falta de compromiso e involucramiento, confusión, moral baja, sentimientos escondidos, falta de atención y poco interés por escuchar.

2. **Turbulencia (storming)** - Conforme el grupo continúa trabajando, los miembros discutirán acerca de la estructura del grupo y generalmente existirá una lucha emocional por obtener un estatus o puesto en él. Las características que adoptan los miembros en esta etapa son: falta de cohesión, subjetividad, planes escondidos, conflictos, confrontación, volatilidad, resentimiento, angustia, inconsistencia y fallas.
3. **Normalización (norming)** - En esta etapa los miembros del equipo establecen reglas implícitas y explícitas de cómo lograrán la tarea. Y determinan cual es el tipo de comunicación que ayudará a completar la tarea. Las características mostradas aquí son: cuestionamiento del desempeño, clarificación y revisión del objetivo, cambio y definición de roles, análisis de situaciones de riesgo, ser asertivo, mayor apertura a escuchar, prueba del terreno, identificación de fortalezas y debilidades.
4. **Desempeño (performing)** - Los grupos en esta etapa obtienen resultados y los implementan. Las características observadas en esta son: creatividad, iniciativa, flexibilidad, relaciones abiertas, orgullo, preocupación por la gente, aprendizaje, confianza, moral elevada, logros y éxito.
5. **Disolución (Adjourning)** - En esta etapa el grupo se separa, regresando todos los miembros a sus actividades normales, lo cual genera un sentimiento encontrado de pérdida y nostalgia.

1.2 Modelo integrado de desarrollo de grupos de Susan Wheelan (Moisés Rodríguez, 2009)

Este modelo asume que los grupos logran su madurez sólo por el hecho de trabajar juntos, y no sólo por atravesar por una serie de etapas. En este modelo las etapas tempranas del desarrollo del grupo están asociadas con asuntos específicos y patrones del habla tales como aquellos relacionados con la dependencia, contra dependencia y la confianza los cuales preceden al trabajo actual conducido durante las etapas más maduras de la vida del grupo. Las fases se muestran a continuación:

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

- 1) Dependencia e Inclusión - En esta etapa los miembros del grupo dependen de las decisiones tomadas por los líderes o por los miembros con más poder para obtener la dirección que hay que tomar.
- 2) Contra-dependencia y Lucha - En esta etapa los miembros no están conformes con las metas y los procedimientos definidos y por lo tanto se genera el conflicto. El grupo se centra en definir las metas, los valores y procedimientos a seguir. El conflicto que se genera es positivo y ayuda a crear confianza entre los miembros del grupo, lo cual les da la libertad de expresarse más abiertamente.
- 3) Confianza y Estructura - Una vez que los conflictos son resueltos, el compromiso y la confianza crecen en el grupo y existe mayor cooperación. La comunicación se vuelve más abierta y orientada a la tarea. Esta etapa se caracteriza por tener negociaciones más maduras acerca de los roles, la organización del grupo y de los procedimientos que se utilizaran y es aquí cuando los miembros solidifican sus relaciones de trabajo con los demás.
- 4) Trabajo y Productividad - Esta etapa se caracteriza por un trabajo eficiente y productivo. Donde muchos de los asuntos o problemas de las etapas anteriores han sido resueltos, y el grupo se enfoca más en lograr la meta y completar la tarea.

1.3 Modelo índice de madurez en la gestión del clima laboral (Vergara 2015)

Sergio Vergara en su libro *Construir Inteligencia Colectiva en la Organización* (2015) plantea el vínculo que el clima tiene con la gestión de una relación. En este caso, la relación entre la empresa (representada por sus jefes) y sus colaboradores. Dado que el clima es una relación, entonces aprender a gestionarlo de manera efectiva requiere entender cómo es la dinámica de esta relación, cuáles son las variables, roles, propósito y otros factores que impactan esta relación y por ende el clima laboral.

Vergara propone que el clima es importante por la conexión que tiene con las prácticas de trabajo, que el hecho de contar con un buen clima afecta la calidad de la toma de decisiones, con la resolución de diferencias, con la gestión de procesos. Una organización existe para obtener ciertos objetivos o resultados, del tipo que sean y, por lo tanto, el clima se justifica no sólo por el bienestar que puedan tener los colaboradores, sino que también porque afecta positivamente los resultados organizacionales.

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

Según lo que postula Vergara (2015), el modelo evolutivo del clima tiene sus fundamentos en el concepto de inteligencia colectiva. Este concepto trasciende de hecho el clima organizacional y tiene implicancias para múltiples procesos sociales y colectivos; la seguridad en el trabajo y los procesos de diálogo y entendimiento social, que no son objeto de este estudio.

El modelo evolutivo incorpora la visión de madurez. Esto es, la noción de que los procesos humanos se transforman con el devenir del tiempo, volviéndose más sólidos y firmemente sustentados, lo que en consecuencia muestra que el rol de los líderes es provocar madurez en las dinámicas y hacer evolucionar el clima, abriendo con esto un conjunto de nuevas posibilidades de acción y entendimiento.

Crear inteligencia colectiva implica contribuir a que todos los involucrados adquieran capacidades que generen sinergia al desplegarse de manera conjunta. Se profundizará en estas variables:

1. Entendimiento compartido: no todos los problemas se pueden resolver sabiendo la respuesta. Existen muchos desafíos adaptativos que requieren que la solución se construya en conjunto entre los involucrados, quienes van aprendiendo en el proceso.
2. Madurez de los roles: saber cuál es el rol que le toca desempeñar a cada uno en relación a los demás es muy importante, por lo que siempre es útil definirlos y asociarlos a los procesos de los que forman parte. No obstante, conocer el propio rol no es equivalente a saber cómo desempeñarlo, ni adquirir la destreza para desempeñarlo bien no sólo como individuo, sino como sistema, que es decir a ejercer el rol en conjunto con los demás roles.
3. Compromiso emocional con un propósito compartido: lograr que todos quieran lo mismo y se comprometan con ello es muy valioso. Asociar este compromiso a algo que además es comprendido por todos es más valioso aún, pues las personas no sólo pondrán su corazón, sino también su inteligencia y capacidad para el logro del propósito.

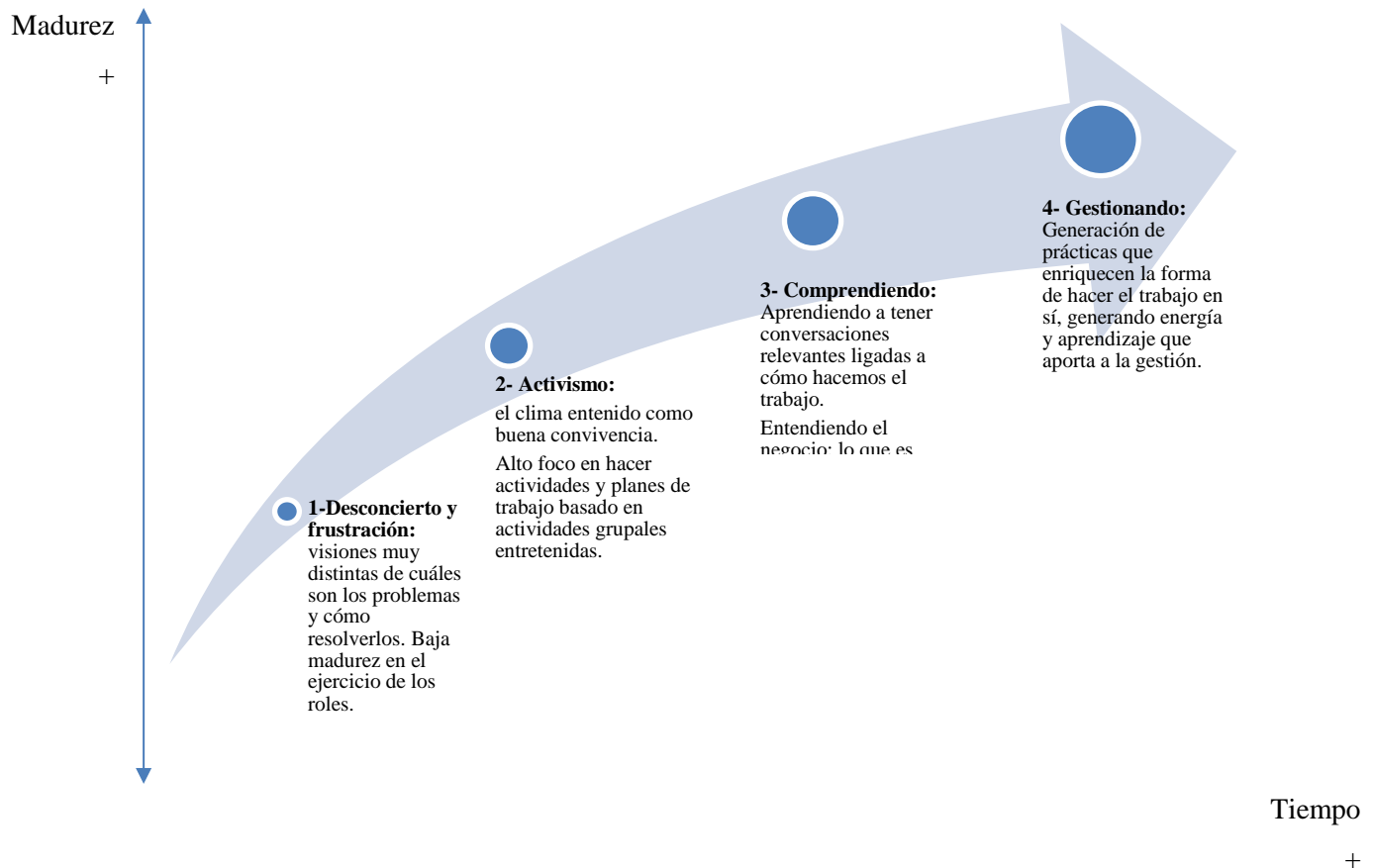
En este contexto, Vergara (año) describe cuatro etapas en la ruta de la madurez de la gestión del clima: 1.- Desconcierto y frustración, 2. Activismo, 3.- Comprendiendo, 4.-

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

Gestionando. A continuación, el siguiente gráfico que describe de forma resumida cada una de estas etapas.

Figura N°3 Etapas Madurez de Equipos (Vergara, 2015)



Dado este contexto, se puede entender que, si las relaciones maduran, la gestión del clima también. Uno de los aspectos más importantes de una relación, es el concepto de madurez y progreso.

La gestión del clima puede pasar por distintas etapas de madurez, dado que una relación es un devenir de una dinámica creada por las partes que la componen, mientras más inmadura sea la dinámica, significa que ambos lados pueden no estar suficientemente maduros para algunas acciones. Esta es una variable que suele pasarse por alto cuando las jefaturas arman sus planes de acción: considerar qué nivel de madurez tienen las personas para abordar ciertos temas difíciles.

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

En otras palabras, mientras menor sea el nivel de madurez de los equipos menor será su capacidad adaptativa frente a los cambios organizacionales, ya que el desarrollo de las relaciones interpersonales es insuficiente para una efectiva resolución de las demandas eventuales del entorno y desafíos que se presenten. En cambio, cuando el equipo cuenta con un nivel de madurez mayor (última etapa de la ruta de aprendizaje), se espera que la capacidad adaptativa sea mayor, lo cual favorece una respuesta efectiva a las necesidades del entorno cambiante de los equipos.

Para lograr avanzar en la gestión de la madurez de los equipos, es vital identificar el rol que deben cumplir diferentes actores claves en la organización, como son los siguientes:

1. Rol de los Gerentes: Son quienes tienen la mayor posibilidad de impactar en las decisiones que requieren asignación de recursos, modificación de procesos, autorización de cambios. Está bajo su responsabilidad dar lineamientos, identificar, levantar y decidir, pues ninguno de los otros roles está en condiciones de tomar decisiones. Además, los gerentes tienen impacto directo en fijar las reglas del juego, y por ende, en la percepción de la equidad y justicia.
2. Rol de las jefaturas: los jefes son la cara visible de la empresa frente a los trabajadores y tienen el rol más clave en la gestión del clima. Son quienes deben tener una comunicación fluida con sus equipos, mantener informados y sensibilizados a los gerentes de los temas claves y solicitar aprobación de recursos o autorizaciones cuando sea clave. Al mismo tiempo que ascendente (“suben información” del equipo a los gerentes), igualmente deben “bajar la información” corporativa con un sentido de propiedad para mantener al equipo alineado con la organización. Un punto clave aquí es regular las expectativas de los trabajadores, en función de la situación organizacional presente. Un jefe que es capaz de mantener este tipo de comunicación abierta y fluida colabora con provocar madurez en el entendimiento que los colaboradores tienen de las situaciones que ocurren en la empresa.
3. Rol de las personas: el desafío está en que las personas aprendan a tener una conducta propositiva más que de queja, aprendiendo a ejercer el derecho a la discrepancia con respeto.

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

Lo anterior significa que al momento de construir un plan de acción para la mejora del clima es necesario que “cada uno ponga de su parte”, pero no es el mismo plan de acción para todos, se diferencian propósitos y acciones según el rol que le toca cumplir a cada uno.

Para efectos de diagnosticar la madurez de los equipos de trabajo, Vergara (2015), propone una herramienta denominada “índice de madurez en la gestión del clima laboral”, la cual será utilizada en el contexto de esta investigación. El propósito es facilitar la identificación del nivel de madurez que tiene la gestión del clima en el departamento, permitiendo chequear rápidamente los indicadores claves que aporten a clarificar en qué momento se encuentra dicha gestión.

Los modelos expuestos tienen en común un desarrollo o evolución en el tiempo, todos pasan por diversas etapas las cuales pueden llegar a ser cíclicas y repetitivas. En términos generales se puede observar que la evolución impacta los liderazgos, la relaciones entre los integrantes del grupo, la capacidad para hablar de los temas complicados, la existencia de propositivo entre otras.

También, es importante destacar, que en cualquier grupo independientemente de que se esté formando, este en desarrollo o esté a punto de separarse, siempre existirá el conflicto entre los miembros, en menor o mayor grado, y este debe ser encauzado de manera eficiente para lograr buenos resultados y una mejor colaboración entre los integrantes del grupo.

De manera particular el Modelo Evolutivo de Sergio Vergara (2015) nos presenta una ventaja que es uno de los aspectos más importantes de una relación es el concepto de madurez y progreso. Es decir, las relaciones no se mantienen estáticas, pues no son algo en sí, sino el devenir de un baile que se va creando en conjunto y donde las personas que participan en distintos roles llevan a cabo acciones que ayudan al progreso o lo dificultan.

¿De qué manera sabemos que una relación está progresando o madurando a través del tiempo? ¿Cómo sabemos que estamos yendo hacia delante y no hacia atrás o nos estamos quedando estancados?

1.4 Modelos de Gestión de Clima

Actualmente, se entiende por clima organizacional como una relación dinámica y evolutiva, entre diferentes actores, como son el entorno, los individuos y la organización, las cuales

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

permiten caracterizar las organizaciones a partir de las percepciones de los sujetos, esto según Sagredo (2013), citado en Bustamante-Ubilla et al., 2019. También, se puede decir que el clima organizacional, muestra las facilidades o complejidades con las cuales se enfrenta un trabajador para aumentar, mantener o disminuir su productividad, por ello, en las percepciones de estos, sobre los factores internos o externos del proceso laboral, se puede encontrar la información respecto a los facilitadores y dificultadores del logro de los objetivos (Perez, 2016).

Autores como Santa Eulalia y Sampedro (2012), manifiestan que, dependiendo del tamaño de la organización, estructura, complejidad de los sistemas, estilos de sus líderes y enfoque hacia las metas, se generan singulares formas del clima organizacional. (Bustamante-Ubilla et al., 2019). Por lo anterior, se infiere que es relevante evaluar de manera global y específica las diferentes dimensiones que pueden incidir en que estas percepciones sean positivas o negativas, por parte de los trabajadores que conforman una organización.

Al indicar, que el clima organizacional es un constructo creado por diferentes percepciones y que se ve influido por variadas dimensiones, como son la autonomía, el nivel de estructuración, las recompensas, el apoyo, la calidez humana, liderazgo y trabajo en equipo. Autores como Likert (1976), plantean que es factible medirlos por medio de un instrumento. Este instrumento debe tener a la base un conjunto de propiedades del ambiente, que influyen de manera directa o indirecta en la conducta de las personas (Bustamante-Ubilla et al., 2019).

En relación a lo anterior, dentro de las dimensiones que mide el clima laboral en las organizaciones encontramos el liderazgo, el cual es considerado muy relevante en los resultados cuando se ejerce de una manera adecuada, debido a que influye en generar satisfacción, aportar en términos de desempeño y facilitar la gestión del cambio. Respecto a esto, una investigación realizada sobre la influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas, indica que, si existe una percepción del liderazgo negativa o no se ejerce adecuadamente, los trabajadores pueden incurrir en no seguir normas, órdenes y procedimientos adecuadamente. Además, de tener dificultad para que entiendan las instrucciones y finalmente logren los resultados esperados (Reyes et al., 2018).

Al considerar lo influyente que es el rol que cumple el liderazgo en el clima organizacional, sobre todo en que se dé una condición positiva o negativa, el poder generar acciones que contribuyan a la satisfacción de los trabajadores, el cambio organizacional y el clima son

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

aspectos que se deben abordar de manera conjunta si se quieren obtener resultados distintos.

Respecto a esto, Young (2009), citado en Rodríguez Piñero et al., 2018, entiende la gestión del cambio muy compleja en sí misma, debido a que es un proceso continuo y no tiene una única metodología para implementarlo. Sin embargo, el contar con un clima organizacional favorable puede contribuir mediando entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales a generar estos cambios. Además, en análisis de resultados estadísticos se evidencia una correlación altamente positiva entre las variables de gestión del cambio y clima organizacional.

2. Formulación del problema de investigación

Las organizaciones se enfrentan cada día a una realidad más competitiva, y por la supervivencia del mercado es que deben orientar sus niveles de productividad acorde a las exigencias, para lograr el éxito no solo necesitan talento individual, sino que es crítico que puedan gestionar las relaciones, creando no solo un ambiente de trabajo armonioso, sino también una relación fructífera con los clientes tanto internos como externos.

La herramienta “Índice de madurez de la gestión del clima” busca identificar el grado en que los miembros de una organización perciben los mensajes organizacionales de manera similar. Este índice de madurez se entiende bajo el supuesto de que, a una mayor similitud en el entendimiento entre personas dentro de una organización, existe también una mayor madurez en la gestión de clima (Vergara, 2015).

En este contexto la Empresa productiva del rubro acuícola, presenta la necesidad de realizar el cambio de un Subgerente, que lleva alrededor de 32 años liderando del departamento de producción y debe dejar su puesto por motivos de jubilación. Esta situación, lleva a la compañía a evaluar el proceso de selección, sin contar con un proceso formal de sucesión, debido a que, no sé gestionó previamente un mapeo y preparación interna de posibles candidatos.

El cliente, manifiesta no requerir soporte técnico en el proceso de selección, sino más bien, entregar herramientas al subgerente que asuma el cargo.

Lo anterior, es dado que existe evidencia en el actual estudio de clima, grupos focales y análisis del área por parte del área de gestión de personas, en donde se observa una

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

disminuida percepción en las dimensiones de sentido de pertenencia, reconocimiento y liderazgo. En este contexto se presume que los equipos de trabajo se ubican en un disminuido nivel de madurez entre desconcierto – frustración y activismo; lo cual deja entrever relaciones sociales por mejorar y desarticuladas desde el punto de vista del trabajo en equipo. Es por esto, que se observa la necesidad técnica de fortalecer las competencias relacionales en el equipo para llegar a realizar las tareas operativas desde la gestión del negocio.

El análisis y las herramientas entregadas se enfocarán en determinar el nivel de madurez del equipo de trabajo que tendrá que liderar el nuevo subgerente, y el nivel de percepción sobre el clima organizacional que este deberá gestionar en el proceso de cambio, según el Modelo Evolutivo de Clima Organizacional de Sergio Vergara.

La madurez de los equipos de trabajo es un proceso, en donde los integrantes del mismo cumplen distintos roles que deben coordinarse para conseguir los objetivos que la organización define en un mundo VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo) obligándola a entregar respuestas ágiles, coordinadas y, flexibles.

Madurar se traduce en crecer, aceptando los deberes y derechos que son inherentes al rol que se desempeña. Sin embargo, para el cumplimiento de este rol, se establecen objetivos, metas y desafíos que tensionan a la organización en post de los resultados perdiendo foco y visibilidad de los equipos de trabajo, desconociendo las dinámicas que producen roces, ignorando malas prácticas, obviando actitudes nocivas y evitando enfrentar actitudes que van degradando la relación entre los colaboradores y por este medio la relación con a la empresa.

Como se observó en el párrafo anterior, madurar es un proceso y por lo tanto requiere tiempo. Sin embargo, al hacernos conscientes de ciertas dinámicas y prácticas de trabajo podemos acelerar el proceso de madurez de los equipos y por lo tanto acelerar el fortalecimiento en la relación entre los colaboradores y la empresa

3. Preguntas de investigación

¿Cuál es el nivel de madurez de equipo y satisfacción del clima organizacional de los equipos del Departamento Producción de una empresa productiva del rubro de alimentos ubicada en la octava región?

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

4. Objetivos generales y específicos de la investigación

- a) **Objetivo General:** Identificar los niveles de madurez y la percepción del clima organizacional de las áreas del Departamento Producción de una empresa productiva del rubro de alimentos ubicada en la octava región.
- b) **Objetivos Específicos:**
- Clasificar el nivel de madurez de los diferentes Equipos del departamento de producción.
 - Identificar las percepciones del clima organizacional de los equipos del departamento de producción, en los resultados de la encuesta de clima organizacional 2021.
 - Caracterizar el nivel de madurez y la percepción de clima de los equipos de las diferentes áreas del departamento de producción.
 - Proponer un plan de acción de clima que sea adecuado al nivel de madurez del equipo de trabajo.

5. Enfoque, tipo y diseño de la investigación

La tesis corresponde a una investigación de tipo descriptiva, ya que da a conocer e interpretar un fenómeno, con la finalidad de orientar a Camanchaca en la búsqueda de una solución. Se utilizó este tipo de investigación, por la naturaleza de interpretar la relación entre variables, que se mide por medio de instrumentos para medir el nivel de madurez y satisfacción del clima organizacional de los equipos del Departamento de Producción. Se determinó que la investigación fuera cuantitativa, debido a emplear variables mediante valores numéricos y medidas de resultados (Bracho, 2012).

El diseño de la investigación es No experimental, esto debido a que durante el estudio no se manipulan de forma deliberada las variables, solo hay una observación de los fenómenos tal y como se manifiestan en la organización, con la finalidad de analizarlos e interpretarlos. En cuanto a la temporalidad del estudio, es de tipo transversal, a raíz de que se obtiene información de la muestra una única vez en un momento dado (Bernal, 2010).

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

6. Población y muestra

a) La Población:

La población del estudio corresponde a la dotación perteneciente al departamento de producción del rubro acuícola, con un total de 639 personas.

b) Marco Muestral:

- Rango etario.
- Antigüedad laboral.
- Área.

c) Tipo de Estudio:

- Probabilístico: Tamaño de la muestra 235, equivalente al 95% de confianza, con un 5% de margen de error.

d) Tipo de Muestreo:

- Segmentado Estratificado.

El tipo de muestreo de la investigación corresponde a un estudio de tipo segmentado estratificado, ya que se determinaron los estratos que eran parte de la población a investigar, con el fin de seleccionar y extraer datos de esta muestra, distinguiendo variables como rango etario, antigüedad laboral y área (Otzen, T., & Manterola, C. (2022). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *Int. J. Morphol*, 1(2), 2.).

7. Plan de recolección y análisis de datos

La Subgerencia de producción está compuesta por 639 colaboradores, que representan un 70% de la dotación total de la Planta. Sobre la base de ese número, se realizó una recolección de datos para evaluar el nivel de madurez de los equipos de cada una de las áreas que están dentro del departamento y del mismo de manera general.

Facultad de Psicología

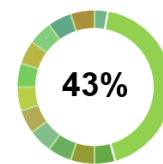
Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

Tabla 4

Participación Medición de Madurez Subgerencia Producción

Jefaturas	Dotación	Participación	% Participación
Total	639	274	43%

Nota: Número de trabajadores participantes en relación a la dotación total.



El estudio se aplicó sobre una muestra del 43% del total de los trabajadores del departamento de producción, obteniendo un 95% de nivel de confianza del tamaño muestral. Como se observa en la Tabla N° 5 Participación Encuesta de Madurez la representatividad en cada área, bodega planta de procesos, control de información y limpieza, son aquellas que tienen un nivel más bajo de participación, lo cual dificulta hacer una descripción representativa y generalizada de sus resultados.

Tabla 5

Participación Encuesta Madurez

Dotación	Dotación	Participación	% de participación
Empaque	119	67	56%
Bodega Planta Procesos*	28	2	7%
Control de Información*	14	1	7%
Limpieza*	34	2	6%
Supervisores	31	10	32%
Cámara Tránsito	32	17	53%
Higiene	57	32	56%
Moldes	51	23	45%
Filete	230	101	44%
Porciones	40	16	40%
Jefaturas	3	3	100%
Total	639	274	43%

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

Tabla 6

Resultado aplicación nivel de madurez departamento de producción

Departamento de Producción	Suma de Valores absolutos	Encuestados	Puntaje (promedio)	Etapas de Madurez
Total	11488	274	42	Comprendiendo

En torno a los resultados obtenidos, se observa en Tabla N°6 Etapas de Madurez Áreas de Subgerencia de Producción que el departamento de producción se encuentra en la etapa de madurez en Comprendiendo.

Los equipos de la subgerencia se pueden agrupar según su nivel de madurez en 3 niveles, que van desde Activismo a Comprendiendo y desde Comprendiendo a Gestionando.

Figura N°4 Distribución de Equipos según Nivel de Madurez



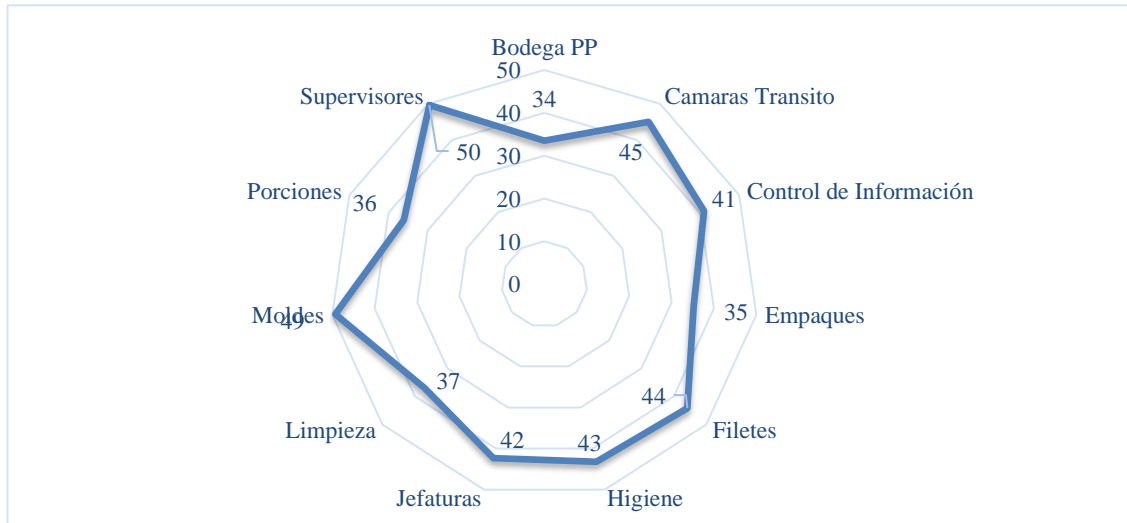
Respecto al análisis de las áreas que se encuentran dentro del departamento, se pudieron observar diferencias en moldes y supervisores, ambos se encuentran en la etapa de gestionando, También se observa que el área de bodega planta de procesos, es la única

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

que está en la etapa de activismo. No obstante, estos últimos resultados no son generalizables para el área, debido a la baja participación en la medición.

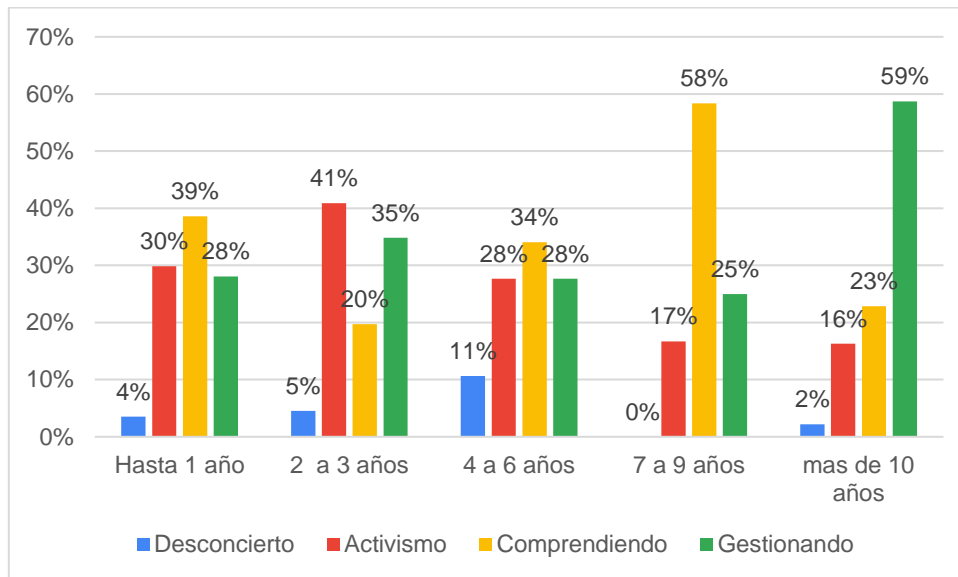
Gráfico N°1 Nivel de Madurez por Equipo



7.1 Niveles de Madurez por Antigüedad Laboral

En relación con el análisis de madurez por antigüedad laboral, los resultados indican que la mayoría de los trabajadores que llevan más de 10 años de antigüedad en la empresa están en la etapa de Gestionando. Este grupo representa el 59% de la muestra.

Gráfico N°2 Madurez por Antigüedad



Respecto a los trabajadores que tienen entre 7 a 9 años de antigüedad, la mayoría se encuentran en etapa **comprendiendo**, este grupo representa un 58% de la muestra. Por último, de 1 año hasta 6, se observan resultados más homogéneos y una leve tendencia a la etapa de activismo de 2 a 3 años de antigüedad.

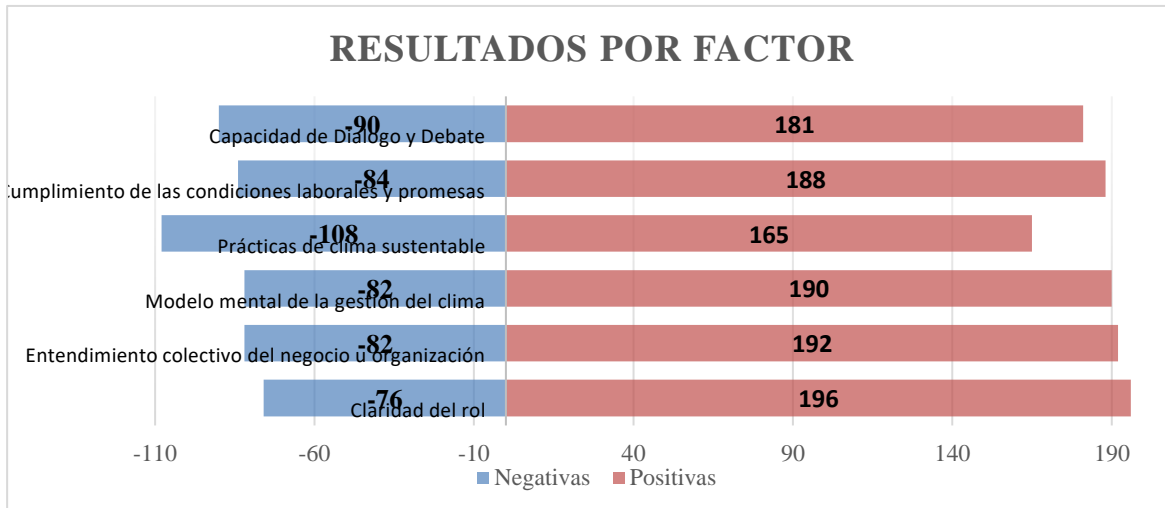
7.2 Resultados por Factor General Subgerencia

Al realizar un análisis más detallado del nivel de madurez y revisamos los factores. Vamos a convenir que las respuestas que se encontraban en el rango 1-5 fueron calificadas como negativas, en tanto las respuestas cuyas percepciones se encontraban en el rango 6-10, fueron calificadas como positivas o favorables.

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

Gráfico N° 3 Resultados por Factor General Subgerencia



El factor Claridad de Rol destaca por su favorabilidad, con un 72% de los encuestados representados por 196 trabajadores que respondieron favorablemente en este factor.

A su vez los factores Entendimiento Colectivo del Negocio y Modelos Mentales se encuentran dentro de los factores valorados positivamente con un 70% de respuestas favorables con 192 y 190 trabajadores respectivamente respondiendo de manera favorable a estos factores.

De igual subrayar la baja favorabilidad para el factor **Prácticas de Clima Sustentable**, factor por el cual 108 de los trabajadores perciben de manera desfavorable este factor lo que representa el 40% de los encuestados.

7.3 Resultado por Factor Empaque

En relación con los resultados por factor de las áreas más representativas de las Subgerencia de Producción se puede destacar, los resultados de Empaque y Filete.

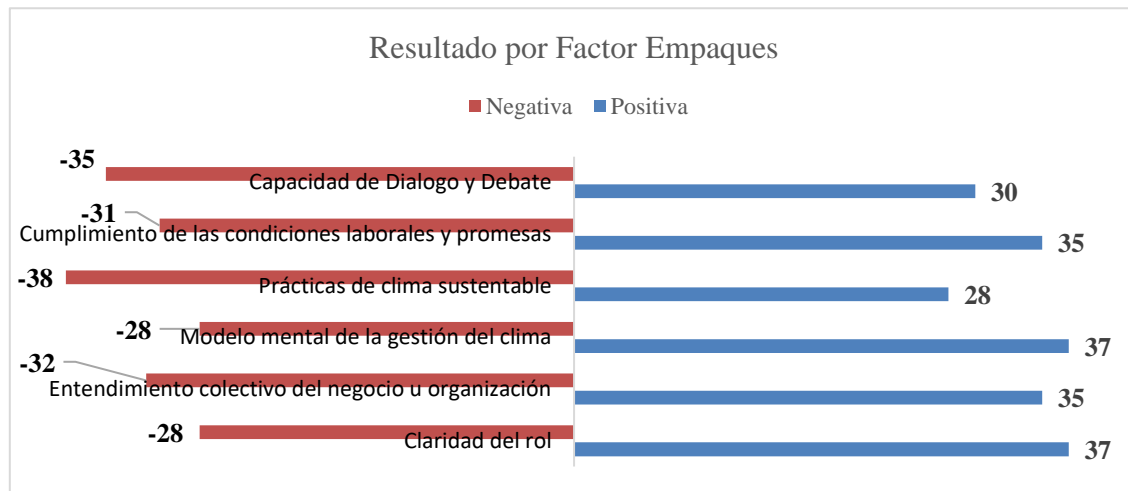
Esta área de trabajo tiene 3 factores en donde las respuestas desfavorables son mayores a las respuestas favorables. Los factores Calidad de Dialogo y Debate con Practicas de Clima Sustentables presenta una desfavorabilidad de 54% y 58% respectivamente.

En esta área los factores Claridad del Rol y Modelos mentales de la Gestión de Clima, presenta una mayor favorabilidad con 37 trabajadores con una percepción favorable por sobre 28 que tienen una percepción desfavorable en los mismos factores.

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

Gráfico N°4 Resultados por Factor Empaques



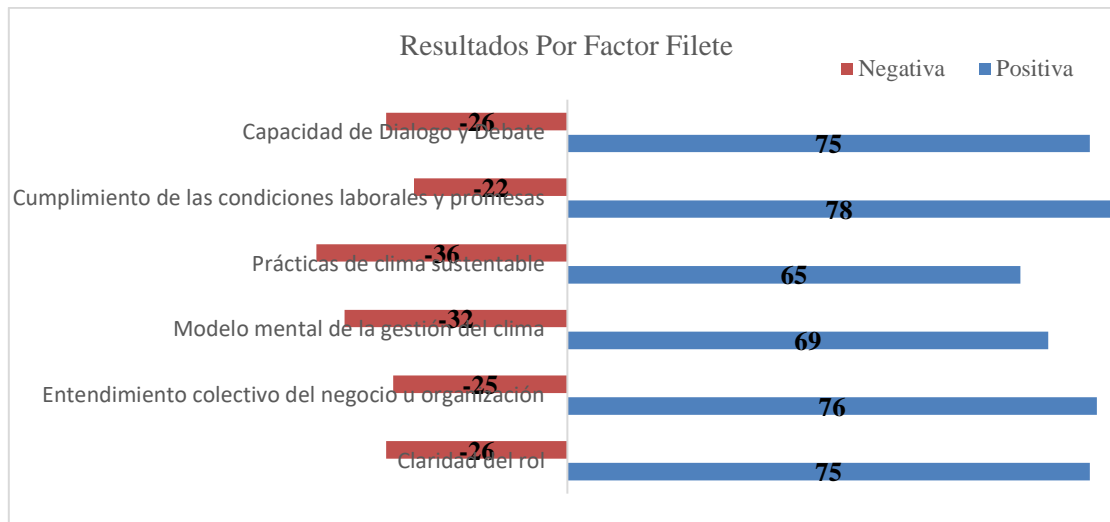
7.4 Resultados por Factor Filete

El área de Filete es el área que tiene mayor representación en la muestra 37%, y el área de mayor dotación dentro de la Subgerencia.

En esta área la distribución de las respuestas por factor es más heterogénea, destacando por su favorabilidad los factores *Claridad del Rol*, *Entendimiento Colectivo del Negocio* y *Cumplimiento de las condiciones laborales y promesas* con un 75%, 74% y 78% respectivamente de trabajadores que percibe favorablemente estos factores.

Por otro lado, el factor con mayor percepción negativa es *Práctica de Clima Sustentable* representada por 36 trabajadores con un porcentaje de 36%.

Gráfico N° 5 Resultados por Factor Filete



8. Aspectos éticos de recolección de datos

El consentimiento informado es el procedimiento mediante el cual se garantiza que el sujeto ha expresado voluntariamente su intención de participar en una investigación, y que por otro lado la información obtenida no será individualizada resguardando la confidencialidad de la respuesta. Para nuestro caso de estudio se indicó en el instrumento de encuesta el siguiente texto:

“Al responder la siguiente encuesta de evaluación de equipo de trabajo, entiendo que toda la información obtenida en la investigación es privada y que no será conocida por otras personas, fuera del equipo de investigación. Se me ha garantizado que toda la información generada será analizada en forma confidencial y no será conocida por personas ajenas a la investigación. Los datos finales no serán individualizados, por cuanto se resguardará debidamente la confidencialidad de las respuestas. En el evento que este estudio sea difundido, no será posible identificar a quienes fueron encuestados”.

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

CAPITULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

1. Resultados Descriptivos de Satisfacción del Clima Organizacional

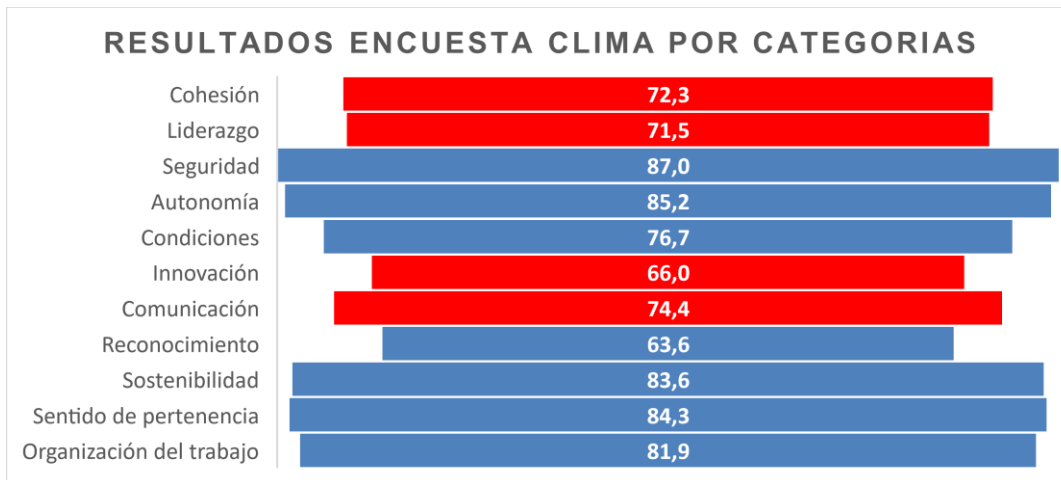
El resultado global de satisfacción del clima durante el año 2022 en la Planta fue de 77,0%. En total, durante el año 2022 en la Planta fueron enviadas 931 encuestas, de las cuales 660 encuestas fueron respondidas. En cambio, los resultados globales satisfacción del clima en la Planta durante al año 2021 fue de un 71,8%. Es decir, la Planta aumentó 5,2 puntos porcentuales de satisfacción.

En cuanto a los resultados de satisfacción de clima la subgerencia de producción durante el año 2022 es de un 76,9% y los resultados de esta aplicación durante el año 2021 fue de un 71,0%. Por lo tanto, aumentó 5,9 puntos porcentuales de satisfacción.

1.1 Promedio Total por Categorías de la Subgerencia de Producción

A continuación, se visualiza el Grafico N°6 “Resultados Encuesta Clima por Categoría”, que contiene respectivos porcentajes de satisfacciones por dimensiones medidas en el departamento de producción.

Gráfico N° 6 Resultados Encuesta Clima por Categoría



Las categorías que presentan una mayor satisfacción son las siguientes: Seguridad (87.0%), Autonomía (85,2%), Sentido de Pertenencia (84,3%) y Sostenibilidad (83,6%) y, además se observan las categorías con menor nivel de satisfacción, específicamente Reconocimiento (63,6%), Innovación (66,0%), Liderazgo (71,5%), Cohesión (72,3%) y Comunicación (74,4%).

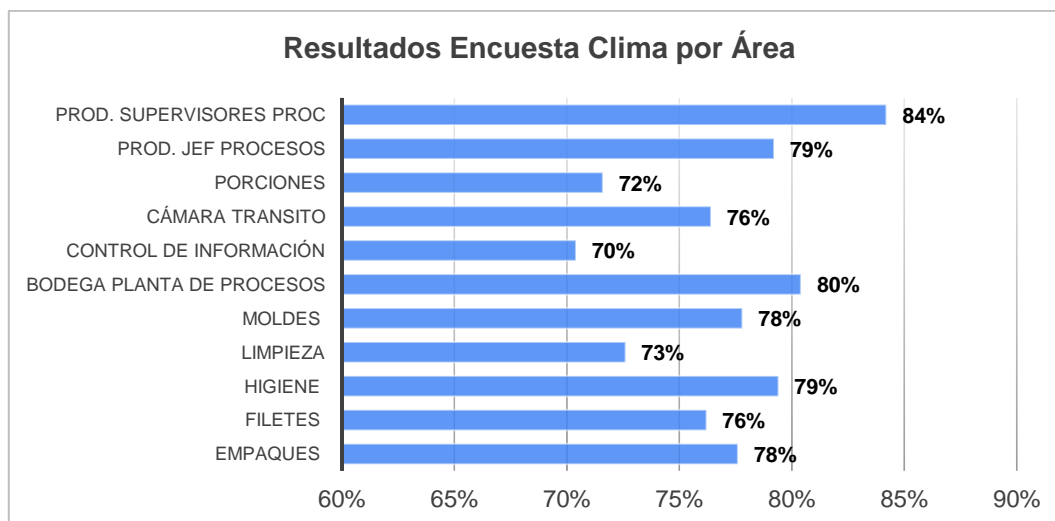
En base a los resultados de satisfacción de clima durante el año 2022, desde una visión amplia entre los resultados de la aplicación de la Planta y los del departamento de producción de la Planta, podemos identificar que los resultados del departamento de producción son levemente inferiores, con una variación inferior al 0,1%, específicamente un 77,0% de la Planta y un 76,9% del departamento de producción.

Desde una perspectiva comparativa y considerando respectiva desviación estándar, se expondrán las unidades que presentan mayor satisfacción y menor satisfacción.

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

Gráfico N° 7 Resultados Encuesta Clima por Área (año 2022)



Se observa que las unidades de análisis que presentan **mayor satisfacción laboral** son, en primer lugar, los supervisores de procesos, y en segundo lugar, bodega de planta de procesos. La unidad de supervisores de procesos presenta una satisfacción de 84,2% con una desviación estándar de 5,77% (lo cual representa el 4,2% de la dotación del departamento de producción), y bodega de planta de procesos presenta una satisfacción de 80,4%, con una desviación estándar de 6,79% (representa el 3,8% de la dotación del departamento de producción).

Las unidades que presentan **menor satisfacción laboral**, corresponden en primer lugar a control de información, en segundo lugar, a porciones. Control de información, obtuvo un 70,4% de satisfacción y una desviación estándar de 9,58%, es una unidad compuesta por una baja dotación de 14 trabajadores. Contestaron 12 personas, lo que equivale a un 85,7% de participación. Por otro lado, porciones obtuvo un 71,6% de satisfacción y una desviación estándar de 11,39%, respondieron 26 personas, contándose con un 65% de participación. A continuación, se analizarán las **unidades que presentan una mayor dotación** en el área de producción, y su respectiva satisfacción laboral, según Gráfico N°9 de Resultados Encuesta Clima por Área del año 2022. Las unidades que responden a este criterio, son en primer lugar Filete, con 230 personas, y en segundo lugar Empaque, con 119 personas que se desempeñan en la unidad. La Unidad Filete, presenta un nivel de satisfacción de 76,2%

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

y una desviación estándar de 8,04%, mencionar que respondieron 203 personas, lo cual representa al 88,26%, de participación.

Respecto a la unidad Empaque, presenta un nivel de satisfacción de 77,6%, y una desviación estándar de 8,88%, respondieron 66 personas, lo cual representa al 55,46% de participación.

2. Análisis interpretativo de Clima

2.1 Análisis interpretativo general de satisfacción del clima

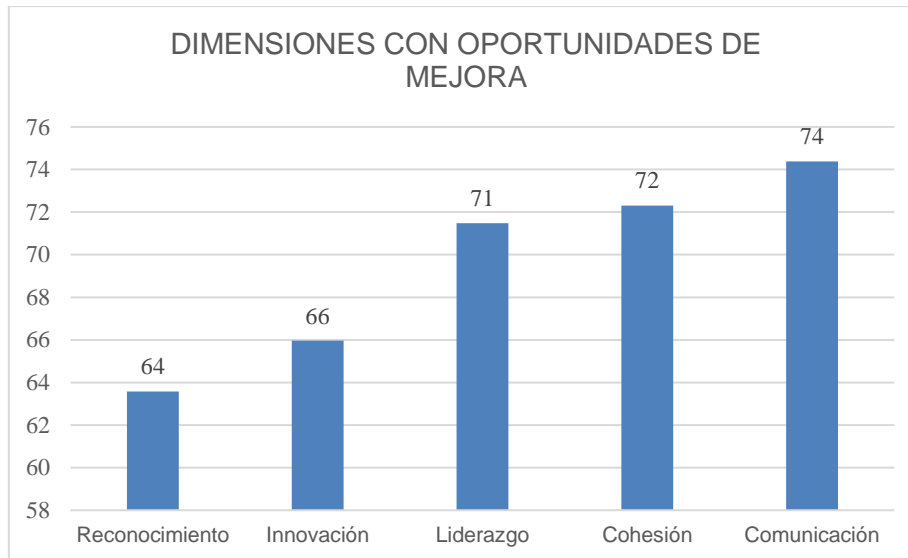
En base al gráfico N°6 “Resultados Encuesta Clima por Categorías”, se observa que los factores protectores que presentan mayor prevalencia son: Seguridad, Autonomía, Sentido de Pertenencia, Sostenibilidad y Organización del trabajo, lo cual favorece el clima laboral, ya que, los trabajadores reconocen que la empresa cumple con las condiciones necesarias de higiene y seguridad para realizar el trabajo y además cuenta con un buen nivel de organización del trabajo. También, estos autovaloran el trabajo que realizan para la empresa y tienen la sensación de libertad de acción para realizar su trabajo. Por otro lado, se evidencian los siguientes factores de riesgo, estos son: Reconocimiento, Innovación, Liderazgo y Cohesión. De todas estas dimensiones, el liderazgo cumple una función importante en la gestión del clima organizacional y en el desarrollo de los equipos de trabajo.

Es decir, es importante considerar el rol protagónico que tiene la jefatura, es “el Líder”, por cuanto es la cara visible de la empresa frente a los trabajadores. Son quienes deben mantener una comunicación fluida con sus equipos, mantener informados y sensibilizados a los gerentes en los temas claves y solicitar aprobación de recursos o autorizaciones cuando sea necesario. Al mismo tiempo que es ascendente, igualmente deben bajar la información corporativa con un sentido de propiedad para mantener al equipo alineado con la organización (Vergara, 2015).

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

Gráfico N°8 Dimensiones que son oportunidades de mejora en los equipos del Departamento de Producción



En el contexto de la gestión del clima, destacar que el liderazgo es muy relevante en los resultados cuando se ejerce de manera adecuada, debido a que influye en generar satisfacción, aportar en términos de desempeño y facilitar la gestión del cambio (Reyes et al., 2018).

En otras palabras, el liderazgo cobra valor en las experiencias emocionales de los colaboradores en una empresa, debido a que éstas ya sea de manera directa o indirecta se verán reflejadas en las tareas diarias que éstos realizan al interior de su jornada laboral. De allí la importancia de tener líderes que motiven y propicien ambientes de trabajo interesantes, generando así lazos afectivos positivos, puesto que quienes poseen este tipo de afecto hacia su organización logran mayor compromiso en el trabajo, generando de esta manera mayor motivación, felicidad y satisfacción (Seguel, Gallegos, Cabezas, 2019).

Por otro lado, en relación a los resultados de satisfacción del clima en la Planta y del departamento de producción, no se evidencia una distinción amplia entre estos resultados. Esto debido a que la Subgerencia de Producción de la Planta representa al 70% del total de la dotación, por lo cual sus resultados impactan directamente en los resultados de la Planta.

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

Al realizar un análisis por las categorías de Innovación y Reconocimiento, podemos identificar que estas cuentan con un nivel de satisfacción de clima menos favorable en relación al resto de categorías. De alguna u otra forma, esto transmite la idea de que los trabajadores consideran que los beneficios y actividades no son altamente satisfactorios. Además, sienten que la remuneración recibida no es acorde a las responsabilidades del cargo y que no se destacan las instancias de reconocimiento. También, consideran que no hay suficiente espacio en la compañía para proponer ideas y sugerencias sin importar el cargo que tengan. Se deduce de lo anterior, de acuerdo al Modelo Evolutivo de Clima Laboral de Sergio Vergara que en estas Categorías existe un bajo nivel de madurez por cuanto existe escasos espacios para desarrollar la capacidad de dialogo y debate y prácticas de clima sustentables que permitan abrir espacios de conversación para abordar estos temas, y entender los argumentos de la compañía (Vergara, 2015).

En contraste, se logra identificar dos dimensiones que tienen un nivel de satisfacción de clima de mayor favorabilidad en relación a las otras categorías, estas son: Seguridad, Autonomía, Sentido de Pertenencia, Sostenibilidad y Organización del Trabajo. Esto quiere decir, que los trabajadores sienten claridad con respecto a los riesgos a los cuales están expuestos en su puesto de trabajo. Además, están satisfechos con los equipos de seguridad y herramientas necesarias para realizar su trabajo de manera segura; por lo cual consideran que en la empresa la seguridad es fundamental. Así como también, se sienten orgullosos de pertenecer a la empresa y sienten que su trabajo es importante para la organización, y son un aporte para el logro de los objetivos propuestos.

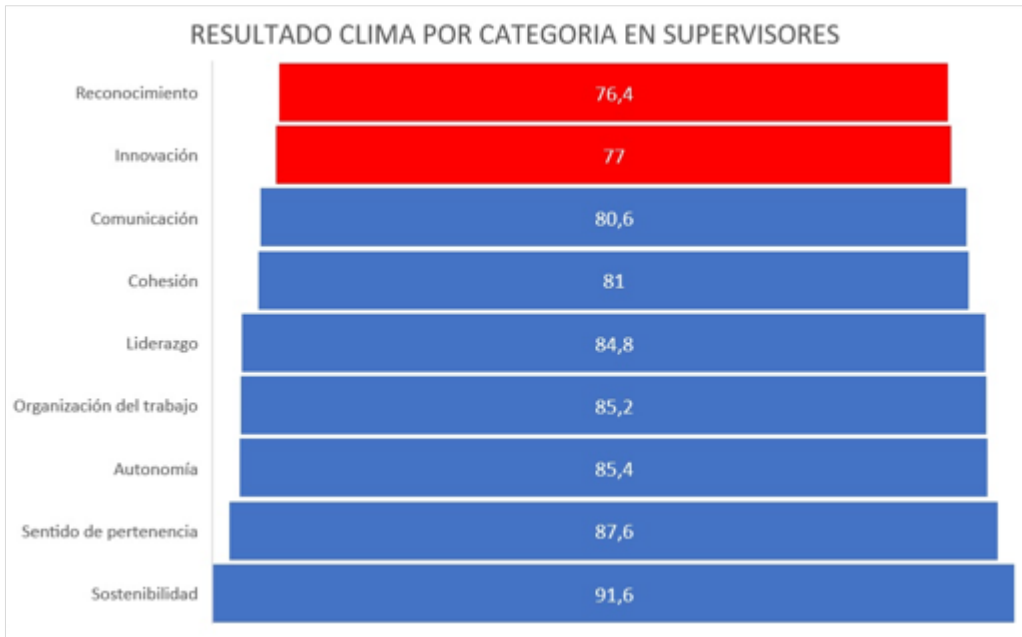
2.2 Análisis interpretativo por equipos de trabajo

A continuación, se presentará un análisis que contempla las unidades más significativas para la gestión del clima organizacional según el rol, como es el caso de los supervisores, y según la dotación que representan. Lo anterior, dado que esto contempla una mayor masa crítica del departamento de producción, lo cual permitirá eventualmente cobertura e impacto en los resultados de madurez en los equipos.

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

En el siguiente Gráfico N° 9 “Resultado de Clima por Categoría en Supervisores”, se observan los niveles de satisfacción presentados por esta unidad de análisis.



En el caso de los supervisores, las dimensiones medidas en general se encuentran entre los niveles de satisfacción de regular a excelente. Las dimensiones que se expresan en calidad de factor protector son; sostenibilidad, sentido de pertenencia, autonomía, organización del trabajo, liderazgo, cohesión y comunicación. Aquellas, que se encuentran en un nivel de satisfacción regular son: innovación y reconocimiento.

En cuanto a la percepción del clima existe diferencia significativa entre los supervisores y los trabajadores en general, lo que refleja discrepancia respecto a la visión que tienen estos de las relaciones laborales, de la apertura de espacios de conversación, la escucha y guía necesaria para resolver las consultas relacionadas al trabajo.

Respecto a las unidades que presentan mayor dotación, Filete y Empaque, se realizará el siguiente análisis, según Gráfico N° 7 Resultados Encuesta Clima por Área (año 2022).

Los resultados obtenidos en la unidad Filete lo ubican en un nivel de satisfacción regular. La mayoría de las dimensiones se encuentran en un bajo nivel de satisfacción, existiendo algunas que se ubican en categorías de excelente y regular. Las dimensiones que presentan una evaluación excelente, son: seguridad y salud en el trabajo, sentido de

Facultad de Psicología

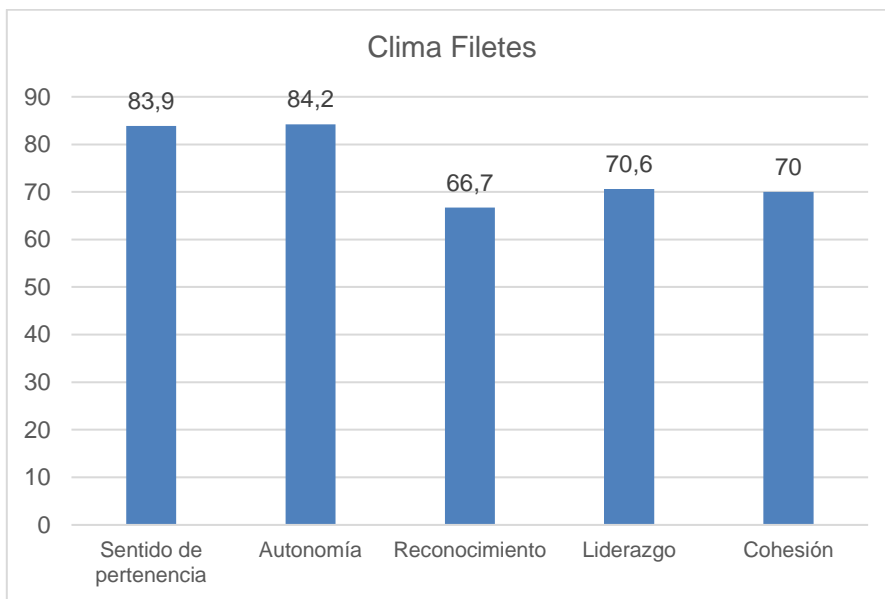
Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

pertenencia, y autonomía. Estas dimensiones aportan al clima laboral del equipo, en calidad de factores protectores, ya que en primer lugar los trabajadores perciben condiciones higiénicas adecuadas para el desarrollo de sus tareas, gracias a que la empresa responde de forma rigurosa a estas necesidades. Por otro lado, estos factores entregan soporte al clima gracias a la autovaloración del propio trabajo realizado y la sensación de libertad de acción para llevarlo a cabo por parte de los trabajadores, lo que favorece el compromiso con la empresa.

Las dimensiones que presentan un nivel de satisfacción bajo son; reconocimiento, liderazgo y cohesión. Según los resultados, se observa la necesidad de fortalecer el liderazgo efectivo, asociado a la calidad de comunicación entre la jefatura y colaboradores, respecto a asuntos importantes que tienen que ver con la empresa y para la resolución de dudas de estos.

En el siguiente gráfico, es posible observar las dimensiones que se presentan en calidad de fortalezas y oportunidad de mejoras del Equipo de Filete.

Gráfico N° 10 Satisfacción del clima organizacional según dimensiones específicas de la Unidad Filete



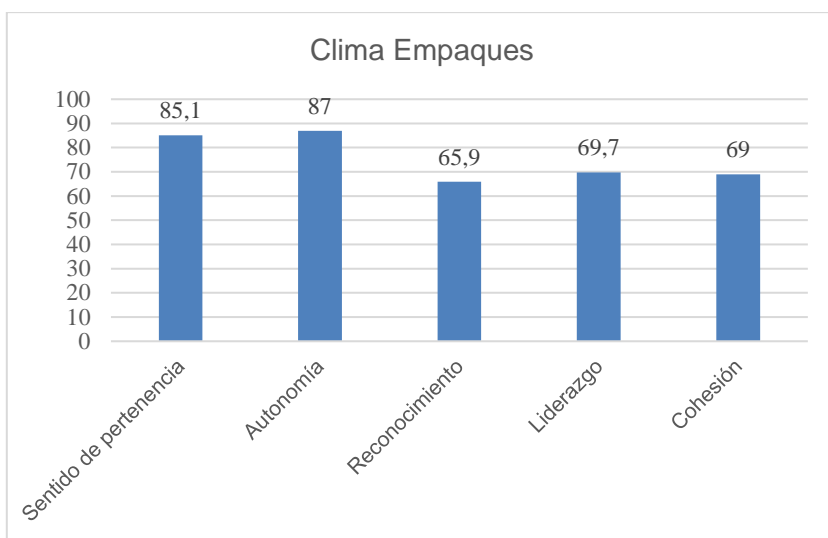
Los resultados obtenidos en Empaque lo ubican en un nivel de satisfacción regular. Al revisar los resultados por dimensiones, se visualiza que se distribuyen la mayoría de las dimensiones en un nivel de satisfacción excelente y bajo, y determinadas dimensiones en

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

un nivel regular. Las dimensiones evaluadas positivamente son; seguridad y salud en el trabajo, sentido de pertenencia y autonomía. Las dimensiones que presentan un nivel de satisfacción bajo son: cohesión, liderazgo, reconocimiento. En el ámbito del liderazgo, se presenta como una oportunidad de mejora, fortalecer el liderazgo de la jefatura, la gestión de la comunicación con su equipo de trabajo (frecuencia de espacios de comunicación, y oportunidad de la información) y desarrollo de estrategias que permitan potenciar la cohesión, tanto a nivel de equipo de trabajo como inter-equipos en el área de producción, según se requiera.

Gráfico N° 11 Satisfacción del clima organizacional según dimensiones específicas de la Unidad Empaque



A partir del nivel bajo de satisfacción de la dimensión cohesión, es interesante conocer el modelo explicativo de Marcel Losada respecto a los equipos de trabajo. Una de las tres variables que explica que un equipo se desempeñe de mejor manera, es la tendencia hacia la positividad y la negatividad de los equipos. El autor señala que las conexiones entre los miembros de un equipo se desarrollan por medio del feedback positivo y el negativo. La positividad sucede cuando se muestra apoyo, aliento y comprensión entre los integrantes de un equipo, según Losada (2004) citado en Vásquez, 2017. Esta es una de las perspectivas que explica la cohesión a nivel de equipo e inter-equipos y cómo desarrollarla en el área de producción que se encuentra en estudio.

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

2.3 Resultados de Madurez Generales de la Subgerencia Producción

Los resultados generales de la subgerencia de producción, muestran que el departamento se encuentra en la etapa de madurez en comprendiendo, esto quiere decir que, existe un paso de lo social, enfocado netamente en realizar actividades de sociabilización para potenciar el clima organizacional, a lo específicamente laboral, donde los temas complejos y problemas se plantean abiertamente, se aprende a tener conversaciones relevantes ligadas a cómo hacemos el trabajo, existe un mayor entendimiento del negocio, analizando lo que es posible de hacer versus lo que no, para así ir definiendo prácticas de mejoras internas (Vergara, 2015).

Además, se aprovecha el nivel de acercamiento que se produce para ir generando lazos de confianza entre los miembros del equipo, quienes van hablando y exponiendo lo que pasa realmente en el trabajo (Vergara, 2015).

Desde la mirada de Bruce Tuckman, quien explica el modelo de secuencia de desarrollo de los equipos, el departamento de producción, se encontraría en la etapa de normalización, donde los miembros del equipo establecen reglas implícitas y explícitas de cómo lograrán la tarea. También determinan cual es el tipo de comunicación que ayudará a completar la tarea (Arevalo, 2021).

Considerando lo anterior, ambos autores exponen puntos de vista en común en el desarrollo de madurez y del equipo de trabajo, desde el establecimiento de reglas hasta el estilo de comunicación que facilitará alcanzar mejores resultados.

Profundizando en el impacto del factor de la comunicación en los resultados del equipo de producción, Susan Wheelan, en su modelo integrado de desarrollo de grupos, indica que, en la etapa de confianza y estructura, los equipos tienen negociaciones más maduras acerca de los roles, procedimientos y relaciones. Van resolviendo los conflictos y como resultado aumenta el compromiso, la confianza y la comunicación se vuelve más abierta y orientada a la tarea (Rodríguez, 2009).

Respecto a las áreas que componen el departamento de producción (subgerencia), los resultados arrojan que se pueden agrupar según 3 niveles de madurez, que van desde Activismo, Comprendiendo y Gestionando. Figura N°4 Distribución de Equipos según Nivel de Madurez, como se describe inicialmente.

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

No obstante, específicamente el área de moldes y el equipo de supervisores se encuentran en el nivel de madurez de gestionando, que corresponde a la última etapa, donde se trabaja abordando los temas desde la raíz, buscando con esto enriquecer el trabajo, hacerlo más desafiante y motivador. Existe un aprendizaje en conjunto entre la gerencia, jefe de equipo, departamento de personas y hay una alineación con el modelo de negocio y las prácticas de trabajo que las componen (Vergara, 2015).

Si bien el área de moldes se encuentra en la etapa gestionando en el departamento de producción, solo representa el 8% de la dotación total. En cambio, el equipo de supervisores al tener este rol de liderazgo podría ser un aspecto facilitador para acelerar el nivel de madurez en el cual se encuentran sus equipos.

2.4 Análisis de unidades de la subgerencia de producción según madurez y clima organizacional

En la siguiente tabla se presentarán preguntas evaluadas en clima.

Tabla 7

Preguntas de clima con menor valoración asociadas a Madurez de Equipo

FACTOR	PREGUNTAS DE CLIMA	CLIMA
6	Mi jefe/a facilita lograr acuerdos en el equipo de trabajo y con otras áreas	70
6	Mi jefe/a me guía, corrige y felicita cuando corresponde	67
5	Mi(s) jefatura(s) me mantienen informado/a de las cosas que se están haciendo en la empresa y resuelven mis dudas	69
6	Existe el espacio para proponer ideas y sugerencias sin importar el cargo que uno tenga	66
4	Existe colaboración y apoyo entre las distintas áreas de la empresa	69
4	En esta empresa existen instancias de reconocimiento a quienes se destacan	63
4	Cuento con el apoyo y colaboración de mis compañeros de trabajo	74
3	En esta empresa existen relaciones interpersonales saludables basadas en el respeto y la confianza	73

Nota: se exponen las preguntas de clima con menor valoración asociadas a Madurez de Equipo y los Factores correspondiente del instrumento.

Factor 1: Claridad del rol

Factor 2: Entendimiento colectivo del negocio u organización

Factor 3: Modelo mental de la gestión del clima

Factor 4: Prácticas de clima sustentable

Factor 5: Cumplimiento de las condiciones laborales y promesas

Factor 6: Capacidad de Dialogo y Debate

De la encuesta al realizar un análisis más detallado en las preguntas se observan algunas asociadas a las categorías Cohesión, Liderazgo, Comunicación, Innovación y

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

Reconocimiento; aspecto que justamente están relacionados con la madurez de los equipos de trabajo.

En términos generales, se puede identificar que la unidad de supervisores presenta un alto nivel de satisfacción del clima organizacional y además, se encuentran en la etapa gestionando de madurez del clima, es decir, evalúan positivamente las condiciones y características organizacionales medidas y además, se encuentran preparados para abordar de forma integral el trabajo.

Dado esto, es posible plantear que existe una visión distinta de estos respecto a la relación jefatura - equipo, en comparación con el resto de los trabajadores del departamento de producción, lo cual refleja falta de madurez en la relación.

Para el análisis entenderemos la percepción de clima como la percepción de la relación entre la Empresa y el trabajador en este caso la empresa representada por el “Jefe”. Pero, ¿qué significa que el clima sea una relación? Según Vergara (2015) “Que es un proceso creado desde la interacción, vale decir, que ambos lados aportan elementos claves al interactuar, que combinados, producen algo que es reconocible y que va adquiriendo cada vez mayor cuerpo e identidad” (p.42).

A su vez Vergara (2015) indica que “el clima no es un fenómeno u objeto en sí, sino el devenir de las relaciones ente las personas y la organización (p.44).

Por lo anterior es necesario entender los resultados de la medición de clima como la foto del momento resultado de la gestión de una relación, en donde el Líder (Jefe) tienen un rol protagónico por cuanto es la cara visible de la empresa frente a los colaboradores. Según Vergara (2015), son quienes deben mantener una comunicación fluida con sus equipos, mantener informados y sensibilizados al gerente en los temas claves y solicitar aprobación de recursos o autorizaciones cuando sea necesario. Al mismo tiempo que es ascendente, igualmente deben bajar la información corporativa con un sentido de propiedad para mantener al equipo alineado con la organización” (p.73).

En cuanto a la unidad de Filete y Empaque se observa una tendencia clara en los resultados observados de la aplicación de ambos instrumentos. Estas unidades se encuentran en un nivel de satisfacción regular del clima y además, se ubican en la etapa comprendiendo de madurez. Lo que valoran de la organización se centra en: la seguridad y salud en el trabajo, sentido de pertenencia, autonomía en el trabajo y también reconocen la claridad del rol en sus funciones. Por otro lado, se observa como oportunidad de mejora el factor de prácticas

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

de clima sustentables, es decir, se requiere incorporar al equipo, espacios de conversación de forma periódica para que las personas puedan expresar cómo se sienten en el trabajo y compartan con su jefatura.

Considerando la importancia que tiene en estas unidades desarrollar el factor de prácticas de clima sustentables, según Korman (1966) citado en Navarro 2018, afirma que la adecuación entre el estilo del líder y el nivel de madurez va a permitir que se alcance la efectividad del liderazgo, lo cual significa que el líder necesita evaluar y considerar el nivel de preparación que tiene el grupo que está dirigiendo, con el fin de cambiar su estilo a través del aumento o disminución de la conducta que finalmente va a ayudar a definir el trabajo que realizan los seguidores, recompensándolos y promoviendo su participación.

2.5 Análisis de madurez por antigüedad laboral

En relación al análisis de los niveles de madurez por antigüedad laboral, los resultados indican una tendencia en donde el tiempo influye en la evolución de los niveles de madurez de los trabajadores específicamente desde los 7 años en adelante. Considerando esto, los trabajadores que llevan más de 10 años de antigüedad en la empresa en su mayoría están en el nivel de madurez de Gestionando, última etapa de madurez según lo planteado por Vergara (gráfico N° 2).

Respecto a los grupos de trabajadores que están en antigüedad entre 7 a 9 años, los resultados muestran que la mayoría se encuentra en comprendiendo, estando en la etapa anterior de madurez de los trabajadores de 10 años o más.

La influencia del tiempo sobre los niveles de madurez es reforzada por Vergara (2015), quien plantea que el modelo evolutivo incorpora la visión de madurez. Esto quiere decir que, los procesos humanos se transforman con el devenir del tiempo, se vuelven más sólidos y firmemente sustentados, lo que en consecuencia muestra que el rol de los líderes es provocar madurez en las dinámicas y hacer evolucionar el clima, abriendo con esto un conjunto de nuevas posibilidades de acción y entendimiento.

Por otra parte, los resultados de los trabajadores que tienen desde 1 año a 6 años, muestran tendencias más homogéneas de los niveles de madurez, salvo de 2 a 3 años donde si se visualiza una leve tendencia al nivel de activismo que podría ser esperable por su baja antigüedad. Estos últimos resultados donde no se muestran tendencias marcadas,

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

podiesen indicar que existen otras condiciones que aceleran o mantienen los niveles de madurez que son adicionales al tiempo. Guerrero (2022), en su aplicación de la curva S para determinar el nivel de desarrollo de los equipos, pudo determinar que el tiempo en el que un equipo puede alcanzar un nivel más alto de madurez puede variar dependiendo de la importancia e intervención que las empresas le entregan y las acciones concretas que apliquen. En general todos llegan a la primera etapa, pero pueden permanecer indefinidamente si no se hace algo para promover su desarrollo.

2.6 Análisis generales por factores de madurez

En torno al análisis por factores en la subgerencia de producción, el factor de Claridad de Rol destaca por su favorabilidad (grafico N° 3), por lo cual podemos indicar que a modo general los trabajadores saben cuál es el rol que les toca desempeñar, existe claridad de lo que se puede o no se puede hacer respecto a las normas de la empresa, de la misma forma que se entiende que el jefe dentro de este marco es claro en las normas internas para el óptimo funcionamiento del grupo, quienes las respetan y acatan. Existe precisión en las responsabilidades y funciones con relación a la tarea por ejemplo en cuanto a tiempo, calidad, cantidad, etc (Vergara, 2015).

A su vez, los factores Entendimiento Colectivo del Negocio y Modelos Mentales también se encuentran dentro de los factores valorados, por lo tanto, se infiere que existe en el departamento de producción un propósito compartido y un compromiso emocional, donde los trabajadores ponen a disposición su inteligencia y la capacidad de apoyar el logro del propósito que en este caso es cumplir las metas productivas de la planta (Vergara, 2015). Respecto al análisis de los factores con baja favorabilidad, el departamento de producción muestra una percepción desfavorable del factor prácticas de clima sustentable, lo que se traduce en la carencia de prácticas o acciones concretas como planes o instancias en donde el personal exprese como se siente en su trabajo, con una baja práctica de feedback continuo o instancias de conversación difíciles sin dañar la relación (Vergara, 2015).

2.7 Análisis por factores de madurez por áreas

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

En torno al análisis del área de empaque, se encuentra en la etapa de madurez de comprendiendo, existen factores favorables y desfavorables. Los 2 factores desfavorables son calidad del diálogo y debate con prácticas de clima sustentables. Ambos guardan relación debido a que generar espacios diálogo y mantener una apertura en los equipos para que puedan comunicar sin temor o restricciones puede aportar a la generación de ideas que apunten a crear prácticas de clima estables y más allá de actividades de sociabilización (Vergara, 2015). En relación a los factores favorables, en el área de empaque se encuentra la claridad del rol y modelos mentales de la gestión de clima presentan la percepción más positiva. El primero, indica que los integrantes de esta área comprenden la estructura y rol que representa cada uno y el segundo, que existe un entendimiento de lo que representa el clima en el trabajo y tienen una percepción común de su estado.

Respecto al análisis del área de filete, la cual tiene la mayor cantidad de participantes y se encuentra en la etapa de madurez comprendiendo, presenta resultados más heterogéneos. Los más favorables son Claridad del Rol, Entendimiento Colectivo del Negocio y Cumplimiento de las condiciones laborales y promesas. Estos factores coinciden bastante con el análisis general del departamento, donde nuevamente existe un entendimiento adecuado de los roles en de los miembros de cada equipo, a su vez, se comprende el sentido de aquello que se hace en la empresa (producción). También se percibe un cumplimiento de las condiciones laborales y promesas efectuadas, lo cual da un soporte a la credibilidad del liderazgo y a que se genere una base para que los trabajadores puedan tener los recursos mínimos para realizar adecuadamente su trabajo (Vergara, 2015).

Por otro lado, el factor con mayor percepción negativa es Práctica de Clima Sustentable, lo cual refuerza la necesidad de generar planes de acción que apunten a fomentar espacios **que no se enfoquen solo en la sociabilización, sino más bien a la retroalimentación continua, conversaciones para que los trabajadores se expresen y un liderazgo más integral.**

2.8 Análisis Modelo Causal del Desempeño Individual y Organización (Burle y Litwin)

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

Considerando el análisis interpretativo en relación al modelo causal de desempeño individual y organizacional, sobre la base de la información obtenida en la **Encuesta de Satisfacción de Clima y la Medición de Madurez de Los Equipos**, podemos afirmar que existe un desajuste en el liderazgo y las practicas gerenciales, es decir, líderes con foco principal en la tarea, los cuales no comprenden y visibilizan la gestión del clima como un aporte a la operación y los resultados, sino más bien, como una serie de acciones o instancias de socialización con foco en la satisfacción presente de los trabajadores. Estas acciones, no dan un soporte frente a temas más complejos, porque se diluyen en el corto plazo por ser más superficiales. De igual forma se aprecia que aun cuando existe claridad de roles, estructuras definidas, metas claras, entre otros, el exceso de rigidez de esta estructura se traduce en prácticas de trabajo en silos, con desconexión entre las áreas, falta de cohesión, descoordinación y comunicación deficiente. Se suma a que los líderes y la gerencia no han promovido prácticas concretas para generar un cambio en estas dinámicas, sino más bien, nuevas propuestas que van dirigidas a la estructura.

Las prácticas diarias se ejecutan desde el deber ser y por lo tanto como áreas de trabajo se dificulta conversar sobre los temas que generan conflicto o que aportan a realizar mejor el trabajo.

Adicionalmente, se distingue también como factor protector el sentido de pertenencia que en cierta medida los une y genera compromiso con la empresa.

Considerando todos estos antecedentes, la intervención busca generar cambios a nivel transformacional en la cultura, influenciando a los liderazgos y de manera particular movilizándolos desde el propósito, para que puedan hacer cambios en las pautas de comportamiento (hábitos) individuales y grupales, para impactar en el nivel motivacional y desde ahí llevarlos a potenciar su desempeño y resultados productivos.

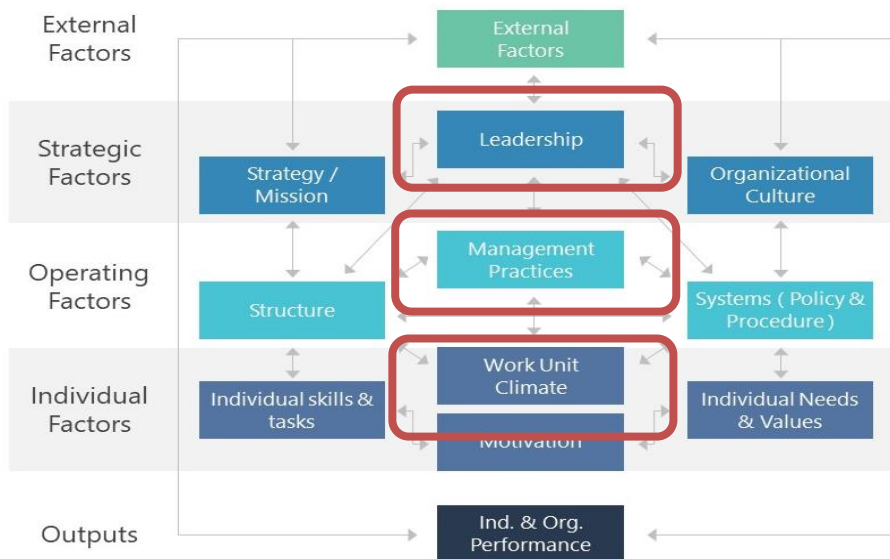
Se busca cambiar el mindset de los líderes de la organización, para transitar de una gestión de clima centrada en el bienestar temporal, a una gestión de clima centrada en la madurez de los equipos que impulse entender el negocio, buscar formas de hacer mejor el trabajo para aportar al desempeño individual y colectivo, una forma de pensar: ¿Cómo apporto desde mi rol a los resultados?, ¿una mejora coordinación para mejorar la productividad?; poder conversar de temas relevantes y profundos sin dañar la relación.

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

Figura N°5 Modelo de Burle y Litwin

The Burke-Litwin



Los líderes no tienen visibilizado e incorporado en su gestión de clima el aporte que para generar espacios de conversación y dialogo para enfrentar temas difíciles, entender de mejor forma el negocio, el aporte de tener buenas coordinaciones, comunicación para impactar con mayor fuerza la operación y los resultados. Ellos entienden la gestión de clima como una instancia de socialización en donde se pone acento en los sentimientos en el trabajo más que en cómo mejorar el desempeño. De igual forma se determina que el personal como mayor antigüedad (mayor a 10 años) presenta un nivel mayor madurez en sus equipos alcanzando el nivel de Gestionando.

La gerencia propicia una estructura clara y definida. Existe claridad de los roles, lo que se debe o no se debe hacer, las funciones y responsabilidad son comprendidas por todos. *No obstante, existe una tendencia a trabajar en silos con desconexiones y descoordinaciones entre los equipos de trabajo, lo cual se traduce en hábitos de trabajo individual de los colaboradores, lo cual hasta ahora no ha sido foco de trabajo de la Subgerencia, dado que no ha visualizado su impacto en los resultados.*

Los factores protectores de la subgerencia son Sentido de Pertenencia, Sostenibilidad y Autonomía, vale decir los colaboradores se sienten orgullosos y perciben que su trabajo es importante para la empresa y son un aporte para los logros de ésta. Pueden desarrollar su trabajo con autonomía, existiendo un ambiente de respeto por las personas.

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

2.9 Análisis Modelo de Nadler-Tushman

La empresa como sistema abierto se encuentra influenciada por el medio externo, ya que existe una alta competitividad en el mercado de venta de salmónes, además, la organización busca expandir un producto a Europa, por lo que espera un rápido crecimiento para el año 2023. El entorno descrito y el rápido interés por posicionarse en los mercados, implicó cambios en la estructura organizacional de la empresa, específicamente para robustecer el área productiva. Esto se entiende como input bajo la mirada del modelo, sin embargo, la organización requiere aumentar el nivel de producción, estándar que se requiere lograr, outputs.

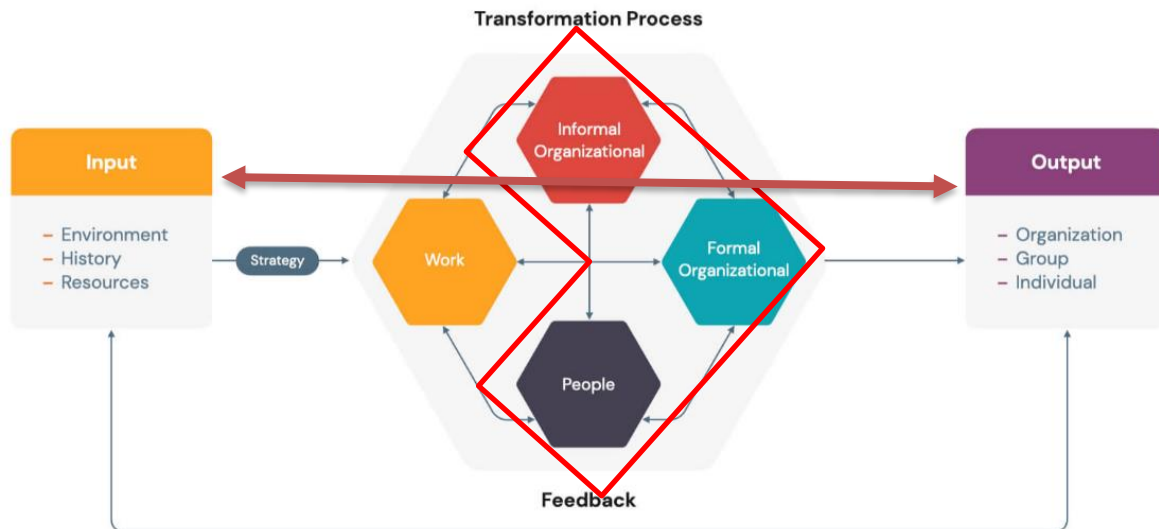
Analizando la información, se puede observar que existe tensión entre las dinámicas de la organización formal, la organización informal (cultura) y las personas. Por una parte, podemos ver que la empresa brinda una estructura organizacional robusta, con un modelo de negocio claro, valores definidos, políticas, procesos, procedimientos y sistemas. Además, la toma de decisiones se centra en los niveles de gerencia. No obstante, la tensión se produce debido a que la cultura requiere de ir mejorando su satisfacción respecto a los estilos de liderazgo, los espacios para conversar y proponer, dialogar o debatir. Existe la percepción de una falta de cohesión entre equipos y también reconocimiento en relación a valorar el trabajo bien hecho. Esto visto en los outputs de los resultados de clima y también en los de madurez.

Por otra parte, al analizar a las personas, vemos que el departamento está buscando incorporar nuevas habilidades y conocimientos técnicos a través de la contratación externa y promoción interna, lo anterior debido a que requiere un output enfocado en resultados productivos acorde a los nuevos desafíos del año, disminuyendo así los factores de error y pérdidas en los productos. En este ámbito también se produce tensión con la organización formal, porque implicará una mayor integración en las decisiones por parte de la gerencia, para que la incorporación de nuevos profesionales agregue valor. De alguna manera requiere ajuste. En la organización informal, también le demanda a los supervisores y jefaturas desarrollar nuevas habilidades para comunicarse, crear vínculos de trabajo y cohesión, así como también de liderazgo.

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

Figura N°6 Modelo de Nadler-Tushman



3. Definición final del problema/oportunidad/desafío de acuerdo a información diagnóstica

En atención a los problemas iniciales indicados por el cliente, los cuales aluden al cambio en la subgerencia de producción, una baja percepción de clima en particular las categorías de liderazgo, cohesión y trabajo en equipo que están impactando en la motivación y en las competencias de innovación y cambio. Sumado, a que el área tiene el desafío incorporar un nuevo producto de Salmón Coho, evaluamos a nivel general, que todas estas variables han impactado en el nivel de tensión que puede experimentar el departamento completo, desde los niveles gerenciales, jefes, mandos medios, profesionales y cargos operativos. Durante el proceso de análisis, se rescató como oportunidad el generar un diagnóstico de la madurez de los equipos de la Subgerencia, para aportar a los antecedentes del clima laboral, complementando el entendimiento del funcionamiento de los equipos y así generar un plan de acción pertinente al nivel de madurez que se viera reflejado en los resultados, el cual se transforme en una carta de navegación para quien asuma la posición de Subgerente de la producción.

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

En particular se aplicó herramienta número 6 del Modelo Evolutivo de Clima Laboral, denominada “Índice de madurez de la gestión del clima laboral” (Vergara, 2015) y se complementó con la información obtenida en la Encuesta de Satisfacción de Clima durante el segundo semestre del año 2022, de manera de obtener un diagnóstico más acabado de la madurez de los equipos.

De los resultados se concluye que la mayoría de las áreas se encuentra en el nivel de madurez en la etapa comprendiendo y considerando la variable estudiada de antigüedad laboral, visualizamos que existe un grupo con mayor madurez que corresponden a los trabajadores con más antigüedad laboral y están en la etapa de gestionando. Adicionalmente, al evaluar las áreas y unidades que se plantearon, como, por ejemplo, unidad de jefaturas y de supervisores, vemos que existe una brecha entre la percepción que tiene los Supervisores y sus colaboradores, ambos conviviendo en la misma organización tienen visiones distintas, las cuales están afectadas principalmente por la falta de espacio de dialogo y debate, y prácticas de clima sustentables.

Considerando la información reflejada en clima, evidenciamos relación entre los resultados que obtuvieron las áreas con mayor número de dotación que son empaque y filete, más la unidad de supervisores. Puntualmente, los factores con menor satisfacción son liderazgo, cohesión, reconocimiento y comunicación. Estos factores concuerdan con las categorías evaluadas en madurez, como son capacidad del dialogo – enlace con comunicación, prácticas de clima sustentables- enlace con cohesión, liderazgo y reconocimiento emocional, por último, modelo mental de la gestión de clima – enlace con reconocimiento. Se concluye que, el desafío para la organización es diseñar un plan de acción que sea pertinente al nivel de madurez que está viviendo el equipo, movilizand o palancas que impacten en las categorías de Reconocimiento, Cohesión, Liderazgo y Comunicación de la encuesta de clima laboral, a través del fortaleciendo de la relación en la dimensiones de Capacidad de Dialogo y Debate, Practicas de Clima Sustentable y modelo mental de la gestión de clima que son factores relacionados con la madurez de la relación en los equipos de trabajo.

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

CAPITULO V: PLAN DE ACCIÓN

1. Diseño del Plan de Acción

1.1 Antecedentes del Plan de Acción

Primero que todo, es importante mencionar que este plan de acción cuenta con un enfoque de gestión de cambio, por diferentes motivos, primero porque se pretende intervenir desde la alta dirección de la empresa hasta el equipo de trabajo, con el fin de que todos estén involucrados en las mejoras a implementar. Además, los líderes tendrán un rol fundamental en las acciones diseñadas ya que son los encargados de impulsar un nuevo de modelo de gestión del clima laboral, promoviendo un vínculo que favorezca madurez en las relaciones laborales con foco en el propósito de la organización.

En segundo lugar, este plan cuenta con tres pasos fundamentales para la gestión del cambio organizacional, estos son: descongelar, generar cambio y congelar, mediante estrategias que responden a crear sentido de urgencia de cambio para reducir las resistencias a este, como: sensibilización a líderes, contar con equipo sponsor que permita la adecuada implementación del plan, el desarrollo de un plan comunicacional y talleres dirigido a equipos. También, se tiene contemplado acciones de accountability de áreas de trabajo que tiene por objetivo indagar respecto al avance del plan de clima y la búsqueda e instalación de prácticas, lo cual permitirá mantener el desarrollo de las prácticas laborales en el equipo.

De esta forma se busca fomentar explícitamente e implícitamente nuevos valores, actitudes y comportamientos en los trabajadores, que faciliten una relación madura entre jefatura y trabajadores, tratando de lograr que los miembros de la organización se identifiquen con esto y lo interioricen, ya que responde a aprender una nueva mentalidad compartida en la organización.

Por último, se pretende utilizar estratégicamente la metodología de indagación apreciativa en talleres con los líderes e impulsar la mirada en los sistemas, procedimientos y modos de trabajo de la organización, ya que esto permitirá apalancar el cambio y sostener madurez en el equipo de trabajo.

Los antecedentes aportados para crear el plan de acción son de diferentes ámbitos, están los de estructura organizacional, procesos productivos y culturales.

Facultad de Psicología

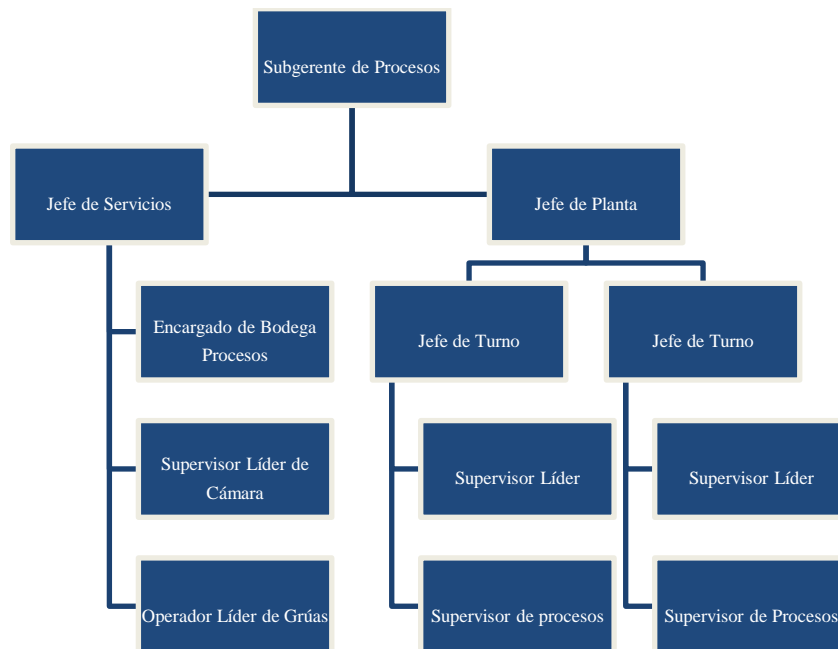
Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

En relación a los antecedentes estructurales, a partir de enero 2023, el departamento de producción genera el cambio del subgerente que llevaba más de 30 años en la compañía y subroga este puesto, un candidato interno que tenía el cargo de jefe de procesos y dependía directamente de él. Adicionalmente, se modifica la línea directa del nuevo subgerente, se crea el cargo de un jefe de planta, el cual asumió el antiguo jefe de turno, se promueven dos nuevos jefes de turno, uno con experiencia productiva como líder de turno y otro profesional que trabajaba como analista de control de gestión, sin experiencia en cargos de **liderazgo**, pero con altas competencias técnicas. También se crea un nuevo cargo de jefe de servicios, que se cubre también con una promoción interna y que se dedicará a llevar todos los servicios de producción (bodega, recepción de materia prima, uso de grúas, cámara de congelación).

Todos estos cambios, buscan robustecer el área productiva en termino de dirección, calidad del liderazgo, crecimiento y desarrollo de profesionales, además de maximizar resultados productivos.

1.2 Plan general de trabajo

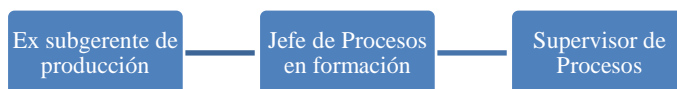
Figura N°7 Estructura Departamento de Producción enero 2023



Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

Por otra parte, como medida de sucesión para asegurar una banca de talento, el antiguo subgerente continuará en la compañía por todo el año 2023, con el objetivo de liderar un proyecto de crecimiento de un nuevo producto y también para formar a un nuevo jefe de procesos (contratación externa).



En relación a los antecedentes de procesos productivos, la empresa busca expandir un producto en Europa. Este ambicioso plan de diversificación y expansión responde al creciente interés en los mercados por esta especie, producto que es cultivado libre de antibióticos por Camanchaca y que recientemente recibió la certificación Heart-Check de la American Heart Association por sus beneficios para la salud cardiovascular. "Nuestro objetivo es conquistar y encantar este mercado en su totalidad. El coho es un tremendo producto; nutritivo y sostenible", destaca en @salmonexpertnoticias Daniel Silva, gerente comercial de Salmones Camanchaca. "Salmones Camanchaca ha consolidado su posición en el mercado, posicionándose como una compañía capaz de solventar una alimentación nutritiva a través de un superalimento sostenible, por lo que se espera un rápido crecimiento en la categoría de mariscos y salmón para 2023, además, en un segmento de alto crecimiento al centrarse en productos de valor agregado", añade.

Respecto a los desafíos de clima laboral para el 2023, la meta es aumentar clima a 80 puntos.

Complementario a lo anterior el estudio de medición de madurez y de clima laboral de los equipos confirma que existe relación entre los distintos niveles de madurez y de satisfacción del clima laboral dentro de los equipos de Producción.

Lo anterior plantea el desafío de generar una intervención o plan de trabajo que se adecue a la etapa de madurez y de clima laboral que está viviendo el núcleo o área de trabajo, movilizandando aquellas palancas claves que permitan alcanzar los resultados esperados en términos estructurales, productivos y culturales.

Por ello, creemos relevante en madurez apuntar a aumentar la masa crítica de trabajadores en la etapa Comprendiendo. Como también, potenciar determinadas dimensiones del clima

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

organizacional, como: comunicación, liderazgo, innovación y cohesión de los equipos, mediante las acciones propuestas en este plan de acción, permitiendo además evolucionar el clima, abriendo con esto un conjunto de nuevas posibilidades de acción y entendimiento en las personas que se desempeñan en este equipo.

El propósito aquí es lograr un entendimiento común no solo de la dinámica que ocurre, sino de cómo es parte de un contexto mayor que es la empresa, donde muchas cosas no ocurren, pero no tienen que ver con una mala voluntad, sino con que son parte de este tipo organizaciones. A partir de ahí se pueden ir creando soluciones viables, realistas que cuenten con el compromiso de todos.

1.3 Etapas de la propuesta y detalles de actividades

Figura N°8 Etapas y detalles del plan de acción



Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

1) Entrega Propuesta Plan de Acción a Cliente:

El primer paso para implementar el plan de acción es validar con la Subgerencia de Producción el plan y realizar los ajustes que sean necesarios para el éxito del mismo. De esta forma, es necesario asegurar un equipo sponsor que sostenga la estrategia de intervención como parte de la Gobernanza del proyecto, se sugiere que el equipo Sponsor este compuesto por el Subgerente Jefe de Planta, Jefes de Turno, Jefa de Desarrollo Organizacional, entendiendo que en su rol son quienes dan lineamientos, evalúan, deciden y tienen en sus manos la posibilidad de resolver las variables de negocio que impactan el clima laboral.

En esta instancia se hará entrega por un lado del diagnóstico que nace de la aplicación de la encuesta de madurez de los equipos que mide el nivel de vinculo o relación entre la empresa representada por la jefatura y los trabajadores.

En esta misma entrega se explicará el Modelo Evolutivo de Gestión de Clima y en particular el significado de las etapas de madurez que indican en que momento está la gestión de clima del área de trabajo y en particular que no da lo mismo cualquier estrategia de trabajo para gestión de clima, sino que la estrategia se debe adecuar al momento que está viviendo la relación del equipo de trabajo y la jefatura, vale decir a la madurez que tenga el equipo. Finalmente se explicará al cliente los alcances del primer Workshop, la importancia del involucramiento del equipo sponsor, las acciones del plan comunicacional con foco en la comunicación directa y lo esencial que significa instalar prácticas de trabajo que se deriven de “cosas que hoy se hacen”, pero dándole un sentido e intención.

2) Sensibilización Workshop a Líderes:

Un actor esencial en el proceso de cambio son los líderes, entendiéndolos como líderes a los jefes y supervisores. Ellos representan a la empresa en esta relación con el trabajador, por lo tanto, en su rol manejan las relaciones con sus equipos, transmiten información y solicitan aprobaciones a la Gerencia.

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

1° Etapa del Taller: Entrega de Resultados

Se expondrán los resultados de la encuesta de madurez de los equipos y su relación con los resultados de satisfacción de clima. De igual forma se pondrá énfasis en los alcances del modelo y el impacto que tiene realizar una buena gestión del clima laboral para los **resultados financieros y operacionales**, desmitificando la gestión de clima como un fin sólo con fines asistencialistas o paternalistas.

2° Etapa del Taller: El equipo Soñado:

Para la realización de la segunda etapa del workshop se utilizará la herramienta de indagación apreciativa (IA) (J Muga Naredo - 2014 - repositorio.uchile.cl) cuya herramienta se enfoca en la búsqueda de “lo mejor” con una mirada positiva y no desde la brecha. En resumen, es un método de intervención para el cambio organizacional que pone énfasis en las historias de fortaleza y potencial de la empresa, y en soñar en lo que es posible.

a) Introducción: A modo de introducción se reforzará que una de las bases para desarrollar madurez es lograr una visión compartida entre el Jefe y su equipo, por lo tanto, a mayor brecha en las visiones menor madurez. Ejemplo: Si en una relación de pareja se le pregunta a uno como siente que esta la relación y este responder que está muy bien, luego se le pregunta a la otra parte y esta te responde que la relación no esta tan buena, entonces lo que se entiende que la madurez de la relación es baja; no porque uno dijo que la relación no esta tan buena, sino porque la visión que tiene es muy distinta.

b) Ejercicio Indagación Apreciativa:

- **Tópico:** crear un tópico que movilice a los Jefes (ejemplo: Somos un equipos productivo y comprometido – Nosotros somos Camanchaca).
- **Descubrir.** En esta fase los participantes se centran en descubrir y encontrar los siguientes elementos: (a) los momentos cumbre, que pueden ser a nivel personal y de la organización, (b) lo que da vida a la organización, sentido al equipo y motivación a la persona y (c) los factores que posibilitaron los momentos cumbre. ¿Describa un momento en que se sintió cómodo, productivo y coordinado en su equipo de trabajo? ¿Qué sucedió para que se diera ese momento especial?

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

- **Soñar.** En esta fase se estimula la creatividad de los participantes para que puedan imaginar su futuro personal, de equipo y de la organización. Se crea una visión que marcará la dirección hacia la cual orientar los esfuerzos de la organización y que expresa el deseo de la organización de ser más de “lo que hoy es”.
- **Diseño.** Es el momento en el que empieza el proceso necesario para concretar el ideal de organización que se desea. Basándose en la visión creada en la fase Soñar, se define la estructura básica que permitirá que dicha visión se haga realidad.
- **Destino.** El objetivo de esta fase es asegurar que los sueños puedan hacerle realidad. Para pasar de una imagen potente del futuro deseado al diseño de opciones de cómo vivir ese futuro, se pueden adoptar muchas formas. La clave para mantener el impulso es incorporar una “mirada apreciativa” a todos los sistemas, procedimientos y modos de trabajo de la organización.

El resultado de la aplicación de esta herramienta será una serie de iniciativas que permitirán consensuar un plan de clima, orientando de parte del facilitador que esos planes sean adecuados a la etapa de madurez de la Subgerencia de Producción.

Finalizado el Workshop, los líderes dispondrán de un plan de clima que se adecue al nivel de madurez de sus equipos.

3) Inicio Plan Comunicacional:

Con la finalidad de apalancar los cambios y el propósito, se ha diseñado un plan comunicacional que incorpora:

- a. Comunicación Directa.
- b. Mailing.
- c. Merchandising.

En relación con la comunicación Directa, estará a cargo de los líderes quienes profundizaran respecto al propósito compartido, comunicación del acontecer de la empresa, entregar buenas y malas noticias de manera directa y clara, regulando las expectativas del equipo.

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

Respecto a los Mailing, estarán a cargo del subgerente de Producción quien destacará y reconocerá las acciones que se están realizando en torno al plan de Clima, reforzando hitos y logros.

Finalmente, respecto al Mershandising, se entregarán, lápices y llaveros con mensajes que refuercen buenas prácticas de trabajo.

El plan Comunicacional se desarrollará en 3 Etapas:

- 1) **Etapa 1 Previo a Sensibilización Workshop a Lideres:** el objetivo es preparar a los líderes de la organización, poner sentido de urgencia e importancia a la actividad y orientar respecto al impacto de la actividad en los procesos productivos. Esta etapa se reforzará con Mailing.
- 2) **Etapa 2 Post Taller de Sensibilización Workshop a Lideres:** El objetivo es comunicar a los equipos de trabajo de la subgerencia de producción el trabajo que se está realizando el sentido que tiene y la necesidad de adherirse. Esta etapa se abordará con mailing y comunicación directa de los líderes.
- 3) **Etapa 3 Post Taller Equipos Camanchaca:** El objetivo es comunicar a la organización la actividad y el sentido de esta. De igual forma fortalecer la adherencia de los integrantes del equipo, destacando hitos y buenas prácticas. En el desarrollo de esta etapa se comunicará con Mailing y mershandising incorporando relatos de los trabajadores.

4) Taller Equipos Camanchaca:

En atención a los resultados de la encuesta de madurez en donde los trabajadores que poseían mayor antigüedad en la empresa presentaron resultados de mayor madurez, se propone realizar talleres en donde los participantes con mayor antigüedad se mezclen con los de menor antigüedad. Se infiere que los trabajadores de mayor antigüedad entienden el negocio, saben los que es posible alcanzar dentro de la organización, lo que es permitido y prohibido dentro de su equipo de trabajo.

La estrategia es sumar a la mayor masa crítica a la etapa de comprendiendo, para conectar de mejor forma el negocio con el clima, vale decir hacer de nuestro trabajo un espacio productivo armónico, con mejores coordinaciones, comunicación y colaboración; en donde

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

podamos abordar nuestras diferencias de manera respetuosa con apertura a la escucha y a las ideas.

a) Desarrollo del Taller Equipos Camanchaca:

Para la ejecución del taller se formarán grupos equitativos de hasta cinco colaboradores quienes irán trabajando en una lluvia de ideas para cada una de las siguientes preguntas movilizadoras.

Preguntas movilizadoras:

1. ¿Qué les ayudaría para hacer su trabajo más fluido y productivo?
2. ¿Qué podemos hacer para tener mejores coordinaciones y comunicación a nivel de equipo e inter-equipos?
3. ¿Cómo podemos abordar de mejor forma las diferencias dentro del equipo, sin deteriorar la relación?

b) Plenario:

En una actividad plenaria un representante por grupo expondrá sus conclusiones y aportes las cuales quedaran redactadas en un documento denominado “*Somos Camanchaca*”.

c) Informe Feedback Taller “Somos Camanchaca”:

Finalizado el taller con los equipos de trabajo, ocasión en donde se construyó el documento “Somos Camanchaca”, se les hará una devolución a los Jefes y Supervisores, quienes con este feedback fortalecerán la propuesta de Plan de Clima tomando aquellas iniciativas que hagan sentido para fortalecer:

- a) *El grado de visión compartida (propósito).*
- b) La capacidad para sostener conversaciones difíciles sin deteriorar la relación.

Los líderes tomarán esta información y realizarán los ajustes a su Plan de Clima.

5) Accountability Áreas de Trabajo:

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

El objetivo de esta instancia es indagar respecto al avance del plan de clima liderado por los Jefes, recibir feedback y orientación para seguir trabajando en la madurez del equipo. Esta actividad se realizará al mes siguiente de recibido el documento “Somos Camanchaca”, instancia en donde deberán exponer los avances del plan, identificar buenas prácticas y compartir sus experiencias con el resto de los líderes de la organización.

Es una instancia de trabajo colectivo que permitirá recibir retroalimentación de pares y Jefaturas con la intención de realizar ajustes necesarios para seguir trabajando con el plan de cambio.

Algunas preguntas orientadoras o movilizadoras para esta actividad son:

1. ¿Las actividades de mi plan están permitiendo tener visiones comunes o compartidas?
2. ¿Todo mi equipo tiene claridad de los focos y las metas del área?
3. ¿Nuestras diferencias están siendo expuestas y abordadas de manera franca, sin deteriorar la relación?

6) Búsqueda e Instalación de Prácticas de Trabajo.

Un mes después de la sesión de accountability, los líderes se reunirán nuevamente, pero esta vez además de compartir sus experiencias acordarán consensuar de dos a tres prácticas de trabajo para mantener de manera habitual porque apalancan madurez en los equipos.

Es relevante que cada uno asuma su compromiso con la práctica y que esta sea monitoreada constantemente por el subgerente, realizando las retroalimentaciones de manera sistemática al equipo de trabajo

1.4 Cronograma de Actividades

Figura N°9 Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	W 1	W 2	W 3	W 4	W 5	W 6	W 7	W 8	W 9	W 10	W 11
1. Entrega Propuesta Plan Acción a Cliente											
2. Sensibilización Workshop a Lideres											
3. Inicio Plan Comunicacional											
4. Taller Equipos Camanchaca											
• Taller											
• Informe Feedback Taller "Somos Camanchaca"											
5. Accountability Áreas de Trabajo											
6. Búsqueda e Instalación de Prácticas de Trabajo											

1.5 Presupuesto de implementación de la propuesta

Tabla 8

Presupuesto del Plan de Intervención

ACTIVIDADES	UF	% Avance	HH
1. Entrega Propuesta Plan Acción a Cliente	2	2%	2
2. Sensibilización Workshop a Lideres	20	20%	14
3. Inicio Plan Comunicacional	4	10%	8
4. Taller Equipos Camanchaca	50	30%	16
5. Accountability Áreas de Trabajo	35	30%	16
6. Búsqueda e Instalación de Prácticas de Trabajo	10	8%	8
Total	121	100%	64

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

1.6 Conclusiones y recomendaciones para la implementación de la propuesta

El planteamiento inicial del problema observado en la empresa, se concentró en el cambio del subgerente de producción, el cual se desempeñó por más de 30 años en dicha compañía, situación que provocó incertidumbre en las jefaturas y la relación laboral con los colaboradores. En la misma línea, existen problemas de relaciones interpersonales a nivel de equipo e insatisfacción respecto a determinadas dimensiones del clima laboral.

En este contexto, y una vez realizado el estudio de madurez y revisión de resultados de la percepción del clima que tenía el equipo del área de producción, es posible plantear que esta tesis da respuesta al planteamiento del problema, ya que permite al nuevo subgerente que asumió el liderazgo de producción identificar en qué estado de desarrollo se encuentra el equipo y sus respectivas unidades; su nivel de madurez y las palancas adecuadas que debe utilizar para favorecer la gestión del clima laboral. Por lo tanto, le entrega herramientas de trabajo que le permitirán mejorar los resultados de satisfacción del clima, poniendo foco en lo esencial y con esto, alinear al equipo con los nuevos desafíos de la empresa para el año 2023 respecto a su crecimiento y lanzamiento del nuevo producto al mercado.

Al comienzo de la implementación de la propuesta, se dará énfasis en el concepto de madurez, con el fin de que el grupo objetivo logre comprender su significado y la relación con clima laboral. Es recomendable enfocarse solamente en un grupo acotado de factores de madurez que intervengan en los factores del nivel de satisfacción del clima del grupo, ya que de esta forma se busca generar un plan más acotado y concreto.

Lo esencial y primordial durante la intervención, es lograr integrar y hacer partícipe del proceso a los gerentes y jefaturas de la organización, ellos son los encargados de acelerar el nivel de madurez de los equipos de trabajo. Es relevante entender la satisfacción del clima como un producto de la gestión entre la relación entre los equipos y la empresa, de esta manera ver como la empresa está representada por sus líderes. Al entender al clima como una relación, es necesario enfocarse en realizar una intervención que entregue herramientas para gestionar de manera efectiva esta relación.

Una de las resistencias que se pueden encontrar a la hora de ejecutar la intervención, es que los líderes busquen cambios inmediatos dentro de los equipos, olvidando que madurez significa crecer, aceptar los deberes y derechos inherentes a los roles que en el mundo laboral le toca ejercer a cada actor. Debe verse como un proceso, no es algo que se alcanza

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

de un día para otro. En el proceso de madurar no solamente se obtienen los mejores resultados, sino también se transforman aquellos que recorren este proceso de transformación (Vergara, 2015).

2. Presentación del plan de acción y recepción del feedback del cliente

Una de las preguntas técnica que realiza el cliente, es identificar el constructo teórico de madurez y su relación con el clima laboral.

Después de presentarle las etapas de madurez, entiende que cada etapa implica un accionar diferente y que es distinta la confianza en cada una de ellas. Ve que es importante identificar la etapa de madurez para accionar.

En cuanto a la dimensión innovación del clima laboral, que se presenta como oportunidad de mejora, el cliente habla de un ejemplo cuando cambiaron un “codificador” por un “clasificador”, explicando que al principio los trabajadores lo vieron asociado a un aumento de carga laboral, ya que no les hacía sentido porque están acostumbrados a hacerlo de una manera, sin embargo gestionaron adecuadamente el cambio, realizando prácticas que antes no hacían, como: comunicar la necesidad del cambio, resolver consultas, y tomarse el tiempo para que el trabajador asimile los motivos y los beneficios de las mejoras implementadas.

Al analizar los resultados menciona también que uno de los aspectos más importantes es la comunicación, y principalmente escuchar a los colaboradores, lo cual también favorece la disposición de las personas a realizar mejoras en el trabajo.

En cuanto al plan de acción, al cliente le parece buena idea enfocarse en uno o dos factores de madurez que afecten positivamente a determinadas dimensiones del clima.

Por último, consideran valioso identificar lo que reportan los colaboradores mediante este tipo de herramientas. Agradecen la retroalimentación, ya que les permite conocerse más para avanzar, desde una perspectiva de mejoramiento continuo de la gestión de personas.

3. Ajustes y elaboración final del plan de acción

Posterior a la entrega de los resultados del diagnóstico y entrega de plan de acción y luego de recibido el feedback del cliente, se hizo necesario realizar ajustes al Plan de Acción de manera que éste atienda las observaciones del cliente.

Se modifica el taller de Sensibilización Workshop a Líderes, poniendo foco en aclarar el concepto de madurez y su relación con Clima, entregar resultados del diagnóstico y finalmente realizar ejercicio de Indagación Apreciativa como herramienta para profundizar sobre el propósito y buscar prácticas de clima positivas que se puedan potenciar.

De igual forma se ajusta el Plan Comunicacional, poniendo foco en el relato para instalar práctica de clima sustentable que abran espacio a conversaciones francas y posicionar relatos de colaboradores que validen buenas prácticas de trabajo.

Se modificó el Workshop con áreas de Trabajo, en relación a que los participantes de los talleres deben estar mezclados entre personal con antigüedad superior a 7 años con colaboradores más nuevos (menor antigüedad) de manera de traspasar aprendizajes y entendimiento de la cultura organizacional.

Finalmente se incorpora una actividad de accountability, espacio en donde los líderes expondrán sus avances y aprendizajes, recibirán feedback de sus pares para realizar ajustes al plan y continuar con su implementación.

Todos los ajustes se realizan de acuerdo a la retroalimentación recibida de parte del cliente.

4. Feedback del plan de acción por parte del cliente

Posterior a la entrega del plan de acción con las modificaciones sugeridas en el feedback inicial por parte del cliente, se presenta la nueva propuesta, la cual incluye etapas similares, pero integra el módulo apreciativo, enfocado en rescatar las prácticas positivas dentro de la organización que han dado sustento a mantener un nivel de satisfacción.

Se recalca al cliente que este nuevo plan de acción aborda el objetivo de tomar conciencia y entender el concepto de madurez desde un lenguaje cercano hacia el público objetivo e integra un esquema de trabajo estratégico de mezclar trabajadores con antigüedades diferentes (mayor y menor). Además, se busca re construir el concepto de clima, desmitificando la percepción paternal de entender el sentir, sino más bien, de visualizarlo

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

como una acción de trabajar en la relación empresa/trabajador para mejorar las coordinaciones, comunicaciones, eficiencia, forma para resolver los desacuerdos, etc. Todo lo anterior para impactar de manera positiva en los resultados operacionales de la empresa. El cliente entrega su percepción indicando que le parecen adecuados las temas y nos consulta acerca de temas logísticos y de coordinación para evaluar una futura implementación con el servicio interno de desarrollo organizacional de la empresa, y también con apoyo de proveedor externo que ha estado efectuando planes de potenciar el liderazgo.

Se le indica que la idea es generar una planificación y asistencia que impacte en lo menos posible en la operación, con grupos acotados y que apunten al objetivo planteado, e idealmente desarrollar los talleres fuera de las instalaciones para generar una desconexión del trabajo y lograr que estén mentalmente presentes. Respecto al Kick Off, se puede efectuar en planta de forma masiva.

5. Ejecución de actividad inicial del plan de acción

Taller Kick Off realizado el día 13 de marzo de 2023.

Se realizó un Taller Kick Off con el equipo de supervisores y jefaturas, con el fin de arrancar el proyecto y comentar el contexto del Plan de Acción. Al inicio de la actividad, se hizo una serie de preguntas que permiten ver sus puntos en común, a través de la pregunta ¿Qué me gusta de mi trabajo? Luego, se indagó en la percepción que tiene el equipo del clima, por medio de la pregunta ¿Para qué crees que importante gestionar el clima laboral en la empresa? Para continuar e introducir el concepto de madurez a través de las siguientes preguntas, ¿Qué es madurez de los equipos? ¿Por qué creen que es importante gestionar la madurez de los equipos?

Al terminar la ronda de preguntas, se logró identificar que el equipo de supervisores tenía nociones de la importancia del clima laboral dentro de la empresa. Pero, no se encontraban familiarizados con el concepto de madurez en los equipos de trabajo, por lo cual hubo que destinar tiempo para explicar la importancia de gestionar este concepto.

El equipo de supervisores en general se mostró enérgico y motivados por la instancia. Participan, comentan y valoran el espacio para trabajar estas temáticas. Comentan y concluyen de manera transversal en la necesidad de ampliar esta intervención en el resto

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

de la Planta, debido a las oportunidades que se pueden implementar. Comparten sus experiencias a la hora de gestionar el clima laboral. Uno de los supervisores, menciona que él trabajaba en el día a día en función de mejorar el clima laboral, ya que, por su antigüedad en la empresa, ya está familiarizado con ese tipo de intervención.

Entre las reflexiones al final de la actividad, se identifica que al equipo le agradó la actividad, se aprovecharon los espacios de reflexión. Relatan que es una buena instancia para crecer como empresa y profesionalmente. Además, que esta es una actividad que los acerca como grupo, y que pueden compartir y conocer el punto de vista del resto de compañeros.

Aunque la recepción del taller fue positiva por parte de los trabajadores, se decide realizar ajustes al Plan de Intervención, debido a que los trabajadores no se encuentran familiarizados con el concepto de madurez y su impacto en los equipos de trabajo.

6. Aprendizajes sobre la actividad inicial y las eventuales implicancias para el plan de acción propuesto

Nuestros aprendizajes sobre la actividad inicial se enfocan inicialmente en el uso del lenguaje y los ejemplos utilizados. Vemos necesario para los diferentes talleres, rescatar de los participantes, ya sean jefaturas, supervisores u operarios, experiencias que les han sucedido en relación a las dinámicas de los equipos de trabajo que puedan servir de nexo para anclar aspectos de madurez y clima. Ejemplo: Realizar talleres de 2 horas de trabajo en equipo si un área tiene bajo puntaje ¿Es efectivo?, puede que la empresa haya generado este tipo de prácticas por activismo. También realizar paseos para trabajar el clima laboral, todo esto, buscando que a través del humor las personas entiendan como va cambiando un nivel de madurez versus otro, ya llevándolo a un marco de cambiar estas acciones en los próximos talleres.

Al aplicar la pauta de preguntas apreciativas, creemos que es importante ir revisando como hacer que los participantes logren conectarse con situaciones que les han generado bienestar en el trabajo o les ayudan a hacerlo mejor. Para esto, es importante aislar estímulos que los distraigan o impacten en su concentración. Además, internamente en el equipo de consultores se deben definir claramente los roles, para que una persona aborde las preguntas tenga contacto con las personas, otro tome apuntes y otro apoye frente a consultas frecuentes. La cantidad de personas implica un nivel de despliegue distinto.

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

También consideramos importante como rol de consultores de aprendizaje, utilizar metodologías que sean andragógicas y revisar como integrarlas a los talleres.

Sobre las implicancias para el plan de acción, la actitud de compromiso del sponsor que es el subgerente es lo más relevante, evaluamos que se requiere tener apoyo interno del área de personas para ir controlando que esté presente genuinamente en momentos cruciales y se involucre no solo participe, debido a que él, es el principal agente de cambio.

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

ANEXOS

Tablas de Datos

Tabla 4: Participación Medición de Madurez Subgerencia Producción

Jefaturas	Dotación	Participación	% Participación
Total	639	274	43%

Tabla 5

Participación Encuesta Madurez

Dotación	Dotación	Participación	% de participación
Empaque	119	67	56%
Bodega Planta Procesos*	28	2	7%
Control de Información*	14	1	7%
Limpieza*	34	2	6%
Supervisores	31	10	32%
Cámara Tránsito	32	17	53%
Higiene	57	32	56%
Moldes	51	23	45%
Filete	230	101	44%
Porciones	40	16	40%
Jefaturas	3	3	100%
Total	639	274	43%

Tabla 6

Resultado aplicación nivel de madurez departamento de producción

Departamento de Producción	Suma de Valores absolutos	Encuestados	Puntaje (promedio)	Etapas de Madurez
Total	11488	274	42	Comprendiendo

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

Tabla 9

Resultado aplicación nivel de madurez por área

Áreas	Suma de Valores absolutos	Encuestados	Puntaje (promedio)	Etapa de Madurez
Bodega PP	67	2	34	Activismo
Cámara Transito	766	17	45	Comprendiendo
Control de Información	41	1	41	Comprendiendo
Empaques	2360	67	35	Comprendiendo
Filetes	4462	101	44	Comprendiendo
Higiene	1383	32	43	Comprendiendo
Jefaturas	127	3	42	Comprendiendo
Limpieza	74	2	37	Comprendiendo
Moldes	1134	23	49	Gestionando
Porciones	577	16	36	Comprendiendo
Supervisores	497	10	50	Gestionando
Total	11488	274	42	Comprendiendo

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

Tabla 10

Resultado de satisfacción del clima del año 2022 de la Planta y departamento de producción según categorías

Categoría	Planta	Producción
Cohesión	72	72,3
Liderazgo	72,6	71,5
Seguridad	87,2	87
Autonomía	85	85,2
Condiciones	75,6	76,7
Innovación	66,2	66
Comunicación	74,6	74,4
Reconocimiento	64,8	63,6
Sostenibilidad	82,6	83,6
Sentido de pertenencia	84	84,3
Organización del trabajo	82	81,9
Total	77	76,9

Nota: se exponen los resultados de satisfacción del clima Global Empresa y el departamento de producción de la Planta, donde se evidencian los resultados según las 11 categorías de análisis.

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

Tabla 11

Resultados Encuesta Clima por Área

Sub-área	%
Empaques	77,6%
Filetes	76,2%
Higiene	79,4%
Limpieza	72,6%
Moldes	77,8%
Bodega Planta de Procesos	80,4%
Control de Información	70,4%
Cámara Transito	76,4%
Porciones	71,6%
Producción. Jefe Procesos	79,2%
Producción. supervisores procesos	84,2%

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

Consentimiento Informado

Al responder la siguiente encuesta de evaluación de equipo de trabajo, entiendo que toda la información obtenida en la investigación es privada y que no será conocida por otras personas, fuera del equipo de investigación. Se me ha garantizado que toda la información generada será analizada en forma confidencial y no será conocida por personas ajenas a la investigación. Los datos finales no serán individualizados, por cuanto se resguardará debidamente la confidencialidad de las respuestas. En el evento que este estudio sea

Instrumentos

Instrumento para medir Madurez de los Equipos de Trabajo

difundido, no será posible identificar a quienes fueron encuestados.

Para responder la siguiente encuesta disponga el dispositivo de manera Horizontal.

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas



Marque el rango que corresponda, según su antigüedad en Camanchaca *

- Hasta 1 año
- 2 a 3 años
- 4 a 6 años
- 7 a 9 años
- mas de 10 años

Identifique su área de trabajo *

- Jefaturas de área o departamento (ej. cámara, jefe de turno, procesos, linco, etc)
 - Supervisores de Producción (ej: líderes y supervisores de área)
 - Empaques
 - Filetes
 - Higiene
 - Limpieza
 - Moldes
 - Bodega Planta Procesos
 - Camaras Transito
 - Control de Información
 - Porciones
-
-

Instrucciones

Te invitamos a contestar 6 preguntas enfocadas en evaluar las relaciones en tú equipo de trabajo y la gestión de su clima laboral.

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

Pregunta 1: Seleccione el rango que usted considera mas cercano a lo que ocurre en su área de trabajo.

Para responder ubique el dispositivo de manera Horizontal

En nuestra area el jefe por su autoridad se salta las normas y crea las suyas propias

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

Esta claro que el jefe tiene derecho a poner las normas pero respeta las de la empresa

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

Pregunta 2: Seleccione el rango que usted considera mas cercano a lo que ocurre *
en su área de trabajo.

Los trabajadores quieren condiciones que no son posibles o no aplican en la empresa, lo cual no es aclarado por la jefatura

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

Los trabajadores y los jefes tienen claro las condiciones que hacen sentido a la empresa y esto se habla abiertamente evitando confusiones.

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

Pregunta 3: Seleccione el rango que usted considera mas cercano a lo que ocurre en su area de trabajo.

Se evita enfrentar los temas dificiles para mantener un ambiente grato ya que existe una tendencia a realizar acciones para mejorar el clima laboral, tales como actividades recreativas, de camaraderia, desayunos o aquellos que los trabajadores solicitan en su momento

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

Hemos aprendido a hablar de los temas relevantes en nuestro trabajo, aunque nos incomoden. Abiertamente y con respeto. Sabemos que para tener un buen clima tenemos roles, responsabilidades y tareas distintas entre los trabajadores y jefes.

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

Pregunta 4: Seleccione el rango que usted considera mas cercano a lo que ocurre en su area de trabajo.

No existen practicas regulares para hablar de cómo nos sentimos en el trabajo.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

Nuestros planes de gestión de clima ademas de considerar acciones concretas, incluyen prácticas para que la gente se exprese y comparta con su jefatura como se siente en el trabajo.

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

Pregunta 5: Seleccione el rango que usted considera mas cercano a lo que ocurre en su area de trabajo.

Existe confusión y diferentes puntos de vista respecto al cumplimiento de las condiciones laborales y de aplicación de políticas y beneficios de la empresa. El tema no es aclarado por la jefatura ni por los niveles jerarquicos superiores.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

En la empresa es prioridad cumplir con la normativa legal y con las promesas ofrecidas. Los trabajadores pueden plantear sus inquietudes a su jefe directo, si estas no son escuchadas, no es visto como desleal que se lo expongan a una jefatura superior.

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

Pregunta 6: Seleccione el rango que usted considera mas cercano a lo que ocurre en su area de trabajo.

En nuestro equipo no existen instancias de conversación y cuando ocurren diferencias estas se abordan con faltas de respeto y descalificaciones.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

La diferencias se enfrentan abiertamente y sin dificultad, de manera respetuosa y sin descalificaciones personales.

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

Instrumento para medir Clima Organizacional

Encuesta de Clima Organizacional

Exportar Formulario

¡Hola! Aquí podrás responder la Encuesta de Clima Organizacional.

¿Cómo hacerlo?

La medición se realizará entre el **18 de Julio hasta el 31 de Agosto**, y para responderla, puedes hacerlo desde este correo electrónico que te estamos enviando o bien a través de la plataforma BUK en el módulo de encuestas. Si no recuerdas las credenciales para acceder a BUK, puedes pedir soporte al departamento de Personas.

¿Cuántas preguntas tiene?

Son 27 preguntas.

Desde ya, agradecemos tu tiempo y cooperación.

Encuesta de Clima Organizacional

1. Me siento orgulloso de pertenecer a esta empresa *

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

2. Siento que mi trabajo es importante para la empresa y un aporte para el logro de sus objetivos *

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

3. Puedo realizar mi trabajo con suficiente autonomía *

- Nunca
- Casi nunca

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

- A veces
- Casi siempre
- Siempre
4. Creo que mi remuneración es acorde a las responsabilidades de mi cargo *
- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre
5. En esta empresa existen instancias de reconocimiento a quienes se destacan *
- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre
6. Los beneficios y actividades que ofrece esta empresa son atractivos y motivantes *
- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre
7. Existe el espacio para proponer ideas y sugerencias sin importar el cargo que uno tenga
- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre
8. Cuento con el apoyo y colaboración de mis compañeros de trabajo *
- Nunca

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

9. En esta empresa existen relaciones interpersonales saludables basadas en el respeto y la confianza *

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

10. Existe colaboración y apoyo entre las distintas areas de la empresa *

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

11. Tengo claridad de mis funciones y responsabilidades *

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

12. Cuento con el espacio y las herramientas necesarias para realizar mi trabajo *

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

13. Cuento con facilidades y medidas para poder compatibilizar mi trabajo y mi vida personal

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

14. Tengo confianza en la capacidad y experiencia de mi jefe/a para tomar decisiones *

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

15. Mi jefe/a me guía, corrige y felicita cuando corresponde *

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

16. Mi jefe/a facilita lograr acuerdos en el equipo de trabajo y con otras áreas *

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

17. La empresa comunica la información de manera oportuna, clara y transparente *

- Nunca
- Casi nunca
- A veces

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

- Casi siempre
- Siempre

18. Mi(s) jefatura(s) me mantienen informado/a de las cosas que se están haciendo en la empresa y resuelven mis dudas

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

19. Los medios tecnológicos de comunicación utilizados por esta empresa son los adecuados

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

20. Tengo claro cuáles son los riesgos a los que estoy expuesto en mi puesto de trabajo *

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

21. Cuento con los equipos de seguridad y herramientas necesarias para realizar un trabajo seguro

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

22. En esta empresa la seguridad es fundamental *

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

23. El beneficio de alimentación (vales de colación, asignación económica o casinos) es visto como un aporte positivo a las condiciones de trabajo.

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

24. Los baños y vestidores son apropiados.

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

25. Esta empresa es responsable con el medio ambiente y la comunidad

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

26. En esta empresa existe igualdad en el trato y oportunidades para hombres y mujeres

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

Siempre

27. En esta empresa existe un ambiente de trabajo que acepta y respeta las diferencias individuales (orientación sexual, edad, raza, religión, situación de discapacidad, nivel de educación y pensamientos).

Nunca

Casi nunca

A veces

Casi siempre

Siempre

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

Bases de Datos

Medición de madurez de los equipos

Área	Antigüedad	PREGUNTA						Conversión	Madurez
		1	2	3	4	5	6		
Bodega Planta Procesos	2 a 3 años	9	7	7	10	8	8	49	Gestionando
Bodega Planta Procesos	Hasta 1 año	4	4	2	1	5	2	18	Activismo
Camaras Transito	mas de 10 años	10	10	10	10	10	10	60	Gestionando
Camaras Transito	4 a 6 años	7	8	8	8	8	8	47	Comprendiendo
Camaras Transito	2 a 3 años	8	10	9	10	10	10	57	Gestionando
Camaras Transito	2 a 3 años	10	10	10	10	10	10	60	Gestionando
Camaras Transito	4 a 6 años	7	6	9	8	8	9	47	Comprendiendo
Camaras Transito	4 a 6 años	9	9	9	8	9	9	53	Gestionando
Camaras Transito	4 a 6 años	10	7	10	4	9	9	49	Gestionando
Camaras Transito	Hasta 1 año	10	10	10	10	10	10	60	Gestionando
Camaras Transito	2 a 3 años	7	6	4	5	6	4	32	Activismo
Camaras Transito	mas de 10 años	1	2	3	2	4	1	13	Desconcierto
Camaras Transito	2 a 3 años	1	3	7	6	6	1	24	Activismo
Camaras Transito	2 a 3 años	1	3	10	8	3	2	27	Activismo
Camaras Transito	2 a 3 años	9	9	9	9	9	9	54	Gestionando
Camaras Transito	2 a 3 años	10	5	10	8	7	10	50	Gestionando
Camaras Transito	2 a 3 años	7	7	7	7	7	7	42	Comprendiendo
Camaras Transito	2 a 3 años	9	8	9	6	7	8	47	Comprendiendo
Camaras Transito	4 a 6 años	7	5	8	8	8	8	44	Comprendiendo
Control de Información	mas de 10 años	10	10	10	1	6	4	41	Comprendiendo
Empaques	Hasta 1 año	10	5	1	10	10	10	46	Comprendiendo
Empaques	Hasta 1 año	5	5	1	3	5	5	24	Activismo
Empaques	2 a 3 años	8	3	2	3	3	3	22	Activismo
Empaques	Hasta 1 año		9				10	19	Activismo
Empaques	mas de 10 años	10	8	10	9	10	10	57	Gestionando
Empaques	Hasta 1 año	10	10	10	1	10	1	42	Comprendiendo
Empaques	Hasta 1 año	1	1	10	10	1	1	24	Activismo
Empaques	2 a 3 años	5	4	2	4	3	2	20	Activismo
Empaques	4 a 6 años	6	5	5	4	3	6	29	Activismo
Empaques	mas de 10 años	10	10	9	10	10	9	58	Gestionando
Empaques	4 a 6 años	1	1	2	1	1	1	7	Desconcierto
Empaques	2 a 3 años	10	6	8	7	8	7	46	Comprendiendo
Empaques	4 a 6 años	7	8	6	5	8	3	37	Comprendiendo
Empaques	4 a 6 años	2	5	7	6	5	5	30	Activismo
Empaques	mas de 10 años	5	7	5	5	5		27	Activismo
Empaques	2 a 3 años	5	3	4	1	3	3	19	Activismo
Empaques	2 a 3 años	5	5	5	5	5	5	30	Activismo
Empaques	2 a 3 años	5	5	5	5	5	5	30	Activismo

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

Empaques	mas de 10 años	10	10	10	9	10	10	59	Gestionando
Empaques	2 a 3 años	10	10	10	10	8	10	58	Gestionando
Empaques	4 a 6 años	1	1	1	1	1	1	6	Desconcierto
Empaques	Hasta 1 año	8	5	8	3	8	8	40	Comprendiendo
Empaques	Hasta 1 año	3	4	3	4	6	4	24	Activismo
Empaques	2 a 3 años	5	7	7	6	5	6	36	Comprendiendo
Empaques	Hasta 1 año	1	1	2	1	1	5	11	Desconcierto
Empaques	2 a 3 años	9	9	9	8	9	9	53	Gestionando
Empaques	mas de 10 años	8	8	8	8	7	7	46	Comprendiendo
Empaques	4 a 6 años	8	7	5	1	6	6	33	Activismo
Empaques	Hasta 1 año	7	6	7	4	7	10	41	Comprendiendo
Empaques	mas de 10 años	7	7	1	1	1	4	21	Activismo
Empaques	mas de 10 años	5	5	2	10	10	3	35	Activismo
Empaques	mas de 10 años	8	5	6	5	9	3	36	Comprendiendo
Empaques	mas de 10 años	8	6	8	7	8	9	46	Comprendiendo
Empaques	4 a 6 años	1	1		1	1	1	5	Desconcierto
Empaques	2 a 3 años	8	6	8	3	5	2	32	Activismo
Empaques	2 a 3 años	10	10	10	10	10	10	60	Gestionando
Empaques	2 a 3 años	6	6	8	3	5	5	33	Activismo
Empaques	mas de 10 años	10	10	10	10	10	10	60	Gestionando
Empaques	mas de 10 años		10	5	3	5	3	26	Activismo
Empaques	4 a 6 años	9	8	9	7	9	5	47	Comprendiendo
Empaques	mas de 10 años	1	1	10	1	1	1	15	Desconcierto
Empaques	mas de 10 años	10	10	10	10	10	10	60	Gestionando
Empaques	Hasta 1 año	8	9	10	4	6	8	45	Comprendiendo
Empaques	mas de 10 años	5	5	7	7	6	9	39	Comprendiendo
Empaques	Hasta 1 año	10	10	10	10	10	10	60	Gestionando
Empaques	mas de 10 años	1	2	9	6	6	6	30	Activismo
Empaques	Hasta 1 año	1	1	1	1	1	1	6	Desconcierto
Empaques	Hasta 1 año	9	8	7	5	6	9	44	Comprendiendo
Empaques	2 a 3 años	7	9	8	9	8	10	51	Gestionando
Empaques	Hasta 1 año	5	5	5	4	5	5	29	Activismo
Empaques	2 a 3 años	9	9	9	9	9	9	54	Gestionando
Empaques	2 a 3 años	10	7	7	7	7	8	46	Comprendiendo
Empaques	4 a 6 años	1	1	1	1	1	1	6	Desconcierto
Empaques	2 a 3 años	6	7	7	4	5	5	34	Activismo
Empaques	4 a 6 años	4	5	5	4	4	4	26	Activismo
Empaques	4 a 6 años	10	7	8	10	10	10	55	Gestionando
Empaques	2 a 3 años	10	10	10	10	10	10	60	Gestionando
Empaques	Hasta 1 año	1	5	4	4	5	3	22	Activismo
Empaques	2 a 3 años	8	8	4	3	4	5	32	Activismo
Empaques	Hasta 1 año	8	8	7	5	6	5	39	Comprendiendo
Empaques	4 a 6 años	10	10	10	10	10	10	60	Gestionando
Empaques	2 a 3 años	10	5	5	9	9		38	Comprendiendo
Empaques	7 a 9 años	5	5	10	8	10	10	48	Gestionando
Empaques	4 a 6 años	1	2	5	5	1	1	15	Desconcierto

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

Empaques	2 a 3 años	5	5	5	5	5	5	30	Activismo
Empaques	2 a 3 años	5	5	1	1	5	1	18	Activismo
Empaques	Hasta 1 año	4	3	4	4	4	4	23	Activismo
Filetes	2 a 3 años	6	7	4	3	5	7	32	Activismo
Filetes	mas de 10 años	7	6	7	8	8	7	43	Comprendiendo
Filetes	4 a 6 años	8	3	3	3	3	2	22	Activismo
Filetes	2 a 3 años	6	6	5	5	4	6	32	Activismo
Filetes	4 a 6 años	5	8	6	8	10	9	46	Comprendiendo
Filetes	2 a 3 años	9	5	8	2	3	6	33	Activismo
Filetes	Hasta 1 año	5	5	5	2	5	4	26	Activismo
Filetes	Hasta 1 año	5	6	8	8	7	3	37	Comprendiendo
Filetes	mas de 10 años	5	5	7	7	7	7	38	Comprendiendo
Filetes	mas de 10 años	5	5	7	7	7	7	38	Comprendiendo
Filetes	mas de 10 años	5	5	5	5	5	7	32	Activismo
Filetes	Hasta 1 año	9	3	5	5	6	5	33	Activismo
Filetes	Hasta 1 año	10	10	10	10	10	10	60	Gestionando
Filetes	4 a 6 años	5	5	6	5	7	8	36	Comprendiendo
Filetes	4 a 6 años	5	5	6	5	7	7	35	Activismo
Filetes	Hasta 1 año	5	5	5	5	7	7	34	Activismo
Filetes	2 a 3 años	8	5	5	6	8	8	40	Comprendiendo
Filetes	mas de 10 años	9	9	9	10	9	5	51	Gestionando
Filetes	2 a 3 años	10	10	9	9	10	8	56	Gestionando
Filetes	mas de 10 años	10	10	10	10	10	10	60	Gestionando
Filetes	mas de 10 años	5	6	6	6	6	6	35	Activismo
Filetes	mas de 10 años	10	10	10	10	10	10	60	Gestionando
Filetes	Hasta 1 año	10	10	10	10	10	10	60	Gestionando
Filetes	mas de 10 años	10	10	10	9	8	9	56	Gestionando
Filetes	2 a 3 años	10	8	9	2	8	10	47	Comprendiendo
Filetes	mas de 10 años	10	10	10	10	8	10	58	Gestionando
Filetes	mas de 10 años	8	7	3	8	8	4	38	Comprendiendo
Filetes	mas de 10 años	10	10	10	10	10	10	60	Gestionando
Filetes	mas de 10 años	9	9	10	9	6	9	52	Gestionando
Filetes	2 a 3 años	10	10	10	10	10	10	60	Gestionando
Filetes	Hasta 1 año	10	8	4	7	7	8	44	Comprendiendo
Filetes	mas de 10 años	10	10	9	10	10	10	59	Gestionando
Filetes	4 a 6 años	10	5	9	7	7	7	45	Comprendiendo
Filetes	mas de 10 años	10	8	9	8	8	7	50	Gestionando
Filetes	mas de 10 años	9	10	6	8	6	1	40	Comprendiendo
Filetes	mas de 10 años	10	9	10	10	8	10	57	Gestionando
Filetes	mas de 10 años	9	7	9	9	9	9	52	Gestionando
Filetes	2 a 3 años	8	8	9	8	9	10	52	Gestionando
Filetes	mas de 10 años	10	8	10	10	8	5	51	Gestionando
Filetes	mas de 10 años	8	8	7	4	5	5	37	Comprendiendo
Filetes	4 a 6 años	10	9	8	10	7	5	49	Gestionando
Filetes	mas de 10 años	10	9	10	9	9	8	55	Gestionando
Filetes	4 a 6 años	10	10	5	10	10	10	55	Gestionando

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

Filetes	mas de 10 años	9	9	9	5	9	5	46	Comprendiendo
Filetes	mas de 10 años	9	8	6	9	8	9	49	Gestionando
Filetes	mas de 10 años	10	10	10	10	8	10	58	Gestionando
Filetes	mas de 10 años	7	8	7	4	8	10	44	Comprendiendo
Filetes	mas de 10 años	5	5	5	5	5	5	30	Activismo
Filetes	4 a 6 años	6	10	6	9	10	9	50	Gestionando
Filetes	mas de 10 años	9	10	9	10	9	9	56	Gestionando
Filetes	Hasta 1 año	9	10	10	5	6	8	48	Gestionando
Filetes	mas de 10 años	9	10	10	10	7	10	56	Gestionando
Filetes	Hasta 1 año	5	7	8	3	8	8	39	Comprendiendo
Filetes	Hasta 1 año	5	8	1	2	5	10	31	Activismo
Filetes	2 a 3 años	5	5	5	5	5	5	30	Activismo
Filetes	mas de 10 años	5	5	5	5	5	5	30	Activismo
Filetes	4 a 6 años	10	6	7	6	7	5	41	Comprendiendo
Filetes	mas de 10 años	2	8	6	4	9	2	31	Activismo
Filetes	mas de 10 años	10	10	10	10	10	10	60	Gestionando
Filetes	2 a 3 años	5	6	5	3	5	5	29	Activismo
Filetes	mas de 10 años	9	10	10	10	10	10	59	Gestionando
Filetes	2 a 3 años	8	10	6	5	10	5	44	Comprendiendo
Filetes	2 a 3 años	10	9	3	5	7	6	40	Comprendiendo
Filetes	Hasta 1 año	2	4	3	9	3	4	25	Activismo
Filetes	mas de 10 años	5	5	7	8	6	7	38	Comprendiendo
Filetes	Hasta 1 año	9	7	6	9	5	9	45	Comprendiendo
Filetes	mas de 10 años	10	10	8	8	9	7	52	Gestionando
Filetes	mas de 10 años	9	7	9	9	8	10	52	Gestionando
Filetes	mas de 10 años	9	9	10	10	10	9	57	Gestionando
Filetes	Hasta 1 año	9	10	5	7	8	8	47	Comprendiendo
Filetes	2 a 3 años	10	10	10	1	10	10	51	Gestionando
Filetes	4 a 6 años	4	5	5	2	3	4	23	Activismo
Filetes	mas de 10 años	9	9	8	9	8	9	52	Gestionando
Filetes	2 a 3 años	3	8	9	9	10	10	49	Gestionando
Filetes	7 a 9 años	9	9	8	9	8	9	52	Gestionando
Filetes	mas de 10 años	10	8	7	9	8	8	50	Gestionando
Filetes	4 a 6 años	1	9	5	10	8	10	43	Comprendiendo
Filetes	2 a 3 años	9	9	9	8	8	10	53	Gestionando
Filetes	2 a 3 años	9	8	8	8	8	10	51	Gestionando
Filetes	Hasta 1 año	5	5	5	5	5	5	30	Activismo
Filetes	4 a 6 años	9	8	9	8	9	9	52	Gestionando
Filetes	4 a 6 años	9	6	6	3	8	8	40	Comprendiendo
Filetes	Hasta 1 año	10	9	9	6	7	6	47	Comprendiendo
Filetes	mas de 10 años	10	9	8	5	7	10	49	Gestionando
Filetes	2 a 3 años	10	9	9	6	8	10	52	Gestionando
Filetes	Hasta 1 año	10	10	10	10		10	50	Gestionando
Filetes	4 a 6 años	6	8	3	2	2	8	29	Activismo
Filetes	2 a 3 años	10	8	8	9	1	1	37	Comprendiendo
Filetes	Hasta 1 año	9	5	5	5	5	5	34	Activismo

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

Filetes	2 a 3 años	1	1	2	7	8	8	27	Activismo
Filetes	Hasta 1 año	9	5	5	5	5	6	35	Activismo
Filetes	mas de 10 años	9	8	9	9	10	10	55	Gestionando
Filetes	Hasta 1 año	10	9	9	10	10	10	58	Gestionando
Filetes	mas de 10 años	10	10	5	9	9	9	52	Gestionando
Filetes	mas de 10 años	10	10	5	9	10	10	54	Gestionando
Filetes	4 a 6 años	5	5	4	4	8	3	29	Activismo
Filetes	2 a 3 años	7	5	4	4	4	3	27	Activismo
Filetes	4 a 6 años	6	7	5	7	6	7	38	Comprendiendo
Filetes	2 a 3 años	3	2	3	1	2	1	12	Desconcierto
Filetes	7 a 9 años	8	6	7	8	7	8	44	Comprendiendo
Filetes	Hasta 1 año	8	7	9	5	7	8	44	Comprendiendo
Higiene	mas de 10 años	6	5	7	7	7	7	39	Comprendiendo
Higiene	Hasta 1 año	8	8	4	7	7	8	42	Comprendiendo
Higiene	Hasta 1 año	5	4	8	7	9	8	41	Comprendiendo
Higiene	mas de 10 años	10	10	9	5	5	10	49	Gestionando
Higiene	mas de 10 años	9	9	9	7	9	9	52	Gestionando
Higiene	Hasta 1 año	10	10	10	10	10		50	Gestionando
Higiene	7 a 9 años	5	2	4	5	5	5	26	Activismo
Higiene	2 a 3 años	5	2	3	3	4	5	22	Activismo
Higiene	4 a 6 años	9	6	6	8	8	9	46	Comprendiendo
Higiene	Hasta 1 año	10	10	10	10	10	10	60	Gestionando
Higiene	2 a 3 años	1	3	4	3	2	3	16	Desconcierto
Higiene	Hasta 1 año	10	10	10	10	10	10	60	Gestionando
Higiene	Hasta 1 año	10	10	10	10	10	10	60	Gestionando
Higiene	Hasta 1 año	5	10	7	6	4	7	39	Comprendiendo
Higiene	2 a 3 años	1	1	1	5	1	1	10	Desconcierto
Higiene	4 a 6 años	7	5	1	5	5	10	33	Activismo
Higiene	Hasta 1 año	8	5	6	6	6	5	36	Comprendiendo
Higiene	4 a 6 años	10	10	10	5	4	10	49	Gestionando
Higiene	Hasta 1 año	10	10	10	10	10	10	60	Gestionando
Higiene	2 a 3 años	10	6	9	3	3	9	40	Comprendiendo
Higiene	Hasta 1 año	7	8	8	5	8	8	44	Comprendiendo
Higiene	4 a 6 años	8	5	6	5	5	5	34	Activismo
Higiene	Hasta 1 año	10	8	8	7	8	8	49	Gestionando
Higiene	2 a 3 años	10	9	9	10	10	10	58	Gestionando
Higiene	Hasta 1 año	5	5	5	5	5	6	31	Activismo
Higiene	Hasta 1 año	10	10	10	10	6	5	51	Gestionando
Higiene	mas de 10 años	10	10	10	10	8	10	58	Gestionando
Higiene	4 a 6 años	1	10	7	8	5	10	41	Comprendiendo
Higiene	Hasta 1 año	10	10	10	10	10	6	56	Gestionando
Higiene	2 a 3 años	9	10	9	7	10	9	54	Gestionando
Higiene	mas de 10 años	8	6	5	7	7	9	42	Comprendiendo
Higiene	2 a 3 años	10	5	5	5	5	5	35	Activismo
Jefaturas de área o departamento (ej. cámara, jefe de turno, procesos, linco, etc)	mas de 10 años	8	8	9	5	1	2	33	Activismo

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

Jefaturas de área o departamento (ej. cámara, jefe de turno, procesos, linco, etc)	mas de 10 años	5	7	7	5	8	5	37	Comprendiendo
Jefaturas de área o departamento (ej. cámara, jefe de turno, procesos, linco, etc)	mas de 10 años	10	9	9	10	9	10	57	Gestionando
Limpieza	2 a 3 años	9	10	9	8	7	10	53	Gestionando
Limpieza	mas de 10 años	5	6	2	1	4	3	21	Activismo
Moldes	mas de 10 años	10	10	10	10	10	10	60	Gestionando
Moldes	7 a 9 años	7	8	10	4	5	4	38	Comprendiendo
Moldes	mas de 10 años	9	9	9	8	8	9	52	Gestionando
Moldes	mas de 10 años	9	9	9	9	9	8	53	Gestionando
Moldes	mas de 10 años	10	10	1	5	5	10	41	Comprendiendo
Moldes	4 a 6 años	10	10	10	10	10	10	60	Gestionando
Moldes	Hasta 1 año	7	6	6	7	7	6	39	Comprendiendo
Moldes	mas de 10 años	10	10	9	10	10	10	59	Gestionando
Moldes	mas de 10 años	10	10	10	10	10	10	60	Gestionando
Moldes	4 a 6 años	6	5	5	4	7	7	34	Activismo
Moldes	7 a 9 años	6	6	6	6	6	6	36	Comprendiendo
Moldes	mas de 10 años	8	10	10	10	10	10	58	Gestionando
Moldes	4 a 6 años	8	9	9	9	9	9	53	Gestionando
Moldes	mas de 10 años	10	10	10	10	10	10	60	Gestionando
Moldes	mas de 10 años	10	10	10	9	9	9	57	Gestionando
Moldes	4 a 6 años	8	7	8	9	4	9	45	Comprendiendo
Moldes	mas de 10 años	3	9	8	8	8	8	44	Comprendiendo
Moldes	7 a 9 años	6	7	7	9	7	6	42	Comprendiendo
Moldes	4 a 6 años	9	9	9	8	9	8	52	Gestionando
Moldes	mas de 10 años	9	9	10	10	9	10	57	Gestionando
Moldes	mas de 10 años	10	10	10	9	9	10	58	Gestionando
Moldes	7 a 9 años	8	8	8	8	8	8	48	Gestionando
Moldes	mas de 10 años	6	7	5	3	4	3	28	Activismo
Porciones	2 a 3 años	1	10	1	1	10	7	30	Activismo
Porciones	mas de 10 años	7	1	5	2	2	10	27	Activismo
Porciones	mas de 10 años	10	5	10	1	1	1	28	Activismo
Porciones	2 a 3 años	5	2	3	3	3	3	19	Activismo
Porciones	2 a 3 años	3	3	3	3	3	3	18	Activismo
Porciones	mas de 10 años	7	6	6	6	6	5	36	Comprendiendo
Porciones	4 a 6 años	9	8	5	5	5	5	37	Comprendiendo
Porciones	4 a 6 años	10	10	7	8	7	10	52	Gestionando
Porciones	mas de 10 años	9	8	7	9	7	7	47	Comprendiendo
Porciones	Hasta 1 año	10	10	9	7	8	3	47	Comprendiendo
Porciones	mas de 10 años	10	9	10	10	9	10	58	Gestionando
Porciones	2 a 3 años	6	5	6	4	5	4	30	Activismo
Porciones	7 a 9 años	1	8	10	5	8	4	36	Comprendiendo
Porciones	4 a 6 años	5	5	8	1	2	5	26	Activismo
Porciones	7 a 9 años	8	7	8	7	4	8	42	Comprendiendo
Porciones	Hasta 1 año	8	9	8	3	8	8	44	Comprendiendo
Supervisores de Producción	7 a 9 años	2	5	7	6	5	5	30	Activismo

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

Supervisores de Producción	mas de 10 años	9	10	10	10	10	10	59	Gestionando
Supervisores de Producción	mas de 10 años	9	9	9	8	9	9	53	Gestionando
Supervisores de Producción	Hasta 1 año	8	7	9	7	8	9	48	Gestionando
Supervisores de Producción	7 a 9 años	4	9	1	9	10	9	42	Comprendiendo
Supervisores de Producción	mas de 10 años	10	10	9	9	10	10	58	Gestionando
Supervisores de Producción	mas de 10 años	8	8	8	8	8	9	49	Gestionando
Supervisores de Producción	2 a 3 años	10	7	7	7	7	7	45	Comprendiendo
Supervisores de Producción	mas de 10 años	10	9	9	9	9	10	56	Gestionando
Supervisores de Producción	2 a 3 años	10	9	10	9	10	9	57	Gestionando

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

LISTA DE REFERENCIAS

- Alatrística Oblitas, G. I. (2020). *Importancia del liderazgo en los equipos de trabajo. Gestión En El Tercer Milenio*, 23(46), 89–98. <https://doi.org/10.15381/gtm.v23i46.19157>
- Arevalo, L. (2022). *El Liderazgo Y Su Relación Con La Gestión De Equipos En Una Compañía De Seguros De Perú En El Año 2021. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.*
- Bernal, César A. (2010). *Metodología de la Investigación. Tercera edición. Pearson Educación: Colombia.*
- Bracho, K. (2012). *Cultura investigativa y producción científica en universidades privadas del municipio Maracaibo del estado de Zulia. REDHECS: Revista electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*, 7(12), 50-69.
- Bustamante-Ubilla, M. A., Lapo Maza, M. Del C., Tello-Sánchez, M., & Núñez-Lapo, M. De L. Á. (2019). *Origen, Desarrollo Y Evolución Del Constructo Clima Organizacional. Empresarial*, 12(46), 12–23. <https://doi.org/10.23878/Empr.V12i46.138>
- Duran-Seguel, I., Gallegos, M., & Cabezas, D. (Eds.). (2019). *Estilos De Liderazgo Y Su Influencia En El Clima Laboral: Caso De Estudio De Una Empresa Exportadora De Alimentos (Vol. 40). Revista Espacio.*
- Espinosa Infante, E., & Lozano Carrillo, O. (2017). *La Intervención En Las Organizaciones: Apuntes Para Pensar Su Importancia. Universidad Autónoma Metropolitana De México.*
- Foronda, F (2018). *Monografía Para Optar Al Título De Especialista En Psicología Organizacional. Universidad Antioquia, Medellín.*
- Guerrero Chávez, L. A. (2022). *Aplicación de la curva en S para determinar el nivel de desarrollo de equipos de trabajo. Nova scientia*, 14(28). <https://doi.org/10.21640/ns.v14i28.2773>
- Humphrey, AS (2005). *Análisis FODA. Planificación a largo plazo*, 30 (1), 46-52. Kozlowski & Ilgen. (2006). *Mejorar La Eficacia De Los Grupos Y Equipos De Trabajo. Psychological Science In The Public Interest.*
- Laloux, F (2017). *Reinventar Las Organizaciones. Cambios De Paradigma: Modelos Pasados Y Actuales De Organizaciones. Arpa Editores.*

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

- Likert, R., & Likert, J. G. (1976). *New Ways Of Managing Conflict*. Mcgraw Hill Higher Education.
- Muga, J. (2014). *La Indagación Apreciativa: Una Metodología De Desarrollo Organizacional Para El Cambio En La Empresa*. <https://Repositorio.Uchile.Cl/Handle/2250/138860>.
- Navarro, A. (2018). "Estilos De Liderazgo Y Clima Organizacional En Trabajadores De Una Agencia De Medios De Lima Metropolitana". Universidad San Ignacio De Loyola.
- Osterwalder, I. P. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. https://www.academia.edu/29038550/generaci%C3%B3n_de_modelos_de_negocios_canvas_osterwalder_y_pigneur
- Otzen, T., & Manterola, C. (2022). *Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio*. *Int. J. Morphol*, 1(2), 2.
- Revista Espacios (2019). "Estilos De Liderazgo Y Su Influencia En El Clima Laboral: Caso De Estudio De Una Empresa Exportadora De Alimentos" Vol. 40 (Nº 40).
- Reyes, J. V. G., Núñez, M. A. P., & López, R. N. (2018). *La Influencia Del Liderazgo En El Clima Organizacional De Las Empresas*. *Revista De Investigación*, 42, 10.
- Rodriguez, M. (2009). *Modelo Para La Implementación De Equipos Auto Dirigidos*. Instituto Tecnológico Y De Estudios Superiores De Monterrey.
- Rodríguez Piñero, H., Montilla Pacheco, A., & Quijije Moreira, P. (2018). *Clima y Cultura Organizacional y su Relación con el Cambio Gerencial de Organizaciones Tradicionales a Organizaciones Inteligentes*. *Ciencia Sociales y Económicas*, 2(1), 130–149. <https://doi.org/10.18779/csye.v2i1.270>
- Santa Eulalia Mainegra, José Marcos And Sampetro Díaz, Betty Alicia (Ed.). (2012). *Clima Organizacional En Instituciones De Atención Primaria De Salud*. *Rev. Med. Electrón. [Online]*. 2012, Vol.34, N.5, Pp.606-619. Issn 1684-1824.
- Segredo Pérez, A., & Pérez Perea, L. (2016). *El Clima Organizacional En El Desarrollo De Los Sistemas Organizativos*. *Revista De Información Científica Para La Dirección En Salud*. *Infodir*, 0(4). Recuperado De [Http://Www.Revinfodir.Sld.Cu/Index.Php/Infodir/Article/View/236](http://www.Revinfodir.Sld.Cu/Index.Php/Infodir/Article/View/236)
- Vasquez, M. (2017). *Tesis "Desarrollo De Un Instrumento De Medición De Las Variables Que Inciden En Las Diferencias Del Rendimiento De Equipos De Trabajo Del Modelo De Marcial Losada"*. Universidad De Chile.

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas

- Vergara, S. (2015). *Construir Inteligencia Colectiva En La Organización. Ediciones Uc.*

Facultad de Psicología

Magíster en Desarrollo Organizacional y dirección de personas