



Universidad del Desarrollo
Facultad de Ingeniería

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE COORDINACIÓN: UN ANÁLISIS A LA GERENCIA DE REPUESTOS EN KAUFMANN

BENJAMÍN IGNACIO MILLA DÍAZ

PROFESOR(ES) GUÍA: MAURICIO HERRERA, PhD
HÉCTOR VALDÉS GONZÁLEZ, PhD

PROYECTO DE GRADO PRESENTADO A LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA
UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE
MAGÍSTER EN INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS

SANTIAGO – CHILE
2022



Universidad del Desarrollo
Facultad de Ingeniería

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE COORDINACIÓN: UN ANÁLISIS A LA GERENCIA DE REPUESTOS EN KAUFMANN

POR: BENJAMÍN IGNACIO MILLA DÍAZ

Proyecto de Grado presentado a la Comisión integrada por los profesores:

PROFESORES GUIA: Mauricio Herrera, PhD y Héctor Valdés-González, PhD

PROFESOR INTEGRANTE 1: Dra. Claudia Sandoval

PROFESOR INTEGRANTE 2: Cristian Mejias C, MBA

Para completar las exigencias del Grado de Magíster en Ingeniería Industrial y de
Sistemas.

Diciembre, 2022

Santiago, Chile

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Por medio de la presente, declaro que el trabajo titulado: **PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE COORDINACIÓN: UN ANÁLISIS A LA GERENCIA DE REPUESTOS EN KAUFMANN**, que presento a la Universidad del Desarrollo de Chile, es de mi autoría (o co-autoría) y no ha sido publicado previamente, ni está siendo considerado para publicación bajo otra filiación. En igual sentido, declaro que el trabajo de tesis y su contenido, son originales y que todos los datos y referencias a trabajos ya publicados con anterioridad han sido debidamente identificados, referenciados o citados en el documento, y que estas citas han sido incluidas en las referencias bibliográficas. Afirmo, asimismo, que los materiales presentados no se encuentran protegidos por derechos de autor; y en caso de que así lo estuvieran, me hago responsable de cualquier litigio o reclamo relacionado con la violación de derechos de propiedad intelectual, exonerando de toda responsabilidad a la Universidad del Desarrollo de Chile.

Finalmente, me comprometo a no someter este trabajo (o parte de este), a consideración en ninguna revista o congreso para publicación sin contar con la aprobación y haber pasado el debido proceso de revisión en Universidad del Desarrollo. En caso de que un artículo sea aprobado para su publicación, autorizo a la Universidad del Desarrollo a incluir dicho artículo en sus revistas, y a reproducirlo, editarlo, distribuirlo, exhibirlo y comunicarlo en el país y en el extranjero, por medios impresos, electrónicos, Internet o cualquier otro medio, para propósitos científicos y sin fines de lucro.



BENJAMÍN IGNACIO MILLA DÍAZ

Dedicado a mis padres por el apoyo incondicional entregado en cada paso que doy, sus enseñanzas y consejos son los pilares fundamentales de los logros alcanzados y por alcanzar

AGRADECIMIENTOS

Mi más sincero agradecimiento a los docentes de este postgrado, quienes con su experiencia y conocimiento han desarrollado aprendizaje en mi carrera profesional, gracias a Héctor Valdés por el constante apoyo y preocupación por sus alumnos. A Mauricio Herrera que desde la primera conversación se sintió motivado por el proyecto y mantuvo su constante apoyo en el logro y finalización de este trabajo. A mis compañeros de magíster, con los cuales siempre mantuvimos una actitud colaborativa y de ayuda, aprendiendo que en cada equipo hay diferentes habilidades que aportan a la realización de un trabajo.

Gracias padre, madre, hermana y sobrina por apoyarme en cada decisión tomada, sin ustedes y sin su ayuda no sería quien soy hoy en día, por ustedes siento ganas de dar lo mejor de mí, me permiten mantener la motivación y no olvidar porque partió todo esto. Sin duda, jamás dejaré de agradecerles. Soy agradecido de la vida por la familia que tengo, son personas con valores tremendos y a su vez, mi círculo más cercano.

Gracias Isabel, por entregar lo mejor de ti, por la ayuda brindada, por alentarme en los momentos difíciles y por estar presente.

Finalmente, quiero agradecer a cada persona que entregó mensajes de motivación, amigos y cercanos, que con conversaciones me ayudaban a mantener la frente en alto y a saber que cada paso elegido no debe ser en vano.

Gracias por la motivación y por ayudarme a concluir un sueño.

.

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE COORDINACIÓN: UN ANÁLISIS A LA GERENCIA DE REPUESTOS EN KAUFMANN

Benjamín Ignacio Milla Díaz

Bajo la supervisión del Profesor Mauricio Herrera, PhD y Héctor Valdés González, PhD, en la Universidad del Desarrollo de Chile

Resumen

Este trabajo presenta un análisis de la coordinación organizacional del departamento de repuestos, parte de la postventa de Kaufmann, una empresa del rubro automotriz que presta servicios de reparación, mantención y venta de piezas de recambio, para las marcas representadas por Daimler (Mercedes-Benz, Fuso y Freightliner), en el territorio nacional chileno. El objetivo de este estudio es proponer un plan estratégico, que ayude a mejorar la coordinación y comunicación de esta área, a través de un análisis que permita identificar las principales variables que inciden en este contexto, así como propuestas para ser abordadas. Para lograrlo se propone un paradigma mixto, basado en entrevistas y cuestionarios online de las opiniones de 12 actores claves de la división, para el análisis de los efectos que provoca la comunicación o la ausencia de este, en los cumplimientos de los objetivos de la compañía. Los resultados de este estudio muestran que en la división de repuestos, las principales barreras que dificultan la ejecución de los procesos es la falta de coordinación y entendimiento común entre los distintos actores que involucran el área. Por ello, se concluye que el departamento de repuestos carece de estrategias que permitan abordar los principales desafíos y eventualidades de los tiempos actuales. Dicho así, se proporcionan 12 estrategias que aborden las problemáticas detectadas.

PALABRAS CLAVE: Comunicación interna, planificación estratégica, planeación, organización.

HIGHLIGHTS

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE COORDINACIÓN: UN ANÁLISIS A LA GERENCIA DE REPUESTOS EN KAUFMANN

Benjamín Ignacio Milla Díaz

- Contribución a la coordinación de un área específica en una empresa automotriz.
- Considera opiniones de 12 actores claves del departamento en la empresa
- Aproximación mixta a las opiniones de los colaboradores de la organización.
- Identificación de barreras que dificultan la coordinación en el área.
- Plan estratégico clave para el potencial de desarrollo institucional.

ÍNDICE GENERAL

Tabla de contenido

1	INTRODUCCIÓN	9
1.1	IMPORTANCIA DE CONTAR CON UNA COORDINACIÓN EFECTIVA.	9
1.2	BREVE DISCUSIÓN DE LA LITERATURA	10
1.3	CONTRIBUCIÓN DEL TRABAJO	15
1.4	OBJETIVO GENERAL.....	15
1.4.1	<i>Objetivos específicos</i>	15
1.5	PROPUESTA METODOLÓGICA	16
1.6	ORGANIZACIÓN Y PRESENTACIÓN DE ESTE TRABAJO	19
2	INFORMACIÓN Y RESULTADOS	21
2.1	PROCEDIMIENTO DE RECOGIDA Y ANÁLISIS DE DATOS	21
2.2	PROCESO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN.....	24
2.3	LOS DATOS RECOGIDOS:	24
2.4	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS	26
2.5	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	33
2.6	PLAN DE ESTRATEGIAS	35
2.7	ESTRATEGIAS DE EVIDENCIA CIENTÍFICA	38
3	ARTÍCULO	40
4	CONCLUSIONES GENERALES	57
4.1	PROPUESTA PARA TRABAJOS FUTUROS	59
5	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	60
6	ANEXO: REPORTE DE PLAGIO.....	62

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

TABLA I. CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN	23
TABLA III. CATEGORIZACIÓN DE RESPUESTAS	24
TABLA IIIII. CATEGORIZACIÓN DE ESTRATEGIAS	36

1 INTRODUCCIÓN

Kaufmann es una compañía que cumple un rol participativo en el transporte de personas, con más de 60 años de historia en el mercado nacional chileno, contribuye activamente en diversas operaciones de traslados y está presente en términos de post venta a través de sus 36 sucursales a lo largo de todo Chile; entregando soporte a sus clientes.

En los últimos años, las operaciones de la compañía se han visto afectadas por los periodos post-pandémicos. Complejizando operaciones logísticas, de distribución, de abastecimiento, entre otras. Dichas condiciones, han vuelto necesario que la coordinación y la comunicación en la empresa sea más robusta que nunca, aportando a la solución de problemáticas y desarrollando proyectos que mejoren estos conceptos en la organización.

Particularmente, el departamento central de repuestos en Kaufmann ha tenido impactos negativos a consecuencia de la pandemia, y esto se ha reflejado en su nivel de servicio. Aumentado quiebres de stock, desacuerdos con clientes, desacuerdos internos y falta de comunicación debido a largos periodos de teletrabajo.

Por consiguiente, la empresa se ha visto comprometida a efectuar levantamientos que permitan retomar los niveles de servicio previos a la pandemia mundial, proponiendo revisiones y análisis que ayuden a establecer un servicio de excelencia (Compromiso de la organización). Por otro lado, la alta competencia en la industria apremia entregar soluciones efectivas que permitan subsanar las complejidades actuales.

Bajo este contexto, se elabora un plan estratégico que permita mejorar el rendimiento del departamento, con base en un progreso sustantivo de las actuales coordinaciones y comunicaciones tanto de los procesos, como los del área.

1.1 Importancia de contar con una coordinación efectiva.

A medida que una organización sea más compleja, mayor puede ser la necesidad de contar con una coordinación adecuada en las actividades gestionadas por la compañía. La coordinación, como estrategia de gestión, es un factor primordial que mejora el desempeño de las tareas realizadas, así como también, mejora la comunicación y el nivel de productividad.

Considerando la relevancia de contar con una administración acertada en el área de repuestos en Kaufmann, es posible plantear el siguiente cuestionamiento investigativo: ¿Qué variables afectan la coordinación efectiva de la gerencia de repuestos Kaufmann?

En efecto, no se dispone de un análisis de las variables críticas de comunicación o gestión de procesos que afecten en la calidad de los servicios. En la actualidad la gerencia de repuestos, presenta claros problemas de coordinación reflejados en constantes desacuerdos con clientes, desinformación entre colaboradores, discordancia con informaciones entregadas y ejecución de tareas similares realizadas por distintos trabajadores. Como consecuencia de esto, el área de repuestos sufre de reiterados quiebres de stock, además de un incremento en la cantidad de sus casos críticos y un aumento sustantivo en las reuniones solicitadas por los clientes de la compañía. Por esto, se vuelve indispensable que las áreas trabajen en sinergia, es decir, que generen un intercambio de conocimientos y utilización de estos, así como también, se promueva el trabajo en equipo para desarrollar propuestas que favorezcan los resultados, tanto de forma interna como divisional, de modo que se logre una convergencia en objetivos y entendimientos comunes.

1.2 Breve discusión de la literatura

Kaufmann es una compañía que desarrolla sus funciones ligadas a la industria del transporte, con más de 60 años de historia en el mercado nacional chileno, contribuye activamente en diversas operaciones de traslados y está presente a través de sus 36 sucursales a lo largo de todo Chile; entregando soluciones y soporte a sus clientes. En el rubro automotriz se considera como una de las empresas líderes del mercado debido a su larga experiencia y prestigio. Kaufmann está compuesta por dos unidades de negocio: venta de unidades y postventa, donde ambas convergen en los mismos objetivos organizacionales (<https://www.kaufmann.cl/>,2022).

En los últimos años, debido a la pandemia mundial la empresa ha tenido que hacer frente a variados desafíos, los cuales han tenido directa relación con la situación global. Dificultad en los suministros de vehículos, piezas de recambio, falta de stock de materias primas y complejidades con los traslados han sido los retos más nombrados y complejos.

El efecto acarreado por la epidemia ha generado problemáticas en la satisfacción de los clientes y ha causado un impacto negativo en la excelencia del servicio, principal misión de Kaufmann. Si bien es cierto, estas eventualidades son fiel reflejo del contexto mundial, requiere que la compañía esté preparada y muy coordinada para afrontar estos desafíos modernos, de modo que se siga cumpliendo con la misión organizacional “En Kaufmann queremos que nuestros clientes sean exitosos y tengan la mejor experiencia de compra. Para conseguirlo estamos comprometidos en prestar un servicio profesional y asesoría de excelencia con el propósito de alcanzar el más alto” Código de ética y conducta Kaufmann (2017).

Buscando la mejora continua de los procesos y con la meta de volver a sus niveles de servicios pre-pandemia, esta institución ha estado realizando revisiones y diagnósticos sobre su situación operativa y administrativa. En primera instancia, evaluar la situación actual de cada departamento es fundamental para identificar los puntos a mejorar y es por esto que este estudio analiza la gerencia de repuestos en términos de coordinación. Kaufmann, es consciente que la coordinación es un proceso fundamental, que asociado a una correcta administración y gestión, impacta sustantivamente en el desempeño y favorece la competitividad en el mercado. Por lo tanto, el departamento centralizado de repuestos busca establecer un plan estratégico que permita alinear sus funciones y quehacer diario, con el cumplimiento y estrategia corporativa, potenciando el logro de los objetivos organizacionales.

Bajo este contexto, se ha evidenciado una carencia en la coordinación de este departamento. Reportes semanales de la situación actual de repuestos (casos críticos en taller) muestran un alza del 66% respecto a periodos pre-pandémicos, donde en general, entre un 30%-40% cuentan con soluciones locales que no son informadas a tiempo. Por otro lado, se observa un aumento en quiebres de stock principalmente relacionados a la epidemia que ha complejizado la logística de las piezas. Además, a raíz de estos problemas, ha existido un aumento de reuniones con clientes clave de la compañía, pasando de reuniones de coordinación mensuales a juntas semanales donde se solicita apoyo y notificación de planes de acción (Reporte interno Kaufmann, 2021). Estos casos demuestran que se hace necesario establecer una adecuada planificación y coordinación de actividades, para dar solución a

estos casos sin la necesidad de que se transforme en un caso crítico (los casos críticos corresponden a vehículos con más de 30 días en espera de repuestos).

Los cambios experimentados en el presente por la organización exigen que los equipos de trabajo interactúen entre sí, para conseguir determinados resultados, trabajando de forma más colaborativa y cooperativa. Es por esto que desarrollar habilidades y características que permitan alcanzar los objetivos organizacionales se hace cada vez más preciso, generando una competencia participativa, dando lugar a un incremento de los equipos de trabajos, considerándolos un punto clave y logrando una ventaja competitiva dentro de la organización (Torrelles, 2011).

La coordinación no se podría llevar a cabo si no existe una comunicación efectiva dentro de los equipos de trabajo, y es por ello que ambos conceptos juegan un rol relevante e influyen directamente en los objetivos y metas de cada empresa. Este estudio busca proponer un plan estratégico que ayude a gestar de mejor manera la coordinación de la gerencia de repuestos, considerando que la base de una correcta coordinación es la comunicación. Por lo tanto, ¿Cómo influyen estos conceptos en las empresas?:

Planificación estratégica: Teoría y definiciones

La planificación estratégica es un proceso de mejora continua que permite desarrollar metas e implementar acciones que logren posicionar a la organización en el mercado, reconociendo la importancia de coincidir los recursos disponibles con las oportunidades que pueda ofrecer la industria. Esta definición implica que la planificación es un “proceso” que involucra el desarrollo así como también la implementación de un plan sistemático. El plan estratégico apoya la adaptación a un entorno en constante cambio, al “posicionamiento” de la organización y a su alineación con las realidades del entorno. El proceso es dependiente del acceso a datos oportunos, detallados y relevantes, que permitan identificar los puntos de mejora y plantear acciones a los temas a tratar, siendo importantes para la obtención de estos datos las auditorías y/o entrevistas que se puedan realizar. La planificación estratégica en sí, debe centrarse en metas, objetivos y pasos de acción, y el componente de implementación debe incluir un módulo de evaluación. A diferencia de otros planes, el estratégico debe ser flexible y capaz de adaptarse a una situación cambiante (Thomas, 2021).

Además, según Quiroz, Olortegui & Ponce (2020), la planificación estratégica es una herramienta de mucha utilidad en la dirección empresarial. Los negocios se ven afectados por la confrontación de efectos adversos de forma incorrecta, promoviendo como necesidad utilizar la planificación estratégica como instrumento de gestión en las empresas que apoye a la correcta toma de decisiones y que actúe como una guía estructurada con estrategias para afrontar futuros escenarios (Quiroz, Olortegui & Ponce, 2020).

Parte de un plan estratégico es la comunicación interna la cual tiene como fin liderar la cultura de cambio y alinear al personal con el cumplimiento de objetivos, tomando un rol de herramienta clave en la planificación estratégica. Esta herramienta permite alinear a la plantilla de colaboradores con los objetivos organizacionales y valora a los trabajadores como actores claves para que la empresa avance, innove y se mantenga posicionada en la industria (Zapata, 2020).

Comunicación como necesidad para el éxito organizacional

Parte de una correcta planificación para alcanzar objetivos es la comunicación. La comunicación es el proceso de interacción más importante del ser humano, es el intercambio de ideas, sentimientos, pensamientos, conocimientos y/o emociones, que permiten la evolución constante de las personas, la sociedad y las organizaciones. El identificar la importancia de la comunicación, permite a un administrador o líder acercarse de manera efectiva a su capital humano, potencializar las fortalezas de cada persona y empoderarlos de los procesos de la compañía, consolidando la identidad corporativa enfocada al logro de objetivos y del éxito.

Es por esto que la asertividad en la comunicación es considerada uno de los engranajes fundamentales para el adecuado funcionamiento de cualquier empresa, considerando además que el capital humano es el mayor activo que poseen las organizaciones, por tanto, la correcta transmisión de la información son factores que pueden marcar la diferencia en la productividad, alcance de objetivos y metas que establezca una compañía, es decir, la comunicación es un factor determinante en la producción de una empresa (Hernández, 2014).

Coordinación en las organizaciones

Al igual que la comunicación asertiva la coordinación cumple un rol fundamental en el logro de los objetivos establecidos por la organización.

Independiente de los servicios, bienes o productos que ofrezcan o distribuyan las organizaciones estas requieren de coordinación en sus actividades para satisfacer las necesidades de los clientes. Entre los recursos internos y/o externos que las organizaciones lucrativas necesitan sincronizar están; materias primas, maquinarias, recursos humanos, información y conocimientos. En efecto, las empresas son unidades administrativas que requieren planear, tomar decisiones y controlar los recursos, capacidades y habilidades. Caracterizada como una actividad primaria de una organización es la coordinación de tareas con el fin de alcanzar objetivos o metas, aunque también se requiere armonizar los trabajos grupales (departamentos o equipos de trabajo).

La coordinación se explica como un proceso que implica “relacionar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos” generando sincronía en todas las labores y permitiendo facilitar el funcionamiento y éxito de un determinado grupo o equipo de personas. La coordinación también busca unir las conductas humanas para alcanzar los objetivos de la organización.

La complejidad de los procesos coordinativos se incrementa cuando existen variados niveles jerárquicos y se modifica el ambiente en el que están inmersas las empresas (Garnica, 2009). En el caso de este estudio, es complejo establecer variables comunes de coordinación que sean replicables en todas las sucursales de la compañía, debido a que cada región o ciudad cuenta con problemáticas propias, no transversales en la empresa.

¿Cómo lo abordan en el resto del mundo?

Estudios como los de Fernández, Martínez & Ngono (2019), convergen en que una de las principales razones por las cuales una organización no logra alcanzar sus objetivos es la falta o deficiencia de la planificación estratégica y coordinación de las áreas involucradas en la ejecución de uno o más procesos. Se destaca además la comunicación como un rol fundamental y decisivo al momento de transmitir errores, falencias, progresos, logros u otros antecedentes protagonistas de retroalimentación en la mejora del desempeño de una compañía.

Para poder analizar, evaluar y mejorar la situación actual de estos factores (comunicación y/o coordinación) es importante contar con la apreciación de los trabajadores de la empresa, permitiendo identificar puntos en común relevantes que ayuden a establecer planes de mejora a raíz de los estudios.

Finalmente, y habiendo revisado las principales contribuciones que aportan o han aportado a la línea de trabajo de este proyecto, es posible indicar que una oportunidad de desarrollo se encuentra en el hecho que no existe, para el caso de planificación estratégica en la industria automotriz, información suficiente o certeza, respecto de un modelo que permita identificar las variables críticas que afectan la coordinación y propuestas que aborden este concepto. Lo que autoriza la siguiente como contribución para este proyecto de grado.

1.3 Contribución del trabajo

Habiendo recorrido las bases teóricas fundamentales para este estudio, cabe mencionar que la principal motivación para realizarlo han sido los efectos ocasionados por la pandemia en los quehaceres diarios y la falta de coordinación y comunicación entre las áreas que involucran la entrega de algún servicio de cara a los clientes. Ante esto se propone un plan estratégico de coordinación basado en un análisis de las impresiones de los colaboradores en el desempeño actual de la gerencia de repuestos. En este sentido, este estudio contribuye a la comprensión de las variables internas que afectan el desempeño organizacional del departamento desde el punto de vista coordinación, permitiendo abordar y mitigar los problemas principales que impactan en el servicio entregado.

1.4 Objetivo general

Proponer un plan estratégico que permita mejorar la coordinación del área de repuestos, a través de la identificación de las actuales variables que inciden en la comunicación, cómo también, en la sincronía del departamento.

1.4.1 Objetivos específicos

- Analizar la apreciación de los colaboradores en el departamento de repuestos de Kaufmann, en términos de coordinación.
- Identificar los factores que afectan o inciden en una coordinación efectiva.

- Planear estrategias basadas en los factores identificados, con priorización en la comunicación y coordinación del departamento.

1.5 Propuesta metodológica

El tipo de investigación realizada es descriptiva. Se caracterizó la problemática con el fin de entregar una solución a la dificultad identificada. Para esto, se procedió a la realización de un diagnóstico que comprende un análisis interno y una evaluación de la situación actual del departamento. A partir de los resultados, se formularon estrategias que busquen optimizar la coordinación del área (Peinado, 2018)

Paradigma y diseño: Para este análisis se ha optado por una metodología cualitativa y cuantitativa (mixta), basada en entrevistas semiestructuradas y cuestionarios virtuales, efectuadas al personal involucrado en el departamento de repuestos. Para obtener sus opiniones, percepciones y factores que facilitan o dificultan los procesos en términos de coordinación.

Población sobre la que se efectuará el estudio: El estudio considera a los empleados que realizan sus funciones en la actual gerencia de repuestos de Kaufmann. Los colaboradores seleccionados, en su totalidad, están ubicados en Santiago y la distribución de sus cargos en el departamento es la siguiente: Un 84% jefaturas del área y el 16% restante los gerentes de la división. En total cooperaron 12 profesionales, donde el 100% posee un nivel educacional superior con mínimo estudios de pregrado y cuentan con contrato indefinido. Los años de antigüedad en la organización son en su mayoría superior a los 15 años, siendo el mínimo 2 y el máximo 25 años. Del total de personas entrevistadas un 100% corresponde a hombres y su edad promedio es de 45 años, siendo 28 la edad mínima y 60 años la máxima.

Entorno: Kaufmann, institución dedicada a la venta, soporte de productos y/o servicios en el rubro automotriz. Con más de 30 sucursales distribuidas a lo largo del territorio nacional chileno. En el estudio se realizaron entrevistas a la gerencia de repuestos, parte de la postventa de Kaufmann, ubicada en Santiago, Región Metropolitana.

Intervenciones: Para la recolección de datos se ejecutaron las entrevistas a través de reuniones coordinadas y Google Forms (online). La distribución de entrevistas presenciales

y formularios coincide con la población de estudio, es decir, un 84% de los encuestados presentaron sus repuestas vía online, correspondiente a las jefaturas del área y el 16% restante que pertenece a los gerentes divisionales entregaron sus respuestas en entrevistas presenciales. El tratamiento de las respuestas en las entrevistas coordinadas se realizó de acuerdo con tópicos en común que compartan las observaciones expuestas por el entrevistado y fueron ejecutadas y completadas de a dos personas, una con rol de entrevistador y la otra de entrevistado. El tratamiento de las encuestas vía online se gestionó indicando previamente el objetivo del estudio y asegurando la confidencialidad de las respuestas. Dicho así, se diseñó una entrevista subdivida en 3 etapas para la evaluación de la situación actual del departamento de repuestos Kaufmann. Para ello, cada etapa definida tiene un objetivo los cuales se detallan a continuación:

Etapa 1 - Caracterización del presente y comprensión de la realidad: Este grupo de preguntas busca contestar que entienden los colaboradores encuestados por coordinación y que problemáticas se visualizan frente a una correcta coordinación (Pregunta de la 1 hasta la 4).

Etapa 2 - Propuestas de alto impacto: La segunda agrupación de cuestionamientos espera identificar planes actuales o nuevas propuestas de mejora en coordinación (Pregunta de la 5 hasta la 7).

Etapa 3 - Alerta sobre transformaciones: La última etapa responde a las problemáticas presentes o futuras que podrían afectar una implementación de un nuevo plan estratégico de coordinación (Preguntas de la 8 hasta la 10).

Comentado lo anterior, se presenta la siguiente entrevista diseñada en sus 3 etapas:

Etapa 1: Caracterización del presente y comprensión de la realidad

1. ¿Qué entiende usted por coordinación organizacional?
2. ¿Qué acciones relacionadas a la coordinación realizan en el día a día? (Ejemplo: Comunicación con el equipo, reuniones periódicas, mejoras de procesos, etc.)
3. ¿Considera que en la actualidad existen problemáticas en la coordinación dentro del departamento de repuestos? ¿Cuáles?
4. En la práctica, ¿Cómo se abordan actualmente estas problemáticas?

Etapas 2: Propuestas de alto impacto

5. ¿Cree que en Kaufmann existen propuestas que tengan como propósito establecer una mejor coordinación en los equipos de trabajo? ¿Cuáles?
6. ¿Qué propuestas específicas realizaría, de corto plazo y alto impacto que ayuden a coordinar efectivamente los departamentos?
7. Si le propusiera un plan de mejora, basado en un análisis de las percepciones e impresiones de distintos colaboradores. ¿Qué opinaría de dicha propuesta o del cambio que esto implicaría?

Etapas 3: Alertas sobre transformaciones

8. Considerando la cultura y políticas internas actuales ¿Cuáles son los factores que ayudarían o complicarían la implementación de una nueva estrategia de coordinación?
9. ¿Cuáles cree usted que son los costos de implementar un plan de gestión que tenga cómo foco principal la coordinación del departamento?
10. Entendiendo que pueden existir preocupaciones o riesgos en la implementación de un plan estratégico ¿Qué recomienda usted para que sea exitoso?

Métodos de verificación y validación del instrumento: Con el fin de validar el instrumento de investigación, se realizaron 2 pilotajes iniciales a personas externas a este estudio, para comprobar que las interrogantes plasmadas en el cuestionario pudieran responder la pregunta de investigación. Además, a raíz del primer piloto se realizaron modificaciones en dicho cuestionario, el que posteriormente fue validado por Mauricio Herrera, profesor guía de este análisis y también, por el actual Sub Gerente de repuestos en Kaufmann, que a su vez, entregaron la retroalimentación necesaria corroborando que las preguntas estuvieran alineadas con el objetivo propuesto por el documento y además, promovieron su entusiasmo por el trabajo de este estudio.

Plan de análisis de los datos: Para el análisis de los datos, se utilizaron las etapas definidas con anterioridad. Se estudiaron las respuestas obtenidas y se codificaron, estableciendo categorías a partir de los temas emergentes de las entrevistas (Martínez, 2009). La codificación de las categorías se realizó en dos etapas: La primera etapa analiza cada respuesta buscando tópicos en común, tanto hacia la pregunta cómo entre las respuestas

obtenidas, en esta etapa se elabora el código o categoría respectiva de cada pregunta. La segunda etapa consiste en hacer corresponder cada respuesta a un código, obteniendo de esta manera, las representaciones porcentuales (Gómez, 2014). A partir del análisis de las categorías, se elaboró un marco explicativo de las preguntas, relacionándolas con el contexto del estudio.

Ética: Se estableció con anticipación el fin de las entrevistas y estudio a todos los participantes mediante una invitación a colaborar de forma voluntaria; informada directamente por el investigador. Se comprometió el anonimato, evitando coincidir ciertas respuestas con determinados sujetos y la confidencialidad, de modo que si el investigador identifica respuestas de determinadas personas se compromete a no hacerlo público (Ojeda, 2007), no se intentó ni presionó, de ninguna forma, a los participantes en las respuestas ni en la contribución al estudio. Además, la investigación no asienta un riesgo a los participantes, ya que, no se pretenden violar las normas de libre consentimiento informado (Ojeda, 2007). Finalmente, el estudio fue ejecutado sin ningún tipo de incentivo o ganancia monetaria que pudiese perturbar la información recolectada.

1.6 Organización y presentación de este trabajo

Este trabajo de grado posee cuatro capítulos principales y se organiza como sigue:

Capítulo 1: Presenta los conceptos del proyecto, contextualizándolo, indicando sus objetivos y discutiendo desde la literatura la pertinencia del foco de la investigación, su contribución, y presentando a su vez la metodología para el desarrollo del estudio.

Capítulo 2: Presenta la recolección de información. También explicita los resultados obtenidos desde la metodología.

Capítulo 3: El proyecto de grado, se presenta en un formato resumido, en un artículo académico que se estructura de la siguiente manera:

1. Título
2. Resumen
3. Introducción
4. Metodología
5. Resultados

a. Discusión de resultados

6. Conclusiones

7. Referencias

Capítulo 4: Finalmente las conclusiones generales derivadas de este trabajo, y una dirección para las acciones futuras, la cual considera el planteamiento de las problemáticas desde un punto de vista integral.

Referencias generales

Anexos

2 INFORMACIÓN Y RESULTADOS

Para abordar este trabajo de investigación se ha optado por una aproximación mixta (cualitativa y cuantitativa) que permite considerar la siguiente estructura para la presentación de la información y sus análisis:

2.1 Procedimiento de recogida y análisis de datos

Esta investigación analiza dentro de la organización el impacto de la coordinación en el desempeño de la actual gerencia de repuestos en Kaufmann y como estos conceptos son abordados por los colaboradores del área en cuestión. Por tal motivo, se llevó a cabo en el año 2022 entrevistas y cuestionarios con preguntas abiertas con la finalidad de recoger información para su posterior análisis. En particular se solicitó responder preguntas y temáticas, explicando ideas y respuestas con sus palabras.

El método utilizado en este estudio es de carácter descriptivo, dado que se recolecta información de diferentes aspectos y actores claves, enmarcadas en las dimensiones de la investigación.

Fechas en que se recogieron los datos:

Entre el 29 de agosto de 2022 y 22 de noviembre de 2022.

Coherencia con lo planificado:

La entrevista propuesta inicialmente, debió ser modificada parcialmente desde el piloteo, algunos de los cuestionamientos planteados en un principio no respondían a la finalidad de la etapa e investigación. Por lo tanto, las correcciones realizadas contribuyeron a la creación de un listado de preguntas más preciso y coherente.

Las entrevistas presenciales (2) se tuvieron que re agendar en 3 ocasiones por cada gerencia, y se realizaron por etapas para acotar el tiempo del cuestionario total.

Por último, el instrumento aplicado se realizó de la siguiente forma a los intervinientes: 10 cuestionarios fueron respondidos en formato online (Google Forms) y 2 se mantuvieron presencial, considerando las mismas preguntas para ambos casos.

Fortalezas y debilidades del proceso:

Fortalezas:

- Proceso rápido y colaborativo
- Con consentimiento informado, y transparencia
- Bien recibido por los cargos ejecutivos
- Permitted entender las diferentes percepciones de los actores claves del departamento

Las debilidades propias de la investigación de contexto se circunscriben a:

- Es requerido un análisis más profundo, gestado por expertos en la materia
- Para generalizar resultados, la muestra debe considerar todos los empleados del área
- Considerar una observación o estudio a nivel nacional Kaufmann, con mayores tiempos de análisis e involucrando todas las áreas operativas de la compañía
- Analizar más exhaustivamente la utilización de otros instrumentos como encuestas, y/o métodos estadísticos que aporten en la mejora de procesos

Población y muestras:

Además de lo planteado en el marco metodológico, en la sección de población sobre la que se efectuó el estudio, donde se identifica la muestra, se hace notar que para la selección de participantes se utilizó una muestra no probabilística, ya que, se seleccionaron a actores claves dentro del departamento (principalmente jefaturas) estimando que en su posición de líderes pudieran tener mayor conocimiento sobre la materia a investigar y a su vez, pudieran entregar mayor información en los cuestionamientos.

Instrumento:

Como se indicó anteriormente, para recoger información sobre las variables que afectan la coordinación efectiva en Kaufmann, se utilizó el cuestionario con base en tres etapas y una encuesta. Este cuestionario sirve en una primera instancia para lograr introducir al entrevistado sobre el tema de coordinación y sus percepciones

respecto a este tema. El instrumento en cuestión consta de 10 preguntas, todas abiertas, de la misma forma como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla I. Cuestionario de investigación
Fuente: Elaboración propia

1. ¿Qué entiende usted por coordinación organizacional?
2. ¿Qué acciones relacionadas a la coordinación realizan en el día a día?
(Ejemplo: Comunicación con el equipo, reuniones periódicas, mejoras de procesos, etc.)
3. ¿Considera que en la actualidad existen problemáticas en la coordinación dentro del departamento de repuestos? ¿Cuáles?
4. En la práctica, ¿Cómo se abordan actualmente estas problemáticas?
5. ¿Cree que en Kaufmann existen propuestas que tengan como propósito establecer una mejor coordinación en los equipos de trabajo? ¿Cuáles?
6. ¿Qué propuestas específicas realizaría, de corto plazo y alto impacto que ayuden a coordinar efectivamente los departamentos?
7. Si le propusiera un plan de mejora, basado en un análisis de las percepciones e impresiones de distintos colaboradores. ¿Qué opinaría de dicha propuesta o del cambio que esto implicaría?
8. Considerando la cultura y políticas internas actuales ¿Cuáles son los factores que ayudarían o complicarían la implementación de una nueva estrategia de coordinación?
9. ¿Cuáles cree usted que son los costos de implementar un plan de gestión que tenga cómo foco principal la coordinación del departamento?
10. Entendiendo que pueden existir preocupaciones o riesgos en la implementación de un plan estratégico ¿Qué recomienda usted para que sea exitoso?

Este cuestionario se aplicó como elemento de consulta durante las entrevistas personales y los cuestionarios respondidos vía online, previo consentimiento informado. A partir de dichas instancias se provoca un espacio donde los participantes se expresan en relación al término coordinación en Kaufmann, además de manifestar sus percepciones sobre el tema tratado.

2.2 Proceso de recogida de información

Como se ha indicado anteriormente, se aplicó un instrumento basado en una entrevista semi-estructurada, realizando los mismos cuestionamientos a través de la plataforma Google Forms, las preguntas realizadas son de respuestas abiertas, las que han permitido agrupar las respuestas por categorías claves, concentrando la información para analizarla posteriormente de forma cualitativa.

2.3 Los datos recogidos:

La agrupación de resultados por categorías claves, agrupando la información para su posterior análisis queda dada por la siguiente tabla:

Tabla II. Categorización de respuestas
Fuente: Elaboración propia

Ítems	Categoría
1. ¿Qué entiende usted por coordinación organizacional?	Sincronía para el logro de objetivos
	Trabajo en equipo o relación interáreas
	Comunicación para solución de problemáticas
2. ¿Qué acciones relacionadas a la coordinación realizan en el día a día?	Análisis de nivel de servicio y resolución de casos
	Comunicación con el equipo
	Reuniones periódicas
	No existe coordinación
3. ¿Considera que en la actualidad existen problemáticas en la coordinación dentro del departamento de repuestos? ¿Cuáles?	Falta de integración - comunicación
	Falta de objetivos claros

	No existen problemáticas / No opina
4. En la práctica, ¿Cómo se abordan actualmente estas problemáticas?	Mesa de trabajo
	Considera que sólo son resueltas casualmente
	Considera que no son abordadas
5. ¿Cree que en Kaufmann existen propuestas que tengan como propósito establecer una mejor coordinación en los equipos de trabajo? ¿Cuáles?	No existen propuestas
	Considera que sí pero sin claridad específica de cuáles
6. ¿Qué propuestas específicas realizaría, de corto plazo y alto impacto que ayuden a coordinar efectivamente los departamentos?	Claridad de objetivos y estrategias
	Definición de cargos y responsabilidades
	Impulsar camaradería
	Seguimiento de tareas o actividades
	No opina
7. Si le propusiera un plan de mejora, basado en un análisis de las percepciones e impresiones de distintos colaboradores. ¿Qué opinaría de dicha propuesta o del cambio que esto implicaría?	Ayudaría a visibilizar oportunidades de mejora
	De acuerdo siempre que optimice procesos
	Requiere un análisis más profundo
	Transparentar objetivos y análisis
8. Considerando la cultura y políticas internas actuales ¿Cuáles son los factores que ayudarían o complicarían la	A favor: Buena comunicación
	A favor: Encontrar oportunidades de mejora
	Contra: Resistencia al cambio

implementación de una nueva estrategia de coordinación?	Contra: Tiempo
	Contra: Poco interés por generar cambios en la materia
9. ¿Cuáles cree usted que son los costos de implementar un plan estratégico que tenga cómo foco principal la coordinación del departamento?	Por el tipo de plan, sólo costos en tiempo
	Reestructuración del equipo
	Sólo beneficios
10. Entendiendo que pueden existir preocupaciones o riesgos en la implementación de un plan estratégico ¿Qué recomienda usted para que sea exitoso?	Correcta evaluación
	Corregir antes de implementar
	Evaluar costos
	Indicar beneficios y plazos
	Priorizar la comunicación y clima laboral

2.4 Análisis e interpretación de los datos

Considerando las respuestas y categorías indicadas en la Tabla II, se realiza un resumen y análisis de cada una de las preguntas con el fin de obtener conclusiones frente a las respuestas señaladas por los colaboradores. Para efectos del análisis, se mantiene la estructura de las entrevistas:

Etapas 1: Caracterización del presente y comprensión de la realidad

Ítem 1: ¿Qué entiende usted por coordinación organizacional?

Al revisar los resultados generales de la primera pregunta del cuestionario, se observa que un 50% de los entrevistados, entiende la coordinación organizacional como la sincronía de los equipos para el logro de objetivos, lo que se respalda con opiniones como: “Es la manera en cómo interactúan las áreas claves para el cumplimiento del plan estratégico y presupuesto de la organización” (Entrevistado 4). Por otro lado, hay un 30% de los entrevistados que

también considera la coordinación como un factor importante dentro de la organización, además, establecen un factor común en sus respuestas que corresponde a la comunicación. Es decir, este porcentaje de encuestados indica que la coordinación se entiende como la comunicación que se requiere para la solución de problemáticas, destacan respuestas como: “Entiendo por coordinación organizacional una función que busca plena comunicación entre cada uno de los integrantes de la organización y en el cual existe entendimiento en lo que se está comunicando” (Entrevistado 5). En la última categorización de este ítem investigativo, es posible observar que un 20% de los colaboradores entiende la coordinación como el trabajo en equipo y la relación interáreas. En resumen, los colaboradores son conscientes de que la coordinación y comunicación ya sea interna como interáreas, es necesaria para el cumplimiento de metas, pero también es relevante que estas coordinaciones se gesten de manera transversal, entendiendo e involucrándose en las problemáticas de distintos actores o departamentos, con el fin de entregar un servicio de calidad y de apalancar los objetivos estratégicos.

Ítem 2: ¿Qué acciones relacionadas a la coordinación realizan en el día a día?

Al consultar a los entrevistados por las acciones que ellos asocian a la coordinación y que son parte de sus quehaceres diarios, se puede observar que en un alto porcentaje, representado por el 80% de los colaboradores, considera actos de coordinación la constante comunicación con el equipo y la participación de reuniones periódicas. Por su parte, del 20% restante, un 10% indica que sus principales acciones en esta materia, están relacionadas al análisis de los niveles de servicio y resolución de casos críticos. Por último, un 10% de entrevistados considera que no existe coordinación en el departamento.

Ítem 3: ¿Considera que en la actualidad existen problemáticas en la coordinación dentro del departamento de repuestos? ¿Cuáles?

En el tercer apartado de cuestionamientos, se puede observar que un 60% de los entrevistados observan problemáticas actuales en términos de coordinación. Un 40% de colaboradores considera que existe una falta de integración y/o comunicación en el área, lo que se respalda con opiniones como: “De alguna forma se tiende a ser individualista y tomar decisiones que el resto del equipo no se entera” (Entrevistado 3). Mientras que un 20% alude

las principales dificultades a la ausencia de objetivos claros, con respuestas como: “Reuniones muy largas de una hora, deberían ser a lo máximo 30 minutos con los objetivos claros, sin hacer tanta vida social. Falta designación de encargados en algunos temas” (Entrevistado 2). Por último, un 40% restante considera que actualmente no existen problemas de coordinación en el área, esta segmentación se respalda con respuestas como: “No, pero en las áreas complementarios creo que falta comunicación” (Entrevistado 6). En mayor medida, el departamento puede observar las deficiencias que tienen, sin embargo, hay un alto porcentaje que opina lo contrario. Esta diferencia en las respuestas es un primer indicio de una falta de coordinación organizacional, ya que, personal de una misma área ve el funcionamiento de una forma totalmente diferente.

Ítem 4: En la práctica, ¿Cómo se abordan actualmente estas problemáticas?

Al consultar a los entrevistados por los actuales planes de acción frente a las problemáticas comentadas, destaca que un 40% de las acciones se resumen en mesas de trabajo para la mitigación de eventuales desafíos. En esta categoría destacan respuestas como: “Reuniones, llamadas por teams o celular, o directamente con las personas involucradas” (Entrevistado 7). Por otro lado, un 60% dividido en partes iguales, indican que las problemáticas son resueltas ocasionalmente (30%) y la cantidad restante considera que estas no son abordadas. En estas últimas categorizaciones se observan las siguientes respuestas: “Me parece que no existe una forma específica de lidiar con estas problemáticas. Sólo mejoras y correcciones momentáneas, nada a largo plazo” (Entrevistado 10). Y “Creo que actualmente no se abordan” (Entrevistado 2)

Etapas 2: Propuestas de alto impacto

Ítem 5: ¿Cree que en Kaufmann existen propuestas que tengan como propósito establecer una mejor coordinación en los equipos de trabajo? ¿Cuáles?

En este apartado, sólo se detectan dos categorizaciones de respuestas. Un 60% de los encuestados manifiesta que no existen actuales propuestas en la organización que permitan abordar mejoras en el contexto de este estudio. Lo anterior se manifiesta en respuestas como: “No he visto, en el tiempo que estoy trabajando, ninguna propuesta en este sentido” (Entrevistado 5). Y también, “No, creo que es necesario gestionar un canal oficial para la

coordinación de equipos” (Entrevistado 4). El 40% de los encuestas declara que en la actualidad la organización si cuenta con propuestas que aporten a este propósito, sin embargo, no son claros al especificar cuáles. Bajo esta categoría destacan respuestas como: “Si existen pero creo que se podrían hacer más cosas, como por ejemplo reuniones fuera del trabajo para conocerse y empatizar más con cada persona” (Entrevistado 8). Se observa una cantidad mayoritaria de colaboradores que considera que no hay trabajos específicos que aborden el contexto de coordinación. Esto deja ver una clara evidencia que las estrategias de la compañía no son transmitidas con claridad a todos los empleados, causando cuestionamientos y dudas de lo que actualmente se está realizando. Este tipo de respuestas reafirma el hecho de contar con una comunicación efectiva que permita transparentar procesos y generar un entendimiento común. Cabe destacar, que los puestos estratégicos, tanto del área analizada como de la empresa en general, juegan un rol fundamental en lo que comunicación respecta.

Ítem 6: ¿Qué propuestas específicas realizaría, de corto plazo y alto impacto que ayuden a coordinar efectivamente los departamentos?

El 50% de los entrevistados sugiere como propuesta de corto plazo y alto impacto, la definición de cargos y responsabilidades. La mitad de los colaboradores convergen en que se requiere una actualización de cargo y limitaciones de estos, para contar con actores claves para cada proceso, de forma que, sea posible el trabajo de un equipo multidisciplinario y multitareas. Bajo esta categoría se identifican respuestas como: “Tiene que haber solo un representante de cada sub área o nivel del organigrama al momento de coordinar. No tiene sentido coordinar con un jefe y en la misma Reunión esté presente la persona que le reporta. Reunión con 1 solo representante” (Entrevistado 5). La segunda categoría con más respuestas agrupadas, representada por un 30%, corresponde a empleados que proponen para coordinar efectivamente el área, un seguimiento de las tareas y/o actividades realizadas, en este contexto, se han obtenido respuestas como: “Finalizada las reuniones de coordinación semanal que se prepare un mail con la minuta para dar seguimiento a los temas claves. Habilitar un espacio para revisar el progreso de los temas y que las personas involucradas puedan compartir sus avances con el resto del equipo” (Entrevistado 4). El 30% restante se divide en 3 categorías, cada una representada por un 10%, las cuales son:

Propuesta de correcta comunicación de objetivos y estrategias, impulsar la camaradería y no opina. Cada propuesta contestada es relevante para el estudio, más considerando que la investigación se basa en proponer un plan estratégico de coordinación. En términos generales, el equipo cuenta y en su mayoría está de acuerdo, en que es necesario una correcta coordinación para mejorar los actuales procesos del área y plantean diferentes escenarios en los que se podría avanzar en un corto plazo.

Ítem 7: Si le propusiera un plan de mejora, basado en un análisis de las percepciones e impresiones de distintos colaboradores. ¿Qué opinaría de dicha propuesta o del cambio que esto implicaría?

Analizando las respuestas recogidas de las entrevistas, un alto porcentaje (60%) opina que un plan basado en percepciones no debería corresponder a un análisis exclusivo y debería contar con un análisis más profundo, realizado por expertos en la materia y observando otros puntos de interés, como ejemplo, un ámbito psicológico. Destacan respuestas como: “Creo que se necesita un análisis más profundo y profesional que podría incluir un análisis de percepción, pero no como un solo elemento diferenciador o de análisis exclusivo” (Entrevistado 9). Un 20% se reservan opiniones anticipadas y comentan que podrían entregar una opinión respecto al plan, una vez que sea transparentado el análisis, sus objetivos y alcances. Bajo esta categoría se obtienen respuestas como: “Primero tendría que ver la propuesta y las impresiones de los demás para entregar una opinión, si no las conozco no puedo adelantar un comentario” (Entrevistado 3). Un 10% de los entrevistados considera que este tipo de análisis es valioso a la hora de encontrar oportunidades de mejora y otro 10% estarían de acuerdo con el plan, siempre que este optimice los procesos. En este apartado, se observa una gran cantidad de colaboradores que indica que un plan efectivo requiere de análisis más profundos realizados por expertos, la segunda gran agrupación requiere que el plan sea explicado en su totalidad, como también el análisis para entregar comentarios. Esta segunda agrupación es relevante a la hora de proponer un plan, se debe considerar que los objetivos y estrategias planteados en un futuro, estén cohesionados con la realidad del equipo para que este funcione. Por último, un grupo menor de empleados, estarían de acuerdo con el plan tanto como con su análisis, ya que, permitiría inclusive en su primera fase encontrar puntos de mejora.

Etapa 3: Alertas sobre transformaciones

Ítem 8: Considerando la cultura y políticas internas actuales ¿Cuáles son los factores que ayudarían o complicarían la implementación de una nueva estrategia de coordinación?

Las categorías a este ítem están divididas en dos, por un lado, los pros y por otro los contras. En relación a los factores que facilitarían la implementación de un plan estratégico de coordinación son: la buena comunicación y la oportunidad de encontrar puntos de mejora. Estos factores representan el 35% de los entrevistados y se puede obtener de respuestas como: “Los factores que ayudarían sería conocer la problemática de cada área y así levantar las mejoras” (Entrevistado 8). Por otro lado, considerando los factores que dificultarían la implementación, está la resistencia al cambio, esta categoría representa el 45% evidenciando un factor muy común en las personas. Se destacan respuestas como: “En algunos casos, afectaría puntualmente a personas que no están acostumbradas a los cambios diarios de su rutina de trabajo, aunque así, en paralelo, la nueva estrategia sea mejor para otros” (Entrevistado 7). Bajo este mismo contexto, hay respuestas que indican que para que no existan problemas en su implementación, el plan debe ser previamente conversado con el equipo. De forma que, se establezcan lineamientos en común y acuerdos mancomunados. Por último un 10% considera que uno de los factores que complicaría la inyección de un plan, es principalmente el recurso del tiempo que se deba utilizar para trabajar en aquello y otro 10% plantea desde su punto de vista que no existe interés por generar cambios en este ámbito. Analizando las respuestas de este ítem se observa una tendencia al rechazo de nuevas estrategias que modifiquen el actual quehacer del colaborador. Por otro lado, hay variables como la buena comunicación entre colegas que ayudaría a que este tipo de planes o implementaciones sea corregible en el tiempo, modificable o inclusive, que sea eliminado sin provocar grandes cambios en el equipo.

Ítem 9: ¿Cuáles cree usted que son los costos de implementar un plan estratégico que tenga cómo foco principal la coordinación del departamento?

Al consultar a los entrevistados por los costos que observan en la gestión o implementación de un plan estratégico, se localiza una división de 3 categorías: un 50% considera que sólo

existen costos en horas de trabajo (tiempo), lo que se respalda con respuestas como: “Más beneficios que costo, el costo se resume en el tiempo que se ocupará para las mejoras. No se visualiza un costo en recursos, ya que la implementación de la mejora va basada en estrategias” (Entrevistado 10).

Un 40% plantea que el principal costo de estas estrategias responde a una reestructuración de plana, tanto en la creación de nuevos puestos como en restaurar la actual dotación y establecer lineamientos específicos para cada cargo. Destacan respuestas como: “El costo yo creo que habría que definir las funciones en algunos cargos, en otros habría que crear cargos nuevos” (Entrevistado 2). Por último, un 10% sólo visualiza beneficios en la implementación y no costos.

Si el plan sólo corresponde a estrategias con los puestos actuales, una reestructuración no es el primer camino. Sin embargo, en general, la correcta gestión de los recursos evidencia cargos que no realizan la totalidad de sus trabajos o que no generan un aporte sustantivo al área. Por lo tanto, es posible que en una etapa adelantada, un plan estratégico requiera la contratación de nuevo personal, modificaciones de cargos o desvinculaciones. Sin embargo, el foco de este estudio es: Con la actual dotación, proponer estrategias que ayuden a mejorar la coordinación del área.

Ítem 10: Entendiendo que pueden existir preocupaciones o riesgos en la implementación de un plan estratégico ¿Qué recomienda usted para que sea exitoso?

Al revisar las recomendaciones de los colaboradores para que la implementación de un plan sea exitoso, se observa que un 50% de los entrevistados plantea que para que la ejecución de un plan sea exitoso se debe priorizar la comunicación y el clima laboral, ambos factores son comentados como claves para sostener la realización de un plan. Se observan respuestas como: “Foco en los objetivos definidos para el área, considerando como elemento principal mantener un buen clima laboral” (Entrevistado 9). Un 20% del equipo encuestado recomienda para el éxito de un plan que este establezca los beneficios y plazos tanto de funcionamiento como de observar los cambios propuestos. Destacan respuestas como: “Una buena comunicación en presentar el plan al departamento, con sus beneficios, plazos de implementación, cambios de cargos, descripción de funciones y responsabilidades”

(Entrevistado 2). El 30% restante se divide en partes iguales, 10% cada uno, para el logro de un plan estratégico recomiendan una correcta evaluación, una correcta evaluación de costos y revisar el plan antes de implementar (corregir antes).

2.5 Discusión de resultados

Considerando la primera etapa de caracterización del presente y comprensión de la realidad, es posible visibilizar que los entrevistados en gran medida concuerdan que la actividad organizacional requiere de una integración del personal, tanto en procesos como también a nivel comunicativo. Además, los colaboradores convergen en que hay deficiencias en la claridad de los objetivos organizacionales y que las actuales problemáticas en esta materia, no son abordadas o son abordadas parcialmente. Dado esto, es posible establecer entonces que la coordinación en la empresa es un proceso primordial y fundamental para el alcance de objetivos y metas. Estos hallazgos están en acuerdo con los resultados propuestos por (Hernández, 2014) quien reconoce la correcta transmisión de la información como un factor que impacta directamente en la productividad de la empresa. Misma información, se ve respaldada con estudios como los de (Orbegozo, 2022) y (Rahman & Saidin, 2021) que manifiestan que la calidad del servicio está estrechamente relacionado a las habilidades interpersonales de los empleados y por consecuencia a la fidelización de los clientes y la imagen de la marca. Para abordar las problemáticas detectadas, se propone:

- Elaborar objetivos por departamento y que estos sean controlados en periodos de tiempo buscando la eficiencia de ellos.
- Establecer planes de acción frente a casos críticos, definiendo actores claves y acciones que permitan enfrentar en plazos acotados estos requerimientos.
- Fortalecer la comunicación de los puestos directivos hacia sus equipos de trabajo.
- Establecer un programa de inducción o bienvenida para nuevos colaboradores.
- Diseñar una campaña de concientización sobre la importancia de la comunicación efectiva y la coordinación de los equipos.

A pesar de contar con estrategias que permitan mitigar estas problemáticas es necesario mantener en el equipo un espíritu de identificación de errores, que permitan mantener una

constante mejora continua en los equipos de trabajo y ajustar a la realidad de cada departamento las necesidades.

Desde los hallazgos que consideran la segunda etapa de propuestas de alto impacto, es posible visualizar una transmisión de la comunicación deficiente. Además, hay una escasa claridad de los puestos de trabajo, responsabilidades y alcances. En estos resultados, el rol de los líderes de la organización juega un papel fundamental a la hora de transmitir correctamente la información. En concordancia con los resultados obtenidos en esta investigación se encuentran los de (Hernández, 2014) quien indica que reconocer la importancia de la comunicación desde los líderes permite potenciar al capital humano, resaltar sus fortalezas y empoderarlos de los procesos de la organización. Dicho así y al igual que en la primera etapa de comprensión de la realidad, se proponen las siguientes estrategias para moderar dichos hallazgos:

- Fortalecer e impulsar los programas de gestión de la organización, promoviendo el funcionamiento en todas sus áreas y departamentos.
- Reforzar la descripción de cargos, lineamientos y alcances. Impulsando que esta sea una práctica constante en la organización que permita mantener actualizado a los equipos de trabajo de las tareas que realiza cada colaborador de la plantilla.
- Diseñar e implementar un programa de actividades recreativas que complemente el deporte, salidas con los compañeros de trabajo. De modo que, los equipos de trabajo puedan sostener relaciones interpersonales en el tiempo.
- Proponer un programa de reconocimientos, en el cual, los colaboradores puedan mantener motivación y colaboración con sus compañeros. Además, de sentirse valorados por sus equipos de trabajo.

En resumen, estas propuestas apuntan a mejorar desde una base el concepto comunicación. Promoviendo un alcance de resultados más eficiente.

Desde el punto de vista de las alertas sobre las transformaciones se evidencia que existen trabajadores con bajo interés o disconformidad en generar un cambio, transformándose en una amenaza o riesgo para la implementación de un plan de coordinación. En relación a esto, se genera la necesidad de involucrarlos en el desafío de alcanzar los objetivos

organizacionales y en el cuidado y precisión de sus tareas que ayuden a entregar un servicio de calidad. Estos hallazgos están en acuerdo con lo planteado por (Hurtado, Martínez y Fouda, 2019) quienes plantean que “una adecuada implementación de un plan estratégico puede determinar el éxito o fracaso de la compañía. Así como un barco no puede navegar a la deriva o sin un propósito, una organización no debe existir sin un rumbo claro y conciso, debe tener bien estructurados sus objetivos y metas y la manera como alcanzarlos; es de suma importancia que la organización conozca su posición actual y la posición en la cual quiere estar en el futuro”. Dicho así, se propone el desarrollo, participación y fomento del plan de coordinación, las siguientes estrategias:

- Proponer la implementación de un boletín informativo sobre nuevos planes de mejora.
- Diseñar equipos de trabajo que colaboren con nuevos planes, permitiendo su colaboración, retroalimentación y corrección a estas propuestas.
- Generar un ambiente colaborativo, basado en la confianza.

2.6 Plan de estrategias

A pesar de que Kaufmann entiende que la coordinación es un proceso fundamental para el buen funcionamiento de los procesos y requerimientos. En la actualidad, no existe un modelo específico que permita levantar o revisar oportunidades de mejora en términos de coordinación y comunicación. Por ello, este estudio promueve la participación de los colaboradores, de modo que, en conjunto, se puedan identificar las principales brechas que deben ser atacadas. Además, la integración de los equipos de trabajo consigue un compromiso grupal por las oportunidades de mejora.

Por lo tanto, se propone una clasificación de las variables críticas detectadas, que también están asociadas a objetivos de mejora y estrategias que permitan abordar o mitigar dichas variables (Ver tabla III). Este modelo de propuestas está en acuerdo con la estructura general del modelo planteado por (Mena-Álvarez, López-Morales y Gómez-Hernández, 2021), el cual, categoriza variables claves, define objetivos para aquello, y a su vez, proponen tácticas que ayuden a lograrlo.

Por último, el modelo propuesto en este estudio, tiene directa relación con los objetivos organizacionales y busca cumplirlos de manera activa con las estrategias planteadas.

Tabla III. Categorización de estrategias
Fuente: Elaboración propia

Variable	Objetivo	Estrategia
Definición de objetivos	Asegurar la pertinencia de los cargos de acuerdo a las responsabilidades establecidas	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración y control de objetivos del departamento - Establecer un plan de acción frente a casos críticos, definiendo actores claves y acciones que permitan abordarlas
Integración	Fortalecer y contribuir a la formación de equipos de trabajo, incorporando procesos de bienvenida que permitan mantener cohesionado a los nuevos integrantes con los lineamientos propuestos por el departamento	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer la comunicación de los puestos directivos hacia sus equipos - Establecer un programa de bienvenida o inducción, que permita incorporar al equipo a los nuevos colaboradores
Comunicación como necesidad para el éxito organizacional	Mejorar la comunicación en los diferentes equipos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar una campaña de concientización sobre la importancia de la comunicación efectiva y coordinación en los equipos de trabajo
Planes de mejora	Potenciar los planes de mejora propuestos por la organización, mejorando la comunicación y transmisión de información sobre ellos	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer e impulsar los programas de gestión en la organización, promoviendo su funcionamiento en todas las áreas

Definición de cargos	Gestionar de manera efectiva los quehaceres diarios, considerando los cargos que pueden brindar una ayuda frente a determinados requerimientos	- Reforzar la descripción de los puestos de trabajo, sus lineamientos y alcances en cada departamento. Impulsar que esta sea una práctica que se mantenga en el tiempo, ante cualquier eventualidad o cambio que sufra un cargo
Recreación	Impulsar la camaradería en el equipo, promoviendo actividades extracurriculares para el acercamiento de las personas	- Diseñar e implementar un programa de actividades recreativas (Deportes, salidas, entre otros). Donde los colaboradores puedan compartir gratos momentos fuera del ámbito profesional
Clima laboral	Mejorar el clima laboral en el departamento, promoviendo la creación de un ambiente de confianza y colaboración	- Proponer un programa de reconocimientos por departamento - Generar ambiente basado en confianza, colaboración y alcance de resultados
Resistencia al cambio	Reducir la resistencia al cambio, promoviendo la participación en proyectos y en responsabilidades de alto valor dentro de la organización	- Proponer la implementación de un boletín informativo sobre nuevos planes de mejora implementados en la organización, con definición de responsabilidades y plazos - Diseñar equipos de trabajo, con representantes de cada departamento, con el fin de dar constante retroalimentación y corrección a planes de mejora implementados

Para abordar las variables detectadas en un contexto nacional de la empresa y más integral, se propone realizar estudios de la coordinación y la gestión empresarial por expertos, obteniendo información de diversos niveles jerárquicos que permitan integrar soluciones bajo distintos puntos de vista, estableciendo así, un comité de personas que busquen la mejora de procesos, investigando en detalle variables que incidan en las debilidades o deficiencias de la organización, así como también, acciones para ser abordadas.

Además, con el fin de sustentar este estudio, se propone realizar una evaluación considerando la posibilidad de utilizar diferentes metodologías y que estas sean realizadas a todos los colaboradores del área, de esta forma, tener una gama mayor de percepciones y opiniones sobre la materia.

2.7 Estrategias de evidencia científica

Con el fin de entregar rigor científico a este trabajo se tuvieron las siguientes consideraciones:

Triangulación de informantes: a través de la participación de distintos grupos de personas, con foco en: su conocimiento, injerencia e involucramiento respecto al tema estudiado.

Observación prolongada: el tiempo dedicado a la observación de la coordinación en el área, así como la relación de sus diferentes actores ha sido prolongada, aproximadamente un periodo de tres meses.

Triangulación de técnicas y fuentes: para la recolección de los datos presentados en la investigación se han utilizado diferentes técnicas y fuentes. Entrevistas y artículos de revistas científicas indexadas han sido los principales recursos.

Criterio del valor de verdad: para disminuir al máximo el sesgo del experimentador, y así proteger la validez de la investigación, se vela porque los datos levantados reflejen lo más fielmente posible la realidad estudiada.

Comentario de pares y comprobaciones con los participantes: durante el desarrollo de la investigación los resultados han sido compartidos con actores relevantes, siendo ellos a su

vez participantes del mismo, los que han puesto en perspectiva las reflexiones y conclusiones emanadas de los datos recolectados.

Por último, es indispensable mencionar que el objetivo de la información presentada no es su generalización, sino más bien, un primer acercamiento que invite a reflexionar a los involucrados

3 ARTÍCULO

El presente apartado, recoge la investigación contextualizada motivo de este proyecto de grado, y es presentada en formato de artículo académico. Se trata de un artículo conciso, escrito en el formato típico de revistas especializadas o de conferencias, de acuerdo con reglas específicas definidas por la dirección del programa.

El artículo, ha sido cuidadosamente redactado con el fin de que se haga fácilmente entendible y logre expresar de un modo claro y sintético lo que se pretende comunicar, considerando las citas y referencias respectivas de los estudios que lo fundamentan. El trabajo realizado, se sintetiza entonces como artículo, para facilitar al trabajo de quienes puedan estar interesados en consultar la obra original.

Este trabajo, considera y discute, a través de un proyecto aplicado, desarrollado en un contexto de realidad profesional, la integración de herramientas y conocimientos que se han adquirido en las líneas de desarrollo del programa. Lo que se consolida en una investigación profesional contextualizada a la realidad profesional que se expone, la que se relacionada con líneas y ámbitos específicos abordados en el plan de estudios del programa, permitiendo integrar, de manera adecuada, los conocimientos teóricos y metodológicos desarrollados en él.

Propuesta de un plan estratégico de coordinación: Un análisis a la gerencia de repuestos en Kaufmann

Benjamín Milla Díaz

Graduado del programa de Magister en Ingeniería Industrial y de Sistemas, Facultad de Ingeniería, Universidad de Desarrollo, bmilla@udd.cl

Resumen:

Este trabajo presenta un análisis de la coordinación organizacional del departamento de repuestos, parte de la postventa de Kaufmann, una empresa del rubro automotriz que presta servicios de reparación, mantención y venta de piezas de recambio, para las marcas representadas por Daimler (Mercedes-Benz, Fuso y Freightliner), en el territorio nacional chileno. El objetivo de este estudio es proponer un plan estratégico, que ayude a mejorar la coordinación y comunicación de esta área, a través de un análisis que permita identificar las principales variables que inciden en este contexto, así como propuestas para ser abordadas. Para lograrlo se propone un paradigma mixto, basado en entrevistas y cuestionarios online de las opiniones de 12 actores claves de la división, para el análisis de los efectos que provoca la comunicación o la ausencia de este, en los cumplimientos de los objetivos de la compañía. Los resultados de este estudio muestran que en la división de repuestos, las principales barreras que dificultan la ejecución de los procesos es la falta de coordinación y entendimiento común entre los distintos actores que involucran el área. Por ello, se concluye que el departamento de repuestos carece de estrategias que permitan abordar los principales desafíos y eventualidades de los tiempos actuales. Dicho así, se proporcionan 12 estrategias que aborden las problemáticas detectadas.

Palabras clave: Comunicación interna, planificación estratégica, planeación, organización.

1. Introducción

Kaufmann es una compañía que desarrolla sus funciones ligadas a la industria del transporte, con más de 60 años de historia en el mercado nacional chileno, contribuye activamente en diversas operaciones de traslados y está presente a través de sus 36 sucursales a lo largo de todo Chile; entregando soluciones y soporte a sus clientes. En el rubro automotriz se considera como una de las empresas líderes del mercado debido a su larga experiencia y prestigio. Kaufmann está compuesta por dos unidades de negocio: venta de unidades y postventa, donde ambas convergen en los mismos objetivos organizacionales (<https://www.kaufmann.cl/>,2022).

En los últimos años, debido a la pandemia mundial la empresa ha tenido que hacer frente a variados desafíos, los cuales han tenido directa relación con la situación global. Dificultad en los suministros de vehículos,

piezas de recambio, falta de stock de materias primas y complejidades con los traslados han sido los retos más nombrados y complejos.

El efecto acarreado por la epidemia ha generado problemáticas en la satisfacción de los clientes y ha causado un impacto negativo en la excelencia del servicio, principal misión de Kaufmann. Si bien es cierto, estas eventualidades son fiel reflejo del contexto mundial, requiere que la compañía esté preparada y muy coordinada para afrontar estos desafíos modernos, de modo que se siga cumpliendo con la misión organizacional “En Kaufmann queremos que nuestros clientes sean exitosos y tengan la mejor experiencia de compra. Para conseguirlo estamos comprometidos en prestar un servicio profesional y asesoría de excelencia con el propósito de alcanzar el más alto” Código de ética y conducta Kaufmann (2017).

Buscando la mejora continua de los procesos y con la meta de volver a sus niveles de servicios pre-pandemia,

esta institución ha estado realizando revisiones y diagnósticos sobre su situación operativa y administrativa. En primera instancia, evaluar la situación actual de cada departamento es fundamental para identificar los puntos a mejorar y es por esto que este estudio analiza la gerencia de repuestos en términos de coordinación. Kaufmann, es consciente que la coordinación es un proceso fundamental, que asociado a una correcta administración y gestión, impacta sustantivamente en el desempeño y favorece la competitividad en el mercado. Por lo tanto, el departamento centralizado de repuestos busca establecer un plan estratégico que permita alinear sus funciones y quehacer diario, con el cumplimiento y estrategia corporativa, potenciando el logro de los objetivos organizacionales.

Bajo este contexto, se ha evidenciado una carencia en la coordinación de este departamento. Reportes semanales de la situación actual de repuestos (casos críticos en taller) muestran un alza del 66% respecto a periodos pre-pandémicos, donde en general, entre un 30%-40% cuentan con soluciones locales que no son informadas a tiempo. Por otro lado, se observa un aumento en quiebres de stock principalmente relacionados a la epidemia que ha complejizado la logística de las piezas. Además, a raíz de estos problemas, ha existido un aumento de reuniones con clientes clave de la compañía, pasando de reuniones de coordinación mensuales a juntas semanales donde se solicita apoyo y notificación de planes de acción (Reporte interno Kaufmann, 2021). Estos casos demuestran que se hace necesario establecer una adecuada planificación y coordinación de actividades, para dar solución a estos casos sin la necesidad de que se transforme en un caso crítico (los casos críticos corresponden a vehículos con más de 30 días en espera de repuestos).

Los cambios experimentados en el presente por la organización exigen que los equipos de trabajo interactúen entre sí, para conseguir determinados resultados, trabajando de forma más colaborativa y cooperativa. Es por esto que desarrollar habilidades y características que permitan alcanzar los objetivos organizacionales se hace cada vez más preciso, generando una competencia participativa, dando lugar a un incremento de los equipos de trabajos, considerándolos un punto clave y logrando una ventaja competitiva dentro de la organización (Torrelles, 2011).

La coordinación no se podría llevar a cabo si no existe una comunicación efectiva dentro de los equipos de trabajo, y es por ello que ambos conceptos juegan un rol relevante e influyen directamente en los objetivos y metas de cada empresa. Este estudio busca proponer un plan estratégico que ayude a gestar de mejor manera la coordinación de la gerencia de repuestos, considerando que la base de una correcta coordinación es la comunicación. Por lo tanto, ¿Cómo influyen estos conceptos en las empresas?:

Planificación estratégica: Teoría y definiciones

La planificación estratégica es un proceso de mejora continua que permite desarrollar metas e implementar acciones que logren posicionar a la organización en el mercado, reconociendo la importancia de coincidir los recursos disponibles con las oportunidades que pueda ofrecer la industria. Esta definición implica que la planificación es un “proceso” que involucra el desarrollo así como también la implementación de un plan sistemático. El plan estratégico apoya la adaptación a un entorno en constante cambio, al “posicionamiento” de la organización y a su alineación con las realidades del entorno. El proceso es dependiente del acceso a datos oportunos, detallados y relevantes, que permitan identificar los puntos de mejora y plantear acciones a los temas a tratar, siendo importantes para la obtención de estos datos las auditorías y/o entrevistas que se puedan realizar. La planificación estratégica en sí, debe centrarse en metas, objetivos y pasos de acción, y el componente de implementación debe incluir un módulo de evaluación. A diferencia de otros planes, el estratégico debe ser flexible y capaz de adaptarse a una situación cambiante (Thomas, 2021).

Además, según Quiroz, Olortegui & Ponce (2020), la planificación estratégica es una herramienta de mucha utilidad en la dirección empresarial. Los negocios se ven afectados por la confrontación de efectos adversos de forma incorrecta, promoviendo como necesidad utilizar la planificación estratégica como instrumento de gestión en las empresas que apoye a la correcta toma de decisiones y que actúe como una guía estructurada con estrategias para afrontar futuros escenarios (Quiroz, Olortegui & Ponce, 2020).

Parte de un plan estratégico es la comunicación interna la cual tiene como fin liderar la cultura de cambio y alinear al personal con el cumplimiento de objetivos, tomando un rol de herramienta clave en la planificación estratégica. Esta herramienta permite alinear a la

plantilla de colaboradores con los objetivos organizacionales y valora a los trabajadores como actores claves para que la empresa avance, innove y se mantenga posicionada en la industria (Zapata, 2020).

Comunicación como necesidad para el éxito organizacional

Parte de una correcta planificación para alcanzar objetivos es la comunicación. La comunicación es el proceso de interacción más importante del ser humano, es el intercambio de ideas, sentimientos, pensamientos, conocimientos y/o emociones, que permiten la evolución constante de las personas, la sociedad y las organizaciones. El identificar la importancia de la comunicación, permite a un administrador o líder acercarse de manera efectiva a su capital humano, potencializar las fortalezas de cada persona y empoderarlos de los procesos de la compañía, consolidando la identidad corporativa enfocada al logro de objetivos y del éxito.

Es por esto que la asertividad en la comunicación es considerada uno de los engranajes fundamentales para el adecuado funcionamiento de cualquier empresa, considerando además que el capital humano es el mayor activo que poseen las organizaciones, por tanto, la correcta transmisión de la información son factores que pueden marcar la diferencia en la productividad, alcance de objetivos y metas que establezca una compañía, es decir, la comunicación es un factor determinante en la producción de una empresa (Hernández, 2014).

Coordinación en las organizaciones

Al igual que la comunicación asertiva la coordinación cumple un rol fundamental en el logro de los objetivos establecidos por la organización.

Independiente de los servicios, bienes o productos que ofrezcan o distribuyan las organizaciones estas requieren de coordinación en sus actividades para satisfacer las necesidades de los clientes. Entre los recursos internos y/o externos que las organizaciones lucrativas necesitan sincronizar están; materias primas, maquinarias, recursos humanos, información y conocimientos. En efecto, las empresas son unidades administrativas que requieren planear, tomar decisiones y controlar los recursos, capacidades y habilidades. Caracterizada como una actividad primaria de una organización es la coordinación de tareas con el fin de alcanzar objetivos o metas, aunque

también se requiere armonizar los trabajos grupales (departamentos o equipos de trabajo).

La coordinación se explica como un proceso que implica “relacionar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos” generando sincronía en todas las labores y permitiendo facilitar el funcionamiento y éxito de un determinado grupo o equipo de personas. La coordinación también busca unir las conductas humanas para alcanzar los objetivos de la organización.

La complejidad de los procesos coordinativos se incrementa cuando existen variados niveles jerárquicos y se modifica el ambiente en el que están inmersas las empresas (Garnica, 2009). En el caso de este estudio, es complejo establecer variables comunes de coordinación que sean replicables en todas las sucursales de la compañía, debido a que cada región o ciudad cuenta con problemáticas propias, no transversales en la empresa.

¿Cómo lo abordan el resto del mundo?

Estudios como los de Fernández, Martínez & Ngonu (2019), convergen en que una de las principales razones por las cuales una organización no logra alcanzar sus objetivos es la falta o deficiencia de la planificación estratégica y coordinación de las áreas involucradas en la ejecución de uno o más procesos. Se destaca además la comunicación como un rol fundamental y decisivo al momento de transmitir errores, falencias, progresos, logros u otros antecedentes protagonistas de retroalimentación en la mejora del desempeño de una compañía.

Para poder analizar, evaluar y mejorar la situación actual de estos factores (comunicación y/o coordinación) es importante contar con la apreciación de los trabajadores de la empresa, permitiendo identificar puntos en común relevantes que ayuden a establecer planes de mejora a raíz de los estudios.

Entendida esta realidad, es posible efectuar el siguiente cuestionamiento de contexto: ¿Qué variables afectan la coordinación efectiva de la gerencia de repuestos Kaufmann?

En la actualidad la gerencia de repuestos, presenta claros problemas de coordinación reflejados en constantes desacuerdos con clientes, desinformación entre colaboradores, discordancia con informaciones entregadas y ejecución de tareas similares realizadas por distintos trabajadores. Como consecuencia de esto, el área de repuestos sufre de reiterados quiebres de stock, además de un incremento en la cantidad de sus

casos críticos y un aumento sustantivo en las reuniones solicitadas por los clientes de la compañía. Por esto, se vuelve indispensable que las áreas trabajen en sinergia, es decir, que generen un intercambio de conocimientos y utilización de estos, así como también, se promueva el trabajo en equipo para desarrollar propuestas que favorezcan los resultados, tanto de forma interna como divisional, de modo que se logre una convergencia en objetivos y entendimientos comunes.

Habiendo recorrido las bases teóricas fundamentales para este estudio, cabe mencionar que la principal motivación para realizarlo han sido los efectos ocasionados por la pandemia en los quehaceres diarios y la falta de coordinación y comunicación entre las áreas que involucran la entrega de algún servicio de cara a los clientes. Ante esto se propone un plan estratégico de coordinación basado en un análisis de las impresiones de los colaboradores en el desempeño actual de la gerencia de repuestos. En este sentido, este estudio contribuye a la comprensión de las variables internas que afectan el desempeño organizacional del departamento desde el punto de vista de coordinación, permitiendo abordar y mitigar los problemas principales que impactan en el servicio entregado.

Entendido esto, el objetivo de este trabajo es proponer un plan estratégico que permita mejorar la coordinación del área de repuestos, a través de la identificación de las actuales variables que inciden en la comunicación, cómo también, en la sincronía del departamento.

2. Metodología

El tipo de investigación realizada es descriptiva. Se caracterizó la problemática con el fin de entregar una solución a la dificultad identificada. Para esto, se procedió a la realización de un diagnóstico que comprende un análisis interno y una evaluación de la situación actual del departamento. A partir de los resultados, se formularon estrategias que busquen optimizar la coordinación del área (Peinado, 2018)

Paradigma y diseño: Para este análisis se ha optado por una metodología cualitativa y cuantitativa (mixta), basada en entrevistas semiestructuradas y cuestionarios virtuales, efectuadas al personal involucrado en el departamento de repuestos. Para obtener sus opiniones, percepciones y factores que facilitan o dificultan los procesos en términos de coordinación.

Población sobre la que se efectuará el estudio: El estudio considera a los empleados que realizan sus funciones en la actual gerencia de repuestos de Kaufmann. Los colaboradores seleccionados, en su totalidad, están ubicados en Santiago y la distribución de sus cargos en el departamento es la siguiente: Un 84% jefaturas del área y el 16% restante los gerentes de la división. En total cooperaron 12 profesionales, donde el 100% posee un nivel educacional superior con mínimo estudios de pregrado y cuentan con contrato indefinido. Los años de antigüedad en la organización son en su mayoría superior a los 15 años, siendo el mínimo 2 y el máximo 25 años. Del total de personas entrevistadas un 100% corresponde a hombres y su edad promedio es de 45 años, siendo 28 la edad mínima y 60 años la máxima.

Entorno: Kaufmann, institución dedicada a la venta, soporte de productos y/o servicios en el rubro automotriz. Con más de 30 sucursales distribuidas a lo largo del territorio nacional chileno.

En el estudio se realizaron entrevistas a la gerencia de repuestos, parte de la postventa de Kaufmann, ubicada en Santiago, Región Metropolitana.

Intervenciones: Para la recolección de datos se ejecutaron las entrevistas a través de reuniones coordinadas y Google Forms (online). La distribución de entrevistas presenciales y formularios coincide con la población de estudio, es decir, un 84% de los encuestados presentaron sus repuestas vía online, correspondiente a las jefaturas del área y el 16% restante que pertenece a los gerentes divisionales entregaron sus respuestas en entrevistas presenciales. El tratamiento de las respuestas en las entrevistas coordinadas se realizó de acuerdo con tópicos en común que compartan las observaciones expuestas por el entrevistado y fueron ejecutadas y completadas de a dos personas, una con rol de entrevistador y la otra de entrevistado. El tratamiento de las encuestas vía online se gestionó indicando previamente el objetivo del estudio y asegurando la confidencialidad de las respuestas. Dicho así, se diseñó una entrevista subdivida en 3 etapas para la evaluación de la situación actual del departamento de repuestos Kaufmann. Para ello, cada etapa definida tiene un objetivo los cuales se detallan a continuación:

Etapa 1 - Caracterización del presente y comprensión de la realidad: Este grupo de preguntas busca contestar que entienden los colaboradores encuestados por

coordinación y que problemáticas se visualizan frente a una correcta coordinación (Pregunta de la 1 hasta la 4).

Etapa 2 - Propuestas de alto impacto: La segunda agrupación de cuestionamientos espera identificar planes actuales o nuevas propuestas de mejora en coordinación (Pregunta de la 5 hasta la 7).

Etapa 3 - Alerta sobre transformaciones: La última etapa responde a las problemáticas presentes o futuras que podrían afectar una implementación de un nuevo plan estratégico de coordinación (Preguntas de la 8 hasta la 10).

Comentado lo anterior, se presenta la siguiente entrevista diseñada en sus 3 etapas:

Etapa 1: Caracterización del presente y comprensión de la realidad

1. ¿Qué entiende usted por coordinación organizacional?
2. ¿Qué acciones relacionadas a la coordinación realizan en el día a día? (Ejemplo: Comunicación con el equipo, reuniones periódicas, mejoras de procesos, etc.)
3. ¿Considera que en la actualidad existen problemáticas en la coordinación dentro del departamento de repuestos? ¿Cuáles?
4. En la práctica, ¿Cómo se abordan actualmente estas problemáticas?

Etapa 2: Propuestas de alto impacto

5. ¿Cree que en Kaufmann existen propuestas que tengan como propósito establecer una mejor coordinación en los equipos de trabajo? ¿Cuáles?
6. ¿Qué propuestas específicas realizaría, de corto plazo y alto impacto que ayuden a coordinar efectivamente los departamentos?
7. Si le propusiera un plan de mejora, basado en un análisis de las percepciones e impresiones de distintos colaboradores. ¿Qué opinaría de dicha propuesta o del cambio que esto implicaría?

Etapa 3: Alertas sobre transformaciones

8. Considerando la cultura y políticas internas actuales ¿Cuáles son los factores que ayudarían o complicarían la implementación de una nueva estrategia de coordinación?

9. ¿Cuáles cree usted que son los costos de implementar un plan de gestión que tenga cómo foco principal la coordinación del departamento?

10. Entendiendo que pueden existir preocupaciones o riesgos en la implementación de un plan estratégico ¿Qué recomienda usted para que sea exitoso?

Métodos de verificación y validación del instrumento: Con el fin de validar el instrumento de investigación, se realizaron 2 pilotajes iniciales a personas externas a este estudio, para comprobar que las interrogantes plasmadas en el cuestionario pudieran responder la pregunta de investigación. Además, a raíz del primer piloto se realizaron modificaciones en dicho cuestionario, el que posteriormente fue validado por Mauricio Herrera, profesor guía de este análisis y también, por el actual Sub Gerente de repuestos en Kaufmann, que a su vez, entregaron la retroalimentación necesaria corroborando que las preguntas estuvieran alineadas con el objetivo propuesto por el documento y además, promovieron su entusiasmo por el trabajo de este estudio.

Plan de análisis de los datos: Para el análisis de los datos, se utilizaron las etapas definidas con anterioridad. Se estudiaron las respuestas obtenidas y se codificaron, estableciendo categorías a partir de los temas emergentes de las entrevistas (Martínez, 2009). La codificación de las categorías se realizó en dos etapas: La primera etapa analiza cada respuesta buscando tópicos en común, tanto hacia la pregunta cómo entre las respuestas obtenidas, en esta etapa se elabora el código o categoría respectiva de cada pregunta. La segunda etapa consiste en hacer corresponder cada respuesta a un código, obteniendo de esta manera, las representaciones porcentuales (Gómez, 2014). A partir del análisis de las categorías, se elaboró un marco explicativo de las preguntas, relacionándolas con el contexto del estudio.

Ética: Se estableció con anticipación el fin de las entrevistas y estudio a todos los participantes mediante una invitación a colaborar de forma voluntaria; informada directamente por el investigador. Se comprometió el anonimato, evitando coincidir ciertas respuestas con determinados sujetos y la confidencialidad, de modo que si el investigador identifica respuestas de determinadas personas se compromete a no hacerlo público (Ojeda, 2007), no se intentó ni presionó, de ninguna forma, a los participantes en las respuestas ni en la contribución al estudio. Además, la investigación no asienta un riesgo

a los participantes, ya que, no se pretenden violar las normas de libre consentimiento informado (Ojeda, 2007). Finalmente, el estudio fue ejecutado sin ningún tipo de incentivo o ganancia monetaria que pudiese perturbar la información recolectada.

3. Resultados

A continuación, se presentan los resultados de 10 ítems investigativos con su respectiva categorización para agrupar las respuestas entregadas por los entrevistados (Ver tabla I). La información incluida en esta tabla corresponde a la totalidad de las entrevistas realizadas y la representación en porcentajes de cada clasificación.

Tabla I - Categorías de respuestas
Fuente: Elaboración propia

Ítem	Categoría	Representación
1. ¿Qué entiende usted por coordinación organizacional?	Sincronía para el logro de objetivos	50%
	Trabajo en equipo o relación interáreas	20%
	Comunicación para solución de problemáticas	30%
2. ¿Qué acciones relacionadas a la coordinación realizan en el día a día?	Análisis de nivel de servicio y resolución de casos	10%
	Comunicación con el equipo	40%
	Reuniones periódicas	40%
	No existe coordinación	10%
3. ¿Considera que en la actualidad existen problemáticas en la	Falta de integración - comunicación	40%
	Falta de objetivos claros	20%

coordinación dentro del departament o de repuestos? ¿Cuáles?	No existen problemáticas / No opina	40%
4. En la práctica, ¿Cómo se abordan actualmente estas problemáticas?	Mesa de trabajo	40%
	Considera que sólo son resueltas casualmente	30%
	Considera que no son abordadas	30%
5. ¿Cree que en Kaufmann existen propuestas que tengan como propósito establecer una mejor coordinación en los equipos de trabajo? ¿Cuáles?	No existen propuestas	60%
	Considera que sí pero sin claridad específica de cuáles	40%
6. ¿Qué propuestas específicas realizaría, de corto plazo y alto impacto que ayuden a coordinar efectivamente los departamentos?	Claridad de objetivos y estrategias	10%
	Definición de cargos y responsabilidades	50%
	Impulsar camaradería	10%
	Seguimiento de tareas o actividades	30%
	No opina	10%
7. Si le propusiera un plan de mejora,	Ayudaría a visibilizar oportunidades de mejora	10%

basado en un análisis de las percepciones e impresiones de distintos colaboradores. ¿Qué opinaría de dicha propuesta o del cambio que esto implicaría?	De acuerdo siempre que optimice procesos	10%
	Requiere un análisis más profundo	60%
	Transparentar objetivos y análisis	20%
8. Considerando la cultura y políticas internas actuales ¿Cuáles son los factores que ayudarían o complicarían la implementación de una nueva estrategia de coordinación?	A favor: Buena comunicación	30%
	A favor: Encontrar oportunidades de mejora	5%
	Contra: Resistencia al cambio	45%
	Contra: Tiempo	10%
	Contra: Poco interés por generar cambios en la materia	10%
9. ¿Cuáles cree usted que son los costos de implementar un plan estratégico que tenga cómo foco principal la coordinación del departamento?	Por el tipo de plan, sólo costos en tiempo	50%
	Reestructuración del equipo	40%
	Sólo beneficios	10%
10. Entendiendo que pueden existir preocupaciones	Correcta evaluación	10%
	Corregir antes de implementar	10%

es o riesgos en la implementación de un plan estratégico ¿Qué recomienda usted para que sea exitoso?	Evaluar costos	10%
	Indicar beneficios y plazos	20%
	Priorizar la comunicación y clima laboral	50%

3.1 Análisis de datos

Considerando las respuestas y categorías indicadas en la Tabla I, se realiza un resumen y análisis de cada una de las preguntas con el fin de obtener conclusiones frente a las respuestas señaladas por los colaboradores. Para efectos del análisis, se mantiene la estructura de las entrevistas:

Etapa 1: Caracterización del presente y comprensión de la realidad

Ítem 1: ¿Qué entiende usted por coordinación organizacional?

Al revisar los resultados generales de la primera pregunta del cuestionario, se observa que un 50% de los entrevistados, entiende la coordinación organizacional como la sincronía de los equipos para el logro de objetivos, lo que se respalda con opiniones como: “Es la manera en cómo interactúan las áreas claves para el cumplimiento del plan estratégico y presupuesto de la organización” (Entrevistado 4). Por otro lado, hay un 30% de los entrevistados que también considera la coordinación como un factor importante dentro de la organización, además, establecen un factor común en sus respuestas que corresponde a la comunicación. Es decir, este porcentaje de encuestados indica que la coordinación se entiende como la comunicación que se requiere para la solución de problemáticas, destacan respuestas como: “Entiendo por coordinación organizacional una función que busca plena comunicación entre cada uno de los integrantes de la organización y en el cual existe entendimiento en lo que se está comunicando” (Entrevistado 5). En la última categorización de este ítem investigativo, es posible observar que un 20% de los colaboradores entiende la coordinación como el trabajo en equipo y la relación interáreas. En resumen, los colaboradores son conscientes de que la coordinación y comunicación ya sea interna como interáreas, es necesaria para el cumplimiento de metas, pero también es relevante que

estas coordinaciones se gesten de manera transversal, entendiendo e involucrándose en las problemáticas de distintos actores o departamentos, con el fin de entregar un servicio de calidad y de apalancar los objetivos estratégicos.

Ítem 2: ¿Qué acciones relacionadas a la coordinación realizan en el día a día?

Al consultar a los entrevistados por las acciones que ellos asocian a la coordinación y que son parte de sus quehaceres diarios, se puede observar que en un alto porcentaje, representado por el 80% de los colaboradores, considera actos de coordinación la constante comunicación con el equipo y la participación de reuniones periódicas. Por su parte, del 20% restante, un 10% indica que sus principales acciones en esta materia, están relacionadas al análisis de los niveles de servicio y resolución de casos críticos. Por último, un 10% de entrevistados considera que no existe coordinación en el departamento.

Ítem 3: ¿Considera que en la actualidad existen problemáticas en la coordinación dentro del departamento de repuestos? ¿Cuáles?

En el tercer apartado de cuestionamientos, se puede observar que un 60% de los entrevistados observan problemáticas actuales en términos de coordinación. Un 40% de colaboradores considera que existe una falta de integración y/o comunicación en el área, lo que se respalda con opiniones como: “De alguna forma se tiende a ser individualista y tomar decisiones que el resto del equipo no se entera” (Entrevistado 3). Mientras que un 20% alude las principales dificultades a la ausencia de objetivos claros, con respuestas como: “Reuniones muy largas de una hora, deberían ser a lo máximo 30 minutos con los objetivos claros, sin hacer tanta vida social. Falta designación de encargados en algunos temas” (Entrevistado 2). Por último, un 40% restante considera que actualmente no existen problemas de coordinación en el área, esta segmentación se respalda con respuestas como: “No, pero en las áreas complementarios creo que falta comunicación” (Entrevistado 6). En mayor medida, el departamento puede observar las deficiencias que tienen, sin embargo, hay un alto porcentaje que opina lo contrario. Esta diferencia en las respuestas es un primer indicio de una falta de coordinación organizacional, ya que, personal de una misma área ve el funcionamiento de una forma totalmente diferente.

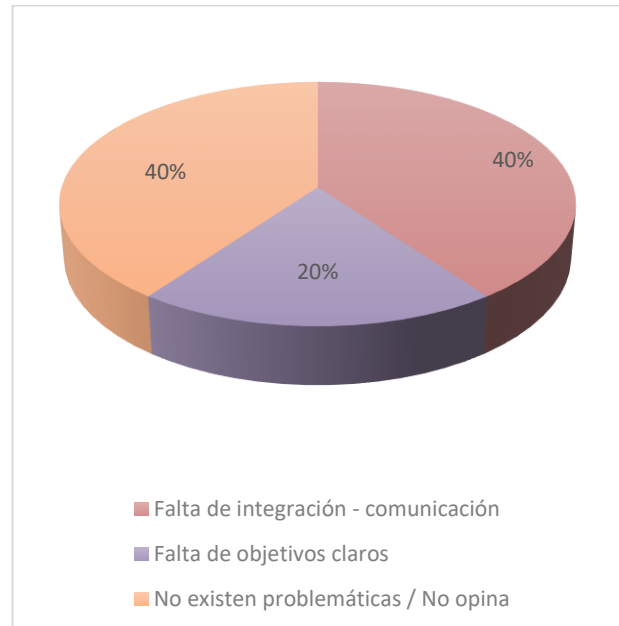


Figura 1. Gráfico representativo de ítem 3, problemas de coordinación evidenciados por los entrevistados.

Fuente: Elaboración propia

Ítem 4: En la práctica, ¿Cómo se abordan actualmente estas problemáticas?

Al consultar a los entrevistados por los actuales planes de acción frente a las problemáticas comentadas, destaca que un 40% de las acciones se resumen en mesas de trabajo para la mitigación de eventuales desafíos. En esta categoría destacan respuestas como: “Reuniones, llamadas por teams o celular, o directamente con las personas involucradas” (Entrevistado 7). Por otro lado, un 60% dividido en partes iguales, indican que las problemáticas son resueltas ocasionalmente (30%) y la cantidad restante considera que estas no son abordadas. En estas últimas categorizaciones se observan las siguientes respuestas: “Me parece que no existe una forma específica de lidiar con estas problemáticas. Sólo mejoras y correcciones momentáneas, nada a largo plazo” (Entrevistado 10). Y “Creo que actualmente no se abordan” (Entrevistado 2)

Etapa 2: Propuestas de alto impacto

Ítem 5: ¿Cree que en Kaufmann existen propuestas que tengan como propósito establecer una mejor coordinación en los equipos de trabajo? ¿Cuáles?

En este apartado, sólo se detectan dos categorizaciones de respuestas. Un 60% de los encuestados manifiesta que no existen actuales propuestas en la organización

que permitan abordar mejoras en el contexto de este estudio. Lo anterior se manifiesta en respuestas como: “No he visto, en el tiempo que estoy trabajando, ninguna propuesta en este sentido” (Entrevistado 5). Y también, “No, creo que es necesario gestionar un canal oficial para la coordinación de equipos” (Entrevistado 4). El 40% de los encuestados declara que en la actualidad la organización si cuenta con propuestas que aporten a este propósito, sin embargo, no son claros al especificar cuáles. Bajo esta categoría destacan respuestas como: “Si existen pero creo que se podrían hacer más cosas, como por ejemplo reuniones fuera del trabajo para conocerse y empatizar más con cada persona” (Entrevistado 8). Se observa una cantidad mayoritaria de colaboradores que considera que no hay trabajos específicos que aborden el contexto de coordinación. Esto deja ver una clara evidencia que las estrategias de la compañía no son transmitidas con claridad a todos los empleados, causando cuestionamientos y dudas de lo que actualmente se está realizando. Este tipo de respuestas reafirma el hecho de contar con una comunicación efectiva que permita transparentar procesos y generar un entendimiento común. Cabe destacar, que los puestos estratégicos, tanto del área analizada como de la empresa en general, juegan un rol fundamental en lo que comunicación respecta.

Ítem 6: ¿Qué propuestas específicas realizaría, de corto plazo y alto impacto que ayuden a coordinar efectivamente los departamentos?

El 50% de los entrevistados sugiere como propuesta de corto plazo y alto impacto, la definición de cargos y responsabilidades. La mitad de los colaboradores convergen en que se requiere una actualización de cargo y limitaciones de estos, para contar con actores claves para cada proceso, de forma que, sea posible el trabajo de un equipo multidisciplinario y multitareas. Bajo esta categoría se identifican respuestas como: “Tiene que haber solo un representante de cada sub área o nivel del organigrama al momento de coordinar. No tiene sentido coordinar con un jefe y en la misma Reunión esté presente la persona que le reporta. Reunión con 1 solo representante” (Entrevistado 5). La segunda categoría con más respuestas agrupadas, representada por un 30%, corresponde a empleados que proponen para coordinar efectivamente el área, un seguimiento de las tareas y/o actividades realizadas, en este contexto, se han obtenido respuestas como: “Finalizada las reuniones de coordinación semanal que se prepare un mail con la minuta para dar seguimiento a los temas claves. Habilitar un espacio para revisar el

progreso de los temas y que las personas involucradas puedan compartir sus avances con el resto del equipo” (Entrevistado 4). El 30% restante se divide en 3 categorías, cada una representada por un 10%, las cuales son: Propuesta de correcta comunicación de objetivos y estrategias, impulsar la camaradería y no opina. Cada propuesta contestada es relevante para el estudio, más considerando que la investigación se basa en proponer un plan estratégico de coordinación. En términos generales, el equipo cuenta y en su mayoría está de acuerdo, en que es necesario una correcta coordinación para mejorar los actuales procesos del área y plantean diferentes escenarios en los que se podría avanzar en un corto plazo.

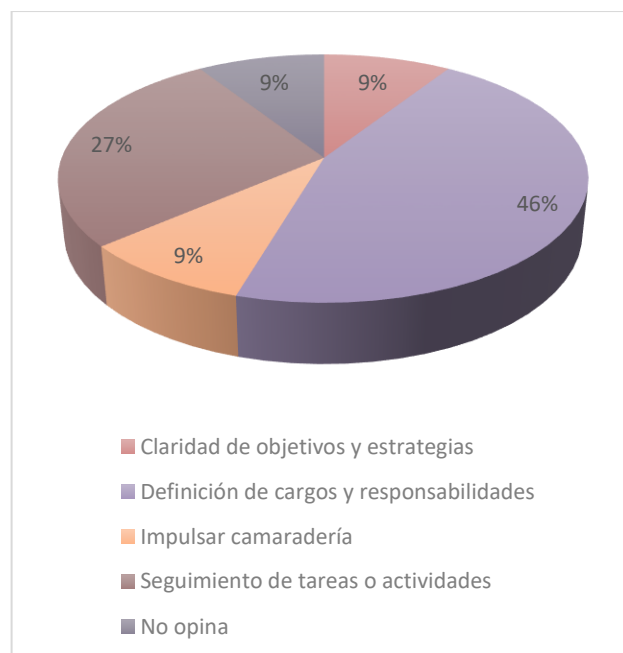


Figura 2. Gráfico representativo de ítem 6, propuestas de alto impacto.

Fuente: Elaboración propia

Ítem 7: Si le propusiera un plan de mejora, basado en un análisis de las percepciones e impresiones de distintos colaboradores. ¿Qué opinaría de dicha propuesta o del cambio que esto implicaría?

Analizando las respuestas recogidas de las entrevistas, un alto porcentaje (60%) opina que un plan basado en percepciones no debería corresponder a un análisis más profundo y debería contar con un análisis más profundo, realizado por expertos en la materia y observando otros puntos de interés, como ejemplo, un ámbito psicológico. Destacan respuestas como: “Creo

que se necesita un análisis más profundo y profesional que podría incluir un análisis de percepción, pero no como un solo elemento diferenciador o de análisis exclusivo” (Entrevistado 9). Un 20% se reservan opiniones anticipadas y comentan que podrían entregar una opinión respecto al plan, una vez que sea transparentado el análisis, sus objetivos y alcances. Bajo esta categoría se obtienen respuestas como: “Primero tendría que ver la propuesta y las impresiones de los demás para entregar una opinión, si no las conozco no puedo adelantar un comentario” (Entrevistado 3). Un 10% de los entrevistados considera que este tipo de análisis es valioso a la hora de encontrar oportunidades de mejora y otro 10% estarían de acuerdo con el plan, siempre que este optimice los procesos. En este apartado, se observa una gran cantidad de colaboradores que indica que un plan efectivo requiere de análisis más profundos realizados por expertos, la segunda gran agrupación requiere que el plan sea explicado en su totalidad, como también el análisis para entregar comentarios. Esta segunda agrupación es relevante a la hora de proponer un plan, se debe considerar que los objetivos y estrategias planteados en un futuro, estén cohesionados con la realidad del equipo para que este funcione. Por último, un grupo menor de empleados, estarían de acuerdo con el plan tanto como con su análisis, ya que, permitiría inclusive en su primera fase encontrar puntos de mejora.

Etapa 3: Alertas sobre transformaciones

Ítem 8: Considerando la cultura y políticas internas actuales ¿Cuáles son los factores que ayudarían o complicarían la implementación de una nueva estrategia de coordinación?

Las categorías a este ítem están divididas en dos, por un lado, los pros y por otro los contras. En relación a los factores que facilitarían la implementación de un plan estratégico de coordinación son: la buena comunicación y la oportunidad de encontrar puntos de mejora. Estos factores representan el 35% de los entrevistados y se puede obtener de respuestas como: “Los factores que ayudarían sería conocer la problemática de cada área y así levantar las mejoras” (Entrevistado 8). Por otro lado, considerando los factores que dificultarían la implementación, está la resistencia al cambio, esta categoría representa el 45% evidenciando un factor muy común en las personas. Se destacan respuestas como: “En algunos casos, afectaría puntualmente a personas que no están acostumbradas a los cambios diarios de su rutina de trabajo, aunque

así, en paralelo, la nueva estrategia sea mejor para otros” (Entrevistado 7). Bajo este mismo contexto, hay respuestas que indican que para que no existan problemas en su implementación, el plan debe ser previamente conversado con el equipo. De forma que, se establezcan lineamientos en común y acuerdos mancomunados. Por último un 10% considera que uno de los factores que complicaría la inyección de un plan, es principalmente el recurso del tiempo que se deba utilizar para trabajar en aquello y otro 10% plantea desde su punto de vista que no existe interés por generar cambios en este ámbito. Analizando las respuestas de este ítem se observa una tendencia al rechazo de nuevas estrategias que modifiquen el actual quehacer del colaborador. Por otro lado, hay variables como la buena comunicación entre colegas que ayudaría a que este tipo de planes o implementaciones sea corregible en el tiempo, modificable o inclusive, que sea eliminado sin provocar grandes cambios en el equipo.

A favor	En contra
Buena comunicación Encontrar oportunidades de mejora	Resistencia al cambio Tiempo invertido Poco interés por generar cambios en la materia

Figura 3. Representación de pros y contras expuestas por los entrevistados.

Fuente: Elaboración propia

Ítem 9: ¿Cuáles cree usted que son los costos de implementar un plan estratégico que tenga como foco principal la coordinación del departamento?

Al consultar a los entrevistados por los costos que observan en la gestión o implementación de un plan estratégico, se localiza una división de 3 categorías: un 50% considera que sólo existen costos en horas de trabajo (tiempo), lo que se respalda con respuestas como: “Más beneficios que costo, el costo se resume en el tiempo que se ocupará para las mejoras. No se visualiza un costo en recursos, ya que la implementación de la mejora va basada en estrategias” (Entrevistado 10).

Un 40% plantea que el principal costo de estas estrategias responde a una reestructuración de plana, tanto en la creación de nuevos puestos como en restaurar la actual dotación y establecer lineamientos específicos para cada cargo. Destacan respuestas como: “El costo yo creo que habría que definir las funciones en algunos cargos, en otros habría que crear cargos nuevos” (Entrevistado 2). Por último, un 10% sólo visualiza beneficios en la implementación y no costos.

Si el plan sólo corresponde a estrategias con los puestos actuales, una reestructuración no es el primer camino. Sin embargo, en general, la correcta gestión de los recursos evidencia cargos que no realizan la totalidad de sus trabajos o que no generan un aporte sustantivo al área. Por lo tanto, es posible que en una etapa adelantada, un plan estratégico requiera la contratación de nuevo personal, modificaciones de cargos o desvinculaciones. Sin embargo, el foco de este estudio es: Con la actual dotación, proponer estrategias que ayuden a mejorar la coordinación del área.

Ítem 10: Entendiendo que pueden existir preocupaciones o riesgos en la implementación de un plan estratégico ¿Qué recomienda usted para que sea exitoso?

Al revisar las recomendaciones de los colaboradores para que la implementación de un plan sea exitoso, se observa que un 50% de los entrevistados plantea que para que la ejecución de un plan sea exitoso se debe priorizar la comunicación y el clima laboral, ambos factores son comentados como claves para sostener la realización de un plan. Se observan respuestas como: “Foco en los objetivos definidos para el área, considerando como elemento principal mantener un buen clima laboral” (Entrevistado 9). Un 20% del equipo encuestado recomienda para el éxito de un plan que este establezca los beneficios y plazos tanto de funcionamiento como de observar los cambios propuestos. Destacan respuestas como: “Una buena comunicación en presentar el plan al departamento, con sus beneficios, plazos de implementación, cambios de cargos, descripción de funciones y responsabilidades” (Entrevistado 2). El 30% restante se divide en partes iguales, 10% cada uno, para el logro de un plan estratégico recomiendan una correcta evaluación, una correcta evaluación de costos y revisar el plan antes de implementar (corregir antes).

3.2 *Discusión de resultados*

Considerando la primera etapa de caracterización del presente y comprensión de la realidad, es posible

visibilizar que los entrevistados en gran medida concuerdan que la actividad organizacional requiere de una integración del personal, tanto en procesos como también a nivel comunicativo. Además, los colaboradores convergen en que hay deficiencias en la claridad de los objetivos organizacionales y que las actuales problemáticas en esta materia, no son abordadas o son abordadas parcialmente. Dado esto, es posible establecer entonces que la coordinación en la empresa es un proceso primordial y fundamental para el alcance de objetivos y metas. Estos hallazgos están en acuerdo con los resultados propuestos por (Hernández, 2014) quien reconoce la correcta transmisión de la información como un factor que impacta directamente en la productividad de la empresa. Misma información, se ve respaldada con estudios como los de (Orbegozo, 2022) y (Rahman & Saidin, 2021) que manifiestan que la calidad del servicio está estrechamente relacionado a las habilidades interpersonales de los empleados y por consecuencia a la fidelización de los clientes y la imagen de la marca. Para abordar las problemáticas detectadas, se propone:

- Elaborar objetivos por departamento y que estos sean controlados en periodos de tiempo buscando la eficiencia de ellos.
- Establecer planes de acción frente a casos críticos, definiendo actores claves y acciones que permitan enfrentar en plazos acotados estos requerimientos.
- Fortalecer la comunicación de los puestos directivos hacia sus equipos de trabajo.
- Establecer un programa de inducción o bienvenida para nuevos colaboradores.
- Diseñar una campaña de concientización sobre la importancia de la comunicación efectiva y la coordinación de los equipos.

A pesar de contar con estrategias que permitan mitigar estas problemáticas es necesario mantener en el equipo un espíritu de identificación de errores, que permitan mantener una constante mejora continua en los equipos de trabajo y ajustar a la realidad de cada departamento las necesidades.

Desde los hallazgos que consideran la segunda etapa de propuestas de alto impacto, es posible visualizar una transmisión de la comunicación deficiente. Además, hay una escasa claridad de los puestos de trabajo, responsabilidades y alcances. En estos resultados, el rol de los líderes de la organización juega un papel fundamental a la hora de transmitir correctamente la

información. En concordancia con los resultados obtenidos en esta investigación se encuentran los de (Hernández, 2014) quien indica que reconocer la importancia de la comunicación desde los líderes permite potenciar al capital humano, resaltar sus fortalezas y empoderarlos de los procesos de la organización. Dicho así y al igual que en la primera etapa de comprensión de la realidad, se proponen las siguientes estrategias para moderar dichos hallazgos:

- Fortalecer e impulsar los programas de gestión de la organización, promoviendo el funcionamiento en todas sus áreas y departamentos.
- Reforzar la descripción de cargos, lineamientos y alcances. Impulsando que esta sea una práctica constante en la organización que permita mantener actualizado a los equipos de trabajo de las tareas que realiza cada colaborador de la plantilla.
- Diseñar e implementar un programa de actividades recreativas que complementen el deporte, salidas con los compañeros de trabajo. De modo que, los equipos de trabajo puedan sostener relaciones interpersonales en el tiempo.
- Proponer un programa de reconocimientos, en el cual, los colaboradores puedan mantener motivación y colaboración con sus compañeros. Además, de sentirse valorados por sus equipos de trabajo.

En resumen, estas propuestas apuntan a mejorar desde una base el concepto comunicación. Promoviendo un alcance de resultados más eficiente.

Desde el punto de vista de las alertas sobre las transformaciones se evidencia que existen trabajadores con bajo interés o disconformidad en generar un cambio, transformándose en una amenaza o riesgo para la implementación de un plan de coordinación. En relación a esto, se genera la necesidad de involucrarlos en el desafío de alcanzar los objetivos organizacionales y en el cuidado y precisión de sus tareas que ayuden a entregar un servicio de calidad. Estos hallazgos están en acuerdo con lo planteado por (Hurtado, Martínez y Fouda, 2019) quienes plantean que “una adecuada implementación de un plan estratégico puede determinar el éxito o fracaso de la

compañía. Así como un barco no puede navegar a la deriva o sin un propósito, una organización no debe existir sin un rumbo claro y conciso, debe tener bien estructurados sus objetivos y metas y la manera como alcanzarlos; es de suma importancia que la organización conozca su posición actual y la posición en la cual quiere estar en el futuro”. Dicho así, se propone el desarrollo, participación y fomento del plan de coordinación, las siguientes estrategias:

- Proponer la implementación de un boletín informativo sobre nuevos planes de mejora.
- Diseñar equipos de trabajo que colaboren con nuevos planes, permitiendo su colaboración, retroalimentación y corrección a estas propuestas.
- Generar un ambiente colaborativo, basado en la confianza.

A pesar de que Kaufmann entiende que la coordinación es un proceso fundamental para el buen funcionamiento de los procesos y requerimientos. En la actualidad, no existe un modelo específico que permita levantar o revisar oportunidades de mejora en términos de coordinación y comunicación. Por ello, este estudio promueve la participación de los colaboradores, de modo que, en conjunto, se puedan identificar las principales brechas que deben ser atacadas. Además, la integración de los equipos de trabajo consigue un compromiso grupal por las oportunidades de mejora.

Por lo tanto, se propone una clasificación de las variables críticas detectadas, que también están asociadas a objetivos de mejora y estrategias que permitan abordar o mitigar dichas variables (Ver tabla III). Este modelo de propuestas está en acuerdo con la estructura general del modelo planteado por (Mena-Álvarez, López-Morales y Gómez-Hernández, 2021), el cual, categoriza variables claves, define objetivos para aquello, y a su vez, proponen tácticas que ayuden a lograrlo.

Por último, el modelo propuesto en este estudio, tiene directa relación con los objetivos organizacionales y busca cumplirlos de manera activa con las estrategias planteadas.

Tabla II - Categorías de estrategias
Fuente: Elaboración propia

Variable	Objetivo	Estrategia
----------	----------	------------

Definición de objetivos	Asegurar la pertinencia de los cargos de acuerdo a las responsabilidades establecidas	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración y control de objetivos del departamento - Establecer un plan de acción frente a casos críticos, definiendo actores claves y acciones que permitan abordarlas
Integración	Fortalecer y contribuir a la formación de equipos de trabajo, incorporando procesos de bienvenida que permitan mantener cohesionado a los nuevos integrantes con los lineamientos propuestos por el departamento	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer la comunicación de los puestos directivos hacia sus equipos - Establecer un programa de bienvenida o inducción, que permita incorporar al equipo a los nuevos colaboradores
Comunicación como necesidad para el éxito organizacional	Mejorar la comunicación en los diferentes equipos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar una campaña de concientización sobre la importancia de la comunicación efectiva y coordinación en los equipos de trabajo
Planes de mejora	Potenciar los planes de mejora propuestos por la organización, mejorando la comunicación y transmisión de información sobre ellos	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer e impulsar los programas de gestión en la organización, promoviendo su funcionamiento en todas las áreas
Definición de cargos	Gestionar de manera efectiva los quehaceres diarios, considerando los cargos que pueden brindar una ayuda frente a determinados requerimientos	<ul style="list-style-type: none"> - Reforzar la descripción de los puestos de trabajo, sus lineamientos y alcances en cada departamento. Impulsar que esta sea una práctica que se mantenga en el tiempo, ante cualquier eventualidad o cambio que sufra un cargo
Recreación	Impulsar la camaradería en el equipo, promoviendo actividades extracurriculares para el acercamiento de las personas	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar e implementar un programa de actividades recreativas (Deportes, salidas, entre otros). Donde los colaboradores puedan compartir gratos momentos fuera del ámbito profesional
Clima laboral	Mejorar el clima laboral en el departamento, promoviendo la creación de un ambiente de confianza y colaboración	<ul style="list-style-type: none"> - Proponer un programa de reconocimientos por departamento - Generar ambiente basado en confianza, colaboración y alcance de resultados
Resistencia al cambio	Reducir la resistencia al cambio, promoviendo la participación en proyectos y en responsabilidades de alto valor dentro de la organización	<ul style="list-style-type: none"> - Proponer la implementación de un boletín informativo sobre nuevos planes de mejora implementados en la organización, con definición de responsabilidades y plazos - Diseñar equipos de trabajo, con representantes de cada departamento, con el fin de dar constante retroalimentación y corrección a planes de mejora implementados

Para abordar las variables detectadas en un contexto nacional de la empresa y más integral, se propone realizar estudios de la coordinación y la gestión empresarial por expertos en la materia, obteniendo información de diversos niveles jerárquicos que permitan integrar soluciones bajo distintos puntos de vista, estableciendo así, un comité de personas que busquen la mejora de procesos, investigando en detalle variables que incidan en las debilidades o deficiencias de la organización, así como también, acciones para ser abordadas.

Además, con el fin de sustentar este estudio, se propone realizar una evaluación considerando la posibilidad de utilizar diferentes metodologías y que estas sean realizadas a todos los colaboradores del área, de esta forma, tener una gama mayor de percepciones y opiniones sobre la materia.

3.3 Estrategias de evidencia científica

Con el fin de entregar rigor científico a este trabajo se tuvieron las siguientes consideraciones:

Triangulación de informantes: a través de la participación de distintos grupos de personas, con foco en: su conocimiento, injerencia e involucramiento respecto al tema estudiado.

Observación prolongada: el tiempo dedicado a la observación de la coordinación en el área, así como la relación de sus diferentes actores ha sido prolongada, aproximadamente un periodo de tres meses.

Triangulación de técnicas y fuentes: para la recolección de los datos presentados en la investigación se han utilizado diferentes técnicas y fuentes. Entrevistas y artículos de revistas científicas indexadas han sido los principales recursos.

Criterio del valor de verdad: para disminuir al máximo el sesgo del experimentador, y así proteger la validez de la investigación, se vela porque los datos levantados reflejen lo más fielmente posible la realidad estudiada.

Comentario de pares y comprobaciones con los participantes: durante el desarrollo de la investigación los resultados han sido compartidos con actores relevantes, siendo ellos a su vez participantes del mismo, los que han puesto en perspectiva las reflexiones y conclusiones emanadas de los datos recolectados.

Por último, es indispensable mencionar que el objetivo de la información presentada no es su generalización,

sino más bien, un primer acercamiento que invite a reflexionar a los involucrados.

4. Conclusiones

Este trabajo establece que las variables que afectan la coordinación efectiva de la gerencia de repuestos Kaufmann son: deficiencias en la claridad de objetivos, carencias a nivel comunicativo, poca objetividad en los puestos de trabajo y un bajo interés en generar cambios. Para ello se propuso un plan estratégico de coordinación, que tiene como finalidad mejorar la actual coordinación y comunicación de esta área.

En efecto, los datos muestran que los colaboradores en su mayoría concuerdan en que las problemáticas actuales en términos de coordinación, están relacionadas directamente a una falta de objetivos claros y a una deficiente comunicación interna del departamento. Por otro lado, los entrevistados opinan de manera opuesta en preguntas que aluden al funcionamiento del área, dejando en clara evidencia las carencias comunicativas que presenta la división.

Considerando que más de la mitad de los entrevistados opinan que realmente la organización no cuenta con propuestas que aborden la coordinación, ellos postulan principios que ayuden a tratar este contenido, siendo parte de sus postulaciones la definición de objetivos y de actores claves para problemáticas, así como también, la definición de lineamientos para los cargos y el fortalecimiento de la camaradería en el área. Este tipo de proposiciones dan certeza de que estos puntos no han sido abordados hasta hoy por la organización.

En última instancia, los entrevistados manifiestan que los principales problemas ante una eventual iniciación de un plan estratégico son la resistencia al cambio, la duración en los que un proyecto como tal estaría en marcha y también los tiempos que cada colaborador dedicaría para el correcto funcionamiento de este plan. En resumen, se demuestra que en este sentido existen colaboradores con un bajo interés en generar cambios, convirtiendo esta variable en un riesgo en la implementación. Para ello, se vuelve necesario mantener en constante comunicación a los empleados sobre el avance del proyecto, así como también de sus lineamientos, objetivos y duración.

Bajo este contexto, se propusieron diversas estrategias enmarcadas en 8 factores claves y objetivos, que permiten abordar los hallazgos de este estudio. Estas estrategias se han formulado con el fin de que el departamento de repuestos pueda mejorar la

coordinación y está sea extendida hacia los diferentes actores del área. Priorizando el clima laboral, el compañerismo y campañas de concientización en la importancia del término coordinación y sus asociados. Todo lo anterior, buscando la mejora continua de los procesos, progresar en un servicio de calidad y el desarrollo de un área competitiva que aporte sustantivamente en los objetivos y metas de la compañía.

Dicho lo anterior, este estudio contribuye a la comprensión de las variables internas que afectan el desempeño organizacional desde el punto de vista de la coordinación, permitiendo abordar y mitigar los problemas actuales que impactan el servicio entregado bajo un plan de estrategias.

Por último, para abordar las variables detectadas en un contexto nacional y/o integral se proponen las siguientes acciones futuras:

- Realizar estudios de la coordinación y la gestión empresarial por expertos.
- Establecer un comité de personas que busquen la mejora de procesos, investigando en detalle variables que incidan en las debilidades o deficiencias de la organización.
- Realizar un estudio considerando la participación de todos los actores del departamento.

Referencias

Código de ética y conducta Kaufmann (2017). Documento público donde explica misión, visión y objetivos. Recuperado de <http://bitly.ws/ySx7>

Enríquez Orbegozo, J. C. (2022). Calidad del servicio postventa y su relación con fidelización de clientes en la Empresa Bioassay Perú, 2021. Recuperado de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/81770>

Fernández Hurtado, S., Martínez Martínez, L., & Ngono Fouda, R. (2019). Barreras que dificultan la planeación estratégica en las organizaciones. *Tendencias*, 20(1), 254-279. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.22267/rtend.192001.108>

Garnica, A. G. (2009). Mecanismos de coordinación en empresas. *Inventio, la génesis de la cultura universitaria en Morelos*, 5(9), 33-40. Recuperado de <http://riaa.uaem.mx/handle/20.500.12055/276>

Gómez, W. A. R. (2014). Preguntas abiertas en encuestas ¿cómo realizar su análisis? *Comunicaciones En Estadística*, 7(2). Recuperado de <https://doi.org/10.15332/s2027-3355.2014.0002.02>

Henaó Martínez, D., Vásquez Navarrete, M. & Vargas Lorenzo, I. (2009). Factores que influyen en la coordinación entre niveles asistenciales según la opinión de directivos y profesionales sanitarios. *Gaceta sanitaria*, 23(4), 280-286. <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2008.05.001>

Mena-Álvarez, A, López-Morales, M. H, y Gómez-Hernández, D. F. (2021). Propuesta de Plan de Mejora Continua para un Centro Universitario. *RIIED*, Vol. 2 (2), 36-44. Recuperado de <https://riied.org/index.php/v1/article/view/18>

Peinado-Aldana, A. (2018). Propuesta de un plan estratégico logístico para una empresa de carácter social sin ánimo de lucro (Seccional Cali). *Revista científica anfibios*, 1(2). Recuperado de <https://doi.org/10.37979/afb.2018v1n2.28>

Quiroz, H. P. J. O., Olortegui, E., & Ponce, D. (2020). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica. *Revista Científica Pakamuros*, 8(4), 31-44. <https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v8i4.147>

Rahman, W. A. W. A., & Saidin, Z. H. (2021). Customer Loyalty: The Effect of Service Quality and Brand Image in Malaysia's Automotive Industry. *International Journal of Asian Social Science*, 11(4), 188-199. Recuperado de <https://doi.org/10.18488/journal.1.2021.114.188.199>

Rengifo Hernández, G. A. (2014). La comunicación asertiva, un camino seguro hacia el éxito organizacional. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10654/12780>

Reporte Interno Kaufmann (2021). Análisis exploratorio de variables clave en operaciones. Documentos internos de gestión.

Thomas, R. K. (2021). Strategic planning. In *Health services Planning* (pp. 215-245). Springer, New York, NY. https://doi.org/10.1007/978-1-0716-1076-3_9

- Torrelles Nadal, C., Coiduras Rodríguez, J. L., Isus, S., Carrera, X., París Mañas, G., & Cela, J. M. (2011). *Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización*. *Profesorado: revista de currículum y formación del profesorado*, 2011, vol. 15, núm. 3, p. 329-344. Recuperado de <https://repositori.udl.cat/handle/10459.1/46434>
- Ulloa Vargas-Machuca, C. C. (2022). *Análisis del servicio postventa en la agencia matriz de la empresa automotriz Induauto y propuesta de un plan de mejora del servicio*. Recuperado de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/18515>
- Zapata, L. (2020). *El plan estratégico de comunicación interna, herramienta para alinear al personal*. Rosario Puertas-Hidalgo Mónica Abendaño Cesibel Valdiviezo-Abad, 29. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.4185/cac178>
- Ojeda, J., & Quintero, J. (2007). *La ética en la investigación*. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 9(2), 345-357. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6436429>

4 CONCLUSIONES GENERALES

Este trabajo establece que las variables que afectan la coordinación efectiva de la gerencia de repuestos Kaufmann son: deficiencias en la claridad de objetivos, carencias a nivel comunicativo, poca objetividad en los puestos de trabajo y un bajo interés en generar cambios. Para ello se propuso un plan estratégico de coordinación, que tiene como finalidad mejorar la actual coordinación y comunicación de esta área.

En efecto, los datos muestran que los colaboradores en su mayoría concuerdan en que las problemáticas actuales en términos de coordinación, están relacionadas directamente a una falta de objetivos claros y a una deficiente comunicación interna del departamento. Por otro lado, los entrevistados opinan de manera opuesta en preguntas que aluden al funcionamiento del área, dejando en clara evidencia las carencias comunicativas que presenta la división.

Considerando que más de la mitad de los entrevistados opinan que realmente la organización no cuenta con propuestas que aborden la coordinación, ellos postulan principios que ayuden a tratar este contenido, siendo parte de sus postulaciones la definición de objetivos y de actores claves para problemáticas, así como también, la definición de lineamientos para los cargos y el fortalecimiento de la camaradería en el área. Este tipo de proposiciones dan certeza de que estos puntos no han sido abordados hasta hoy por la organización.

En última instancia, los entrevistados manifiestan que los principales problemas ante una eventual iniciación de un plan estratégico son la resistencia al cambio, la duración en los que un proyecto como tal estaría en marcha y también los tiempos que cada colaborador dedicaría para el correcto funcionamiento de este plan. En resumen, se demuestra que en este sentido existen colaboradores con un bajo interés en generar cambios, convirtiendo esta variable en un riesgo en la implementación. Para ello, se vuelve necesario mantener en constante comunicación

a los empleados sobre el avance del proyecto, así como también de sus lineamientos, objetivos y duración.

Bajo este contexto, se propusieron diversas estrategias enmarcadas en 8 factores claves y objetivos, que permiten abordar los hallazgos de este estudio. Estas estrategias se han formulado con el fin de que el departamento de repuestos pueda mejorar la coordinación y está sea extendida hacia los diferentes actores del área. Priorizando el clima laboral, el compañerismo y campañas de concientización en la importancia del término coordinación y sus asociados. Todo lo anterior, buscando la mejora continua de los procesos, progresar en un servicio de calidad y el desarrollo de un área competitiva que aporte sustantivamente en los objetivos y metas de la compañía.

Es importante considerar además que:

Se estudiaron las percepciones y apreciaciones de los actores claves del departamento de repuestos en Kaufmann en términos de coordinación. Aportando con sus respuestas, factores que indiquen directamente en la ejecución de los actuales procesos del departamento. De esta manera, se logró identificar las variables que afectan una coordinación efectiva en Kaufmann, dejando en clara evidencia la ausencia de una estrategia o estrategias que aborden los procesos comunicativos en el departamento. Según lo mencionado, se propuso un plan estratégico de coordinación, con base en las percepciones obtenidas, con la finalidad de mejorar el desempeño actual del área y por consecuencia, incrementar la calidad del servicio entregado por el equipo de trabajo.

Dicho lo anterior, este estudio contribuye a la comprensión de las variables internas que afectan el desempeño organizacional desde el punto de vista de la coordinación, permitiendo abordar y mitigar los problemas actuales que impactan el servicio entregado bajo un plan de estrategias.

4.1 Propuesta para trabajos futuros

Como continuación de este trabajo de tesis, hay varias líneas de desarrollo que quedan pendientes, y en las que es posible continuar trabajando; algunas de ellas, están más directamente relacionadas con este trabajo de tesis y son el resultado de preguntas que han ido surgiendo durante el proceso de investigación, como otras que son más tangenciales a la investigación. A continuación, revisaremos trabajos futuros que pueden investigarse como conclusión de esta investigación:

- Realizar una investigación en la que participen todos los actores del departamento de repuestos, con el fin de generalizar resultados.
- Realizar estudios de la coordinación y la gestión empresarial por expertos, en las diferentes áreas que componen la organización. Permitiendo abordar estas temáticas en un contexto nacional de la compañía. Además de considerar una observación más prolongada y transversal.
- Establecer un comité de personas que busquen la mejora de procesos, investigando en detalle variables que incidan en las debilidades o deficiencias de la organización.
- Analizar más exhaustivamente la utilización de otros instrumentos como encuestas, métodos estadísticos o planes que aporten en la mejora de procesos.
- Otra muestra importante es saber qué pasa en otras organizaciones tanto del rubro automotriz como exentas a este. Conocer como abordan la coordinación y comunicación, podría ayudar a generar nuevos procesos o planes en Kaufmann.
- Una propuesta relevante para un trabajo futuro sería avanzar con este plan estratégico de coordinación y analizar sus efectos. Dado que por los plazos no fue considerado en este estudio.

5 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Código de ética y conducta Kaufmann (2017). Documento público donde explica misión, visión y objetivos. Recuperado de <http://bitly.ws/ySx7>
- Enríquez Orbegozo, J. C. (2022). Calidad del servicio postventa y su relación con fidelización de clientes en la Empresa Bioassay Perú, 2021. Recuperado de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/81770>
- Fernández Hurtado, S., Martínez Martínez, L., & Ngono Fouda, R. (2019). Barreras que dificultan la planeación estratégica en las organizaciones. *Tendencias*, 20(1), 254-279. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.22267/rtend.192001.108>
- Garnica, A. G. (2009). Mecanismos de coordinación en empresas. *Inventio, la génesis de la cultura universitaria en Morelos*, 5(9), 33-40. Recuperado de <http://riaa.uaem.mx/handle/20.500.12055/276>
- Gómez, W. A. R. (2014). Preguntas abiertas en encuestas ¿cómo realizar su análisis? *Comunicaciones En Estadística*, 7(2). Recuperado de <https://doi.org/10.15332/s2027-3355.2014.0002.02>
- Hena Martínez, D., Vásquez Navarrete, M. & Vargas Lorenzo, I. (2009). Factores que influyen en la coordinación entre niveles asistenciales según la opinión de directivos y profesionales sanitarios. *Gaceta sanitaria*, 23(4), 280-286. <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2008.05.001>
- Mena-Álvarez, A, López-Morales, M. H, y Gómez-Hernández, D. F. (2021). Propuesta de Plan de Mejora Continua para un Centro Universitario. *RIIED*, Vol. 2 (2), 36-44. Recuperado de <https://riied.org/index.php/v1/article/view/18>
- Peinado-Aldana, A. (2018). Propuesta de un plan estratégico logístico para una empresa de carácter social sin ánimo de lucro (Seccional Cali). *Revista científica anfibios*, 1(2). Recuperado de <https://doi.org/10.37979/afb.2018v1n2.28>
- Quiroz, H. P. J. O., Olortegui, E., & Ponce, D. (2020). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica. *Revista Científica Pakamuros*, 8(4), 31-44. <https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v8i4.147>
- Rahman, W. A. W. A., & Saidin, Z. H. (2021). Customer Loyalty: The Effect of Service Quality and Brand Image in Malaysias Automotive Industry. *International*

- Journal of Asian Social Science, 11(4), 188-199. Recuperado de <https://doi.org/10.18488/journal.1.2021.114.188.199>
- Rengifo Hernández, G. A. (2014). La comunicación asertiva, un camino seguro hacia el éxito organizacional. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10654/12780>
- Reporte Interno Kaufmann (2021). Análisis exploratorio de variables clave en operaciones. Documentos internos de gestión.
- Thomas, R. K. (2021). Strategic planning. In Health services Planning (pp. 215-245). Springer, New York, NY. https://doi.org/10.1007/978-1-0716-1076-3_9
- Torrelles Nadal, C., Coiduras Rodríguez, J. L., Isus, S., Carrera, X., París Mañas, G., & Cela, J. M. (2011). Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización. Profesorado: revista de currículum y formación del profesorado, 2011, vol. 15, núm. 3, p. 329-344. Recuperado de <https://repositori.udl.cat/handle/10459.1/46434>
- Ulloa Vargas-Machuca, C. C. (2022). Análisis del servicio postventa en la agencia matriz de la empresa automotriz Induauto y propuesta de un plan de mejora del servicio. Recuperado de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/18515>
- Zapata, L. (2020). El plan estratégico de comunicación interna, herramienta para alinear al personal. Rosario Puertas-Hidalgo Mónica Abendaño Cesibel Valdiviezo-Abad, 29. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.4185/cac178>
- Ojeda, J., & Quintero, J. (2007). La ética en la investigación. Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, 9(2), 345-357. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6436429>

6 ANEXO: REPORTE DE PLAGIO

El reporte de posibilidad de plagio de este trabajo, con otros trabajos publicados entrega un porcentaje de similitud de: 1,9%



Informe del Detector de Plagio Viper

Paper final para revisión de plagio V019.docx **escane**
14, 2023

Porcentaje Total

2%

0.8%	BARRERAS QUE DIFICULTAN LA PLANEA... http://www.scielo.org.co/pdf/tend/v20n1/2539-0554-1
0.4%	(PDF) LA COMUNICACIÓN ASERTIVA, UN ... https://www.academia.edu/35601552/LA_COMUNIC
0.2%	Propuesta de un plan estratégico logístico par... https://www.semanticscholar.org/paper/Propuesta-d
0.2%	Propuesta de Plan de Mejora Continua para u... https://riied.org/index.php/v1/article/view/18
0.2%	Factores que influyen en la coordinación entr... https://www.scielo.org/article/gs/2009.v23n4/280-