

ANEXOS

ANEXO 1

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS:

PROPÓSITO: “Somos una familia de empresas que innova para cumplir los sueños de las personas”.

VISION: “Ser un grupo de empresas colaborativas que desarrolla productos y servicios innovadores y de excelencia para nuestros clientes, personas y empresas”.

MISION: “Fabricar productos y proveer servicios en un ambiente de respeto, confianza y cordialidad, alineados con la economía circular y responsabilidad social empresarial”.

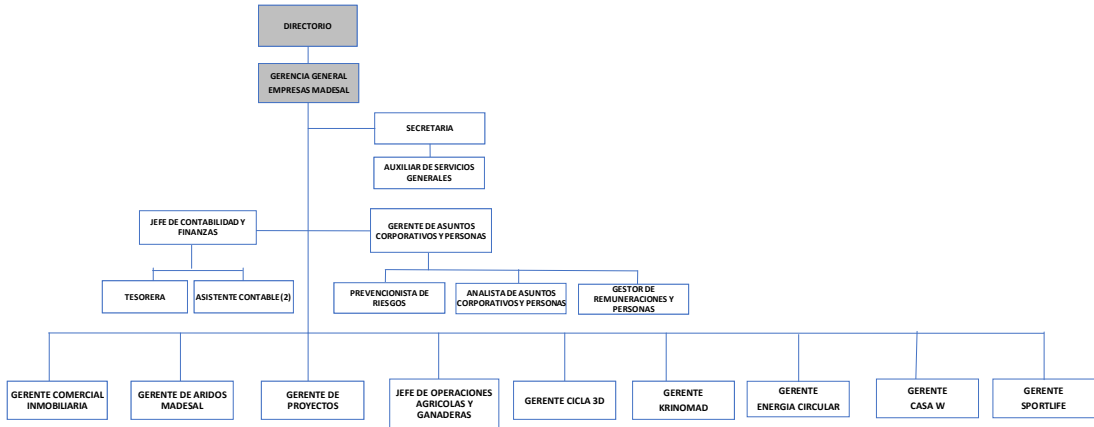
VALORES: Colaboración, Excelencia, Pasarlo bien, Integridad, Respeto, Confianza, Innovación, Economía Circular, Responsabilidad Social Empresarial.

ESTRUCTURA:

| | |
|------------------------------------|---|
| GERENTES DE AREA | 4 |
| GERENTE DE PROYECTOS | 1 |
| GTE ASUNTOS COPORATIVOS Y PERSONAS | 1 |
| PREVENCIONISTA | 1 |
| ANALISTA PERSONAS | 1 |
| TESORERA | 1 |
| JEFE CONTABILIDAD | 1 |
| CONTROLLER | 1 |
| ADMINISTRATIVOS | 5 |
| GTE GRAL | 1 |
| DIRECTORES | 5 |

En

ORGANIGRAMA ACTUAL:



ANEXO 2 ANALISIS DE MADUREZ SOCIAL DEL TEMA

A continuación, se presenta la evaluación que se aplicó:




EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD ORGANIZACIONAL PARA RESPONDER A UN TEMA

| | |
|--|---|
| Tema priorizado: Consolidación del Propósito Corporativo | |
| Madurez social del tema: <input type="checkbox"/> Latente <input checked="" type="checkbox"/> Emergente <input type="checkbox"/> Consolidado <input type="checkbox"/> Institucionalizado | |
| Factor | Niveles de acción posibles |
| Compromiso con el tema por parte de la gobernanza y la dirección | <input checked="" type="checkbox"/> 1. Existen compromisos formales con responsabilidad a nivel de consejo de administración. <input type="checkbox"/> 2. Existen compromisos formales con responsabilidad a nivel de alta gerencia. <input type="checkbox"/> 3. Existen declaraciones o políticas formales, pero sin responsabilidad formal a nivel directivo. <input type="checkbox"/> 4. La acción para responder al tema está impulsada por la conciencia individual. <input type="checkbox"/> 5. No hay conciencia/acción con respecto al tema. Dar detalles: <u>Directorio y Alta Gerencia comprometidos.</u> |
| Política relacionada con el tema | <input type="checkbox"/> 1. Política formal con objetivos vinculados a la estrategia empresarial. <input type="checkbox"/> 2. Política formal con objetivos no vinculados a la estrategia empresarial. <input checked="" type="checkbox"/> 3. Borrador de política corporativa pero sin objetivos. <input type="checkbox"/> 4. Análisis preliminar para elaboración de política. <input type="checkbox"/> 5. Sin política referida al tema. Dar detalles: <u>Hay Guía de Líderes, Política, Estatutos, pero sin obj. definidos</u> |
| Actividades actuales de relación con respecto al tema | <input type="checkbox"/> 1. Actividades formalizadas e integradas a los procesos de gestión y gobierno, con documentación sólida y sistemas de información. <input type="checkbox"/> 2. Enfoque sistematizado de relación, con documentación y alguna vinculación a los procesos de toma de decisión. <input type="checkbox"/> 3. Procesos establecidos de relación con algunos stakeholders/temas. <input checked="" type="checkbox"/> 4. Procesos esporádicos de relación, con limitados controles internos. <input type="checkbox"/> 5. Sin relación. Dar detalles: <u>Falta sistematización - controles internos débiles.</u> |
| Indicadores de desempeño referidos al tema | <input type="checkbox"/> 1. Objetivos estratégicos e Indicadores Claves de Rendimiento (KPIs) establecidos para satisfacer las necesidades de información de la gerencia y los stakeholders. Informes de distribución interna y externa y mecanismos de control. <input type="checkbox"/> 2. Indicadores Claves de Rendimiento que responden sólo a las necesidades internas de la gerencia, informes internos sin mecanismos de control. <input type="checkbox"/> 3. Indicadores Claves de Rendimiento que responden sólo parcialmente a las necesidades de información de los stakeholders. <input checked="" type="checkbox"/> 4. Análisis preliminar en relación con el desarrollo de Indicadores Claves de Rendimiento y seguimiento. <input type="checkbox"/> 5. Sin objetivos establecidos ni Indicadores Claves de Rendimiento. Dar detalles: <u>Hay análisis estratégicos desarrollados pero sin indicadores.</u> |
| Responsabilidad y competencia interna para abordar el tema | <input type="checkbox"/> 1. Los objetivos relacionados con el tema forman parte de la evaluación de desempeño de los empleados y se consideran para la determinación de potenciales recompensas. <input type="checkbox"/> 2. Se buscan las competencias necesarias en la selección y capacitación del personal; además, se consideran para la determinación de recompensas por desempeño. <input checked="" type="checkbox"/> 3. Se asignan responsabilidades, pero no existen mecanismos formales para premiar, seleccionar o capacitar al personal a fin de asegurar las competencias requeridas. <input type="checkbox"/> 4. Análisis preliminar en relación con la asignación de responsabilidades y la definición de las competencias necesarias. <input type="checkbox"/> 5. No se consideran responsabilidades internas referidas con este tema/stakeholder. Dar detalles: <u>Se reconoce, pero no hay mecanismos formales.</u> |
| Procesos de revisión y aprendizaje relacionados con el tema | <input type="checkbox"/> 1. Revisión y aprendizaje continuos para innovar y adaptar las políticas y procesos organizacionales. El aprendizaje de las relaciones alimenta el proceso de toma de decisiones estratégicas de la organización. <input checked="" type="checkbox"/> 2. Los procesos de revisión y aprendizaje generan cambios limitados en los temas específicos y las funciones departamentales. La gestión del cambio organizacional comienza a vincularse con el análisis de stakeholders. <input type="checkbox"/> 3. Procesos ad hoc de revisión y aprendizaje que conducen a cambios incrementales. <input type="checkbox"/> 4. Procesos de revisión y aprendizaje impulsados y limitados a las personas. <input type="checkbox"/> 5. No hay relación con los stakeholders respecto de este tema. Dar detalles: <u>Hay comunicación y aprendizajes, pero no siempre vinculados a la estrategia</u> |

De los resultados de la evaluación podemos observar que en Madesal la madurez del Propósito está en una condición Emergente. De acuerdo a la metodología, esto indica que en Madesal existe conciencia de la relevancia del propósito, pero aún no

existe un convencimiento en toda la organización, no existiendo una sistematización y prácticas habituales relacionadas con el propósito.

|  Recuadro 1.1: Las cuatro etapas de madurez de los temas | |
|--|---|
| Latente | <ul style="list-style-type: none">- Algunas comunidades de activistas y ONGs son conscientes del tema.- Existe poca evidencia científica del tema.- La comunidad empresarial, en general, ignora o descarta el tema. |
| Emergente | <ul style="list-style-type: none">- Existe consciencia política y mediática del tema en concreto.- El tema ya se investiga bastante, pero los datos no son concluyentes aún.- Las empresas líderes prueban distintos enfoques para tratar el tema. |
| En Consolidación | <ul style="list-style-type: none">- Ya hay bastantes prácticas empresariales dedicadas al tema en concreto.- Se desarrollan iniciativas voluntarias relacionadas con el tema en todo el sector correspondiente.- Surgen causas legales y se reconoce la necesidad de legislación pertinente.- Se desarrollan normas voluntarias y acciones colectivas. |
| Institucionalizado | <ul style="list-style-type: none">- Se legisla el tema o se establecen normas industriales.- Las prácticas pertinentes se incorporan al modelo de negocio-excelencia. |

ANEXO 3

GINI EMPRESAS MADESAL



CONSIDERACIONES PARA EL CALCULO DE INDICADOR GINI



COMPARACION DE GINI CON OTROS PAISES



| PAIS 2015 | GINI |
|-----------|------|
| FINLANDIA | 27,1 |
| BELGICA | 27,7 |
| DINAMARCA | 28,2 |

| PAIS 2015 | GINI |
|---|-------------|
| HUNGRIA | 30,4 |
| AUSTRIA | 30,5 |
| ALEMANIA | 31,7 |
| NOSOTROS GINI NOVIEMBRE - OCTUBRE - SEPTIEMBRE | 31,5 |
| CHILE 2016 | 47,0 |

| PAIS 2015 | GINI |
|-----------|------|
| ZAMBIA | 57,1 |
| BRASIL | 51,3 |
| PANAMA | 50,8 |



ESTUDIO DE INGRESOS POR DECIL

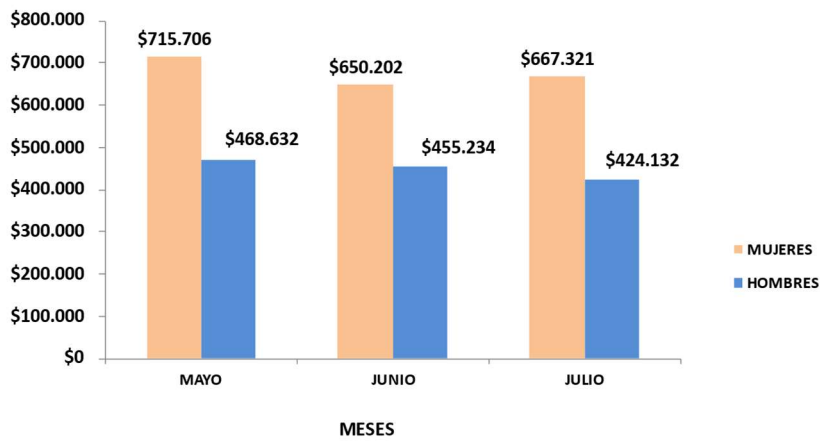
| SEPTIEMBRE | | | OCTUBRE | | | NOVIEMBRE | | |
|---------------------------|-----------------------|-------------|---------------------------|-----------------------|-------------|---------------------------|-----------------------|-------------|
| PROMEDIO INGRESOS | CANTIDAD TRABAJADORES | PORCENTAJE | PROMEDIO INGRESOS | CANTIDAD TRABAJADORES | PORCENTAJE | PROMEDIO INGRESOS | CANTIDAD TRABAJADORES | PORCENTAJE |
| 1 \$ 419.755 | 22 | 15,8% | 1 \$ 409.162 | 27 | 17,9 % | 1 \$ 405.095 | 20 | 11,7 % |
| 2 \$ 469.884 | 13 | 9,4% | 2 \$ 464.041 | 16 | 10,6 % | 2 \$ 493.957 | 17 | 9,9 % |
| 3 \$ 517.117 | 13 | 9,4 % | 3 \$ 532.316 | 13 | 8,6 % | 3 \$ 596.071 | 17 | 9,9 % |
| 4 \$ 561.596 | 15 | 10,8 % | 4 \$ 573.007 | 14 | 9,3 % | 4 \$ 557.447 | 16 | 9,4 % |
| 5 \$ 612.586 | 14 | 10,1 % | 5 \$ 637.782 | 14 | 9,3 % | 5 \$ 608.422 | 17 | 9,9 % |
| 6 \$ 688.440 | 14 | 10,1 % | 6 \$ 684.643 | 19 | 12,6 % | 6 \$ 675.075 | 16 | 9,4 % |
| 7 \$ 794.032 | 12 | 8,6 % | 7 \$ 852.482 | 12 | 7,9 % | 7 \$ 776.671 | 17 | 9,9 % |
| 8 \$ 983.951 | 12 | 8,6 % | 8 \$ 1.024.175 | 13 | 8,6 % | 8 \$ 943.204 | 17 | 9,9 % |
| 9 \$ 1.225.111 | 12 | 8,6 % | 9 \$ 1.289.746 | 12 | 7,9 % | 9 \$ 1.193.935 | 18 | 10,5 % |
| 10 \$ 2.425.922 | 12 | 8,6 % | 10 \$ 2.425.753 | 11 | 7,3 % | 10 \$ 2.235.353 | 16 | 9,4 % |
| TOTAL TRABAJADORES | 139 | 100% | TOTAL TRABAJADORES | 151 | 100% | TOTAL TRABAJADORES | 171 | 100% |

ANEXO 4

ESTUDIO EQUIDAD DE GÉNERO AGOSTO 2019



PROMEDIO SUELDOS BASE POR GENERO



Obs: Falta agregar los datos de FERNA NATURA, CICLA y KRINO

Anexo 5

ENCUESTA COMUNICACIÓN INTERNA EMPRESAS MADESAL SEPTIEMBRE 2018

 Encuesta de equipo Grupo de Empresas Madesal (SPORTLIFE)

Área de trabajo



Esperamos obtener valiosa información para implementar medidas que contribuyan a generar sinergia, compromiso, buen clima de trabajo y productividad.

* ¿Cuál es su función en el trabajo?

Colaborador individual

Líder de equipo

Gerente

Gerente de mano de obra

Socio

Proprietario

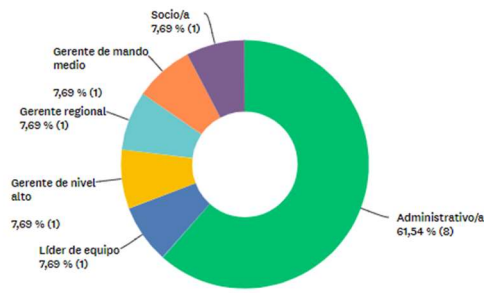
Vista de dispositivo 

Formato de encuesta 

RESULTADOS EN LINEA: <https://es.surveymonkey.com/results/SM-2ZRKYQPZ7/>

¿Cuál es su función en el trabajo?

Respondidas: 13 Omitidas: 0

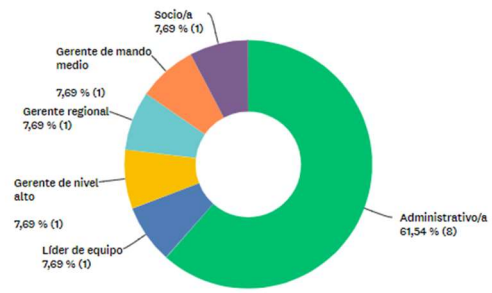


Encuesta de equipo Grupo de Empresas Madesal (SPORTLIFE)

▼ (1)

¿Cuál es su función en el trabajo?

Respondidas: 13 Omitidas: 0

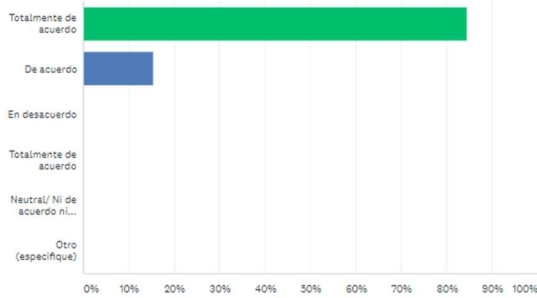


Encuesta de equipo Grupo de Empresas Madesal (SPORTLIFE)

▼ (1)

Disponemos de un espacio e instancias para conversar (reuniones int...

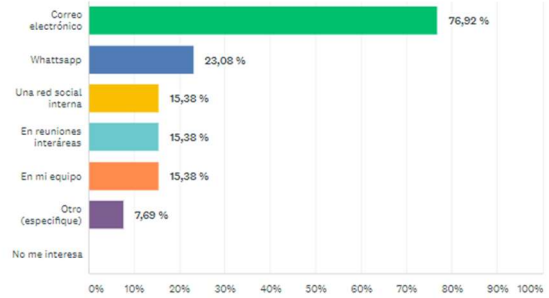
Respondidas: 13 Omitidas: 0



Respondidas: 13 Omitidas: 0

La mejor forma para llegar a mí con información sobre Madesal y sus ...

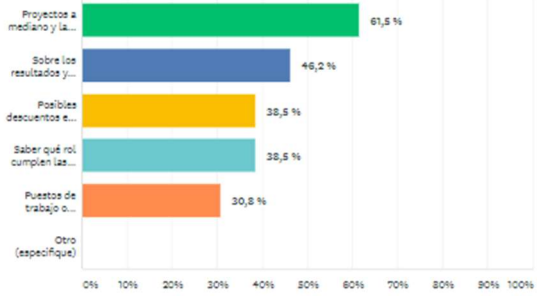
Respondidas: 13 Omitidas: 0



Respondidas: 13 Omitidas: 0

Sobre las empresas del grupo Madesal, me interesa recibir información

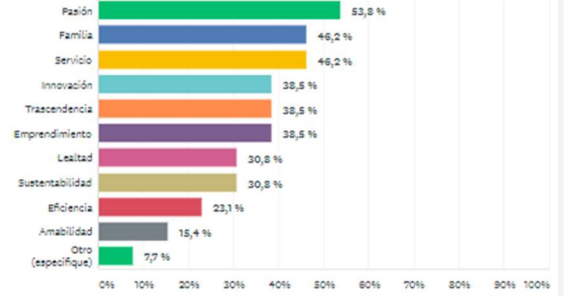
Respondidas: 13 Omitidas: 0



Respondidas: 13 Omitidas: 0

Dentro de los valores de Empresas Madesal están

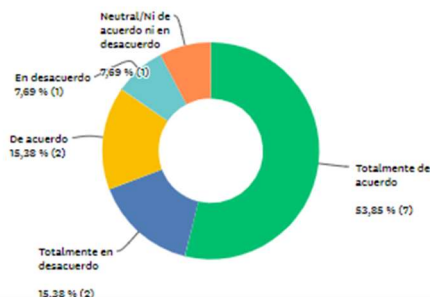
Respondidas: 13 Omitidas: 0



Respondidas: 13 Omitidas: 0

Estoy satisfecho(a) con mis oportunidades de crecimiento profesional.

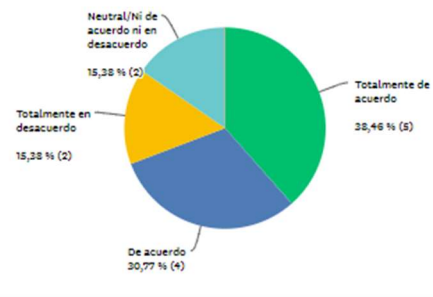
Respondidas: 13 Omitidas: 0



Respondidas: 13 Omitidas: 0

Mi organización está comprometida con mi desarrollo profesional.

Respondidas: 13 Omitidas: 0



Respondidas: 13 Omitidas: 0

Encuesta de equipo Grupo de Empresas Madesal (SPORTLIFE)

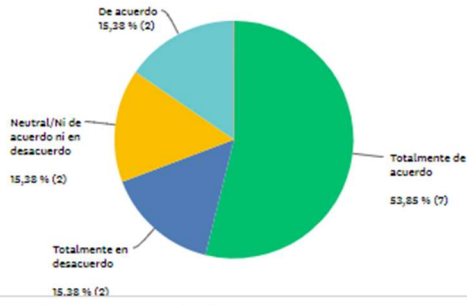
▼ (1)

Encuesta de equipo Grupo de Empresas Madesal (SPORTLIFE)

▼ (1)

Estoy satisfecho(a) con la forma en la que mi organización invierte en ...

Respondidas: 13 Omitidas: 0

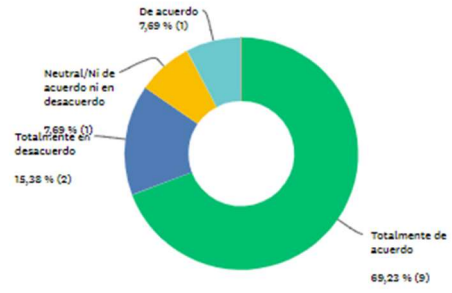


Encuesta de equipo Grupo de Empresas Madesal (SPORTLIFE)

▼ (1)

Me siento inspirado(a) a cumplir con mis objetivos en el trabajo.

Respondidas: 13 Omitidas: 0

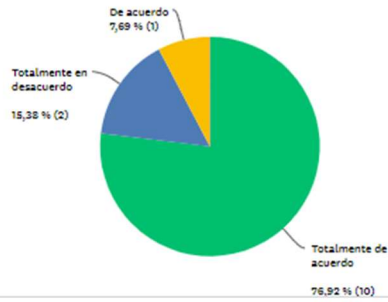


Encuesta de equipo Grupo de Empresas Madesal (SPORTLIFE)

▼ (1)

Me siento totalmente comprometido(a) con mi trabajo.

Respondidas: 13 Omitidas: 0

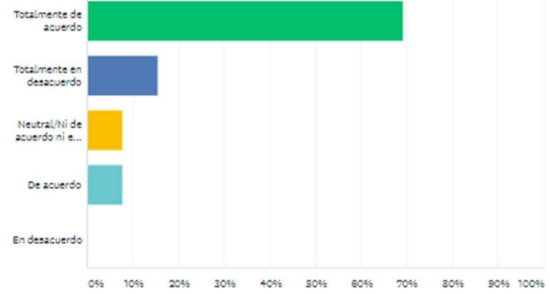


Encuesta de equipo Grupo de Empresas Madesal (SPORTLIFE)

▼ (1)

Me encanta ir a trabajar.

Respondidas: 13 Omitidas: 0

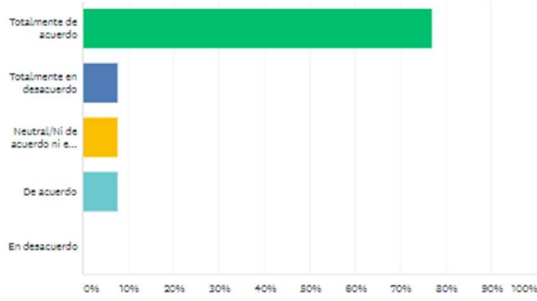


Encuesta de equipo Grupo de Empresas Madesal (SPORTLIFE)

▼ (1)

Con frecuencia, me gusta tanto mi trabajo que el día se pasa muy rápido...

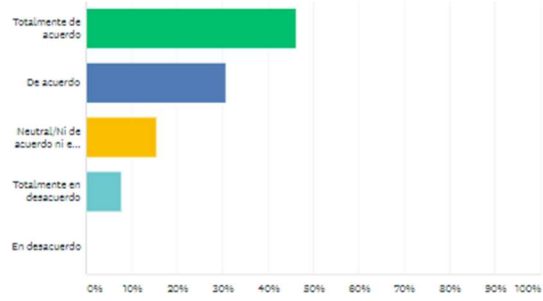
Respondidas: 13 Omitidas: 0



Encuesta de equipo Grupo de Empresas Madesal (SPORTLIFE) (1)

En mi organización, los empleados se adaptan con rapidez a las situa...

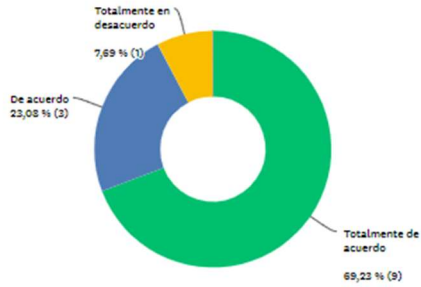
Respondidas: 13 Omitidas: 0



Encuesta de equipo Grupo de Empresas Madesal (SPORTLIFE) (1)

Nuestro equipo sigue adelante cuando las cosas se complican.

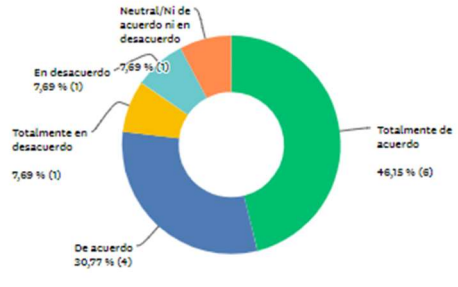
Respondidas: 13 Omitidas: 0



Encuesta de equipo Grupo de Empresas Madesal (SPORTLIFE) (1)

Los empleados identifican proactivamente nuevos retos y oportuni...

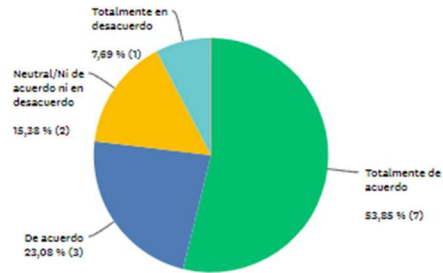
Respondidas: 13 Omitidas: 0



Encuesta de equipo Grupo de Empresas Madesal (SPORTLIFE) (1)

Los empleados de mi organización toman la iniciativa para ayudar a o...

Respondidas: 13 Omitidas: 0

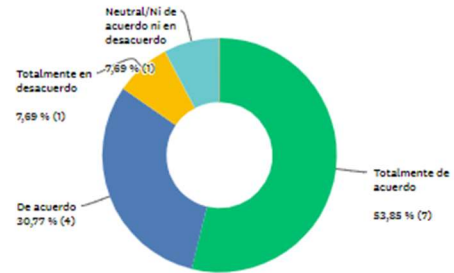


Encuesta de equipo Grupo de Empresas Madesal (SPORTLIFE)

▼ (1)

Los empleados se muestran predispuestos a incorporar nuevas tareas...

Respondidas: 13 Omitidas: 0

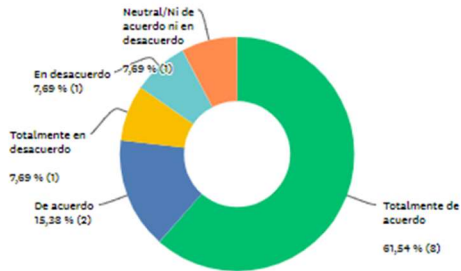


Encuesta de equipo Grupo de Empresas Madesal (SPORTLIFE)

▼ (1)

Los empleados de mi organización aceptan los desafíos con gusto.

Respondidas: 13 Omitidas: 0



Encuesta de equipo Grupo de Empresas Madesal (SPORTLIFE)

▼ (1)

Estoy satisfecho(a) con mi remuneración en general.

Respondidas: 13 Omitidas: 0



Encuesta de equipo Grupo de Empresas Madesal (SPORTLIFE)

▼ (1)

ANEXO 6 ENCUESTA DE BIENESTAR Y FELICIDAD LABORAL (JULIO DE 2019)

ENCUESTA EN LINEA: <https://es.surveymonkey.com/r/MADESALENCUESTA>



Bienestar y Felicidad Laboral

Cómo nos sentimos en el trabajo

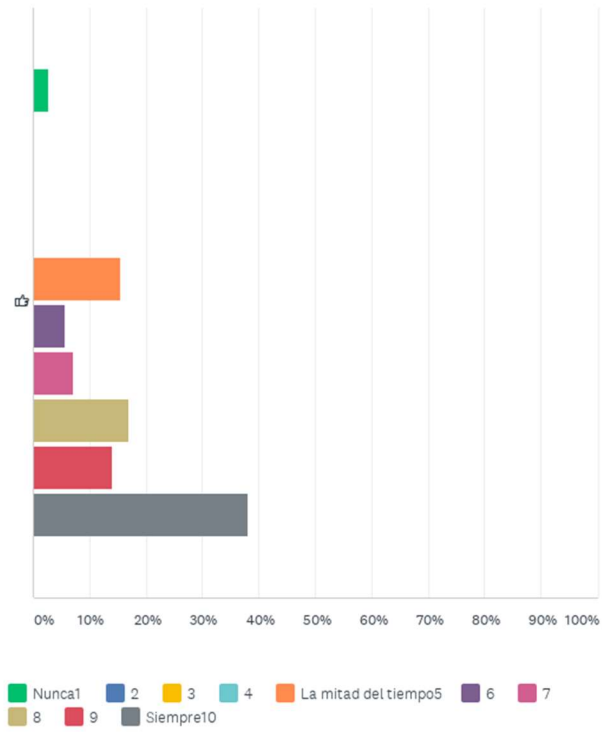
Medición de bienestar y felicidad laboral. Responder las siguientes preguntas de la manera más espontánea posible.

Marca la mano que más represente tu respuesta. Cada mano representa un nivel de satisfacción diferente.

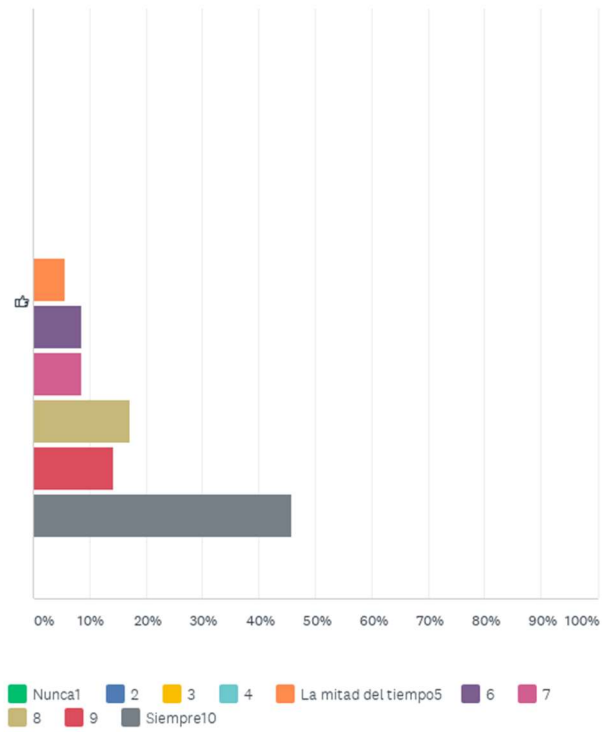
Aceptar

PRINCIPALES RESULTADOS: <https://es.surveymonkey.com/stories/SM-MX2DXPD2/>

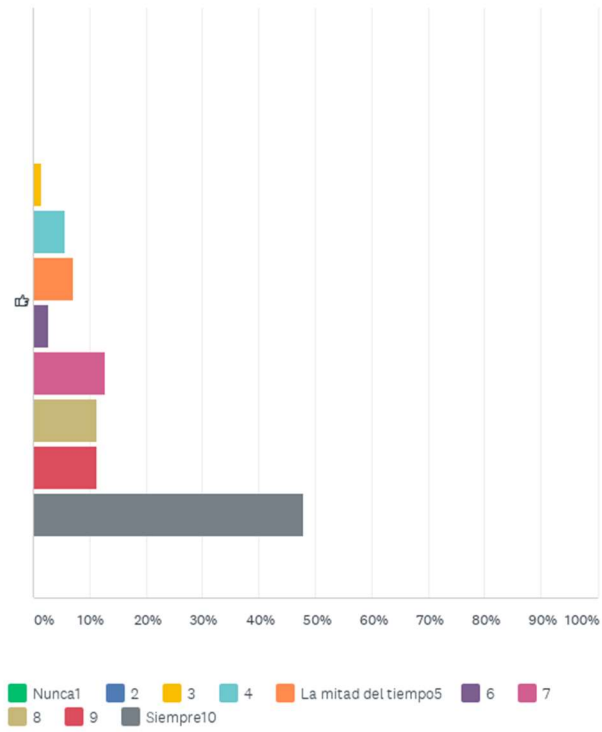
P1 ¿Cuán seguido se siente alegre en su lugar de trabajo?



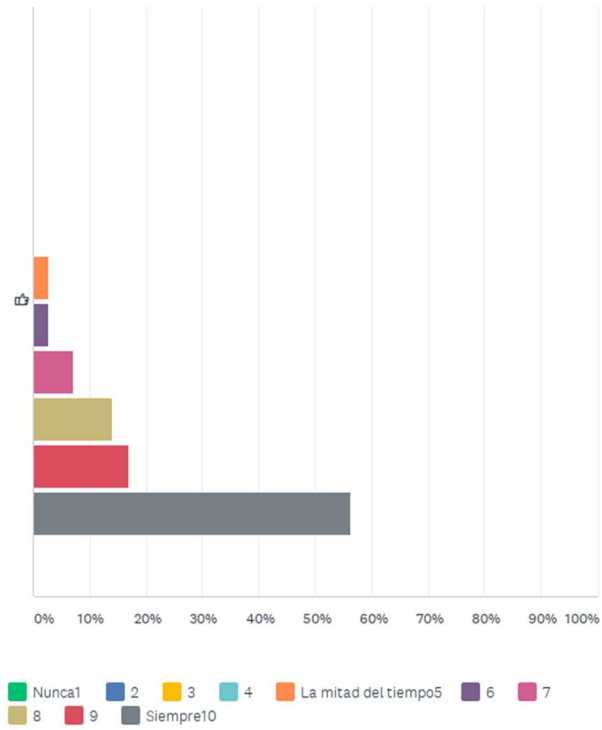
P2 ¿Cuán seguido se siente positivo(a) en su lugar de trabajo?



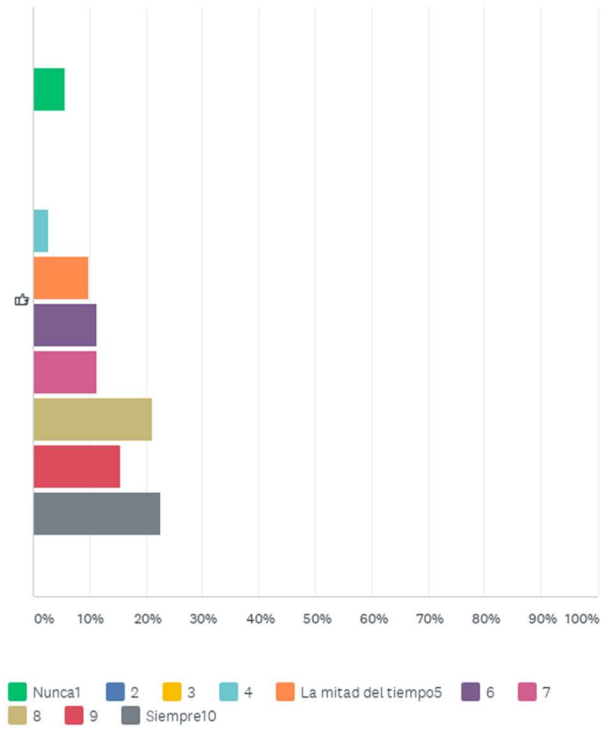
P3 ¿ Cuán contento(a) se siente en su lugar de trabajo?



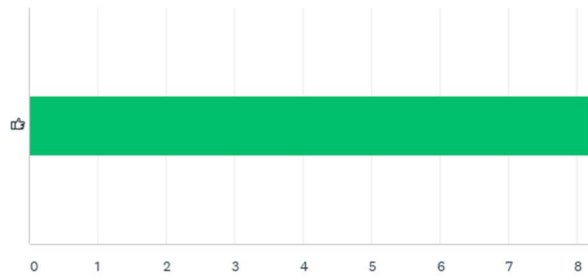
P4 ¿Qué tan seguido llega a sentirse completamente involucrado(a) por lo que esta haciendo en su trabajo?



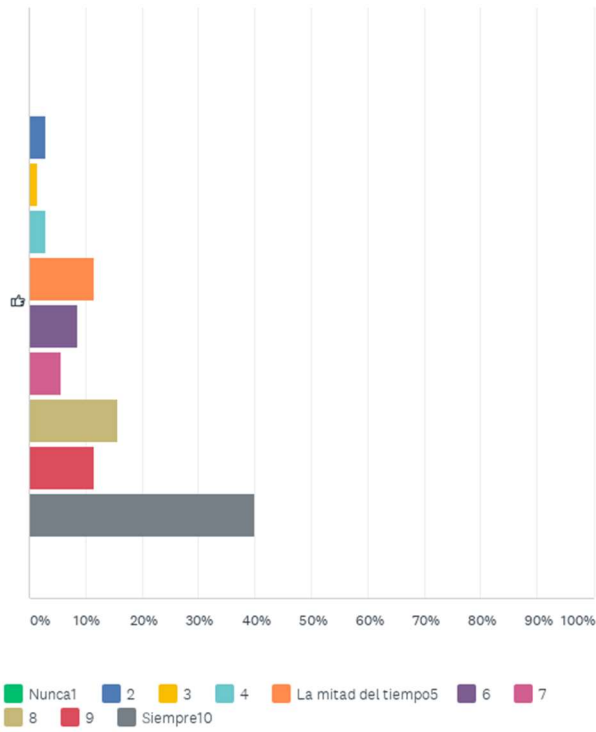
P6 ¿Qué tan seguido pierde la conciencia del tiempo cuando esta haciendo alguna tarea que disfruta en su trabajo?



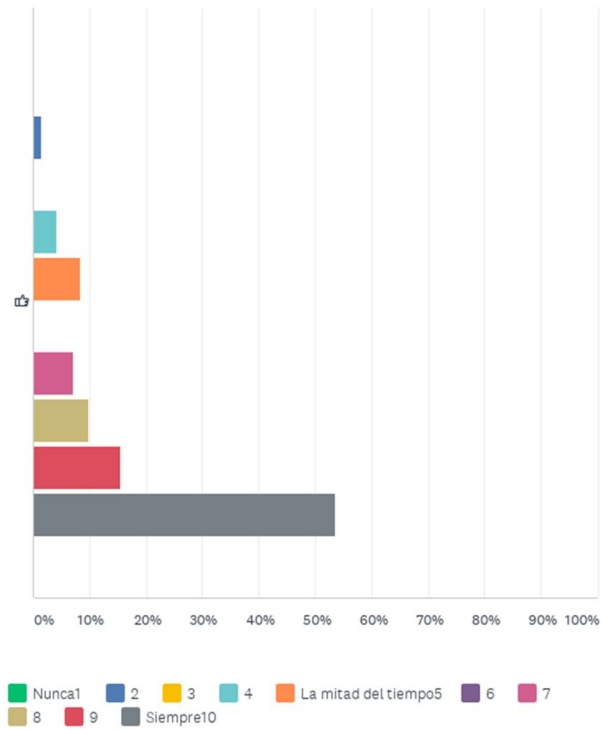
P7 ¿Hasta qué punto recibe ayuda y apoyo de colegas de trabajo cuando la necesita?



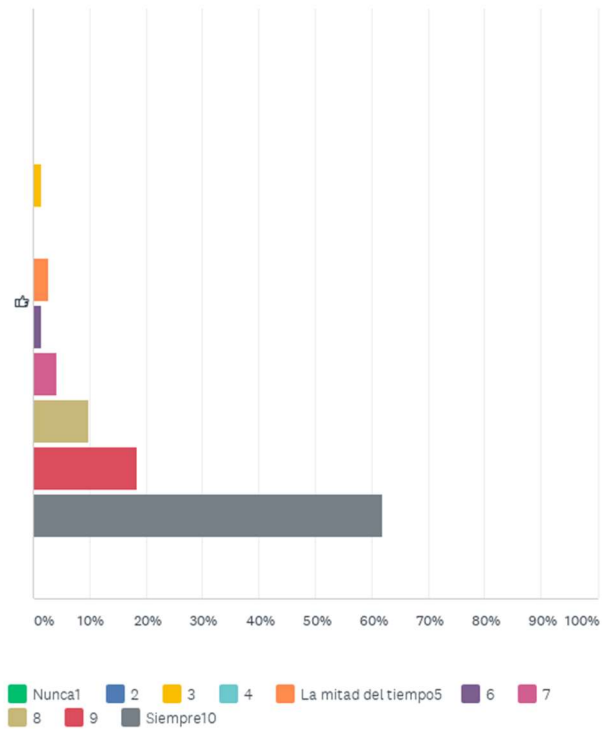
P8 ¿Hasta qué punto se ha sentido apreciado por sus colegas de trabajo?



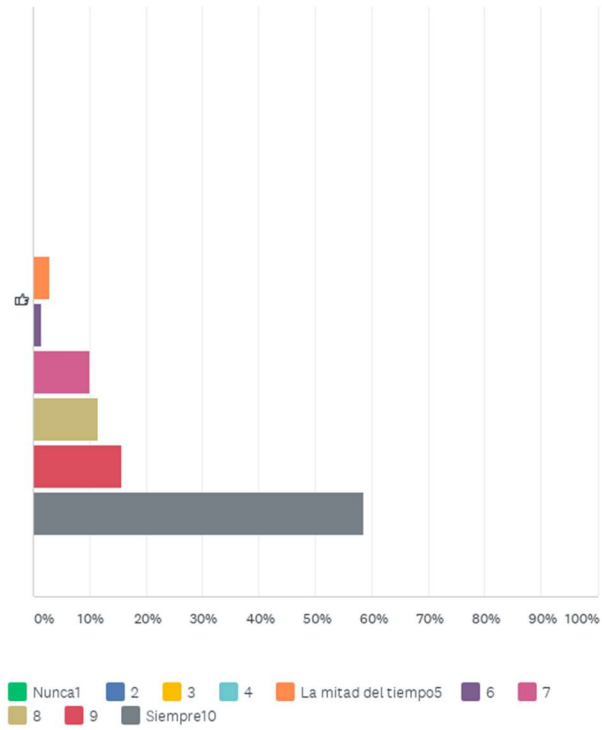
P9 ¿Se siente satisfecho con sus relaciones profesionales en el trabajo?



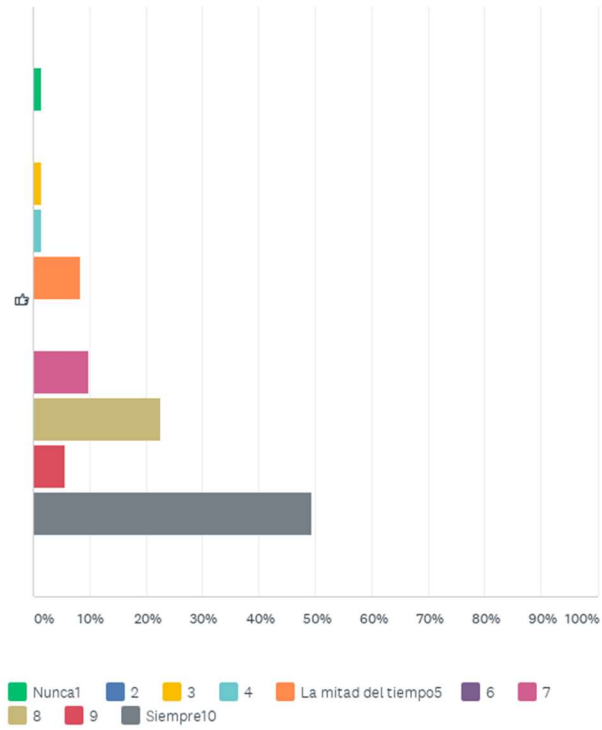
P11 En general, ¿hasta qué punto consideras valioso y útil el trabajo que desempeñas?



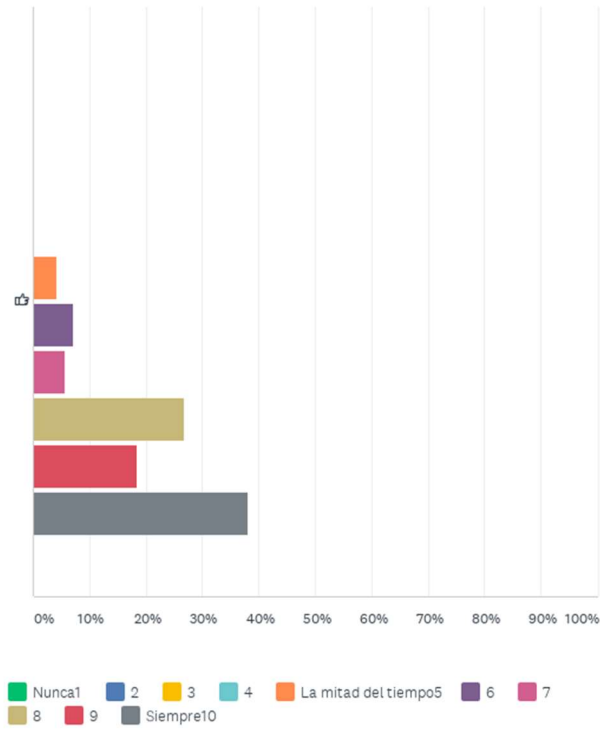
P12 ¿Hasta qué punto sientes que tu trabajo tiene un propósito y razón de existir en la organización?



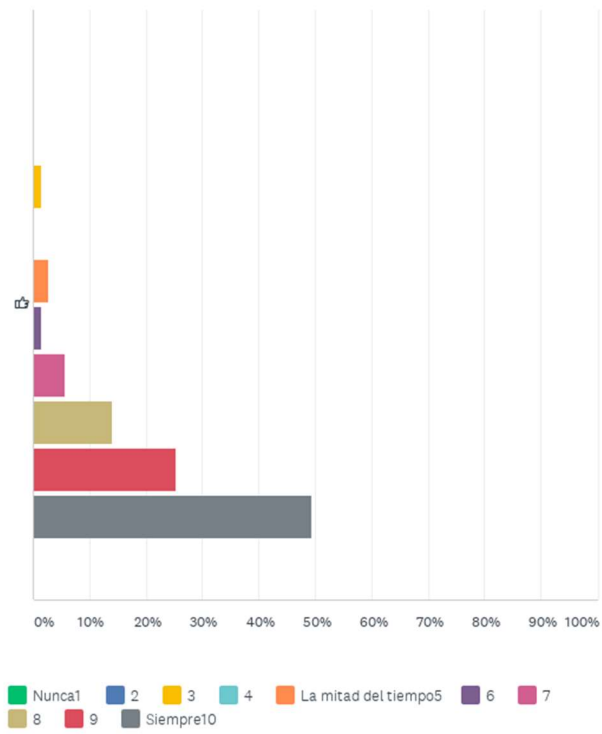
P13 ¿Qué tan seguido siente que está progresando en su puesto de trabajo para cumplir con sus objetivos laborales?



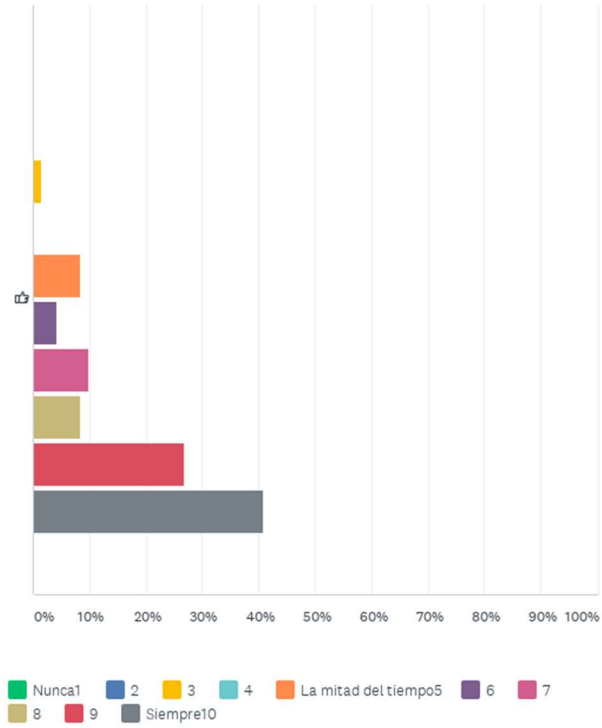
P14 ¿Qué tan seguido logra los objetivos laborales importantes que se ha propuesto para usted mismo?



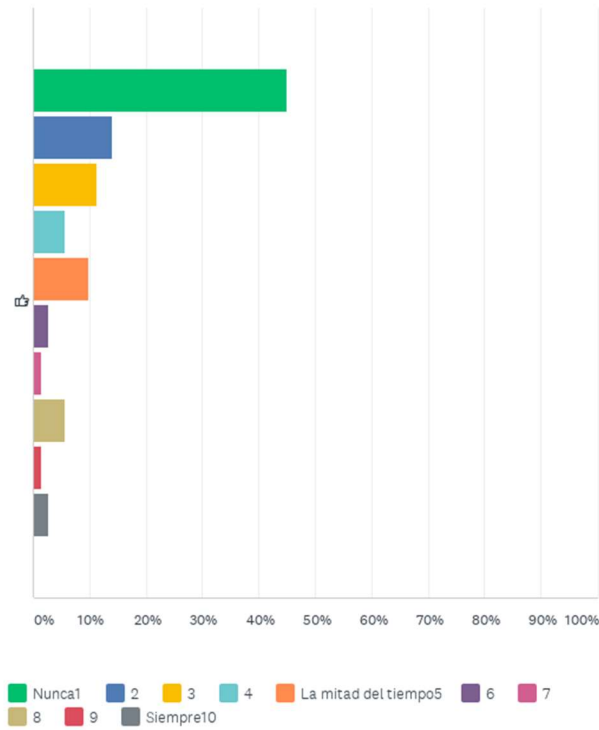
P15 ¿Qué tan seguido es capaz de manejar sus responsabilidades laborales?



P16 Considerando todas sus respuestas anteriores en conjunto ¿Cuán feliz diría que es usted en su trabajo?



P18 ¿Cuán seguido se siente triste en su trabajo?



P19


Personalizar Guardar como

¿Cuán seguido se siente ansioso(a) en su trabajo?

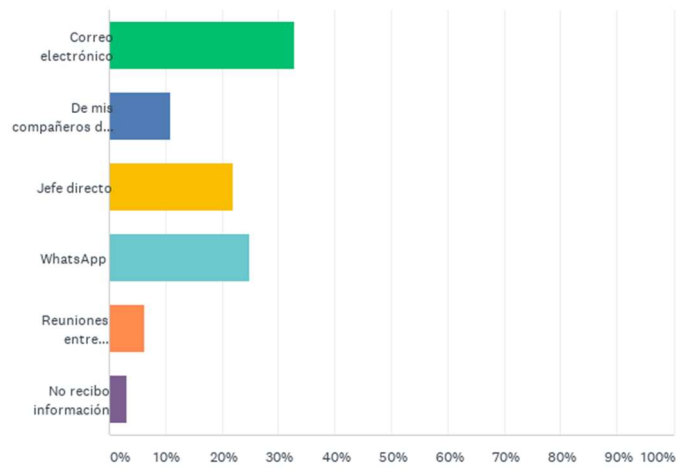
Respondidas: 71 Omitidas: 0

5,2 
valoración promedio

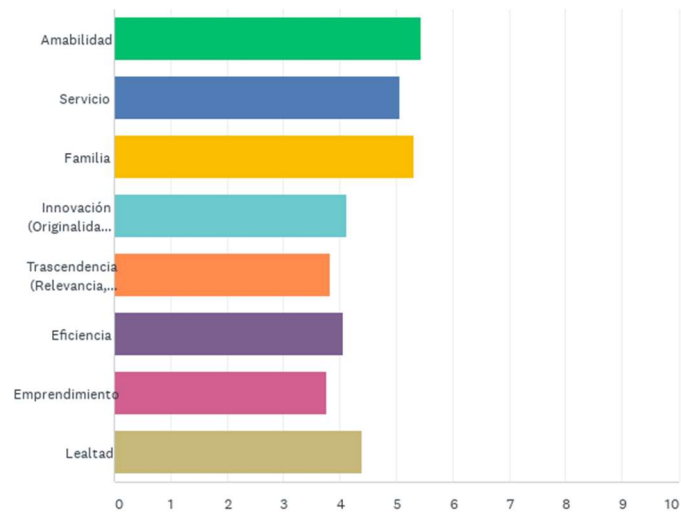


| | NUNCA1 | 2 | 3 | 4 | LA MITAD DEL TIEMPO5 | 6 | 7 | 8 | 9 | SIEMPRE10 | TOTAL | PROMEDIO PONDERADO |
|---|-------------|--------------|--------------|-------------|----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|-------|--------------------|
|  | 9,86 % 7 | 11,27 % 8 | 12,68 % 9 | 7,04 % 5 | 18,31 % 13 | 7,04 % 5 | 8,45 % 6 | 9,86 % 7 | 4,23 % 3 | 11,27 % 8 | 71 | 5,21 |

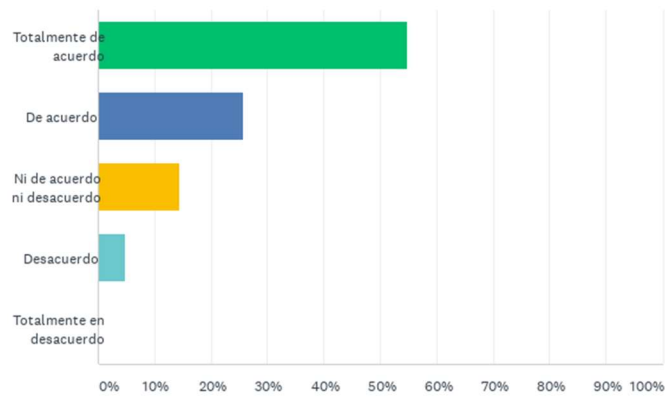
P21 ¿De qué forma recibo información de Madesal y sus otras empresas?



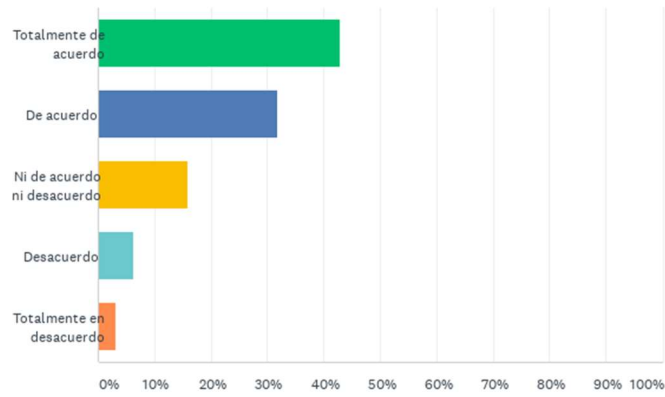
P22 Ordene los siguientes números del 1 al 8 (siendo 1 el de mayor importancia), los siguientes valores que creas que representan más a Empresas Madesal



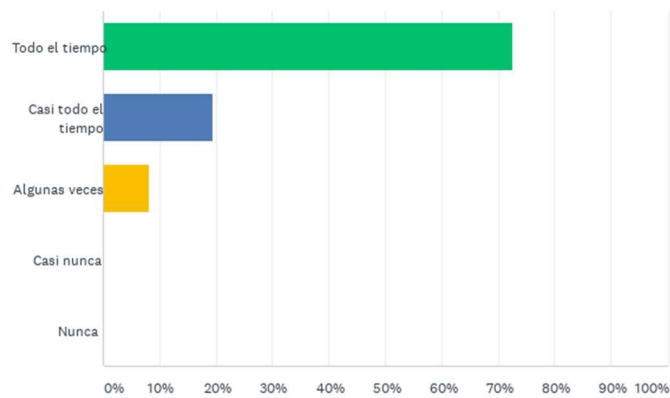
P23 Me siento satisfecho(a) con mis oportunidades de crecimiento



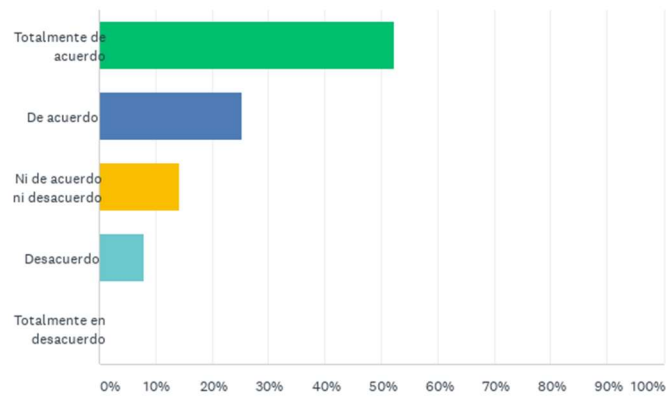
P24 Me siento satisfecho(a) con mis oportunidades de capacitación y educación en Empresas Madesal



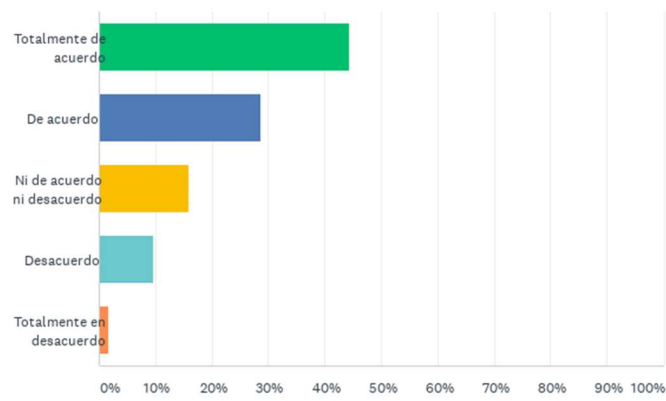
P25 ¿Cuándo surge una necesidad, tengo iniciativa para ayudar a los demás?



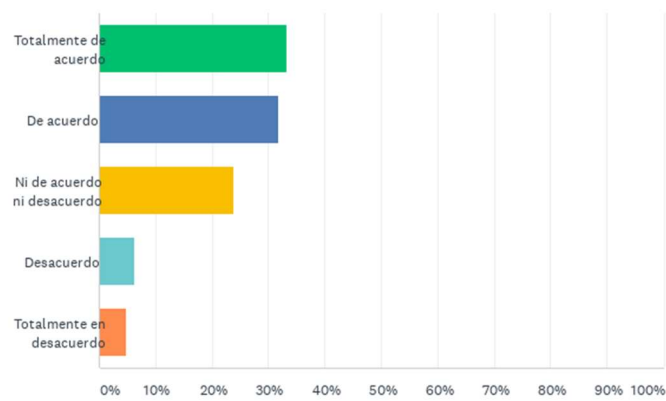
P26 La comunicación entre los jefes y colaboradores es muy buena



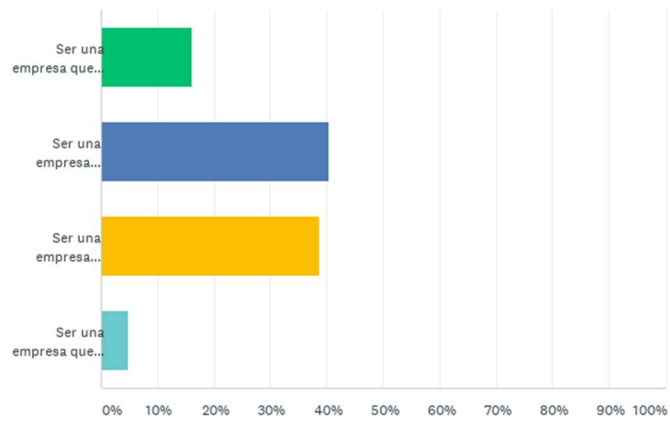
P27 Puedo tomar decisiones que tengan relación con mi puesto de trabajo



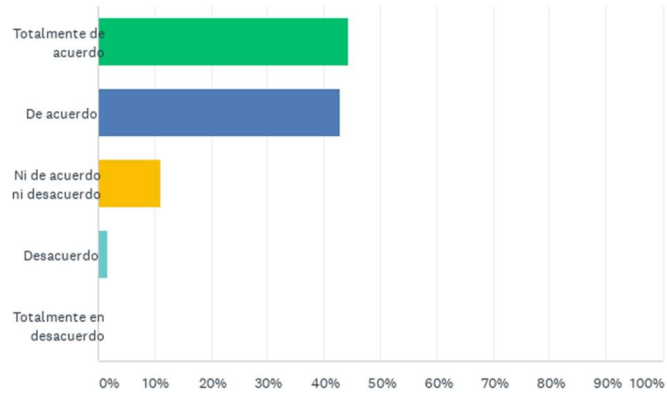
P28 La gerencia reconoce mi esfuerzo en el desempeño laboral



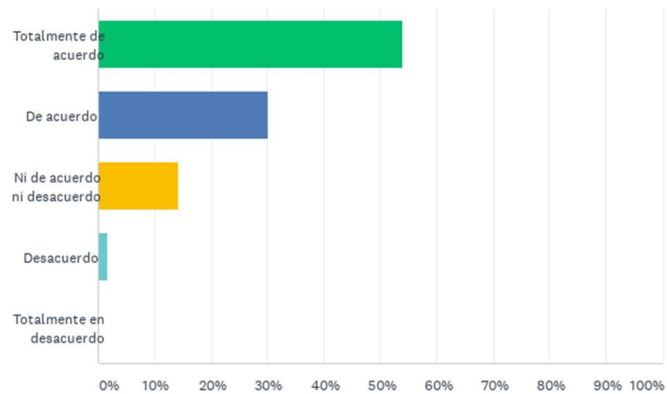
P29 El propósito de mi organización es:



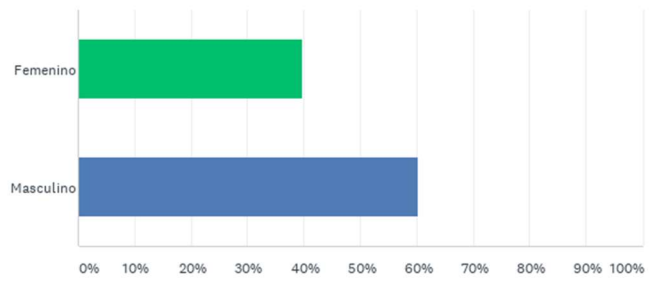
P30 Estoy satisfecho(a) con el conjunto de valores, costumbres y hábitos de Empresas Madesal (Cultura organizacional).



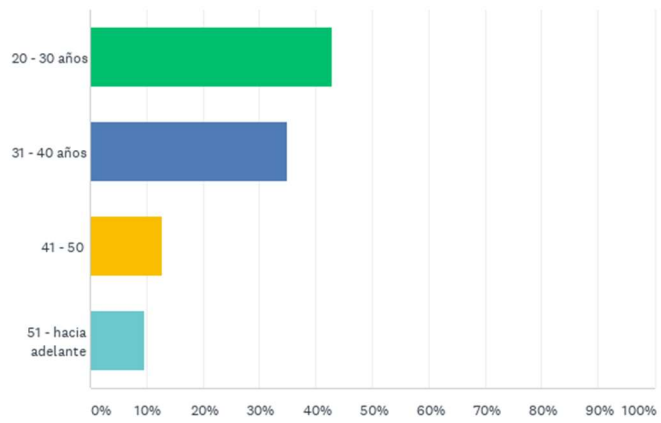
P31 Estoy satisfecho(a) con la actitud y disposición del equipo de trabajo en Empresas Madesal (Clima laboral)



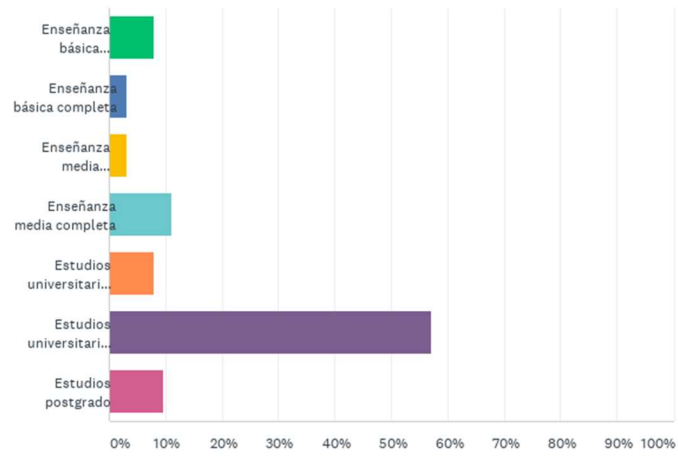
P32 Sexo



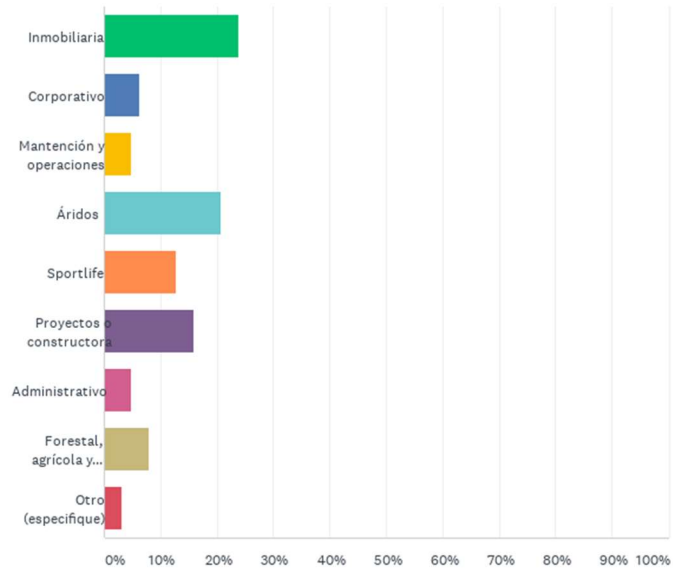
P33 Rango de edad



P34 Nivel educacional



P36 Área de trabajo





POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO



a) **INTRODUCCIÓN:**

El grupo de Empresas Madesal está en constante crecimiento y diversificación de sus actividades, por lo que ha generado el ingreso de personas nuevas a su estructura, y demanda nuevas competencias de parte de sus colaboradores. Es por eso que estamos preparando nuestra Política de Recursos Humanos, como una guía para nuestros líderes de negocios y para los colaboradores, además de permitir la estandarización de nuestros procesos y formas de actuar, además de un avance significativo hacia los lineamientos estratégicos definidos por el equipo.

La visión del grupo consiste en: "ser un grupo de empresas colaborativas que desarrolla productos y servicios innovadores y de excelencia para nuestros clientes, personas y empresas". Mientras la misión del holding es: "fabricar productos y proveer servicios en un ambiente de respeto, confianza y cordialidad, alineados con la economía circular y responsabilidad social empresarial".

COLABORAR: Trabajar en equipo para generar apoyo entre todos los colaboradores, clientes y comunidad.

PASARLO BIEN: Disfrutar la vida y el trabajo, tener actitud positiva. Queremos acompañar siempre el bienestar y desarrollo de nuestro equipo.

EXCELENCIA: Acompañar y superar las expectativas del cliente con un equipo multidisciplinario colaboradores con actitud de servicio y en la búsqueda de calidad.

INTEGRIDAD: Nuestros colaboradores y empresas cumplen lo que prometen.

RESPECTO: Entendemos nuestras actividades productivas y laborales dentro de las buenas prácticas de cordialidad y consideración con todas las personas.

CONFIANZA: Queremos generar vínculos de credibilidad, consistencia, coherencia y convicción para el largo plazo con clientes y colaboradores.

INNOVACIÓN: Mejora continua en productos y servicios para encontrar soluciones a requerimientos o a los cambios en el mercado.

ECONOMÍA CIRCULAR: Dar una nueva vida convirtiendo en un subproducto residuos de otros procesos productivos generando una nueva unidad de negocio rentable y sustentable.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL: Agregamos valor a nuestros productos y servicios respetando el medio ambiente y el bienestar de las comunidades.



OBJETIVOS DE LA POLÍTICA DE DESARROLLO DE PERSONAS

Alinear a todos nuestros líderes y colaboradores hacia los objetivos estratégicos y nuestros valores, de tal forma de guiarlos para el desarrollo de sus labores diarias, para proporcionar una guía y pautas de acción en los temas de Recursos Humanos, Bienestar o Desarrollo de Personas.

POLITICA GENERAL DE PERSONAS

Empresas Madesal adoptará todas las medidas tendientes a facilitar que los colaboradores de nuestras empresas cumplan con nuestros valores y avancen en el cumplimiento de nuestra misión y visión. Ellos son el corazón de todas nuestras empresas y buscaremos que trabajen felices y queden motivados con cada objetivo alcanzado.

Por lo tanto, buscaremos ordenar y respetar todos los derechos legales, buscaremos el bienestar y felicidad de nuestro equipo, más allá de lo que exige la ley y con el ánimo de avanzar hacia su desarrollo como personas y trabajadores. Nos ocuparemos de apoyar cada etapa de su desarrollo, desde el ingreso a nuestras empresas y hasta el momento en que deban dejarnos en búsqueda de otros horizontes laborales, por acogerse a jubilación o cualquier otro motivo.

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Para permitir e incentivar el desarrollo profesional de nuestros colaboradores, Empresas Madesal optará siempre que requiera llenar un puesto de trabajo por invitar primero a sus trabajadores para luego abrir el llamado a concurso hacia el exterior de nuestro grupo. Esta labor la desarrollará el área o empresa interesada y contará con toda la colaboración que requiera de parte del Área de Personas y cuando sea necesario, contratarán los servicios de evaluación psicológica.

Los procesos de reclutamiento deben ser transparentes, conocidos por todos y procuraremos efectuar las evaluaciones técnicas y/o psicológicas según el perfil de cada cargo.

Las etapas del proceso de selección serán:

1. DEFINICIÓN DE PERFIL DE COMPETENCIAS DEL CARGO
2. LLAMADO A PARTICIPAR DENTRO DE MADESAL
3. DEFINICIÓN DE PLAZO
4. SELECCIÓN
5. ENTREVISTAS O PRESENTACIÓN ANTE UNA COMISIÓN
PRESENTACIÓN DE TERNA AL DIRECTORIO DEL GRUPO



INDUCCIÓN Y ORIENTACIÓN DEL PERSONAL

Desarrollaremos programas de integración para los nuevos colaboradores, para hacer más fácil y eficiente el proceso de socialización, en lo relativo a sus derechos, deberes y tareas del cargo, como en lo relativo a los objetivos, principios, normas y nuestra cultura.

Cada jefe directo entregará información estructurada de la organización, incluyendo, entre otros, material sobre sus deberes y derechos, sistema de control de asistencia, planificación estratégica, documentos necesarios para formalizar su situación previsional y firma de contrato, el Reglamento Interno de Higiene y Seguridad actualizado, además de los beneficios de salud o bienestar asociados a la contratación.

El jefe directo de cada colaborador nuevo presentará al nuevo integrante del equipo a todos y cada uno de las personas que trabajan en el grupo, invitándolo a conocer las unidades o empresas más alejadas de su ámbito laboral para que comprenda bien el grupo en el que se inserta.

POLITICA DE APLICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Es indispensable que cada líder, gerente o jefe asuma la administración del personal a su cargo, lo que impone los siguientes desafíos:

1.- DESARROLLO DE ESTILOS DE GESTIÓN ADECUADOS A SU EQUIPO

Buscaremos establecer objetivos de cada unidad o empresa en un proceso participativo, con el equipo y/o con cada colaborador para dejar claro cuáles son las responsabilidades y el aporte de cada uno en alcanzar las metas definidas.

2.- PLANES DE DESARROLLO PROFESIONAL

Buscaremos potenciar al máximo las capacidades de nuestro equipo y compatibilizar los objetivos de nuestras empresas con las expectativas económicas y crecimiento profesional de cada colaborador, de acuerdo a las posibilidades presupuestarias de su unidad de negocio.

Potenciaremos las habilidades o competencias de nuestro equipo con capacitaciones pertinentes para su desarrollo profesional y para potenciar el



crecimiento en el desempeño de su cargo. Por eso, cada jefe directo deberá revisar anualmente (a octubre o noviembre de cada año) los descriptores de cargo para verificar las necesidades u oportunidades de capacitación de su equipo, de tal forma de decidir los que sean más oportunos para el desarrollo de nuestro equipo y el logro de nuestros objetivos estratégicos.

3.- EVALUACIONES DE DESEMPEÑO

Prepararemos un sistema de evaluación de desempeño, cuyo objetivo será transparentar la medición de resultados en desarrollo laboral de cada persona, en base a las métricas que le impone su descriptor de cargo y a los objetivos estratégicos del grupo de empresas y de su unidad de negocios. Además incluiremos los códigos de conducta que nos imponen nuestros valores y que nos demanda el criterio para evaluar las buenas o deseables prácticas ante nuestros compañeros de trabajo, clientes o cualquier persona con que nos relacionemos a nombre de nuestra empresa.

Código de buenas prácticas:

1. Saluda antes de que te saluden, no uses apelativos ni sobrenombres peyorativos.
2. Mira a la cara a la persona con la que hablas.
3. Usa un lenguaje claro, acorde al nivel socio cultural del interlocutor.
4. Adopta una expresión facial y corporal cordial. No comuniques ansiedad o impaciencia.
5. Brinda soluciones ágiles y fáciles de entender.
6. En casos de temas técnicos o complejos o en caso de error o algún falla en nuestros productos o servicios, pide disculpas y explica las causas reales.
8. Ponte en el lugar del otro. No critiques al compañero, cliente o proveedor ni entres en conflicto con él. Si la situación te sobrepasa, pide la presencia de tu jefe o del directivo más cercano.
9. Mantén la confidencialidad de la información a la que accedes.
10. No reciba regalos de algún tipo que puedan comprometer tu decisión profesional o tu integridad personal.
12. No critiques públicamente a tu empresa o al grupo, ni a sus colaboradores. Siempre estará la posibilidad abierta de comentar tus críticas constructivas dentro de la organización. Tú eres Madesal, eres un representante de este grupo de empresas, por lo que cualquier cosa que hagas o digas nos representa o es un reflejo de quienes somos.

ACTORES Y ROLES



Corresponde al Comité de Negocios de Empresas Madesal proponer esta Política de Recursos Humanos al Directorio del Grupo, el que tendrá que sancionarla y luego someterla a un proceso participativo de mejora y redacción final.

En esta política, cada uno de los gerentes, líderes, jefes o supervisores tendrá un rol decisivo en la gestión de sus colaboradores para lograr el mejor desempeño, de acuerdo con sus habilidades y competencias.

POLITICAS DE RETENCIÓN DE TALENTO

1.- CALIDAD DE VIDA LABORAL: Como en Empresas Madesal existen varias organizaciones y formas de trabajo, además de los problemas asociados al tipo de jornada laboral, gestión del tiempo, exposición a riesgos y otras, estableceremos programas de trabajo para proteger la salud ocupacional y potenciar la calidad de vida de nuestro equipo. Entendemos la salud laboral como la preocupación por la búsqueda del máximo bienestar posible en el trabajo, tanto en la realización del mismo como en la consecuencia de éste, en los planos físico, mental y social.

- a) **Salud Ocupacional y Prevención de Riesgos:** Contamos con un Departamento de Prevención de Riesgos para disminuir los riesgos presentes en el entorno laboral, cuyas actividades y/ o proyectos se priorizarán a través del Área de Asuntos Corporativos y Personas, además del Comité de Negocios de Empresas Madesal cuando se requieran cambios o inversiones relevantes. **Definiremos un presupuesto anual mínimo cada año destinado a esta materia.** Asimismo, todas obras civiles que se realicen, como la incorporación de muebles, equipos y otros deberán efectuarse según criterios ergonómicos y deberán ser visados por profesionales de prevención de riesgo y/o salud ocupacional.
- b) **Bienestar y beneficios sociales:** Para mejorar la calidad de vida de los colaboradores se fortalecerán las intervenciones que aborden aspectos del ámbito laboral, económico, cultural, recreativo, social y familiar, para también fortalecer la identidad, pertenencia, integración y relaciones humanas dentro del grupo de empresas. Pondremos énfasis en la cultura de la vida sana, el desarrollo cultural, recreativo y deportivo, financiado por la empresa o en forma compartida.
- c) **Prestaciones de salud:** Estamos convencidos de que la salud es uno de los factores que aportan mayor inquietud o tranquilidad en la vida de las



personas, por lo tanto nos comprometemos a velar por la seguridad en este aspecto de nuestro equipo.

C.1. Es así como adquirimos un **seguro complementario de Salud**, cuyo proveedor evaluaremos año a año, para proporcionar tranquilidad ante eventos que demanden altos costos para nuestro equipo. La forma de financiar la prima de este seguro es de un pago del 100% por parte de la empresa para los trabajadores que ganan una cifra igual o menor a 500.000 pesos líquidos, mientras todos los demás trabajadores pagarán la mitad de su seguro.

C.2. Suscribimos un convenio con la Clínica Universitaria de Concepción, que pertenece a nuestro grupo de empresas, por lo que nuestro equipo de trabajo cuenta con atención médica de urgencia sin costo por la consulta y solo pagan los insumos. Además, contamos con otros descuentos y convenio para chequeos preventivos.

- d) **Ambientes de Trabajo:** Adoptaremos medidas para que las condiciones físicas de las oficinas o sucursales sean lo más apropiadas para el desempeño del trabajo. De igual manera, se hará lo posible para que el colaborador disponga y mantenga, equitativamente, entre los diversos niveles y tipos de actividad, lugares adecuados para satisfacer algunas necesidades básicas, tales como servicios higiénicos idóneos, lugares para descansar, alimentarse y cambiarse de ropa. Para promover la salud monitorearemos anualmente el clima laboral y felicidad organizacional realizando intervenciones oportunas y efectivas; fomentaremos la incorporación de pausas activas en la jornada de trabajo y, entre otras, se incorporarán capacitaciones, cursos o talleres de vida saludable.

2. INFORMACIÓN Y ORIENTACIÓN A LOS COLABORADORES

Los colaboradores estén suficiente y permanentemente informados de los objetivos estratégicos, logros institucionales de Empresas Madesal, de cada unidad de negocios y de lo que pasa con sus compañeros de trabajo. También nos comprometemos a mantener informado al equipo de nuestras empresas sobre sus derechos y deberes como colaboradores de nuestras empresas.

Los primeros responsables de comunicar toda esta información son los jefes directos en cada equipo, por lo que cada uno de los integrantes con algún



nivel de liderazgo tendrá el deber de estar al tanto de lo que está pasando y de ir entregando esta información a sus colaboradores.

Los medios que utilizaremos para entregar esta información serán principalmente el cara a cara, secundariamente el whatsapp de cada grupo, luego la red social de Empresas Madesal (Slack).

Es un deber de cada jefatura el informar a sus colaboradores antes que las informaciones circulen en los medios de comunicación tradicionales o en redes sociales abiertas.

3. REMUNERACIONES

Una vez que definamos el sistema de evaluación de desempeño efectuaremos el estudio de escalas de sueldo para determinar la forma en que estos deben comportarse o ir cambiando en base a los proyectos o planes de desarrollo de talento.

4. INCENTIVOS

RECONOCIMIENTO: Entendemos como principal herramienta de incentivo y motivación el reconocimiento público de nuestros colaboradores que cumplen con los valores, lineamientos estratégicos, metas u objetivos, años de servicios, capacitación en nuevas competencias o habilidades.

AMBIENTE DE TRABAJO: buscaremos que los equipos de trabajo que en conjunto consiguen una meta, ganen algún beneficio tendiente a mejorar su ambiente laboral.

PREMIOS O BONOS: Estableceremos un porcentaje de reparto de utilidades para todos los equipos de trabajo en base al cumplimiento de metas del grupo completo y/ o de cada empresa.



POLITICA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

1. INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Como grupo de Empresas Madesal estamos observando constantemente el mercado para ver cómo integrar proyectos innovadores y esperamos escuchar a cada uno de nuestros colaboradores que acudan con modelos de negocios interesantes y posibles de evaluar o ejecutar.

El área de Innovación está en manos de la Gerencia Comercial, la que recibirá las propuestas para estudiarlas y ver si ofrecen oportunidades de crecimiento para el grupo.

2. CAPACITACIÓN

Entendemos la capacitación como una de las principales tareas para conseguir que nuestros colaboradores, logren las competencias técnicas que requiere la diversificación y crecimiento de nuestro grupo de empresas, el que demanda nuevos y distintos conocimientos y habilidades blandas de parte de nuestro equipo.

a) PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACIÓN

Todos los colaboradores tendrán derecho a recibir capacitación. Anualmente y de acuerdo a las disposiciones vigentes en la empresa se asignará el presupuesto para el programa de capacitaciones.

El programa de capacitación tendrá que dar cuenta de las necesidades detectadas en escenarios actuales y proyecciones futuras de gestión, sustentado en un diagnóstico participativo que incluya la metodología de estudio de necesidades de capacitación y brechas de competencias.

b) PROGRAMAS EXTRAORDINARIOS DE CAPACITACION Y FORMACION

Como nuestra política es desarrollar el talento interno, antes de cualquier contratación buscaremos el perfil adecuado entre nuestros colaboradores y veremos cuáles son las necesidades de capacitación que requiere para asumir una nueva función.

Si aquello se estima muy dificultoso o costoso acudiremos a la incorporación de un nuevo integrante del equipo.

También procuraremos capacitar a personas del equipo cuando el mercado no nos entregue una oferta en la especialidad o tema requerido por nuestros proyectos o trabajos.



c) REENTRENAMIENTO Y ADAPTACION TECNOLOGICA

La incorporación de tecnología a la empresa, deberá considerar el impacto que tendrá sobre los colaboradores, e incluso este factor deberá servir como otro elemento de juicio al decidir su adquisición.

Esperamos que la incorporación de tecnología no signifique la sustitución de una persona, sin embargo, cuando ello ocurra buscaremos la manera de reubicarlo en otro rubro o unidad de negocios en que se requiera alguien con su perfil y habilidades.

d) DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y ADAPTACION DE LOS PROCESOS DE CAMBIO

Procuraremos crear las condiciones para desarrollar al máximo el potencial y talento de los colaboradores para lograr la colaboración y trabajo en equipo dentro de cada área, unidad o empresa del grupo. El área de Personas entregará la asesoría y apoyo técnico-profesional que cada líder requiera para estudiar o fortalecer sus competencias.

POLITICA DE DESVINCULACION

1. DESVINCULACION ANTICIPADA

Esta desvinculación se toma como última medida disciplinaria: en este caso se deberán retroalimentar y ajustar los procesos de evaluación y selección de personal, como también se deberán evaluar, si es necesario, reformular los procedimientos administrativos del área afectada.

Renuncia voluntaria: El sistema de gestión de Personas deberá clarificar las motivaciones e implementar un cuestionario de egreso de trabajadores de tal manera de generar información para la evaluación y retroalimentación de sus procesos.

2. DESVINCULACION NATURAL

Cuando una persona esté en edad de jubilar, le preguntaremos qué quiere hacer respecto de su retiro legal y le ofreceremos el apoyo que requiera e incluso la capacitación necesaria para emprender o insertarse en otro mercado, además de la posibilidad de quedarse colaborando con nosotros para aprovechar sus conocimiento es incluso capacitar o guiar a los más nuevos del equipo.



POLITICA DE RELACIONES LABORALES

1. PRINCIPIOS BASICOS DE LAS RELACIONES LABORALES
 - a) LA VALORACION DEL DIALOGO: Para Empresas Madesal entendemos que la opinión y participación de cada uno de nuestros colaboradores es relevante y fundamental, por lo que todos nuestros líderes o jefes de áreas o empresas deben escuchar a sus equipos, procurar el diálogo y considerarlos en todas y cada una de sus decisiones.
 - b) RESPETO MUTUO: En nuestro grupo de empresas se valora el respeto y la igualdad de oportunidades para acceder a la información de la empresa a cada uno de nuestros colaboradores. Esperamos que la relación entre ellos y sus jefes, además de mutua entre compañeros de labores sea siempre cordial y transparente.

2. ORIENTACION DE LAS RELACIONES LABORALES

Nuestro grupo de empresas declara que no tiene ningún inconveniente con la creación de gremios o sindicatos y asegura la posibilidad de que cada trabajador converse sobre sus condiciones laborales con su jefe directo, si este no lo escucha o atiende su solicitud puede acudir al área de Personas y si así aún no obtiene ningún resultado puede consultar al gerente general.

3. DECLARACION DE NO DISCRIMINACIÓN

Nuestro grupo de empresas declara que no discrimina a las personas por género, raza, color, discapacidad, opinión política, orientación sexual, edad, religión, o estado de VIH.

4. ACOSO SEXUAL O LABORAL

También declaramos nuestro firme rechazo al acoso de cualquier tipo, por lo que solicitamos a quienes se sientan menoscabados o acosados laboral o sexualmente que acudan a su jefatura directa, al jefe corporativo de Personas (cpavez@madesal.ci) y se respetará la confidencialidad de la denuncia.

Queda estrictamente prohibido a todo trabajador de nuestras empresas ejercer en forma indebida, por cualquier medio, requerimientos de carácter sexual, no consentidos por quien los recibe y que amenacen o perjudiquen su situación laboral o sus oportunidades en el empleo, lo cual constituirá para todos estos efectos una conducta de acoso sexual.



El procedimiento completo de investigación de acoso sexual está en nuestro Reglamento Interno de Orden Higiene y Seguridad (RIHOS), en la página 32 TITULO XIX (Procedimiento de Investigación y Sanción de Acoso Sexual); mientras el proceso que genere una denuncia de acoso laboral se encuentra en la página 89, TITULO XLXII (Acoso Laboral, artículo 183).

5. HORARIOS DE TRABAJO

Las Empresas Madesal tienen como horarios máximos de trabajo de nuestros equipos las 45 horas semanales, distribuidos en no menos de 5 ni más de 6 días, jamás podrá exceder las 10 horas diarias, aunque pueden existir jornadas inferiores e incluso algunas más flexibles, dependiendo de los contratos de trabajo y las obligaciones de cada cargo. (en nuestro RIOHS hay mayores detalles sobre este ítem, página 10)

6. RESOLUCION DE RECLAMOS

Para resolver reclamos por cualquier tipo de tema laboral, Empresas Madesal solicita a sus trabajadores que se consulta en primera instancia con su jefe directo, luego con su superior y si no encuentra respuesta puede acudir directamente al área de Personas via mail (cpavez@malesal.cl), whatsapp o solicitando una reunión cara a cara para plantear la inquietud.



Somos una familia de
empresas que innova para
**cumplir los sueños de las
personas.**

GUÍA PRÁCTICA, NUESTRO PROPÓSITO Y LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS:

PARA JEFES DE ÁREAS Y GERENTES EN EMPRESAS MADESAL

EMPRESASMADESAL.CL



Introducción

El grupo de Empresas Madesal está en constante crecimiento y diversificación de sus actividades, por lo que ha generado el ingreso de personas nuevas a su estructura, y demanda nuevas competencias de parte de sus colaboradores. Es por eso que nuestros líderes tienen cada día mayores desafíos para impregnar nuestros valores, lineamientos estratégicos y nuestra Política de Recursos Humanos, como una guía para nuestros colaboradores, además de permitir la estandarización de nuestros procesos y formas de actuar. Estamos seguros de que como equipo compartimos gran parte de esta guía, sin embargo, lo importante es que quienes tenemos algún grado de responsabilidad en el grupo sepamos exactamente qué se espera de nosotros y de nuestro equipo. Acabamos de pasar por un proceso de construcción de nuestro propósito y ahora debemos asegurarnos de que cada miembro de nuestro equipo entienda y viva el día a día de acuerdo a nuestros valores, que estamos seguros son compartidos por todos nosotros.



GUÍA PRÁCTICA, NUESTRO PROPÓSITO Y
LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS: PARA JEFES DE
ÁREAS Y GERENTES EN EMPRESAS MADESAL



Valores

COLABORAR: Trabajar en equipo para generar apoyo entre todos los colaboradores, clientes y comunidad.

EXCELENCIA: Acompañar y superar las expectativas del cliente con un equipo multidisciplinario colaboradores con actitud de servicio y en la búsqueda de calidad.

RESPECTO: Entendemos nuestras actividades productivas y laborales dentro de las buenas prácticas de cordialidad y consideración con todas las personas.

INNOVACIÓN: Mejora continua en productos y servicios para encontrar soluciones a requerimientos o a los cambios en el mercado.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL: Agregamos valor a nuestros productos y servicios respetando el medio ambiente y el bienestar de las comunidades.

PASARLO BIEN: Disfrutar la vida y el trabajo, tener actitud positiva. Queremos acompañar siempre el bienestar y desarrollo de nuestro equipo.

INTEGRIDAD: Nuestros colaboradores y empresas cumplen lo que prometen.

CONFIANZA: Queremos generar vínculos de credibilidad, consistencia, coherencia y convicción para el largo plazo con clientes y colaboradores.

ECONOMÍA CIRCULAR: Dar una nueva vida convirtiendo en un subproducto residuos de otros procesos productivos generando una nueva unidad de negocio rentable y sustentable.

Estos son los principios básicos que compartimos como familia de empresas, son nuestra cultura. En empresas madesal ponemos a la persona en el centro y por eso es que el respeto es fundamental para cumplir con cualquiera de nuestras labores, gracias a él podemos confiar, colaborar y luego hacer un trabajo de excelencia y pasarlo bien en el proceso. Buscamos generar impacto positivo en todas nuestras acciones en favor de las personas, el medio ambiente y el desarrollo económico.

EMPRESASMADESAL.CL



La marca

NUESTRA MARCA TIENE UNA HISTORIA de 60 años, tiene un buen nombre ganado, pero lo más importante es que quienes participamos en cada una de las empresas de esta familia estamos construyendo su prestigio, el que se va renovando día a día. Cada contacto de cada uno de nuestros colaboradores con una persona, cada aparición de uno de nosotros en público o en medios de comunicación o redes sociales es parte de esa construcción de la marca.

Importante

- La marca es usted y todo su equipo de trabajo.
- Cualquier descuido en algún proceso, infraestructura o persona destruye el trabajo de años en solo minutos.
- Empresas Madesal continuará creciendo, le invitamos a crecer con nosotros y motivar a los miembros de su equipo.
- En lo formal la marca debemos cuidarla, por lo que le rogamos ajustarse a las posibilidades que nos da nuestro manual de marca o pedir a asuntos corporativos su revisión.



GUÍA PRÁCTICA, NUESTRO PROPÓSITO Y
LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS: PARA JEFES DE
ÁREAS Y GERENTES EN EMPRESAS MADESAL



Código de buenas prácticas

1. Saluda antes de que te saluden, no uses apelativos ni sobrenombres peyorativos.
2. Mira a la cara a la persona con la que hablas.
3. Usa un lenguaje claro, acorde al nivel socio cultural del interlocutor.
4. Adopta una expresión facial y corporal cordial. No comuniqués ansiedad o impaciencia.
5. Brinda soluciones ágiles y fáciles de entender.
6. En casos de temas técnicos o complejos o en caso de error o algunafalla en nuestros productos o servicios, pide disculpas y explica las causas reales.
7. Ponte en el lugar del otro. No critiques al compañero, cliente o proveedor ni entres en conflicto con él. Si la situación te sobrepasa, pide la presencia de tu jefe o del directivo más cercano.
8. Mantén la confidencialidad de la información a la que accedes.
9. No reciba regalos de algún tipo que puedan comprometer tu decisión profesional o tu integridad personal.
10. No critiques públicamente a tu empresa o al grupo, ni a sus colaboradores. Siempre estará la posibilidad abierta de comentar tus críticas constructivas dentro de la organización. Tú eres Madesal, eres un representante de este grupo de empresas, por lo que cualquier cosa que hagas o digas nos representa o es un reflejo de quienes somos.
11. Cada vez que llegue un nuevo colaborador preséntelo a toda la organización, encárguese de que se sienta incluido.



GUÍA PRÁCTICA, NUESTRO PROPÓSITO Y LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS: PARA JEFES DE ÁREAS Y GERENTES EN EMPRESAS MADESAL



Anexo 8

AUTO DIAGNOSTICO DE LOS LIDERES COMO AGENTES DE CAMBIO (abril 2020)

<https://es.surveymonkey.com/r/WBG3B5L>

MI PERFIL COMO AGENTE DE CAMBIO

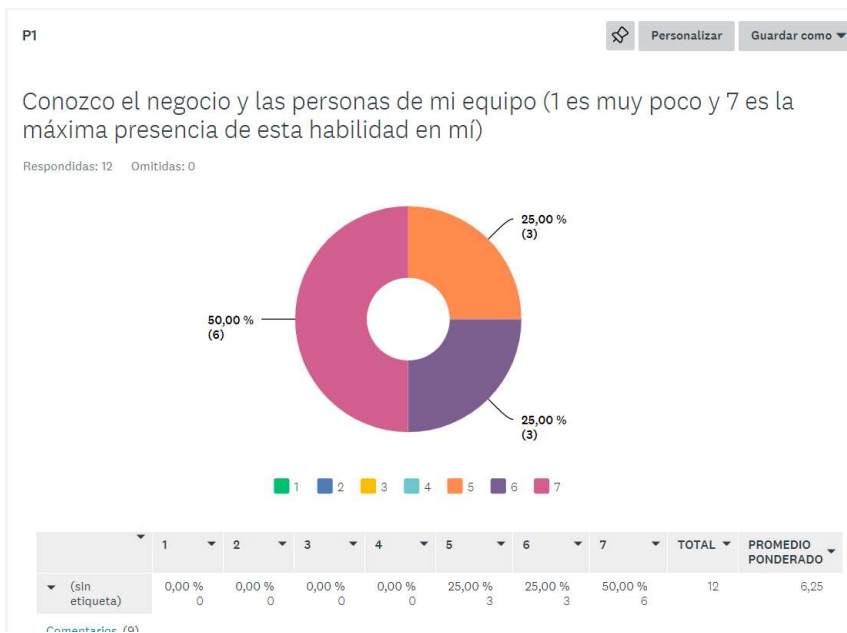
Para qué contestar

Esta encuesta solo pretende que como líderes de unidades o empresas Madesal nos autoevaluemos para ver cómo estamos respecto de las habilidades necesarias para ser agentes de cambio para generar impacto en la productividad y reputación que nos aportará el difundir en todos el PROPÓSITO que construimos como equipo.

Luego les enviaremos a todos las respuestas generales y a cada uno le pasaremos su plan de desarrollo, para medir cómo avanzó luego de 3 meses.

Sig.

RESPUESTAS:

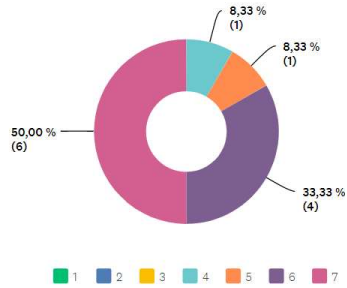


P5

Personalizar Guardar como

Me adapto a la realidad de mi equipo(1 es muy poco y 7 es la máxima presencia de esta habilidad en mí)

Respondidas: 12 Omitidas: 0



| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | TOTAL | PROMEDIO PONDERADO |
|----------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|-------|--------------------|
| (sin etiqueta) | 0,00% 0 | 0,00% 0 | 0,00% 0 | 8,33% 1 | 8,33% 1 | 33,33% 4 | 50,00% 6 | 12 | 6,25 |

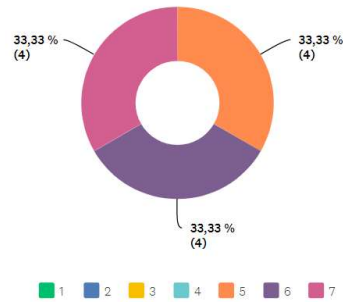
Comentarios (7)

P6

Personalizar Guardar como

Amplío capacidades de mi equipo(1 es muy poco y 7 es la máxima presencia de esta habilidad en mí)

Respondidas: 12 Omitidas: 0



| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | TOTAL | PROMEDIO PONDERADO |
|----------------|------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------|--------------------|
| (sin etiqueta) | 0,00% 0 | 0,00% 0 | 0,00% 0 | 0,00% 0 | 33,33% 4 | 33,33% 4 | 33,33% 4 | 12 | 6,00 |

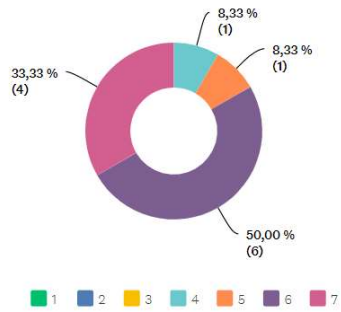
Comentarios (7)

P7

Personalizar Guardar como

Recompenso el cumplimiento de otros(1 es muy poco y 7 es la máxima presencia de esta habilidad en mí)

Respondidas: 12 Omitidas: 0



| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | TOTAL | PROMEDIO PONDERADO |
|----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|-------|--------------------|
| (sin etiqueta) | 0,00 % 0 | 0,00 % 0 | 0,00 % 0 | 8,33 % 1 | 8,33 % 1 | 50,00 % 6 | 33,33 % 4 | 12 | 6,08 |

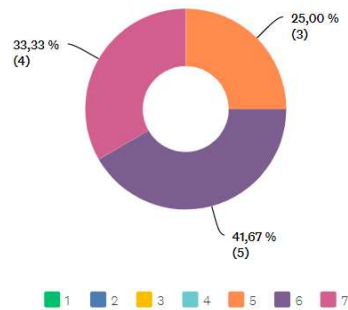
Comentarios (8)

P8

Personalizar Guardar como

Reconozco mi experiencia laboral(1 es muy poco y 7 es la máxima presencia de esta habilidad en mí)

Respondidas: 12 Omitidas: 0



| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | TOTAL | PROMEDIO PONDERADO |
|----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|-------|--------------------|
| (sin etiqueta) | 0,00 % 0 | 0,00 % 0 | 0,00 % 0 | 0,00 % 0 | 25,00 % 3 | 41,67 % 5 | 33,33 % 4 | 12 | 6,08 |

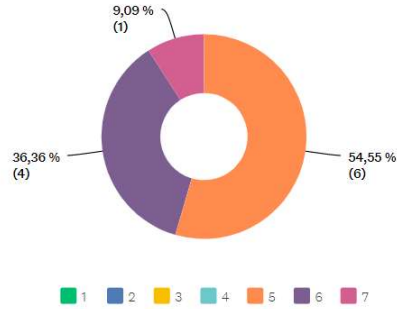
Comentarios (6)

P9

Personalizar Guardar como

Reconozco emociones que facilitan o dificultan la ejecución de una tarea (1 es muy poco y 7 es la máxima presencia de esta habilidad en mí)

Respondidas: 11 Omitidas: 1



| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | TOTAL | PROMEDIO PONDERADO |
|----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|-------------|-------|--------------------|
| (sin etiqueta) | 0,00 % 0 | 0,00 % 0 | 0,00 % 0 | 0,00 % 0 | 54,55 % 6 | 36,36 % 4 | 9,09 % 1 | 11 | 5,55 |

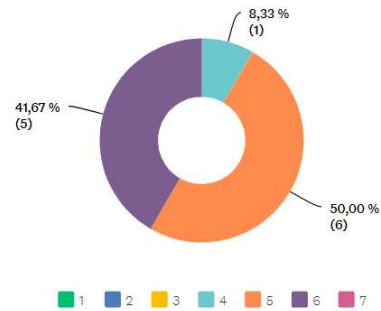
Comentarios (6)

P10

Personalizar Guardar como

Hago preguntas poderosas(1 es muy poco y 7 es la máxima presencia de esta habilidad en mí)

Respondidas: 12 Omitidas: 0



| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | TOTAL | PROMEDIO PONDERADO |
|----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|-------------|-------|--------------------|
| (sin etiqueta) | 0,00 % 0 | 0,00 % 0 | 0,00 % 0 | 8,33 % 1 | 50,00 % 6 | 41,67 % 5 | 0,00 % 0 | 12 | 5,33 |

Comentarios (7)

P11

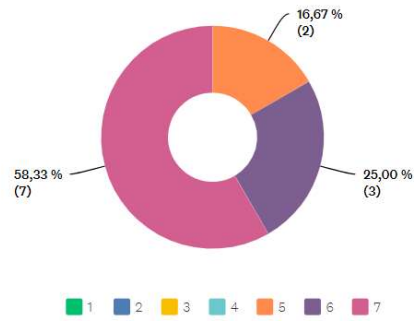


Personalizar

Guardar como

Genero confianza(1 es muy poco y 7 es la máxima presencia de esta habilidad en mí)

Respondidas: 12 Omitidas: 0



| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | TOTAL | PROMEDIO PONDERADO |
|----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|-------|--------------------|
| (sin etiqueta) | 0,00 % 0 | 0,00 % 0 | 0,00 % 0 | 0,00 % 0 | 16,67 % 2 | 25,00 % 3 | 58,33 % 7 | 12 | 6,42 |

[Comentarios \(7\)](#)

P12

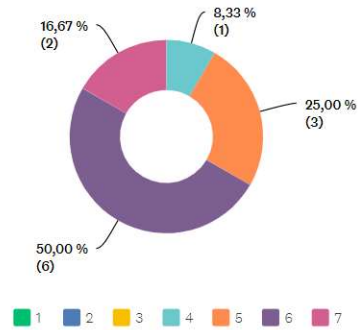


Personalizar

Guardar como

Soy flexible(1 es muy poco y 7 es la máxima presencia de esta habilidad en mí)

Respondidas: 12 Omitidas: 0

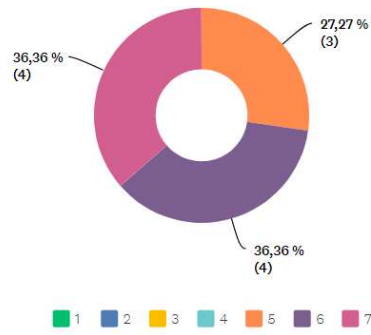


| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | TOTAL | PROMEDIO PONDERADO |
|----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|-------|--------------------|
| (sin etiqueta) | 0,00 % 0 | 0,00 % 0 | 0,00 % 0 | 8,33 % 1 | 25,00 % 3 | 50,00 % 6 | 16,67 % 2 | 12 | 5,75 |

[Comentarios \(7\)](#)

Promuevo emociones positivas en los miembros de mi equipo(1 es muy poco y 7 es la máxima presencia de esta habilidad en mí)

Respondidas: 11 Omitidas: 1



| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | TOTAL | PROMEDIO PONDERADO |
|----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|-------|--------------------|
| (sin etiqueta) | 0,00 % 0 | 0,00 % 0 | 0,00 % 0 | 0,00 % 0 | 27,27 % 3 | 36,36 % 4 | 36,36 % 4 | 11 | 6,09 |

Comentarios (5)

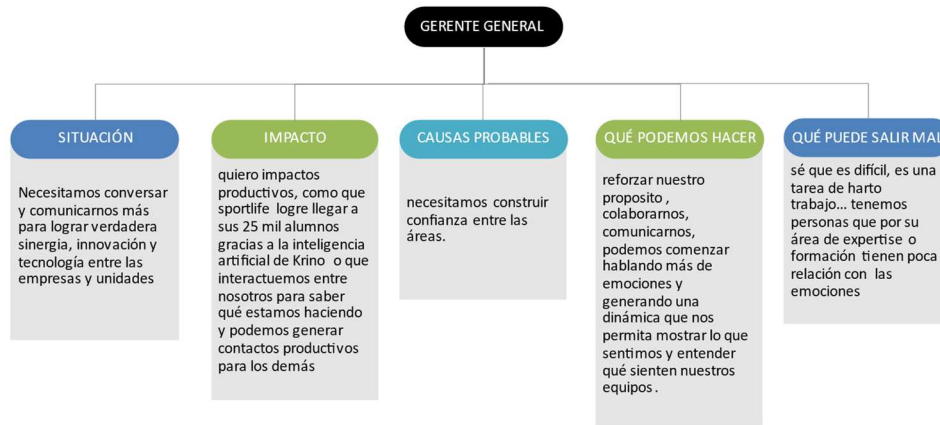
ANEXO 9



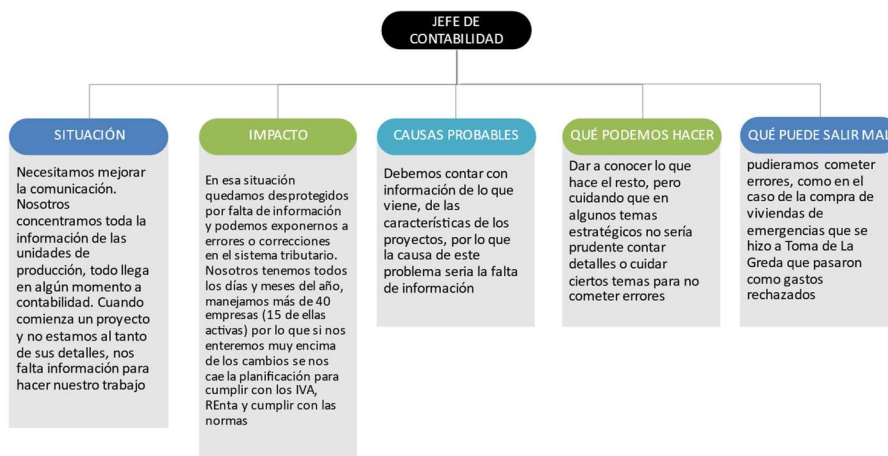
ANEXO 10

ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS KEYPLAYERS

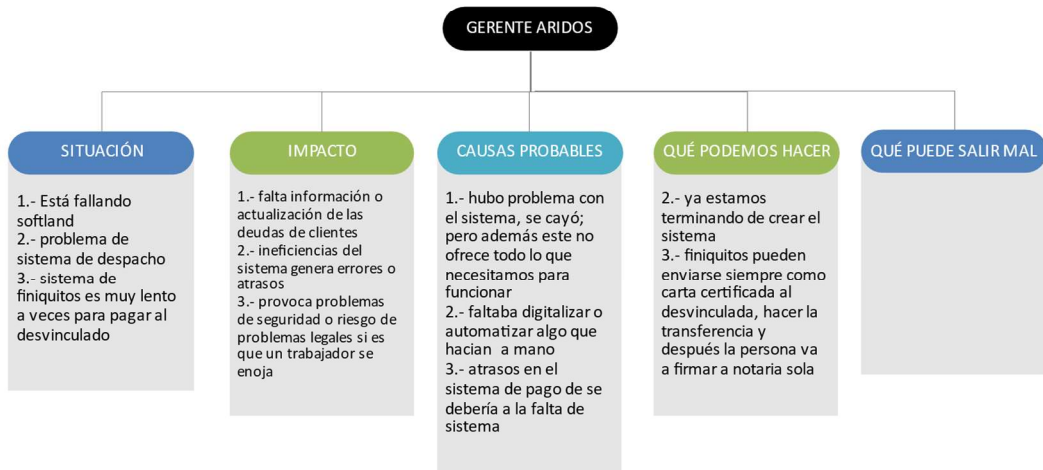
DIAGNÓSTICO KEYPLAYERS ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA



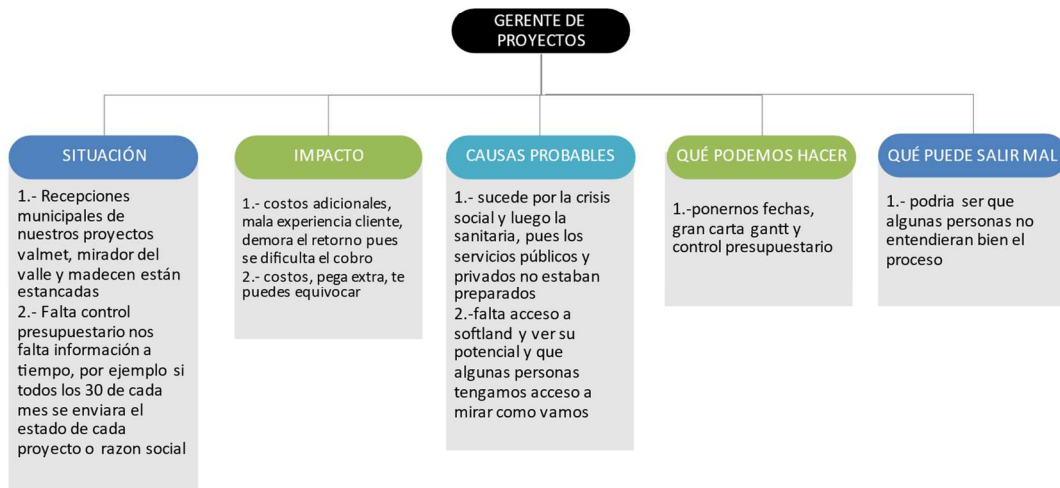
DIAGNÓSTICO KEYPLAYERS ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA



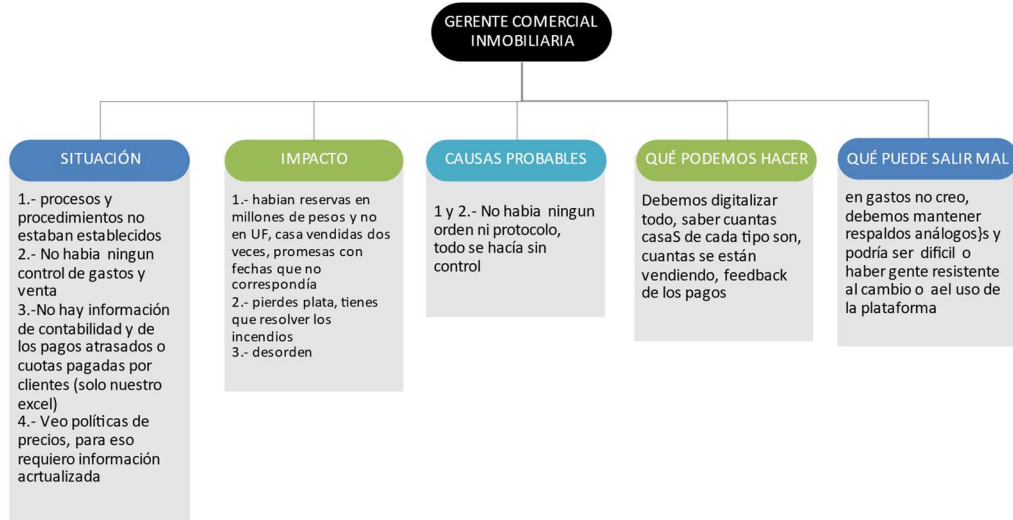
DIAGNÓSTICO KEYPLAYERS ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA



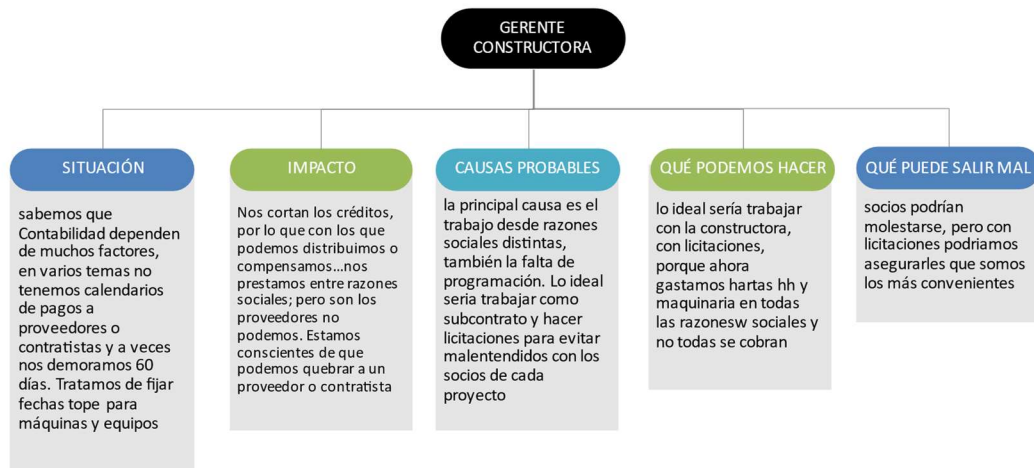
DIAGNÓSTICO KEYPLAYERS ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA



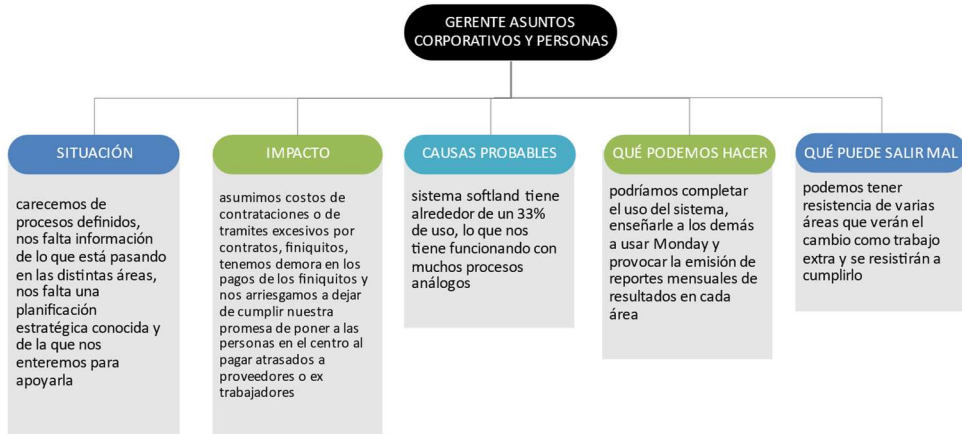
DIAGNÓSTICO KEYPLAYERS ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA



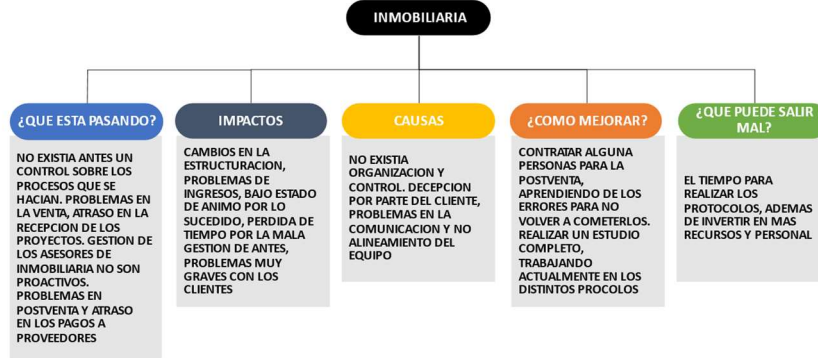
DIAGNÓSTICO KEYPLAYERS ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA



DIAGNÓSTICO KEYPLAYERS ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA



Consolidado Respuestas COLABORADORES CLAVES



Consolidado Respuestas COLABORADORES CLAVES



ARIDOS



Consolidado Respuestas COLABORADORES CLAVES



CONTABILIDAD



SÍNTESIS DIAGNÓSTICO COLABORADORES CLAVES



Situación Actual (Eq1)
 Dificultad para comunicarse dentro del equipo de trabajo y entre las áreas de la empresa. Mucha carga laboral y poco tiempo para ejecutar las tareas provocando bajo estado de ánimo. Realizar mayores instancias de reuniones de equipo. Mejorar la compañía con los colaboradores en tiempos de crisis o temas personales para lograr aprovechar sus habilidades.

Situación Actual (Eq1)
 Falta un sistema de control sobre los procesos internos de las distintas áreas de trabajo y mejorar el mecanismo de respaldo en información contable, realizar protocolo o políticas para proveedores, clientes, contratistas etc. Optimizar los tiempos de trabajo para tener una mejor capacidad de respuesta al cliente y proveedor.

Situación Futura (Eq2)
 Lograr un ambiente de trabajo colaborativo, empático y eficiente que genere confianza entre todos los colaboradores. Alineamiento con los valores y propósito de la organización, aprovechando y explotando al máximo las fortalezas y mejorando constructivamente las debilidades de las personas para conseguir cumplir con los desafíos y requerimientos que sean propuestos

Situación Futura (Eq2)
 Sistema automatizado que responda a las necesidades de todos los equipos, amigable en su interfaz. Estandarización de los procesos internos para generar resultados confiables en el menor tiempo posible.



ANEXO 11 FOCUS GROUP SOBRE OBJETIVOS

| | ¿Qué quiero conseguir en mi empresa o área? (Cantidad de producción, ventas, mejoras en procesos... lo más específico posible) | ¿Cómo quiero conseguirlo? | ¿Qué pienso mi equipo sobre este objetivo o propósito, qué mejoramos ellos para que logremos aquello? | Pienso: Cuántas veces al mes me reúno con mi equipo (una a una y en equipo) para darles feedback. Cuántas veces plan tengo para mejorar la comunicación con tu equipo? | ¿Sabe mi equipo qué espero de ellos? |
|--|---|--|--|---|---|
| jeremie Andros | Aérod posee un permiso de explotación de 50.000 m3 mensual, mi meta plantada desde que trabajó en aérod es alcanzar ese tipo, en este momento estamos sobre los 20.000 m3 mensuales y día a día hemos mejorado nuestras instalaciones, maquinaria y personal, para así acercarnos a dicha meta | Para poder alcanzar dicha cifra apartamos a seguir progresivamente nos equipamos (chancadores los cuales nos marcan el volumen de producción, para poder solucionar dicho problema analizamos nuestra línea de producción, tanto en equipos como en personalización de la gente de dicha línea, para así poder optimizar nuestros gastos operacionales | Paralelamente siempre estamos en la búsqueda de nuevos equipos que puedan aumentar nuestra extracción de materia prima | Cada mañana antes de entrar a mi oficina y sentarme en mi escritorio me dedico a conversar con cada uno de estos chicos, para poder estar al tanto de las necesidades que se van surgiendo en el día, esto es algo que sigo haciendo, no tanto para mejorar la comunicación uno, pero me gustaría | Mi equipo sabe que siempre espero de ellos que no se cierren o bloqueen ante un problema y va a ir con ayuda de alguien más o no, buscar la mejor alternativa para solucionarlo |
| jeremie Kimo | lo que quiero conseguir es lograr el punto de equilibrio vendiendo licencias de software, que permitan al modelo escalable de desarrollo. He estado hablando con fondos de inversión y la idea es llegar a ese punto | Llego un punto en que ya es muy rentable, le manda mucha inversión y después es solo rentabilidad | lo tengo super entusiasmados con la idea, están comprometidos con la meta y a veces hemos hecho planes para lograr cosas en una semana y los veo comprometidos. Todavía es difícil sacarlo desde la programación hacia el negocio. Pero con tanto entusiasmo porque el sueño | todos los días me reúno con ellos en la mañana y en la tarde con cada uno para ver las tareas pendientes y ver que cumplimiento, tienen puntos los tareas | Al ser una startup es un poco cambiante, una semana los pide una cosa y a la otra los pide otra cosa |
| jeremie W | prepandemia teníamos la lógica de posicionarnos como un espacio de cowork más importante de la ciudad, pero también tener esta parte con el emprendimiento donde llegamos un nivel de referencia donde que la iniciativa concierne 10 será el caballo que nos permitirá lograrlo. Crecimos al doble los dos años anteriores y queremos volver así cuando la pandemia vaya de salida | | Uno va cambiando de idea y van saliendo ideas en el camino, como el tema de innovación que nos salió con una universidad. El equipo está experimentando de lo que vamos a lograr | me reúno todos los lunes en una reunión general y con cada uno todos los semanas. Me reúno uno a uno durante la semana una vez a la semana con cada uno de ellos para darles feedback. Para saber que áreas están super bien o frustran | saben que espero de ellos, pero soy poco formalizado lo que ellos controlan para que no se frustran |
| jeremie comercial Sportlife | Una empresa sustentable en el tiempo, en 5, 10 o 15 años. Que sea rentable, lo que es una tarea muy fuerte de mucho trabajo | Es necesario reinventarse, contribuir a formar empleo, incorporar nuevas tecnologías, la buena gestión del talento humano es fundamental, hay que ser muy empático, mejorar la infraestructura. No pueden permitir que esté lleno un negocio, pero el agua caliente no puede faltar. Confiabilidad, respeto son cosas que no pueden faltar como empresa de servicios | Solo con disciplina y trabajo lo vamos a lograr pero mejorar la calidad de la experiencia del cliente. Muy buena relación precio-calidad | Tenemos tres áreas: comité nos reunimos todos los días, con los gerentes una vez por semana y la línea pendiente es reunirse con los profesores que es donde parte y termina nuestro negocio, una vez | saben que todo desde el auxiliar hasta el gerente son relevantes, no se puede cargar ninguno de ellos |
| jeremie comercial Inmobiliaria | llevar la conversación de venta y canalizar todos los procesos administrativos para aplicar una mejora continua, esto va con digitalización | trabajo en equipo, tenemos identificadas una serie de falencias destacadas por los errores del cliente, implementando mejoras, generando puntos críticos | estamos super alineados. Estandarizar, medir con números y nuestro plan de acción. Si nos permite medir, pero hay otros KPI para optimizar procesos y mejorar como los sistemas. Con pequeños detalles podemos mejorar esa experiencia | todos los días en la oficina, con las salas de ventas una vez por semana | si, lo conversamos. Quizás faltaría una reunión personal con cada ejecutivo |
| jeremie de Contabilidad | todos queremos una actividad que es constante, queremos cumplir con el objetivo de la empresa | con esfuerzo de tratar de tener al día toda la información de los distintos áreas | equipo completamente alineado y sabe completamente con el objetivo: recibir la información y procesarla y saben para donde está dirigido el flujo de contabilidad y darle el adecuado estado final. Nuestro trabajo es una rutina, estamos todo el año ocupados | Desde hace un par de meses estamos en proceso, por lo que no hemos podido estar juntos los veces que quisiéramos. Pero tenemos cambios abiertos para uno y otro lado | estamos todos alineados, en el sentido de que nuestro es procesar la información y darle un adecuado destino |
| jeremie de Parque Circular | a corto plazo: echar a andar la planta de prolixis largo plazo: posicionar el negocio como algo sustentable a largo plazo: mejorar la tecnología y ser referente a nivel nacional y mundial. Siempre hay espacio para innovación y seguir creando negocios que lo hagan sustentable | Trabajo en equipo, liderazgo en base a la confianza, cada uno sabe lo que tiene que hacer yo ayudo a recordar, mejorar nuestro control de gestión, lo hacemos a la medida de la empresa y empezamos a usar el software... por las decisiones y cambios en nuestro equipo | gente que conoce la planta y están alineados y lo ven como una carrera de desarrollo | Desde hace un par de meses estamos en proceso, por lo que no hemos podido estar juntos los veces que quisiéramos. Pero tenemos cambios abiertos para uno y otro lado | estamos todos alineados, en el sentido de que nuestro es procesar la información y darle un adecuado destino |
| jeremie de Construcción | todos queremos y estamos apuntando a construir la parte inmobiliaria, la parte industrial se la hacemos haciendo un tiempo y cada vez hemos llegado a mejores resultados. De a poco lo queremos lograr | Trabajo en equipo, liderazgo en base a la confianza, cada uno sabe lo que tiene que hacer yo ayudo a recordar, mejorar nuestro control de gestión, lo hacemos a la medida de la empresa y empezamos a usar el software... por las decisiones y cambios en nuestro equipo | nos juntamos todos las semanas, ahora me doy las vueltas. Me junto con todos todos los días y por whatsapp a cada rato | tenemos nuestras tradiciones, acáidos y ahora no podemos, pero lo haremos por vía virtual ahora | siempre todo super claro |
| jeremie de Asesorías Corporativas y Personas | el área tiene como objetivo plasmar el propósito de Empresas Madesal y hacer que cada uno de nuestras acciones sea coherente con él. Que en nuestro avance hacia ser una mejor empresa generemos impactos positivos en las personas, medio ambiente y desarrollo económico. Lo que buscamos en cuanto a líderes y Asesorías Corporativas es partner de cada uno de los negocios para sacarlos adelante y lograr que en cada uno de ellos nuestro equipo lo pase bien | agregando valor por la vía de apoyar a todos las áreas en como mejorar su desempeño | estamos allí | nos juntamos de establecer una reunión semanal con todos. Antes era según la necesidad que imponía cada tema a según los urgentes | está al día en este plano, segura de que puedo mejorar y hacerlos más |
| jeremie general | cada uno tenemos claro lo que queremos, quiero que se cumplan las metas. Reconozco que no nos hemos sentido a ver eso... todos los tratamos de hacer lo mejor posible. Inmobiliaria, Prolixis, hay diversas cosas... pero quiero tener equipos de personas que van que disfrutan el trabajo. Hemos pasado por momentos y momentos. En la región no existe un talento logístico como el que hemos instaurado en Landa. Quiero que lo pasemos bien y que podamos contentar a los clientes | con un equipo de personas, con ciudades, con información al día. Ordenados, profesionales, ágiles y resolutivos. Con los sistemas sencillos básicos que nos permitan estar informados de todo | | siempre al día, converso mucho | |

Anexo 12

| ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA SOBRE SITUACIÓN | |
|--|---|
| PREGUNTAS | HALLAZGOS |
| 1.- ¿Qué está pasando? | Mejorar la comunicación y conversaciones, falla sistema softland, falla sistema de despacho, sistema de finiquitos lento, recepciones municipales estancadas, falla control presupuestario, faltan procedimientos, control de gestos y ventas, necesaria información de contabilidad y pagos actualizados, calendarios de pagos a proveedores o contratistas, falta una planificación estratégica conocida y de la que nos enteremos para apoyarla |
| 2.- Impacto o efectos de esto | Quedamos desprotegidos y nos exponemos a errores de incumplimientos de pagos y norma, problemas de seguridad y legales, falta información para aclarar deudas, ineficiencias en el sistema, quiero impactos positivos en aumentos de ventas entre las empresas del grupo, podemos pagar costos adicionales, mala experiencia del cliente, dificultades para cobrar, trabajo extra, equivocaciones. |
| Causas probables | Falta de información, hubo problema con el sistema que se cayó, falta digitalizar o automatizar procesos, atrasos en el sistema de pago de se debería a la falta de sistema, necesitamos construir confianza entre las áreas, sucede por la crisis social y luego la sanitaria, pues los servicios públicos y privados no estaban preparados, falta acceso a softland y ver su potencial y que algunas personas tengamos acceso a mirar como vamos; no habia ningun orden ni protocolo, todo se hacía sin control; sistema softland tiene alrededor de un 33% de uso, lo que nos tiene funcionando con muchos procesos análogos, la principal causa es el trabajo desde razones sociales distintas, también la falta de programación. |
| ¿Qué podemos hacer para mejorar? | Entregar información, estamos creando un sistema, reforzar nuestro proposito, colaborararnos, comunicarnos, podemos comenzar hablando más de emociones y generando una dinámica que nos permita mostrar lo que sentimos y entender qué sienten nuestros equipos; ponernos fechas, gran carta gantt y control presupuestario; Debemos digitalizar todo, saber cuantas casa de cada tipo son, cuantas se están vendiendo, feedback de los pagos; podríamos completar el uso del sistema, enseñarle a los demás a usar Monday y provocar la emoción de reportes mensuales de resultados en cada área |
| ¿Qué puede salir mal si implementamos esas acciones que recomienda (que riesgos habría para usted o para otros)? | pudieramos cometer errores, como en el caso de la compra de viviendas de emergencias que se hizo a Toma de La Greda que pasaron como gastos rechazados; sé que es difícil, es una tarea de harto trabajo... tenemos personas que por su área de expertise o formación tienen poca relación con las emociones; podría ser que algunas personas no entendieran bien el proceso; debemos mantener respaldos análogo y podría ser difícil o haber gente resistente al cambio o al uso de la plataforma; podemos tener resistencia de varias áreas que verán el cambio como trabajo extra y se resistirán a cumplirlo |

Anexo 13

RESULTADOS FOCUS GROUP INDAGACIÓN APRECIATIVA

| | gerente parque circular | gerente comercial | gerente comercial sportifs | gerente constructora | jefe de contabilidad | gerente aridos | gerente casa w | gerente libro | gerente asuntos corporativos y personas | |
|---|--|--|---|---|---|--|--|--|---|--|
| ¿qué sentido con el diagnóstico de la situación | lo creo que fueron bien acertados los resultados del diagnóstico, la tendencia es ir en avance en tecnología y digitalización que es lo que se ve en todo el mundo | me hace mucho sentido, el coronavirus nos pilló con la máquina a medias y nos hizo digitalizarnos en un breve periodo de tiempo y eso es el rumbo en el que hoy que seguimos avanzando | Creo que en el caso nuestro es el punto de partida de una reconversión que vamos a ir haciendo. Va a haber una gestión del mercado que va a ser online y se va a generar otro nicho de negocio. Para nosotros es recién el punto de partida para explorar otros negocios. | hace sentido el diagnóstico y tenemos algunas falencias que va a mejorar. También hablan de innovaciones nuevas sobre algunos temas, estamos pensando en lo mismo. | si el diagnóstico me parece bien, pero algunas sugerencias me parecieron un poco duras. No es que me duela, pero decir que no funciona o funciona mal un sistema que funciona por tantos años me parece muy enojado. Me pregunto quien evalúa que el sistema no funciona. | me hizo mucha razón y lo que impresionó es que todos tenemos más o menos el mismo problema | estamos buscando como generar más tracción al libro, como la gente interactúa menos... esa es una porción del mercado pues todavía hay una brecha digital en el país. Lo que estamos considerando es ocupando herramientas de gestión como el 10% o 20% de la población. Va a depender del segmento de clientes con el que estamos trabajando. | me me gustó escucharlos a todos con sus puntos de vista, en realidad el mensaje es que todos necesitan tecnología y quizás esas tecnologías van a ser distintas para cada área, pero al final el mensaje es uno, necesitamos hoy más que nunca la tecnología. En lo que nosotros me pueden preparar y puedo apoyarlos o convalidar algún que nos resuelva el problema. | | |
| ¿qué pasó que permitió este tipo de éxito? | la sinergia es clave en todo ecosistema, lo importante que las unidades convergen entre sí para sumar fortalezas | partió por la perseverancia, estuvimos siempre encima de los clientes | movimos a las personas clave y las sentamos en el puesto correcto | sumos adaptamos a los cambios, fuimos colaborativos entre las empresas, la humildad es super importante, nadie es más importante que el otro, todos tenemos que hacer de todo | si hoy lo hacemos bien trabajando muy relacionados entre las distintas unidades podemos lograr que en tres años más solemos con los de las más grandes a nivel regional y nacional | el grupo de empresas logró adaptarse a las circunstancias, de la mano de la tecnología y de como hacemos las cosas | el grupo se va a mantener positivo y vamos a agarrar la racha... debilitar la tendencia y seguir vigentes | hoy están pasando muchas cosas en el mercado, el timing es prioritario para adaptarse. Este año es fundamental, para mí ha sido trabajar más con funciones que implican tocar más clientes que el desarrollo. | nos adaptamos, nos reinventamos para acceder al éxito | |
| ¿qué papel jugaste tú? | aportar con mis ideas y conocimientos en el área industrial y poder hacer crecer la entidad en lo que estoy a cargo | ordenada y no se me va ninguna, confiable y ser cercano con el equipo/demanda y no se me va ninguna, confianza y ser cercano con el equipo | visualizo lo que había que hacer en áreas de crisis | compartí mis conocimientos y capacidades con todos | mi participación va a ser la colaboración para con todos, siempre siempre y cuando sea requerido | la visión y empujar al equipo hacia estos nuevos cambios tecnológicos y en maquinaria o en formas de trabajar para ser más productivos y sea atractivo para los clientes trabajar con nosotros. | | quité un papel protagonista y que apoye a todos en todo | ser la facilitadora y apoyar a todos los que lo necesitan. Permisos, comunicaciones, facilitar conflictos. | |
| ¿deseos que ayudaron a alcanzar y mantener ese éxito | que siga creciendo, abriéndose en el mercado local que es la tendencia global | la colaboración entre las distintas áreas, a posteriori y la digitalización la necesitamos, vamos en el rumbo correcto así es que debemos mantener la humildad | primer deseo es que comprendamos que debemos ser humildes (al sentir que somos entes completos a ser dueños) | que sigamos igual y que sigamos creciendo haciendo lo que nos gusta | que sigamos creciendo, quité los temas los mismos y agité otro protagonista que se sume a este familia | siempre seguir contando con gente que quiera seguir estando para delante y no seguir haciendo lo mismo, veo a kiru como una empresa que nos puede ayudar a todos a mejorar nuestros sistemas digitales, trabajamos una primera etapa y después queremos tener todos los departamentos online | es super importante el equipo, como vamos con los colaboradores, que le manden libros y sigan trabajando por este sueño | que quité los libros que ahora están están los mismos y sean muchos más grandes, entendiendo que fueron entusiosos y que lograron ver las cosas concretas en el mercado y en la colaboración. Si bien el equipo es fundamental, que el líder debe que el equipo se desdobló y lo que es super importante. | estamos creciendo y vamos a crecer, vamos a lograr un exitoso proyecto de cultura y no va a capturar de una manera distinta en la inmobiliaria, veo a kiru despegando a sí en lo mismo, casa w se reinventó, primero en la economía circular, energía circular. Veo que vamos a lograr y mantener ese éxito | |
| ¿cómo se sintieron con el ejercicio | es un muy buen ejercicio para proyectarnos hacia el futuro, buena instancia para reflexionar | me pareció super bueno el ejercicio y me alegró que pusiéramos todo en el mismo sentido, falta super bueno | me encantó imaginar el futuro, visualizar el futuro permite participar, vemos y tratar de llegar a donde queremos. Segu insistiendo en que todo parte por una idea, la idea se alienta, para por las personas y si las personas no son seleccionadas bien por los líderes esos proyectos terminan en nada... se requiere un conocimiento profundo de las personas que se contrata | entendiendo pensar en el futuro y darle cuenta de que estamos más o menos en la misma. Es desafiante, quité podemos cumplir lo que todos queremos un poquito más | interesante, estas ideas tenemos que plantearlas a la realidad, plantearlas y trabajar en consecuencia para llevarlo a efecto | me gustó tanto estas actividades por la retroalimentación y porque me cuentan mucho estas actividades, hay una persona más de operaciones | el sentimiento principal es de agradecimiento porque cada que es clave este tipo de cosas para conocernos y compartir experiencias con gente que lleva mucho tiempo, ver como lo están haciendo otros y como se mandan los negocios | | tenen todo mi apoyo para lograr lo que necesitan, fíjate de apoyar co lo que está dentro de mi alcance. Es lindo ver como ustedes resuelven sus problemas, es que me compromito a mostrarles como se ven esas respuestas | |

CUADRO DE RESULTADOS INDAGACIÓN APRECIATIVA

DESCUBRIR

| |
|--|
| Existe una apreciación sobre la necesidad de vincularse. |
| Quieren tener acceso a información oportuna gracias a las relaciones significativas. |
| Se aprecia equipo técnico centrado en su rol. |

SUEÑA

| |
|--|
| Se ven como una familia de empresas hacia el futuro. |
| Se ven innovadores. |
| Generar nuevos espacios de conversación que den valor a nuevos aprendizajes a partir del camino recorrido. |

DISEÑA

| |
|---|
| Facilita retroalimentación periódica, elemento reconocido como necesario para la resolución de procesos. |
| Favorece cambios hacia situación de sinergia en que son líderes y siguen creciendo. |
| Desarrollar nuevas formas de comunicar y comunicarse que faciliten la cotidianidad y encaminen a la organización a sus metas. |
| Nuevos aprendizajes. |

ENTREGA EL DESTINO

| |
|---|
| Fortalece la capacidad positiva de construir esperanza en torno al proceso de aprendizaje, ajuste e improvisación. (Manteniendo). |
| Seguir creciendo, abriéndose a las oportunidades posibles en el mercado laboral. Local que es la tendencia global colaboración entre las distintas áreas. |
| Impresiona un énfasis en el liderazgo adaptativo que facilite, brinde oportunidades y otorgue confianza a sus colaboradores. |

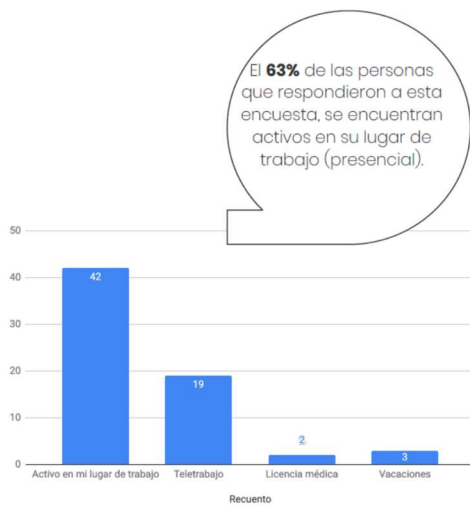
ANEXO 14

ENCUESTA CRISIS COVID NOVIEMBRE 2020

OBJETIVO

Medir y entender la percepción que de la situación actual en los colaboradores de las empresas Madesal, producto de la pandemia mundial y el trabajo remoto.

RESULTADOS



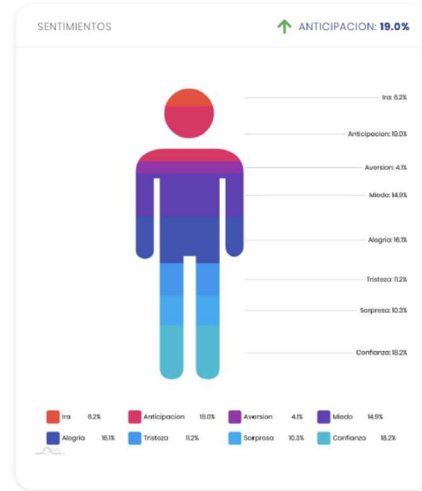
RESULTADOS

De acuerdo al psicólogo estadounidense Robert Plutchik, las emociones pueden dividirse en 8 sentimientos básicos que en la medida que se combinan entre sí representan todas las emociones posibles.

Los cuatro sentimientos más reflejados en los comentarios fueron:

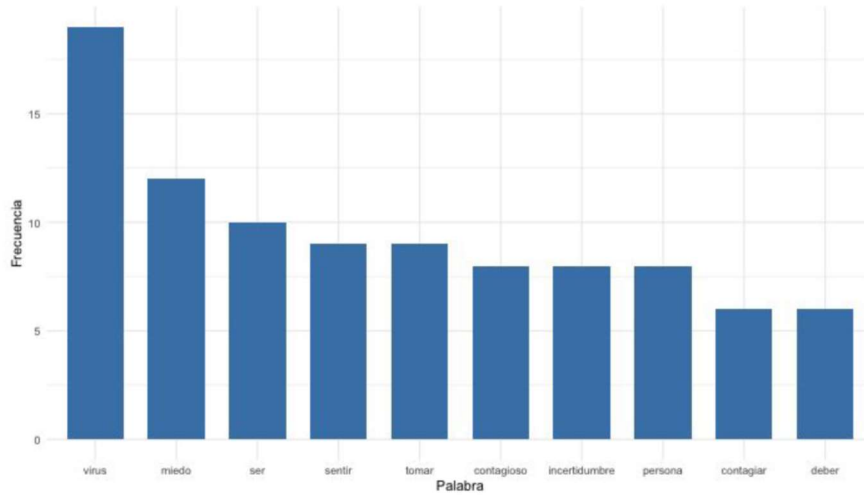
- **Anticipación** - 19.0%
- **Confianza** - 18.2%
- **Alegría** - 16.1%
- **Miedo** - 14.9%

Estas emociones combinadas representan sentimientos de "optimismo" y "resignación".



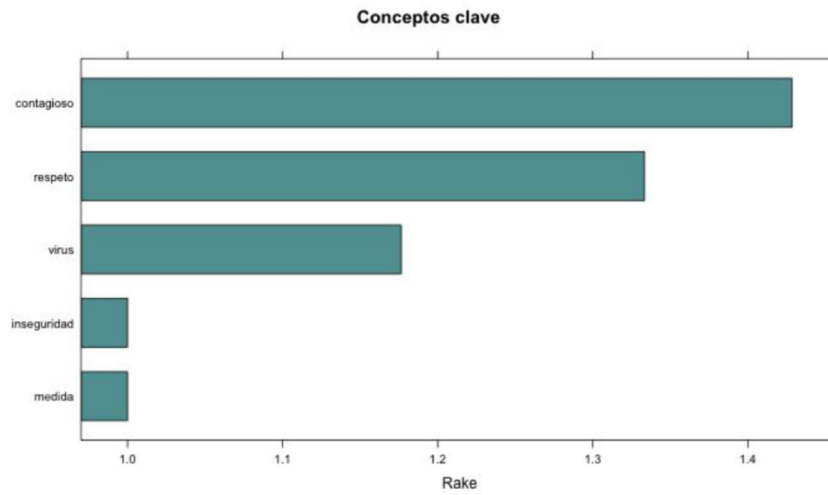
RESULTADOS

Pregunta: ¿Qué sientes respecto del coronavirus y que sabes de él?



RESULTADOS

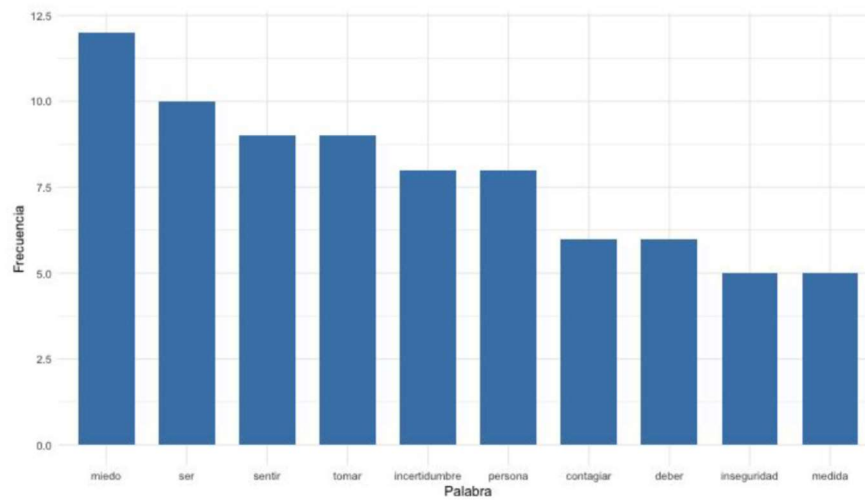
Pregunta: ¿Qué sientes respecto del coronavirus y que sabes de él?



RESULTADOS

-Quitando las palabras virus, contagioso y respeto

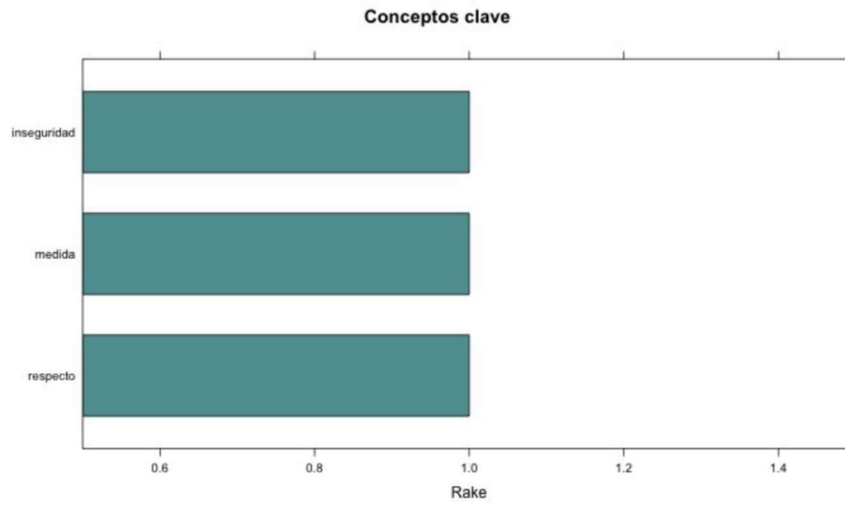
Pregunta: ¿Qué sientes respecto del coronavirus y que sabes de él?



RESULTADOS

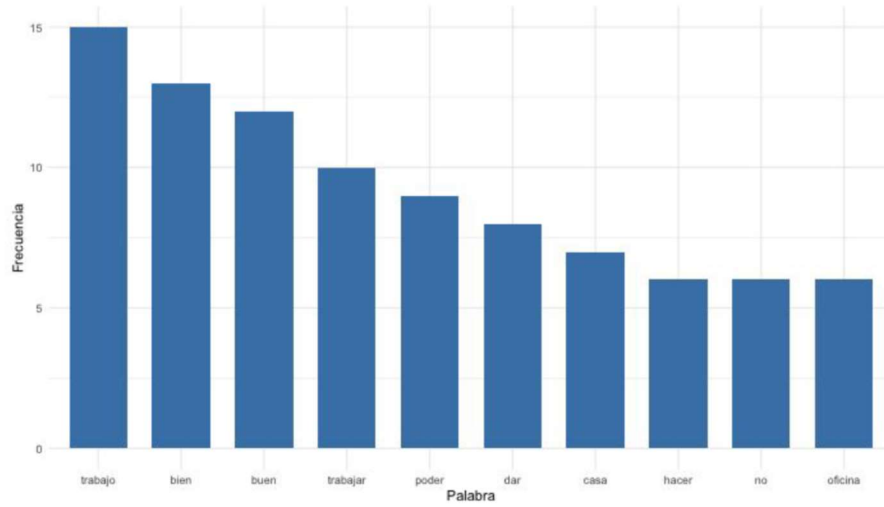
-Quitando las palabras virus, contagioso y respeto

Pregunta: ¿Qué sientes respecto del coronavirus y que sabes de él?



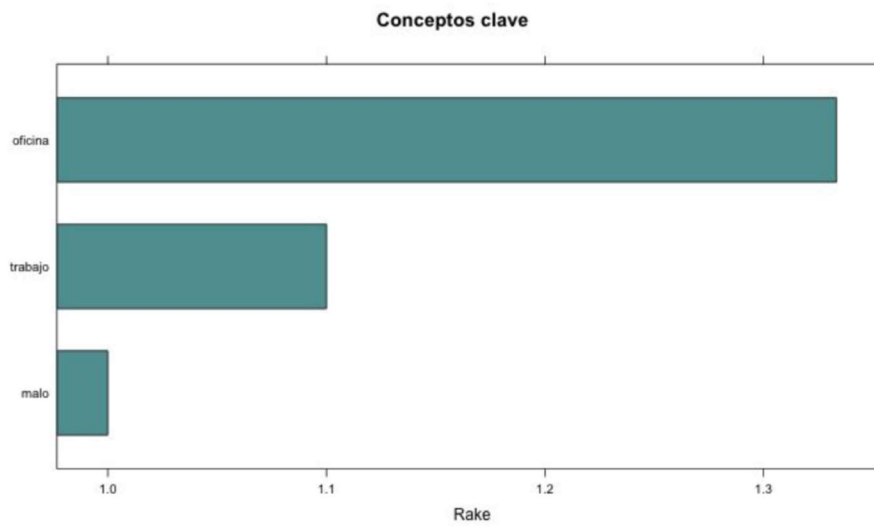
RESULTADOS

Pregunta: ¿Cuéntame cómo ha sido tu experiencia de forma remota?



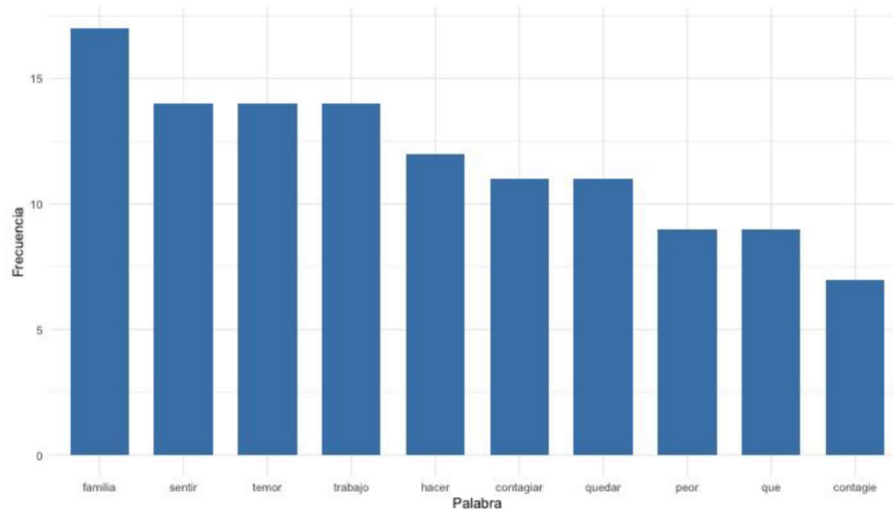
RESULTADOS

Pregunta: ¿Cuéntame cómo ha sido tu experiencia de forma remota?



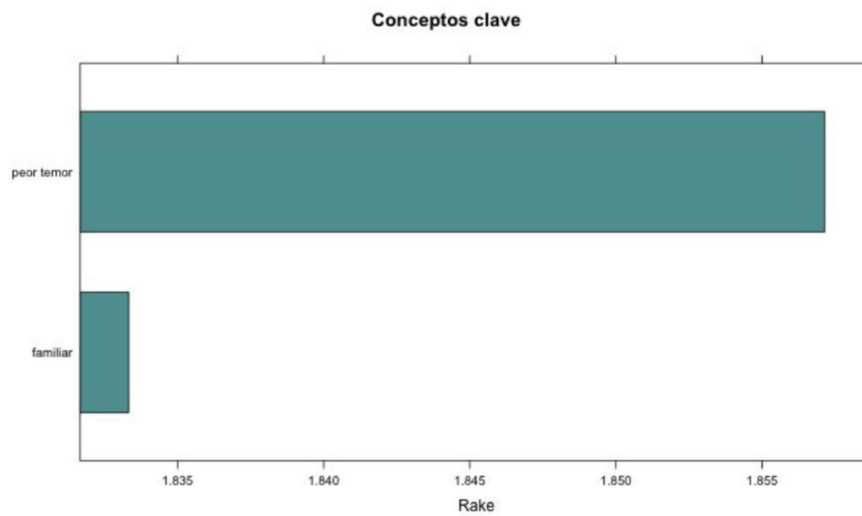
RESULTADOS

Pregunta: ¿Cuál es tu peor temor en esta crisis y qué te hace sentir?



RESULTADOS

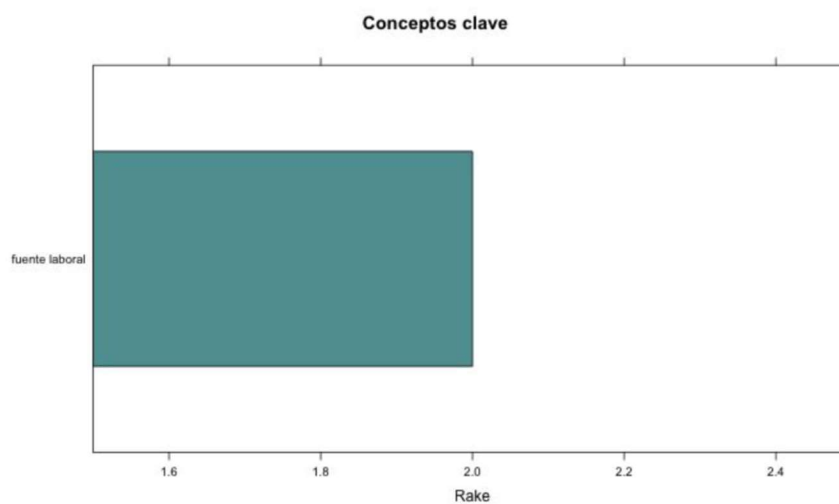
Pregunta: ¿Cuál es tu peor temor en esta crisis y qué te hace sentir?



RESULTADOS

-Quitando las palabras: peor, temor y familia

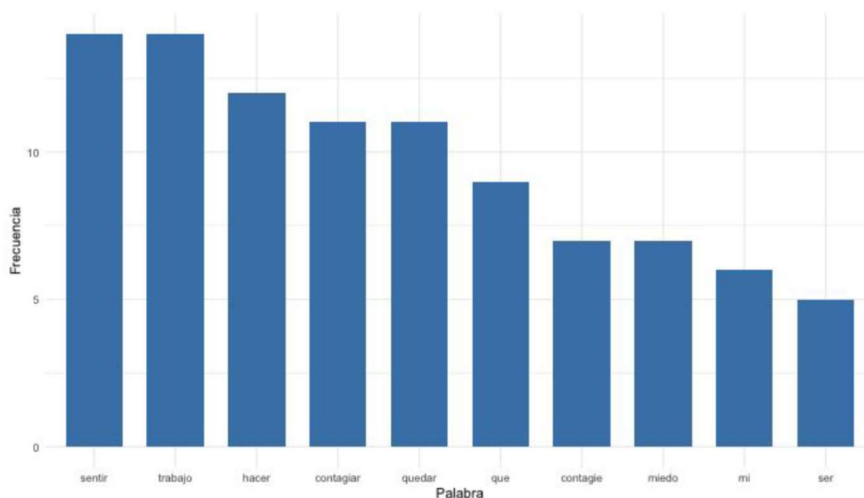
Pregunta: ¿Cuál es tu peor temor en esta crisis y qué te hace sentir?



RESULTADOS

-Quitando las palabras: peor, temor y familia

Pregunta: ¿Cuál es tu peor temor en esta crisis y qué te hace sentir?



Resumen

1. En general la gente se siente **ansiosa** respecto a la situación, pero existe un buen porcentaje de **optimismo**.
2. La principal **preocupación** de las personas es respecto a sus **familias** y luego a su **f fuente laboral**.
3. La gente considera que **Madesal** ha hecho una **buena labor** hasta ahora.



Conclusión

Se concluye que en los equipos sería ideal incluir actividades para reducir la ansiedad de las personas y mantener los comunicados para que todos tengan claridad sobre lo que va ocurriendo.

Una gran oportunidad comunicacional, tanto de forma interna como externa (marketing), es tomar medidas que vayan en pro del cuidado familiar.

DIAGNÓSTICO COMUNICACIONES INTERNAS EMPRESAS MADESAL - SEPTIEMBRE 2018

FOCUS GROUP: Efectuamos cuatro sesiones de Focus con los equipos de Ventas de la Inmobiliaria, Aridos, Sportlife y el personal de Contabilidad, Administrativos y Proyectos.

ENCUESTA: Invitamos a contestar a la encuesta a las personas cuyos jefes proporcionaron su datos. Ese universo es de 50 personas y contestaron 42.

CONFIGURACIÓN DE LA MUESTRA

| SEGÚN AREA O EMPRESA | SEGÚN TIPO DE TRABAJADOR |
|-----------------------------|-----------------------------------|
| INMOBILIARIA 38% (16p) | ADMINISTRATIVOS 40% (17 P) |
| CONTABILIDAD 19% (8p) | COLABORADOR INDIVIDUAL 26% (11 P) |
| ARIDOS 14% (6p) | LIDER DE EQUIPO 2% (9 P) |
| SPORTLIFE 14% (6p) | GERENTE 9% (4 P) |

Quedó fuera el equipo de Clinica Universitaria, Kone Fuel, Blockchain, Transporte Aéreo, Forestal, Ganadera y Agrícola.

CONCLUSIONES

Se aprecian amplias diferencias entre la conversación abierta en el FOCUS GROUP a las respuestas de la encuesta.

Mientras en la encuesta dicen que hay espacios de conversación, en los FOCUS indican que sólo hay espacios reducidos, que falta que se les pida la opinión y que les falta conocer a las otras empresas del grupo. En general dentro de los equipos se aprecia buen funcionamiento, confianza.

Hay un equipo en que se aprecia demasiado estrés y ni 15 minutos para conversar y otro que no sabe si es miembro del grupo madesal.

INFORMACION

Que información les interesa: proyectos de mediano y largo plazo del grupo (69%), posibles descuentos en empresas del grupo (59%), resultados y logros del grupo (52%), puestos de trabajo o servicios en las empresas del grupo (48%), saber qué rol cumplen las personas (45%).

La mejor forma de llegar a los encuestados es: CORREO ELECTRÓNICO (64%), EN SU EQUIPO (36%).

En el FOCUS salieron más cosas, pues quieren saber qué beneficios o descuentos tienen en la inmobiliaria, educación, salud, calidad de vida en general. Quieren recibir información periódicamente sobre vacantes, prestaciones de la clínica, hacer alianzas con las otras empresas para hacer negocios y sobre todo poder contarle de estos otros negocios del grupo a los clientes para mostrar que se trata de un grupo grande de mayor solidez. Piden diario mural y mailing, algunos incluso quieren una revista.

PROPOSITO Y VALORES

Cuando preguntamos en el FOCUS GROUP por el propósito y los valores, se produce cierto desconcierto. El equipo no tiene una ruta que seguir, no la conocen y sólo aplican el criterio. Hay un grupo que no tiene seguridad de pertenecer al grupo y otro dice que es el hermano pobre al que no le cuentan nada y lo mantienen lejos.

Sin embargo se aprecia la aplicación del criterio para determinar que el PROPOSITO es AMABILIDAD, SERVICIO DE CALIDAD, SER LOS MEJORES, SER LIDERES. Y un bajo porcentaje cree que SOLO CUMPLIR FUNCIONES Y VENDER.

En la ENCUESTA con alternativas, se hace más fácil, ahí predominan "LOGRAR ALTOS NIVELES DE EFICIENCIA Y DE CALIDAD DE VIDA EN NUESTRA LABOR" (68%) y "SER UNA EMPRESA RELEVANTE Y DEJAR APORTES TRASCENDENTES PARA EL DESARROLLO REGIONAL" (60%).

Preocupa el 12% que asegura que el propósito es SOLO BUSCAR RENTABILIDAD Y NUMEROS AZULES PARA LA EMPRESA Y PROPIETARIOS.

VALORES: En la ENCUESTA destacan la AMABILIDAD, SERVICIO, FAMILIA, INNOVACION.

VALORES: En el FOCUS aparecen destacados AMABILIDAD, EFICIENCIA, FAMILIA Y FLEXIBILIDAD.

CULTURA

Hay que averiguar o aclarar cuál es el aspecto de la cultura que no le gusta al equipo de empresas madesal. Tiene un alto porcentaje de rechazo. Superior al 40% y un 20% al que o no le interesa o no opina al respecto.

BENEFICIOS: insatisfacción 50%

SALUD: insatisfacción 67%

ENTORNO LABORAL SEGURO: 80% satisfacción

SUSTENTABILIDAD

En general están orgullosos de que MADESAL AFECTA POSITIVAMENTE A LAS PERSONAS (90%), QUE ES RESPONSABLE SOCIALMENTE (81%) Y QUE ES ESTABLE ECONOMICAMENTE (85%).

RELACIÓN CON LOS JEFES: 97% de satisfacción

FLEXIBILIDAD LABORAL: 90% de satisfacción

Buena relación con compañeros 95%

DESARROLLO Y PROYECCION

En general hay satisfacción con las posibilidades de Desarrollo Profesional, las oportunidades para aplicar habilidades y experiencia e incluso con la inversión en capacitación y educación. Sin embargo aparecen sujetos pasivos que destacan con 19% y 26%, neutrals que deben explicar que no han recibido atención o desconocen el tema.

COMPROMISO Y MOTIVACION

Excelentes resultados.

KPI CON OPORTUNIDADES

ESPACIOS DE CONVERSACION, DEFINICIÓN DE ROLES, CONOCE RESULTADOS Y PROYECCIÓN DEL GRUPO, RELACIÓN ENTRE AREAS, PROPOSITO, SINERGIA, VALORES, NECESIDADES DE INFORMACION, ESPACIOS PARA OPINAR

KPI LOGRADO: SATISFACCION LABORAL Y MOTIVACION

CONCLUSION

En general, se observa bastante criterio en los distintos equipos de trabajo, preocupa la deficiencia de información que tienen de las demás empresas y áreas, tema que resienten y algunos cree que no son parte.

El mayor riesgo está en la pérdida de motivación y satisfacción laboral, que está en muy buen momento, ya que la hay sensación de falta de información o de poca transparencia.