

Universidad de Valparaíso
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Escuela de Ingeniería Comercial



**ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL CAMBIO BASADAS EN EL LIDERAZGO
PARA MEJORAR LA EFECTIVIDAD EN LAS EMPRESAS.
CASO: CHIQUINTA ENEGÍA S.A.**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS
EN LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
Y AL TITULO DE INGENIERO COMERCIAL

Profesor Guía: Dr. Milán Marinovic P.

Sr. CARLOS JIMENEZ MENDOZA

Viña del Mar, 2013

DEDICATORIA

A mi esposa Carmen Gloria por esforzarse y recordarme siempre lo bello de cumplir los propios sueños y perseverar hacia ellos.

A mi familia en especial a mis padres y amigos(as) por brindarme su apoyo permanente en toda mi formación.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a todas las personas que apoyaron este trabajo, brindando palabras y gestos para lograr su fin.

Al Doctor Milán Marinovich por sus palabras, conocimiento, confianza y tiempo.

INTRODUCCIÓN	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
INTERROGANTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
JUSTIFICACIÓN.....	4
OBJETIVO GENERAL	4
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
DELIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	5
LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	5
1. CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	6
1.1 LIDERAZGO.....	6
1.2 LOS ESTILOS DE LIDERAZGO PRESENTAN 2 GRANDES DIVISIONES SEGÚN BASS (1985):	8
1.2.1 <i>Liderazgo Transaccional:</i>	8
1.2.2 <i>Liderazgo Transformacional:</i>	9
1.2.3 <i>Liderazgo ético:</i>	11
1.3 ENCUESTA GRACE PLACE TO WORK.....	13
1.4 DEFINICION DE GESTIÓN DEL CAMBIO	14
1.5 IMPORTANCIA DE LA GESTION DEL CAMBIO	15
1.6 MODELO SISTEMICOINTEGRADO DE GESTIÓN	16
1.7 MOSIG PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO	17
1.8 MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL	20
1.9 MANEJO DE LOS TIEMPOS Y FODA DINAMICO MOSIG	23
2. CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE ANÁLISIS	25
2.1 UNIDAD DE ESTUDIO	25
2.2 PROPUESTA DE HERRAMIENTA PRÁCTICA: “DIAGNÓSTICO SISTÉMICO POR ESTADOS DE VIBRACIÓN DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL”	25
2.3 OPERATIVIDAD DE LA HERRAMIENTA.....	26
2.4 METODOLOGÍA DE ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO (CUANTITATIVO).....	27
2.4.1 <i>Aplicación: Análisis Ext. (Brechas) y Análisis Int. (Diferencias)</i>	27
2.4.2 <i>Indicadores de Análisis Ext. (Brecha) y Análisis Int. (Diferencia)</i>	28
2.5 PERFIL DE OPINIÓN MOSIG	30
2.5.1 <i>El Perfil de Opinión MOSIG aporta:</i>	31
2.5.2 <i>Metodología de Análisis del Perfil de Opinión MOSIG.</i>	32
2.5.2.1 Operacionalización de las variables	32
2.5.3 <i>Jerarquización de los indicadores: Tópicos de Respuestas</i>	34
2.5.3.1 Tópicos de Consolidación:.....	34
2.5.3.2 Tópicos en Transito:	34
2.5.3.3 Tópicos de Cuestionamiento:	34
2.5.4 <i>Análisis del Perfil de Opinión MOSIG</i>	35
2.5.4.1 INDICES Definición y Variabilidad (D y V):.....	35
2.5.4.2 INDICES Gradiente de Polarización (G):.....	35

2.5.4.3	INDICE Cobertura de Información (C):.....	36
2.5.5	<i>Tipo de Indicadores</i>	36
2.5.5.1	Tópicos Consolidados:	36
2.5.5.2	Tópicos en Transito:	38
2.5.5.3	Tópicos en Cuestionamiento:	39
2.5.6	<i>Aplicación Perfil de Opinión al Análisis Cualitativo: Fortalezas y Debilidades</i>	41
2.6	SCANNER DE AUTO-DIAGNÓSTICO MOSIG	42
2.6.1	<i>Análisis de la Matriz Contextual</i>	43
2.6.2	<i>Análisis Sincrónico y Diacrónico</i>	44
2.7	DIAGRAMA DE PARETO	44
2.7.1	<i>Análisis Causal</i>	45
3.	CAPÍTULO III: RESULTADOS DE IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN	46
3.1	CASO PRÁCTICO	46
3.2	ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO (CUANTITATIVO)	48
3.2.1	<i>Aplicación del Análisis</i>	48
3.2.1.1	Análisis Interno	48
3.2.1.2	Análisis Externo	51
3.3	RESULTADOS DEL PERFIL DE OPINIÓN	54
3.3.1	<i>Resultados de Frecuencia de los empleados encuestados</i>	55
3.3.2	<i>Lectura de Tópicos Consolidados</i>	55
3.3.2.1	Análisis con Alta Definición-Alta Gradiente.....	55
3.3.3	<i>Lectura de Tópicos en Tránsito</i>	55
3.3.3.1	Análisis Media Definición o Media Variabilidad y Alta Gradiente.....	55
3.3.3.2	Análisis con Media Definición y Media Gradiente	56
3.3.3.3	Diagrama de Pareto para Tópicos en Tránsito	57
3.3.4	<i>Lectura de Tópicos en Cuestionamiento</i>	58
3.3.4.1	Análisis con Alta Variabilidad y Media Gradiente	58
3.3.4.2	Análisis con Alta Variabilidad y Baja Gradiente	58
3.3.4.3	Diagrama de Pareto para Tópicos en Cuestionamiento	60
3.3.4.4	Estrategias de Intervención para Tópicos en Cuestionamiento	60
3.4	UNIVERSO SIMBÓLICO	61
3.5	SCANNER DE AUTODIAGNÓSTICO MOSIG.....	61
3.5.1	<i>Determinación de Rangos</i>	61
3.5.2	<i>Resultados Matriz Contextual</i>	61
3.5.3	<i>Resultados por Acoplamiento</i>	62
3.5.4	<i>Resultados por Sistemas de Flujos</i>	63
3.5.5	<i>Diagrama de Pareto MOSIG: Detección de Conflictos</i>	64
	CONCLUSIONES	66
	BIBLIOGRAFIA	71
	ANEXOS	74

Resumen

El objetivo de esta investigación es entregar un Diagnóstico Estratégico del Liderazgo, respaldado por un análisis desde un contexto cuantitativo y cualitativo. Los resultados generales se dividen en una dimensión cuantitativa y en una dimensión cualitativa. La primera, entrega una matriz, la cual permite visualizar indicadores de cambio, mejora, fortalecimiento y permanencia, permitiendo entrelazar armónicamente lo explícito y lo implícito de las organizaciones. La segunda, permite identificar asincronías en la organización con cuatro subsistemas principales: *Personas, Organización, Gestión y Contexto*. Estos resultados nos permitirán aclarar que los estilos de liderazgo influyen no solo en el clima laboral, sino que además en los resultados y en la percepción de la organización en general.

Abstract

The aim of this research is to develop a Diagnostics for Strategic Leadership, supported by a quantitative and qualitative analysis. The general results are divided into a quantitative dimension and a qualitative dimension. The first one, give a matrix which allows observe the change indicators, strengthening and permanence, thus the implicit and explicit about organization can intertwine harmoniously. The second one, allow identify asynchrony in the organization with four main subsystems: person, organization, management and context. These results will allow us to clarify that the leadership styles affect not only the work environment, but also the results and the perception of the overall organization.

Introducción

Las organizaciones, entendidas como sistemas vinculares y autoorganizados, no interactúan directamente con su entorno, es a través de las personas que construye - como proceso cognitivo- una referencia acerca de lo que constituye su entorno o contexto, para poder moverse con viabilidad (Marinovic, Limone 2003). En la actualidad, las empresas se encuentran enfrentadas a un acelerado proceso de reformas y aperturas que cambian nuestro escenario, en virtud de las cuales asistimos a la modificación de creencias y sus referentes valóricos, lo que genera desarraigos hacia nuevos paradigmas que se manifiestan en patrones de comportamiento. En este contexto, para toda organización se hace imperativo visualizar la problemática del cambio, desde una perspectiva sistémica como un colectivo humano programado en creencias, y codificado en valores que, participando de proyectos compartidos, buscan el logro de objetivos, en el contexto de este nuevo escenario emergente. Producto de esto, se hace necesario poder incorporar nuevas herramientas que ayuden a diagnosticar percepciones y comportamientos en sus colaboradores, los cuales deben ser considerados al momento de tomar de decisiones relevantes para la organización. En respuesta aquello, se busca que a través del “Análisis Brecha y Diferencias” y el “perfil de opinión MOSIG1”, nos permita identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas al interior de la organización en el contexto al transitar de un escenario a otro afectado por la dinámica de las

¹ Instrumento metodológico que otorga un análisis cualitativo de resultados de encuestas Likert, que está fundamentado en el esquema conceptual del paradigma del “Cuerpo Social y Teoría Sistémica de Gestión”, desarrolla por Dr. Milan Marinovic. Este instrumento fue desarrollado a través del tema “Religiosidad y el Proceso de Secularización en el sistema de valores de la juventud militar española”, cuyos resultados fueron presentados como Trabajo de Investigación en la Universidad Pontificia de Salamanca, España.

percepciones de cambio, mejora, fortalecimiento y permanencia. Otra herramienta utilizada de diagnóstico y de acción es el Scanner de Autodiagnóstico MOSIG, que nos permite visualizar escenarios dinámicos, posibilitando detectar e identificar los conflictos internos que está viviendo la organización y conocer cuáles son las percepciones que los miembros de una organización tiene de ella misma. Bajo estas premisas fue desarrollada la siguiente investigación, buscando responder la falta de estrategias internas para gestionar el liderazgo en la Gerencia Técnica de Chilquinta Energía y poder desarrollar una matriz de gestión que permita tomar decisiones a nivel gerencial, desarrollando las bases para un Plan de Acción y compromiso Estratégico y de esta manera neutralizar las variables a partir de una postura de opinión. Los resultados de la encuesta de liderazgo, se analizaran a través del “Análisis de Brechas y Diferencias” y “perfil de opinión MOSIG”, exponiendo los hallazgos, resultados, conclusiones y aplicación práctica de la matriz de gestión y matriz contextual.

Planteamiento del Problema

El concepto de empresa ha cambiado durante los últimos años, ha pasado a ser una organización que no solo busca eficiencia en las ganancias, sino más bien un espacio propicio para la gestión de personas y los recursos, en el que recae la responsabilidad del éxito entre sus pares. Por lo anterior es que se hace necesario mirar con profundidad el manejo que tienen los líderes de una organización frente a la gestión de las personas y sus relaciones, sean estas de tipo laboral o personal, asumiendo que ambas son necesarias para medir el clima laboral reinante en Chilquinta y cómo sus líderes hacen frente a estrategias que permitan

visualizar las metas en conjunto con el equipo de trabajo. En mayor o menor medida, todas las organizaciones poseen ritos a través de los cuales se regulan las relaciones sociales, se ejecutan proyectos, se instruye continuamente al personal y se transmiten las normas y valores que le pertenecen, estas estrategias deben estar definidas y se debe medir su valoración en el personal, para medir el éxito o fracaso de las mismas. Cuando en una organización se presentan situaciones tan puntuales como las adscritas por Chilquinta, donde principalmente se valoran los aspectos técnicos, dejando a la deriva aquello que tiene que ver con las personas y sus relaciones y cómo estas pueden influir en los resultados y metas de la empresa. La función social que tiene cada organización, depende de la concepción que pueda tener la misma institución, así como de su estructura o las dinámicas que ahí se puedan generar. Pero estas deben ser entendidas como una forma de representación social, es decir, lo que se genera diariamente en una empresa a nivel de técnicos, profesionales, etc. Permiten que se puedan traspasar sus experiencias a los líderes. Este traspaso, necesita de prácticas cooperativas en todos los niveles, ya que los constantes cambios sociales hacen necesarios procesos de participación y reflexión en la organización. La importancia del tema abordado deja de manifiesto la relevancia que tiene en áreas del conocimiento variadas ya que en ingeniería son muy poco estudiadas, principalmente en Ingeniería como la Eléctrica, donde siempre se está velando más por el tema técnico que los temas asociados a la gestión de personas. Los constantes cambios de la sociedad permiten estudiar estos temas y propiciar la aplicación de las posteriores sugerencias y conclusiones que

entregará este estudio. La organización estudiada tiene 30 años de funcionamiento y no hay estudios previos conocidos en la organización. Por lo anterior, se plantean las siguientes interrogantes de investigación:

Interrogantes de la Investigación.

¿Cómo aplicar un modelo de diagnóstico estratégico de clima organizacional, orientado al liderazgo, que minimice la resistencia al cambio y mejore su efectividad?

Justificación.

La presente investigación se enmarca en una descripción realizada durante el año 2012 a través del proceso de aplicación de instrumento de medición del liderazgo aplicado en la gerencia de ingeniería y operaciones de Chilquinta energía. La organización estudiada, tiene 30 años de funcionamiento con una participación del mercado nacional del 5% y a nivel regional del orden del 85%.

Objetivo General

Es aplicar un modelo de diagnóstico estratégico de liderazgo para el análisis de estrategias de gestión de liderazgo en la gerencia técnica de chilquinta energía, con el objeto de generar bases para una planificación sistémica y mejorar su efectividad a través de la gestión del cambio (change management).

Objetivos específicos

- a) Identificar los estilos de liderazgo utilizados por la gerencia técnica de Chilquinta Energía
- b) Evaluar la conveniencia de utilizar un modelo sistémico integrado de gestión (MOSIG), que acompañe al proceso de gestión del cambio y que contribuya a conmovir los subsistemas de la organización, en un escenario de

incertidumbre, que vaya en el sentido de la visión compartida, en el clima organizacional emergente y la satisfacción en las expectativas.

Delimitaciones de la Investigación

Esta investigación se realiza en la gerencia técnica de Chilquinta energía, en el sector de Curauma correspondiente a la comuna de Valparaíso. Además en esta tesis solo se analizarán los aspectos relacionados al clima laboral y los diferentes estilos de liderazgo en la gestión del cambio.

Limitaciones de la Investigación

La investigación actual no considera el estudio de todas las áreas, sino que se focaliza en: Liderazgo y sus estrategias, por lo que se pueden presentar situaciones que no contempla medir el instrumento. El instrumento aplicado no contempla áreas de la comunicación no verbal, tales como: gestos corporales, tonos de voz, contacto visual y otros. Siendo éstos relevantes al momento analizar el liderazgo. Los resultados de esta investigación son válidos sólo para Chilquinta energía y no son aplicables a otras empresas eléctricas del país.

Tipo de investigación: Explorativo-descriptivo.

Explorativo ya que se realiza un estudio de un tema no abordado comúnmente en el área de la ingeniería y es de tipo descriptivo al detallar la situación que se presenta en la institución.

1 CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

“Liderazgo son las cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos”²

Hoy más que nunca el concepto de liderazgo toma vigencia, él surge de una manera correlacionada con las problemáticas que viven hoy las organizaciones en Latinoamérica y el mundo ya que es sumamente crítica en todos los aspectos de la vida. Es así como muchos autores afirman que las crisis están asociadas a un “Vacío de liderazgo”. Crisis y liderazgo están asociados y se busca desarrollarlo porque es como una inmensa energía que transforma las ideas en realidades. El liderazgo es visto como el proceso organizacional responsable de movilizar y orientar el desempeño de los equipos de trabajo, en función de los objetivos del negocio, hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes. Esto convierte al proceso de liderazgo en el “motor” central de la competitividad del negocio. Por otro lado el liderazgo se encuentra necesariamente condicionado por la cultura organizacional de la empresa, en términos de los valores y estilo de trabajo que se espera que predominen en el desempeño de los líderes y sus equipos.

1.1 Liderazgo

Liderazgo es un concepto que puede conceder varias posibilidades a quien lo trabaja, por lo que resulta necesario conocer los aportes al concepto desde las miradas más tradicionales, así como las más modernas.

“El líder de este nuevo siglo, se anticipa a los cambios y acepta de forma positiva cada cambio que se le presenta. Visualiza y percibe cada cambio como una oportunidad y un reto”.³

² Díez G., Enrique J., Evaluación de la Cultura Institucional en Educación, Arrayán Editores S.A. pág. 14.

Un concepto más moderno de liderazgo (Soza, 2001, p. 39) plantea que es la capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el logro de las metas del grupo, supone 4 componentes:

- I. Capacidad para usar el poder (autoridad formalmente delegada por la institución) de modo responsable. En muchas ocasiones este poder es mal entendido, tanto por el líder como por los integrantes, se debe tener claridad, el poder es un herramienta muy fuerte de cambio, sean éstos en beneficio de la organización o bien, producir un rechazo por los mismo integrantes.
- II. Capacidad para comprender que los seres humanos tenemos diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y situaciones. El líder debe estar siempre atento, para que la curva de motivación de cada integrante, permita su propagación cuando ésta es buena, y bloquear cuando perjudique a la institución.
- III. Capacidad para inspirar (el objetivo). Siendo uno de los componentes con mayor importancia, es también uno de los más complejos, ya que implica el conocimiento acabado del Proyecto Educativo de todos los integrantes.
- IV. Capacidad para actuar en forma tal que se propicie un ambiente de respuesta a las motivaciones y fomento de ésta. Este cuarto componente, indica que se debe actuar integrando a los 3 anteriores, no sirve a la organización trabajar solo uno si se disminuye la importancia de los otros.

³ Guerra, E. El proyecto educativo Institucional, una herramienta de gestión necesaria, para desarrollar liceos efectivos. Tesis para optar al grado de Magíster en gestión de políticas nacionales Mención: Educación y cultura. 2002. Universidad de Playa Ancha de Ciencias de la Educación, Centro Latinoamericano para el desarrollo de la educación y la cultura, Chile. página 18

Al pertenecer a una organización, cada persona tiene responsabilidad compartida para un propósito común, tal como lo afirma Terán (2007, P.288). Difícilmente esto ocurre, lo relevante es que las organizaciones lo planteen siempre como un punto de diálogo y equilibrio entre los diferentes actores, esto para que no se "...considera el liderazgo como sinónimo de la persona que ocupa un cargo de autoridad formal. Cuando esto ocurre, estamos limitando la participación de la comunidad o de una sociedad"⁴.

1.2 Los estilos de liderazgo presentan 2 grandes divisiones según Bass (1985) (Ver Anexo N°1)⁵:

1.2.1 Liderazgo Transaccional: su principal característica es que el líder sabe lo que sus colaboradores necesitan, por lo que sus esfuerzos van dirigidos a lograr los objetivos previamente planteados a cambio de recompensas o evitar sanciones administrativas. Sus principales manifestaciones son:

- Como esfuerzo eventual: el líder o directivo da o promete recompensas en función del esfuerzo realizado y el logro de las tareas. Las recompensas se pueden manifestar en términos económicos o de motivación (cartas, reconocimientos públicos, etc.)
- Como castigo eventual: aplicando una medida correctiva cuando no se cumple con una tarea o no se alcanzan los objetivos. Principalmente se manifiestan en que no hay reconocimientos o pérdida de aprecio a la labor.

⁴ Terán, M., otros 2007, Boletín de Investigación educacional, Boletín 22 N° 1. Facultad de educación Pontificia Universidad Católica de Chile. Directora Revista: Julia Sequeida.

⁵ Anexo N° 1: Tipos de Liderazgo

Este estilo de liderazgo puede ser un modelo útil y eficaz en la medida que las personas pertenecientes a la organización se motiven con el tipo de incentivo, en tanto este modelo siempre está condicionado a premios o sanciones.

De acuerdo a (Jung y Avolio, 1999; Waldman et al., 2001):

- Este estilo de liderazgo está basado en la noción de que la relación entre el líder y los seguidores es una forma de transacción
- El líder transaccional es aquel que está consciente de las necesidades de los otros, estos últimos siguen al líder ya que así se satisfacen sus necesidades.
 - Sirve para mantener patrones organizacionales en el largo plazo.

1.2.2 Liderazgo Transformacional: este estilo se caracteriza por modelar y desarrollar talentos y capacidades. Lo más probable es que los cambios no se presente en un corto plazo.

Dentro de las características más importantes de este estilo, se pueden citar:

- Integran el grupo hacia el logro de un propósito común
- Despiertan la conciencia del grupo acerca de la importancia y valor de resultados determinados y del modo de alcanzarlos
- Tiene altas y positivas expectativas acerca de los otros
- Consecuentemente, elevan los niveles de autoconfianza de los demás y amplían sus necesidades de logro
- Motivan a sus seguidores para que hagan más de lo que en un principio se esperaba
- Ofrecen oportunidades de desarrollo personal
- Provocan cambios a través de las consideraciones individuales

- Tratan de lograr que las necesidades individuales coincidan con las establecimiento
- Generan un ambiente de estimulación frente a situaciones complejas
- Tienden a ser más activos que reactivos, críticos e innovadores en la búsqueda de soluciones
- Tienden a ser carismáticos; es decir, suscitan lealtad e inspiran respeto, confianza e inspiración
- Poseen una inspiración pedagógica clara
- Se actualizan constantemente
- Son agentes de cambio

De acuerdo a (Pawar y Eastman, 1997; Bass, 1985):

- Los líderes transformacionales son quienes por la fuerza de sus habilidades personales son capaces de lograr un efecto profundo y extraordinario en sus seguidores.
- La relación del líder con los seguidores es de confianza y compromiso
- Se logra con este liderazgo:
 - Gran cambio social u organizacional
 - Mayores niveles de esfuerzo de los seguidores
 - Mayor satisfacción de los seguidores
 - Mayor cohesión grupal

Dadas las características de ambos estilos, tal como lo afirma Bass (1985) no se puede tener un líder enmarcado en un solo estilo, sino que un buen líder se puede mover entre ambos, utilizando el criterio y actuando bajo las necesidades de la

organización. Otro concepto de liderazgo importante de considerar, es el que permita la consideración del elemento humano, evaluar los valores o los principios morales por los cuales el líder se relaciona con otras personas. El liderazgo debe presentar siempre alguna clase de estándar moral, que permita guiar los actos de un líder tanto a nivel profesional como personal. El comportamiento ético se mira desde un punto de vista pragmático y progresivo. Se considera que existen unas capacidades básicas, las cuales fomentadas sin obstáculos generan las cualidades que se persiguen. El comportamiento ético no surge de hábitos, o la obediencia a reglas establecidas, los individuos expertos actúan a partir de inclinaciones extendidas, lo que trasciende las limitaciones del repertorio de respuestas cotidianas. (Varela, 2002, p.144) (Bibliografía, Francisco J. Varela, Habilidades Éticas, 2002)

1.2.3 Liderazgo ético: es la demostración de una conducta normativamente apropiada a través de las acciones y relaciones interpersonales, y la promoción de tal conducta en los seguidores a través de comunicaciones de doble vía, refuerzo y toma de decisiones. (Brown, Treviño, & Harrison, 2005)

Líder ético:

- La gestión de liderazgo ético conlleva necesidad de un cambio de visión en la gestión de un paradigma de la simplicidad hacia uno de la complejidad.
- Lo que entendemos por liderar con el ejemplo, es el proceso de traspaso del sistema de valores, además de la lógica del discurrir y el marco de referencia, del líder a los seguidores con el fin de que estos últimos sean capaces de tomar decisiones acertadas y en congruencia con los valores empresariales.

- El liderazgo ético busca lograr un discernimiento virtuoso entre opciones que parecen ser correctas de forma proactiva.
- La valorización del elemento humano constituye un componente diferenciador que le otorga identidad a toda organización, a la vez que incorpora un valor agregado a sus procesos, permitiendo el trabajo en equipo como una alternativa de trabajo que no requiere de mayores controles que el proporcionado por la integridad de sus miembros.
- Lo anterior no desvincula al superior de conocer a su personal y buscar solución a los problemas que lo pudiesen aquejar sin menoscabar los intereses de la organización y de todos los integrantes del cuerpo social.
- Ese conocimiento, en gran medida contribuirá a hacer frente con oportunidad y eficacia a las demandas de ese colectivo humano, en la diversidad de sus realidades y entregará al Líder la capacidad de reconocer los climas laborales y las situaciones de conflicto que pudiesen emerger derivadas de la interacción laboral. A modo de contrastar la realidad de los liderazgos presentes en Chilquinta, se realizó una comparación de los resultados obtenidos el año 2012 de los líderes Chilquinta versus los mejores líderes del mercado (Ver Anexo N°2)⁶.

Un líder es aquel que motiva a las personas con el fin de que logren desempeñarse de la mejor manera posible. Él es fundamental en el cambio micro-mental de una empresa. Es el encargado de que las personas gestionen de la manera más óptima.

⁶ Anexo N° 2: Análisis de brechas entre las mejores empresas versus cada uno de los tipos de liderazgos

1.3 Encuesta Grace Place to Work

Great Place to Work® Institute es una empresa de investigación y consultoría gerencial, con oficinas centrales en Estados Unidos y afiliadas alrededor del mundo. Great Place to Work® Institute Chile ha estado ayudando a las empresas en Chile a transformarse en grandes lugares para trabajar desde el año 2001. Desde ese tiempo Great Place to Work® Institute Chile ha puesto a disposición de las empresas todas las herramientas de consultoría que posee, elaborando al mismo tiempo en forma anual la lista de Las Mejores Empresas para Trabajar en Chile. Desde 1980 Great Place to Work® Institute, ha estado escuchando a los colaboradores y evaluando a sus empleadores, para comprender que hace un gran lugar para trabajar. Sabemos que la base de todo gran lugar para trabajar es la confianza entre los colaboradores y la dirección⁷. En el centro de nuestra definición de un gran lugar para trabajar entendemos que "Un Gran Lugar para Trabajar es aquel donde usted confía en las personas para las que trabaja, siente orgullo de lo que hace y disfruta con las personas con las que trabaja". Es así como existe la idea de que un gran lugar para trabajar se mide por la calidad de las tres relaciones interconectadas que existen aquí⁸:

- La relación entre colaboradores y jefes.
- La relación entre los colaboradores, su trabajo y la compañía.
- La relación de los colaboradores entre sí.

Great Place to Work es una encuesta a los colaboradores que mide el nivel de confianza, orgullo y camaradería dentro de sus lugar de trabajo. Las

7 <http://www.greatplacetowork.cl/gptw/index.php> (domingo 13 de abril 2013 a las 22:35 hrs.)

8 <http://www.greatplacetowork.cl/great/index.php> (domingo 13 de abril 2013 a las 22:26 hrs.)

respuestas de los colaboradores a este instrumento representan la mayor parte de la calificación de la organización en todas nuestras Listas de Mejores Empresas. Consiste en 57 afirmaciones que cubren credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo y camaradería, las cinco dimensiones que corresponden al Great Place to Work. Las encuestas son efectuadas en papel o a través de la web (en aquellas organizaciones que cumplen nuestros criterios para participación en línea)⁹. La encuesta se divide en cinco dimensiones, las tres primeras constituyen la confianza (Credibilidad, Respeto, Imparcialidad), eje central que permite definir a una organización como un gran lugar donde trabajar. Las otras dos dimensiones son Orgullo y Camaradería, evalúan las percepciones de los colaboradores sobre su trabajo y su agrado por el lugar de trabajo.

1.4 Definición de gestión del cambio

Desde la antigüedad el cambio se estudia como un fenómeno temporal, tal como Marinovic señala cuando le asocia a un proceso relacional (Marinovic Pino, 2006) que incorpora a la visión espacial sincrónica, el fenómeno temporal (Weick, y otros, 1999) *sensu* (Ford y Ford, 1994), o diacrónico (Marinovic Pino, y otros, 2003) (Marinovic Pino, 1995). Y desde esta perspectiva su análisis se sostiene de factores dinámicos. Desde la literatura de la administración, el origen de la gestión del cambio proviene del campo de estudio que fundamenta el desarrollo organizacional, que a partir de sus bases logra proponer un sentido más práctico y realista a la participación del recurso humano en los procesos de negocio (López Duque, y otros, 2007), con gran influencia de la psicología, que la

⁹ <http://www.greatplacetowork.cl/best/trust-index.php> (domingo 13 de abril 2013 a las 22:20 hrs.)

fundamenta teóricamente. Los teóricos de la administración, reconocen la importancia del fenómeno del cambio, y es una preocupación permanente y de estudio, por sus efectos y por la constante necesidad de dirigirlo en el mundo empresarial. La visión organizacional del cambio por definición es la más atrasada de todos los campos de estudio al dejar fuera los avances de la ciencia y sostenerse del campo de la psicología ocupacional, donde sus avances han sido mucho más lentos y sujetos a mayor interpretación que lo determinístico que puede ser una ciencia como la neurociencia. Por enfoque abductivo, Marinovic incorpora la propuesta de integrar procesos y actos desde la perspectiva top-down y bottom-up del cambio. La propuesta fue desarrollada dado su entendimiento de la nueva ciencia, la visión neurofenomenológica del cambio.

1.5 Importancia de la gestión del cambio

La gestión del cambio, es una de las actividades estratégicas más importantes del presente siglo, debido a la alta inestabilidad, no solo del entorno sino también, de la capacidad adaptativa de personas que enfrentan continuas innovaciones tecnológicas y problemáticas del cambio de contexto. La dificultad principal suele enmarcarse en comprobar el valor ganado luego de un proceso de cambio. La revalorización de lo humano, como lo propuso Marinovic, afirma la lógica que supone a la persona y la organización como elementos indivisibles, lo que tiene sentido cuando la búsqueda por mejores resultados en las empresas se está enfocando en los colaboradores, en la mejora de su desempeño y capacidad de adaptación a los cambios de estructura organizacional por nuevos procesos o tecnologías, y cambios en la estructura mental, que en su conjunto son llamados

cambios culturales. Para las empresas, desde una perspectiva estratégica, se busca conseguir el logro, mantención y extensión de ventajas competitivas en la cadena de valor (Panorama Consulting Group, 2010) y facilitar la implementación de tecnologías y modelos de negocio. Adicionalmente, este proceso permite identificar las fuentes de conflicto en la organización, preparándola para aprovechar oportunidades en etapas de crisis. En general, el principal factor que impulsa la gestión del cambio se relaciona a la inevitable caída de la productividad, desempeño y motivación en la organización cuando estos implementan un cambio, la gestión del cambio ayuda a reducir este riesgo (Panorama Consulting Group, 2010) o por lo menos su impacto. No hace mucho, el Dr. Milan Marinovic propuso en su teoría del cuerpo social, las dualidades realidad-mente y organización-entorno (1986) que trae consigo toda una línea nueva de investigación con respecto a este ámbito.

1.6 Modelo Sistémico Integrado de Gestión

Este modelo fue desarrollado por el Dr. Milan Marinovic¹⁰ a partir de su desarrollo investigativo durante sus estudios de MA en Maryland, EEUU (1982), y presentado como metodología en su tesis doctoral¹¹. Posteriormente desarrollado como línea de investigación aplicada a las organizaciones durante diez años¹². El modelo presta atención a la complejidad en las organizaciones, los elementos cibernéticos, la dinámica de sistemas y con fundamentos del ámbito de la sociología que derivaron en su teoría del cuerpo social presentada en Nueva

¹⁰ Doctor en Sociología y Ciencias Políticas de la Pontificia Universidad de Salamanca, director del Centro de Gestión Avanzada UV e investigador relevante de la Universidad de Valparaíso.

¹¹ Tesis Doctoral “Análisis sociológico de los partidos políticos en Chile (1969 – 1993)”, 1994

¹² 2000 a 2010

Delhi (India) durante la convención de sociología para las Naciones Unidas de 1986 (Marinovic Pino, 1986). MOSIG o Modelo sistémico integrado de gestión, tiene por característica la integración de todos los sistemas de una organización en un sólo marco teórico, entregando un esquema orgánico y simple para visualizar cómo las organizaciones se desempeñan por objetivos comunes. La aplicación de este modelo es relativa a la de un proceso de investigación-acción¹³, que consiste en un método de análisis con una perspectiva sistémica de las organizaciones y su desempeño en el entorno, y que a la vez da lineamientos de acción para resolver problemáticas organizacionales ligadas a procesos de cambio. Permite identificar de forma abductiva los emergentes organizacionales y su dinámica en los procesos de tránsito durante los cambios, ya sea planificados o no. El estudio presenta un grado de dificultad asociado a la comprensión de la complejidad humana, y además propone una visión multidimensional del ciclo que viven las organizaciones para cambiar su contexto. Para lograr tal visión se requiere de esfuerzos multidisciplinarios y de pensamiento sistémico.

1.7 MOSIG para la gestión del cambio

El MOSIG busca ratificar que el estudio de los procesos de gestión del cambio deben ser en base a toda la organización, y no solo en una de sus funciones o áreas (McCalman, y otros, 1992), sobre este mismo punto Marinovic y Limone (2005) indican que la empresa tiene características similares a las de un sistema viviente, por ende, no debe ser separado en partes para ser estudiado, pues lo que realmente se estaría estudiando es a un “cadáver”. MOSIG emplea

¹³ Método propuesto por Kurt Lewin en 1946.

una visión multidimensional del proceso de cambio en la línea de la teoría de la complejidad y sistemas aplicado a las organizaciones humanas. Este modelo responde a la necesidad de encontrar una visión integradora de los procesos de cambio, con aplicaciones tanto en la industria como en la academia de administración. El modelo de Marinovic explora la naturaleza del cambio¹⁴, la cual asocia con una visión relacional espacio-tiempo y da una explicación al proceso, reconociendo la interacción entre la persona, la organización, y su entorno como un sistema complejo. A partir de esta visión, también es necesario cautelar que no hay un modelo que pueda explicar el cambio en su completitud, pues el acto de cambiar en un entorno complejo involucra la alta probabilidad de causar comportamientos no deseados y menos anticipados (Mansfield, 2010 pág. 181), dificultando que la gestión del cambio sea un proceso proactivo, y que su análisis logre el nivel de certeza de una ciencia exacta, como ocurre con cualquier otra ciencia social. Una de las aplicaciones más relevantes para el MOSIG tiene relación con su capacidad de identificar la dinámica que propone el diseño del “mecanismo abductivo de cambio”, donde el cambio es un proceso de construcción de una nueva realidad, de adaptación a nivel macro-estructural (o como Marinovic señala, macro-físico) y adopción, es decir de transición para la persona, a nivel micro-mental. La cualidad dual del modelo de Marinovic permite tener un enfoque integrado del proceso auto-organizativo, ya que considera a los subsistemas de la persona, organización, gestión y del contexto, y su desarrollo en virtud de adaptarse al entorno. En su teoría, Marinovic reconoce las

¹⁴ Parte importante de los fracasos en procesos de cambio se asocian a las fallas en el diseño del proceso, y que frecuentemente se cometen errores al intentar comprender su naturaleza (Mansfield, 2010 pág. 4)

interdependencias causales entre ellos cuando señala que “las personas organizadas gestionan en un contexto”. A propósito del último aporte, la visión propuesta permite identificar la relación dinámica del entorno con la estructura organizacional, una dinámica macro-física, y la relación motivación-desempeño a escala micro-mental, donde Marinovic incorpora conceptos de la neurociencia¹⁵ al proceso de estructuración mental, para describir cómo se construye la percepción del fenómeno del cambio. La visión estática de los subsistemas posibilita el diseño del mecanismo abductivo de cambio, pero también MOSIG a través de una visión dinámica propone cómo se desenvuelve el cambio durante el proceso de tránsito. Desde una visión dinámica los cambios macro-físicos y micro-mentales operan bajo la autonomía del cuerpo social, por un lado la estructura organizacional se adapta al contexto, y por otro lado la estructura mental adopta la nueva realidad para gestionar en un contexto deseado o esperado, que cierra el ciclo con el propósito de lograr el objetivo del alto desempeño, en base a la operatividad, eficacia y eficiencia, dicho de otra forma, la efectividad. Por lo tanto, MOSIG permite conocer tanto las variables causales que regulan los comportamientos sociales, como el contexto desde el cual se generan esas conductas. Dichos elementos se acompañan de una serie de herramientas MOSIG para la gestión del cambio, que permiten guiar el proceso de una forma innovadora y a la vez estrechamente relacionada con la neurociencia, lo que Marinovic acuña como el Neuromanagement, y que para este trabajo se denotara como la gestión de las percepciones. El marco teórico que propone el modelo de

¹⁵ Corriente que sigue por influencia de sus estudios sobre los aportes de Varela a la biología.

gestión del cambio de Marinovic presenta tres metodologías que están elaboradas para producir el tránsito de una situación actual (as-is) a una situación deseada (to-be), a estos procedimientos les ha llamado; Diagnóstico Sistémico, Planificación dinámica y Gestión transformacional y que permite aplicar la gestión del cambio y sus variados enfoques para facilitar el cambio y enfrentar la resistencia asociada, efectuándose las actividades que son manejadas en este ámbito, como son el liderazgo, la comunicación y el entrenamiento.

1.8 Modelo de Gestión Estratégica para el Cambio Organizacional¹⁶

Es una herramienta de diagnóstico y acción desde el acoplamiento MOSIG-CIBORGA, que registra percepciones y focos de conflictos en los flujos de relaciones en su presente o momento de observación (definido como “ab”) que transita desde un referente de origen (definido como “a”) hacia uno de proyección (definido como “b”). Este modelo integra una visión sistemo-cibernética (CIBORGA) y Sistemo-sociológica (MOSIG) de las organizaciones humanas. Entrelazándose así armónicamente la coherencia operacional del “mueve”, con la dinámica motivacional del “conmueve” empresarial con indicadores de prioridad en la toma de decisiones. Las herramientas de Gestión MOSIG, permiten conocer cuál es la percepción que los miembros de una Organización tienen de ella misma. Conjuntamente con esto, el instrumento permite conocer cuáles son los factores de debilidad y fortaleza que presenta la organización a partir de las vivencias experienciales que esos miembros tienen. Si partimos del elemento

¹⁶ Marinovic M., Cornejo C. “Modelo de Diagnóstico Estratégico de Clima Organizacional: Una Propuesta para la Competitividad y Gestión del Cambio de las Empresas en Entornos Cambiantes”, XXIX Encuentro nacional de facultades de administración y economía, ENEFA 2013, Chillan.

cambio, sabemos con certeza que hay personas y si hay personas hay requerimientos, quién está capacitado para entregarlos son las instituciones o las organizaciones, a través de la gestión, que también se realiza por medio de las personas y para que las organizaciones den cumplimiento a lo requerido, tienen que contextualizarse, relacionándose con el entorno, por tal motivo, el Modelo de Gestión Estratégico MOSIG, distingue cuatro dominios de observación a analizar, que corresponden a los cuatro factores determinantes del estado que presenta toda organización en un momento dado en términos de situación organizacional. Estos factores son las Personas, la Organización, la Gestión y el Contexto. Las personas como entes biológicos, psicosociales y culturales al mismo tiempo (bio-psico-sociales), se dinamizan por motivaciones por lo que es importante y necesario conocer el clima motivacional que están viviendo y percibiendo. La organización es la trama de interacciones en la que el sistema se estructura y opera, la que funciona de acuerdo a políticas, por lo que es importante conocer la dinámica de esas interacciones que deben desarrollar las personas. La gestión es un sistema de regulación conductual que se direcciona por objetivos por lo que es importante conocerla dado que fija y regula las actividades que desarrollan las personas y equipos de la organización como un todo. El contexto, corresponde a la percepción intersubjetiva del entorno de la organización y por lo tanto es importante conocer cuál es la construcción del referente (entorno percibido) con el cual se dinamiza como sistema político-cultural. Uno de los hechos más importantes del movimiento fenomenológico es “el descubrimiento que una investigación de la estructura de la experiencia humana provoca inevitablemente

un cambio hacia la consideración de los muchos niveles en que mi conciencia se encuentra inextricablemente vinculada a aquellas de los demás y al mundo de fenómenos en un engranaje empático” (Varela, 2000). Ello permite encontrar y diseñar una estrategia proactiva que posibilita generar un clima de confianza, base de la estabilidad social y gatillante de la creatividad innovadora para un liderazgo informado. Visualizando la dinámica de cambio organizacional desde un enfoque sistémico en Visión de Ejes de los dominios de observación: Personas – Organización – Gestión - Contexto, se logra un barrido sistémico para la detección y control de sus procesos externos de adaptación e internos de adopción. El “Scanner de Referentes”, en consecuencia permite visualizar los cambios macro-físicos de adaptación estructural (Contexto/Organización) y los micro-mentales de adopción estratégica (Personas/Gestión) que ponen en relación los dominios de observación del Modelo. Personas y Gestión, representa la interacción y participación de las personas, ya sea como sistema bio-psico-social actuando por motivaciones, expresado en su comportamiento o como sistema conductual planteándose objetivos a cumplir que forman parte de un proceso; La Organización se dinamiza con políticas manifestadas en una conducta organizacional con el Contexto, que se mueve a través de referentes que generan un escenario donde se debe adaptar la organización permanentemente. Estos cuatro componentes estarán siempre presentes para lograr el movimiento de un estado de referente de origen a otro de referente de proyección para la consecución de objetivos. El modelo visualiza la dinámica del tránsito organizacional desde un enfoque relacional, establece indicadores dinámicos que

permiten -identificar y medir- conflictos en tránsito y resistencia al cambio por ámbitos específicos. Estos cambios dicen relación en lo macro-físico (Contexto-Organización) con cambios en el sistema de producción y su correlación con los cambios en la estructura organizacional, que conllevan conflictos de referentes y relaciones en su adaptación organizacional. A su vez, en lo micro-mental (Personas-Gestión) conllevan cambios en el sistema de creencias que se correlacionan con el cambio en el modelo de negocios que conllevan conflictos de visiones y de funciones en su adopción cultural (Ver Anexo N°3¹⁷). Visualiza escenarios dinámicos, en los procesos de tránsito propios de una trayectoria estratégica, utiliza la experiencia vivencial y la conciencia del tiempo presente, posibilitando detectar e identificar los conflictos internos que está viviendo la organización, se hacen explícitos en conflictos de visiones de cambio, de relaciones, de funciones y de referentes (Ver Anexo N°4¹⁸).

1.9 Manejo de tiempos y FODA Dinámico MOSIG

Los niveles de consideración para la toma de decisiones estratégicas en relación con el manejo de los tiempos surge de un sistema bio-psico-socio-cultural que subyace en toda acción, que consustancial a su naturaleza humana conlleva factores motivacionales, bio-psíquicos, psico-sociales o socio-culturales, según prime lo biológico, lo psicológico o lo racional, que son percibidos en un continuum de estabilidad como proceso, en apremios y coyunturas de oportunidad. En términos temporales, la teoría MOSIG concibe la existencia de tres tiempos, cada uno de ellos independiente entre sí pero estrechamente

¹⁷ Anexo N°3: Neurofenomenología Organizacional

¹⁸ Anexo N°4: MOSIG del cambio

relacionados al momento de la toma de decisiones. Estos son los tiempos “**cronos**” (tiempo físico manifestado como factor situacional de calendario, que describe a un sistema autorregulado y estable), “**kayros**” (tiempo psicológico que se manifiesta en las circunstancias y se encuentra en la estructura de toda actividad humana y que a su vez describe a un sistema oscilante) y “**polis**” (tiempo político–intelectual que se manifiesta mediante la coyuntura, y que describe a un sistema en acoplamiento) (Ver Anexo N°5¹⁹).

El FODA Dinámico MOSIG, es una herramienta del modelo MOSIG que prioriza naturalmente lo urgente de lo importante, logrando integrarse con la priorización o jerarquización de la estrategia dado su dinamismo, a diferencia del FODA estático. (Ver Anexo N°6²⁰). Los planes de acción (Cronos – Polis), son determinantes e inmediatos para la función de preservación y desarrollo, los cuales permiten a la organización manejar las coyunturas, como ciclo de operación, mediante la aplicación de planes de emergencia, contingencia y proyectos específicos determinados por las necesidades de organización a nivel estratégico, táctico y operativo. Planes de anticipación (Cronos – Kayros), son condicionantes y circunstanciales para la función de integración y cambio organizacionales, los cuales permiten a la organización desarrollar estrategias de mejoras o de fortalecimiento, mediante la aplicación de programas de desarrollo organizacional o programas de capacitación.

¹⁹ Anexo N°5: Flujo de los tiempos MOSIG

²⁰ Anexo N°6: Gestión del cambio y FODA dinámico

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE ANÁLISIS

2.1 Unidad de Estudio

La unidad de estudio o universo a investigar es el personal de la Gerencia Técnica de la Empresa Chilquinta Energía de Curauma, y para que los resultados fuesen más reales y confiables, la investigación se hizo a la población completa, tiene un total de 30 colaboradores, que se distribuyen de la siguiente forma:

Área	N° Colaboradores
Secretaría de Gerencia	1
Secretaría de Ingeniería	1
Ingeniería	6
Obras	4
Calidad de Suministro	4
Protección y Control	5
Proyecto	3
Despacho de Transmisión	6

La encuesta realizada a los colaboradores consta de 30 preguntas divididas en cuatro dimensiones que son: Credibilidad, Imparcialidad, Respeto y Orgullo (Ver Anexo N°7²¹)

2.2 Propuesta de Herramienta Práctica: “Diagnóstico Sistémico por estados de vibración del comportamiento organizacional”

Este modelo busca articular un diagnóstico que entregue la posibilidad de ir evaluando la percepción de los trabajadores y los conflictos en la organización

²¹ Anexo N°7: Dimensiones y preguntas de encuesta Great Place To Work orientadas al Liderazgo

permitiendo diagnosticar la situación actual del sistema empresas u organización, analizándolo a través de patrones de comportamiento, con la finalidad de facilitar el diseño de estrategias de intervención y mejorar el nivel de información para tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

2.3 Operatividad de la Herramienta

Esta herramienta involucra cuatro variables importantes en su operatividad. Un Análisis Interno y Externo (cuantitativo), que busca determinar patrones de comportamiento orientados a liderazgo. Como segunda variable, Perfil de Opinión (cualitativo), destinado a detectar las fortalezas y debilidades del liderazgo, con la finalidad de desarrollar estrategias de intervención que modifiquen la percepción de los grupos de opinión. Un Scanner de Autodiagnóstico, el cual permite analizar e identificar los conflictos en los procesos de tránsito, presentados en una *Matriz Contextual*. Y finalmente la evaluación a través del *Diagrama de Pareto*, cuya herramienta se utiliza para resaltar la importancia de los factores o elementos que contribuyen a un efecto, siendo necesario priorizar la información proporcionada por el conjunto de datos. La intención de este modelo es coordinar y comparar los resultados de dos tipos de análisis, los cuales evaluarán a la organización enfocado en la percepción y el comportamiento de los trabajadores, entregando un diagnóstico más preciso, permitiendo aplicar “planes de acción” y estrategias para corregir el desarrollo de los procesos. Y a la vez comprobar la utilidad del Scanner de Autogestión MOSIG.

2.4 Metodología de análisis Interno y Externo (Cuantitativo)

Metodología cuantitativa la cual se distingue por obtener un entendimiento desde el punto grafico la opinión de los encuestados, en cuanto a sus indicadores de permanencia, fortalecimiento, de mejora y cambio. Permitiendo visualizar donde se concentran las afirmaciones, complementadas con la mirada cualitativa permite dar paso a una planificación estratégica en función de las prioridades.

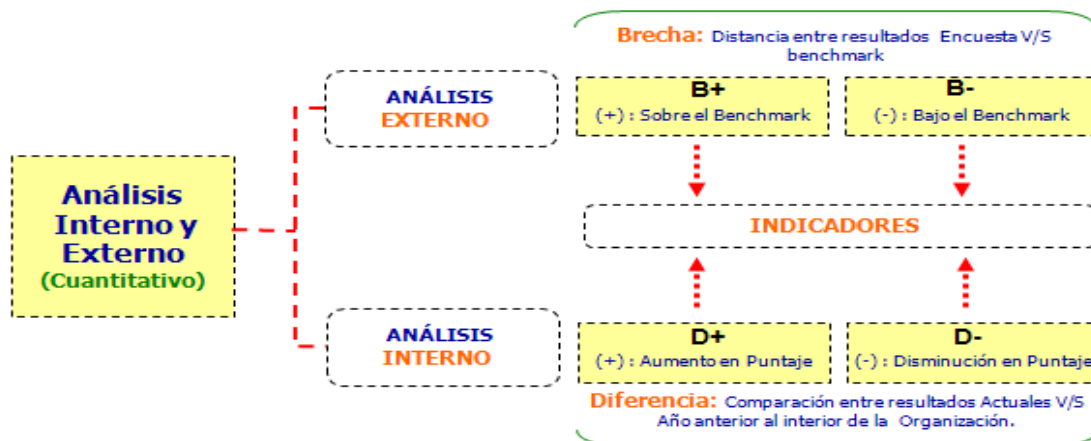


Figura N°1: Modelo general de análisis Interno y Externo (Cuantitativo).

2.4.1 Aplicación: Análisis Externo (Brechas) y Análisis Interno (Diferencias)

Al obtener información de distintos periodos y su relación con el mercado, es posible establecer, de acuerdo a los resultados existen dos tipos de análisis:

- i. Análisis de Brechas (B): Mide el rendimiento de la encuesta aplicada en un periodo (n), en comparación de los mismos componentes aplicados en el mercado en el mismo periodo (n). Por lo tanto, se puede obtener una Brecha

Positiva (B+) la cual nos dice que estamos “mejor que el mercado” y una Brecha Negativa (B-) la cual nos indica que nos falta por mejorar.

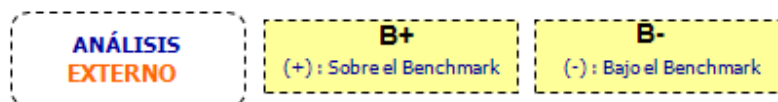


Figura N°2: Representación de indicadores de Brecha.

- ii. Análisis de Diferencia (D): Mide el rendimiento de la encuesta aplicada en un periodo (n), en comparación de los mismos componentes aplicados en la organización el periodo anterior (n-1). Por lo tanto, se puede obtener una Diferencia Positiva (D+) la cual nos dice que estamos “mejor que el año anterior” y una Diferencia Negativa (D-) la cual nos indica que estamos peor que el año anterior.

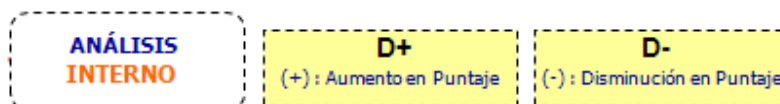


Figura N°3: Representación de indicadores de Diferencia.

2.4.2 Indicadores de Análisis Externo (Brecha) y Análisis Interno (Diferencia)

Al relacionar los análisis de Brecha y Diferencia se producen diferentes niveles de acoplamiento los cuales se visualizan en forma grafica en la figura N°6, los cuales se detallan en los siguientes indicadores:

- i. Indicador de Permanencia (B+; D+): Son aquellas afirmaciones que por sus altos índices de definición se encuentran mejor que mercado y a su vez mejor que el año anterior en relación a ellos mismos. Son considerados de primer orden porque poseen una mayor predictibilidad del comportamiento y sus

opiniones se sustentan en creencias definidas con una clara inclinación en sus posturas de opinión.

- ii. **Indicador de Fortalecimiento (B+; D-):** Indica afirmaciones que por sus altos índices de definición se encuentran mejor que mercado y disminuyeron en comparación con el año anterior en relación a sí mismo. Denotan un debilitamiento en sus posturas de opinión, por lo que provoca un grado de cuestionamiento en sus afirmaciones.
- iii. **Indicador de Mejora (B-; D+):** Son aquellas afirmaciones que se encuentran disminuyeron en comparación al mercado y mejoraron internamente en sus posturas de opinión en relación a sí mismos. Denotan fortaleza en sus posturas de opinión, por lo que provoca creencias en tránsito.
- iv. **Indicador de Cambio (B-; D-):** Son aquellas afirmaciones que disminuyeron en comparación al mercado y en relación a ellos mismos. Denotan opinión con grados de resistencia y actitud de no participación en sus posturas de opinión, por lo que provoca creencias ego defensiva por disociación de todo cuanto existe a su alrededor, ya sea por rechazo o no aceptación al sistema o, por una actitud contestataria.



Figura N°4: Representación de Generación de Indicadores.

La representación grafica del análisis externo (brechas) e internas (diferencia) que permite la toma de decisiones estratégicas en una organización se puede visualizar en la figura N°5.



Figura N°5: Representación gráfica de la Matriz de Gestión desde el análisis externo (Brechas) e interna (Diferencia).

2.5 Perfil de Opinión MOSIG²²

El proceso de cambio que hoy en día viven las empresas, y en general la sociedad, conlleva un carácter de aceleración histórica. Esto es, en un mismo periodo de tiempo ocurren más sucesos que en el pasado, y con ello el epicentro se desplaza hacia nuevos referentes. Esto afecta su sistema de creencias y valores, lo que genera desarraigos hacia nuevos paradigmas que se manifiestan en patrones de comportamiento. En este contexto, para las empresas se hace imperativo visualizar la problemática del cambio, desde una perspectiva sistémica como un colectivo humano programado en creencias, y codificado en valores de acuerdo a sus propios paradigmas. El perfil de opinión es un instrumento metodológico que otorga un análisis cualitativo de resultados de encuestas Likert, que está fundamentado en el esquema conceptual del paradigma del “Cuerpo

²² MOSIG = Modelo Sistémico Integrado de Gestión, Creado por el Dr. Milan Marinovic.

Social y Teoría Sistémica de Gestión”. Este instrumento fue desarrollado a través del tema "Religiosidad y el Proceso de Secularización en el sistema de valores de la juventud militar española”, por el Dr. Milan Marinovic, cuyos resultados fueron presentados como Trabajo de Investigación en la Universidad Pontificia de Salamanca, España. Esta herramienta aporta una lectura en el cambio de actitudes y opiniones sobre determinadas afirmaciones que pueda abarcar una encuesta de tipo Likert 23. Para esto, los indicadores medirán conocimiento, consistencia y de acuerdo a los objetivos planteados, se asignará la significación para los patrones de comportamiento que resulten del análisis, los cuales determinan el perfil de opinión de un grupo representativo encuestado. El instrumento entrega la posibilidad de identificar tópicos que necesiten una intervención, permitiendo establecer prioridades de acción de acuerdo a los encuestados. También entrega una base para el análisis cualitativo de elementos intangibles, a través de la opinión de los participantes y los puntos críticos detectados, con el objetivo de evitar conflictos futuros a través de estrategias de intervención, orientando el diseño de un plan estratégico.

2.5.1 El Perfil de Opinión MOSIG aporta:

Realiza un diagnostico de los patrones de comportamiento que existen en toda organización. Permite a través de la opinión de sus miembros y los puntos críticos de intervención evitar conflictos entre ellos y con la organización propiamente tal. Visualizar la variabilidad de los patrones de comportamiento en los procesos de cambio. Identificar Fortalezas y Debilidades a partir de las

23 Rensis Likert (1903-1981); Psicologo Organizacional, conocido por sus investigaciones sobre estilos de gestión. Creador de la escala de medición Likert y el modelo de vinculación.

posturas de opinión. Identificar tópicos que necesitan una intervención de acuerdo a las creencias de los encuestados. Aporta a la toma de decisión y entrega una orientación para el diseño de planes de acción estratégico y anticipación, para la gestión del cambio cultural. Es posible visualizar la situación actual del clima de opinión del ambiente encuestado, y realizar planes para proyectar un escenario futuro deseado por la organización. Todos estos resultados se obtienen a través de la recopilación de datos que arroja la encuesta, donde se aplican indicadores de definición y variabilidad, que reflejan cuál es la posición en relación a la consistencia de su sistema de creencias que posee el encuestado.

2.5.2 Metodología de Análisis del Perfil de Opinión MOSIG.

Metodología cualitativa la cual se distingue por obtener un entendimiento desde el punto de vista sistémico de la opinión de los encuestados, en cuanto a creencias consolidadas, en tránsito, en cuestionamiento y descontextualizados (o no les interesa). Permitiendo establecer tendencias, dando paso a una planificación estratégica en función de las prioridades.

2.5.2.1 Operacionalización de las variables

Para esto, se diseñaron dos índices que miden el perfil de opinión:

- i. Índice de Definición (D): Mide opiniones consolidadas, correspondiendo a la suma de las posturas totalmente definidas a favor y en contra de lo

encuestado.

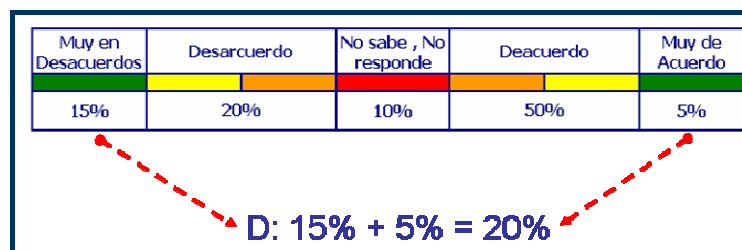


Figura N°6: Representación de índices de definición en una encuesta tipo likert.

ii. Índice de Variabilidad (V): Mide opiniones que están en tránsito, cuestionamiento y descontextualización en su definición, ya que no poseen una postura definida, siendo esta, la suma de aquellas respuestas que reflejen dudas con respecto al tema encuestado.

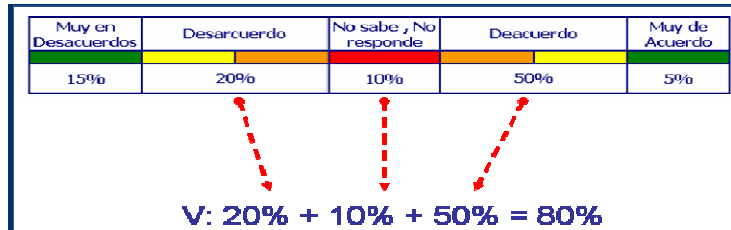


Figura N°7: Representación de índices de Variabilidad en encuesta tipo likert.

Para obtener un entendimiento desde el punto de vista sistémico de la opinión de los encuestados en una encuesta de tipo likert, sus creencias se desplazan de acuerdo a su definición y variabilidad (duda), La figura N° 14 representa gráficamente los grados de definición según su color:

i. Índice de Definición (D):

Verde = Alta definición

Amarillo = Media Definición

Naranja = Baja definición

Rojo = Muy baja definición

ii. Índice de Variabilidad (V):

Dependiendo de su definición la variabilidad se acrecienta, en la figura N°10 se representa en la ovalo de color rojo.

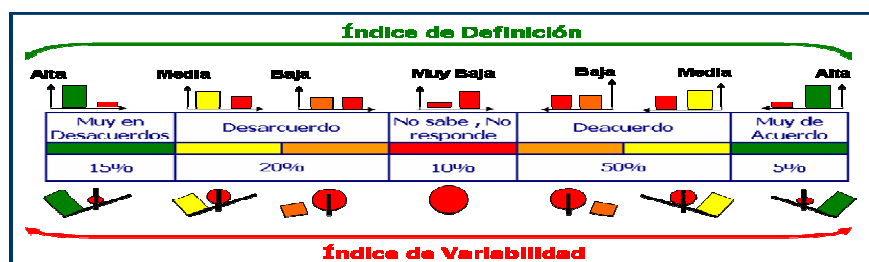


Figura N°8: Gráfica de índices Definición y Variabilidad en encuesta tipo likert.

2.5.3 Jerarquización de los indicadores: Tópicos de Respuestas

Las respuestas pueden presentar distintos grados de creencias, jerarquizando los índices de definición en cuatro tópicos de respuesta:

2.5.3.1 Tópicos de Consolidación: Son las opiniones con actitudes definidas en base de creencias y se declaran a favor o en contra de acuerdo a las preguntas formuladas. Se caracteriza por ser influyente como grupo de referencia.

2.5.3.2 Tópicos en Transito: Son opiniones donde no existe una mayoría definida en sus respuestas, por lo tanto existen respuestas en vías de consolidación o en cuestionamiento.

2.5.3.3 Tópicos de Cuestionamiento: Son opiniones que no están definidas ya sea por falta de conocimiento del tema o inconsistencia en el sistema de creencias. Se caracteriza por actitudes que denotan un proceso de tránsito hacia la consolidación de opinión definida. En este tópico, señala una orientación para el control de gestión en función de los objetivos de cambio deseados.

i. **Tópicos en Descontextualización:** Este colectivo se caracteriza por su no participación y / o marginalidad del proceso educativo (“no están ni ahí”), ya sea por rechazo o no aceptación al sistema o, por una actitud contestataria.

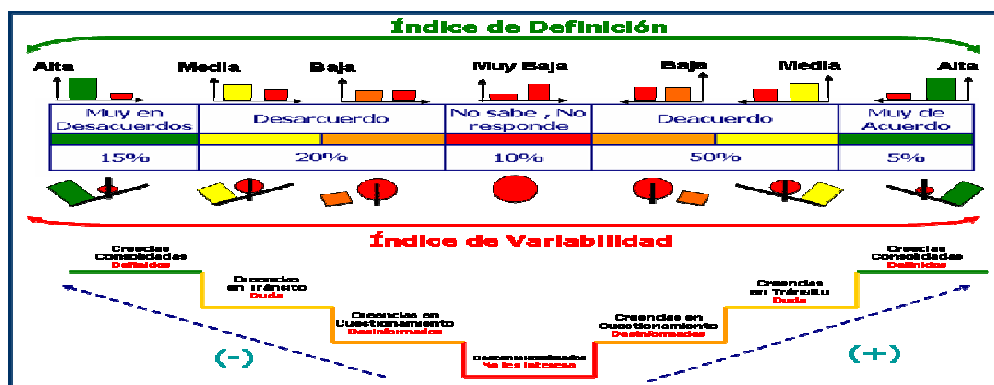


Figura .N°9: Gráfica de índices de la jerarquización de los tópicos de respuesta.

2.5.4 Análisis del Perfil de Opinión MOSIG

2.5.4.1 INDICES Definición y Variabilidad (D y V): Definición mide opiniones y actitudes consolidadas y Variabilidad mide opiniones y actitudes en cuestionamiento de acuerdo a las preguntas realizadas. De los índices indicados se presentan tres tendencias, según los porcentajes arrojados:

- a) **Alta Definición y Baja Variabilidad:** posturas definidas de opinión en base a creencias. Alta Definición es cuando el Índice de Definición se mueve en un rango superior a 70%, y Baja Variabilidad cuando el Índice de Variabilidad es inferior al 30%.
- b) **Media Definición o Media Variabilidad:** actitudes hacia una postura consolidada o cuestionada. El Índice de Definición o el de Variabilidad se mueve en un rango entre los valores 30% y 70% (D y V: $30\% < x < 70\%$).
- c) **Alta Variabilidad o Baja Definición:** Actitudes no definidas por falta de conocimiento del tema, por inconsistencia en el sistema de creencias. El Índice de Variabilidad debe ser Superior al 70%, o el Índice de Definición inferior al 30%. (D: $0\% < x < 30\%$; V: $70\% < x < 100\%$).

2.5.4.2 INDICES Gradiente de Polarización (G): mide tendencia de acuerdo al grado de consolidación de las opiniones de los encuestados. El rango de respuestas posibles se encuentra de +10% a -10%.

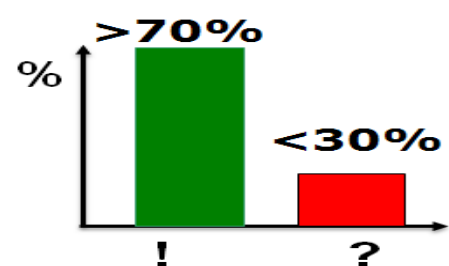
- a) **Alta Gradiente:** significa que las posturas que están consolidadas poseen una clara inclinación hacia una de las posturas de opinión: a favor (Gradiente positiva: Índice mayor a 4%) o en contra (Gradiente negativa: Índice inferior a -4%). (**G+:** $4\% < x < 10\%$; **G-:** $-10\% < x < -4\%$)

- b) **Media Gradiente**: indica que entre las opiniones consolidadas existe un grupo que posee un mayor número de respuestas que el otro, pero esta diferencia no es tan significativa como los que poseen Alta Gradiente. También indica una inclinación a favor (Gradiente Positiva; índice entre +4% y +2%) o en contra (Gradiente Negativa: índice entre -2% y -4%). (**G+**: $2\% < x < 4\%$; **G-**: $-4\% < x < -2\%$).
- c) **Baja Gradiente**: significa que las opiniones consolidadas poseen el mismo peso, o existe una leve inclinación en una de las posturas de opinión. El rango del índice se encuentra entre +2% y -2%. (**G**: $-2\% < x < +2\%$)

2.5.4.3 INDICE Cobertura de Información (C): mide el grado de conocimiento que posee el grupo encuestado sobre el tema. Es de importante lectura, para identificar aquellos temas en que los encuestados no poseen información, lo cual puede invalidar la pregunta e identificar los puntos que necesitan de un plan de acción de manera informativa.

2.5.5 Tipo de Indicadores

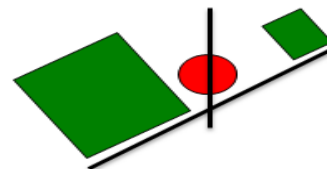
2.5.5.1 Tópicos Consolidados (D: $70\% < x < 100\%$; V: $0\% < x < 30\%$): Son aquellos tópicos que por sus altos índices de definición y baja variabilidad, conllevan una consistencia mayor de los encuestados. Son considerados de primer orden porque poseen mayor predictibilidad del comportamiento, clasificándose en:



a) Grupo de Alta Definición y Alta

ALTA GRADIENTE
>4% y <-4%

Gradiente: En este grupo se establecen las opiniones que poseen un alto nivel de consolidación porque su opinión se

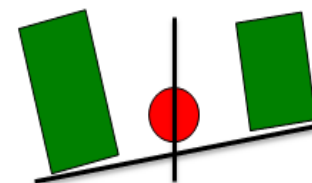


sustentan en creencias definidas. La *Alta Gradiente Positiva* indica que la mayoría de los valores consolidados están definidos "de acuerdo". Esto refleja un muy alto grado de aceptación de lo que se les pregunta. Además, por el alto nivel de definición que existe, las respuestas denotan *FORTALEZAS* para la organización. Por el contrario, el grupo de respuestas de *Alta Definición* y de *Alta Gradiente Negativa* indica que la mayoría de las opiniones están en "desacuerdo" sobre la pregunta. Al ser una posición negativa de las personas, lo convierte en una *DEBILIDAD* de la organización, lo cual requiere de un plan de emergencia para superar el problema.

b) Grupo de Alta Definición y Media Gradiente.

MEDIA GRADIENTE
[2% , 4%] y [-4% , -2%]

Este grupo no se define como una *FORTALEZA* o *DEBILIDAD*, ya que están en un proceso de tránsito, donde existe un alto valor de respuestas a favor, un alto nivel en contra y un

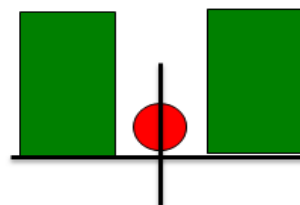


número menor de respuestas cuestionadas. Habría que realizar un plan de acción para iniciar un proceso de desarraigo de aquellos que opinan en forma contraria al tema de encuestado.

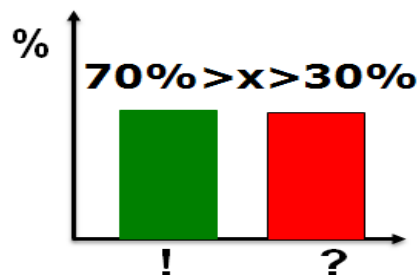
c) **Grupo de Alta Definición y Baja Gradiente.**

Significa que la mayoría de las opiniones están definidas, pero de manera equiparada entre las posturas de opinión. Se requiere un fuerte plan de acción tendiente a romper el equilibrio en estado equiparado y producir un cambio de opinión en función de los objetivos organizacionales.

BAJA GRADIENTE
[-2% , 2%]



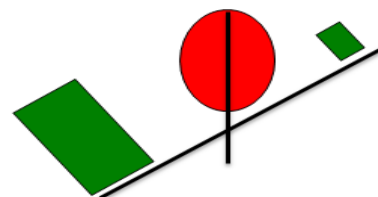
2.5.5.2 Tópicos en Tránsito (D y V: $30% < x < 70%$): Son aquellos Tópicos en Tránsito que por su medio índice de definición (entre 70 y 30%) conlleva a una consistencia media para los encuestados.



a) **Grupo de Media Definición o Media Variabilidad y Alta Gradiente.**

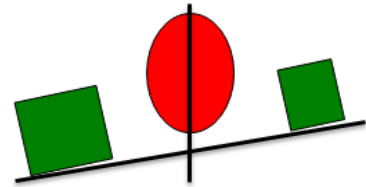
Esto refleja que existe un gran consenso en el grupo encuestado de estar "de acuerdo" o "en desacuerdo", pero con un importante grado de cuestionamiento en el resto de los encuestados, esto es: las personas se dividen en 2 grupos: los que están de acuerdo o en desacuerdo (dependiendo de si la gradiente sea negativa o positiva) y los que están en un estado de cuestionamiento. Esto se puede definir como una Fortaleza o Debilidad en potencia o desencadenante dependiendo de la tendencia que refleje el entorno.

ALTA GRADIENTE
>4% y <-4%



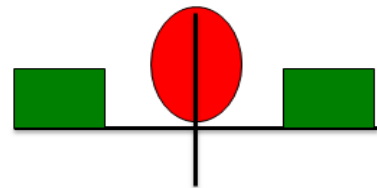
b) **Grupo de Media Definición y Media Gradiente.** Esto es un proceso en tránsito donde existe un número importante de opiniones en cuestionamiento, y el resto se encuentra en una posición a favor o en contra. Se debe realizar un proceso de desarraigo en las posturas definidas e inducir a las opiniones en tránsito a un proceso de consolidación.

MEDIA GRADIENTE
[2% , 4%] y [-4% , -2%]

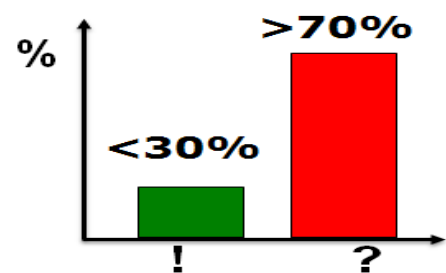


c) **Grupo de Media Definición y Baja Gradiente.** Grupo que está en un proceso de tránsito, porque existe un importante grupo en cuestionamiento y opiniones consolidadas en un mismo nivel. El plan de acción debe ir orientado al tránsito de las opiniones variables y al desarraigo de las posturas en contra.

BAJA GRADIENTE
[-2% , 2%]



2.5.5.3 Tópicos en Cuestionamiento (D: $0% < x < 30%$; V: $70% < x < 100%$): Son aquellos Tópicos en Cuestionamiento que por su bajo nivel de cobertura o índice medio-bajo de definición, conllevan una significación menor (inferior a 30%) para los encuestados.

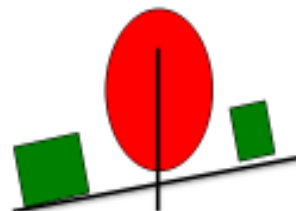


a) Grupo de Alta Variabilidad y Media

Gradiente. Este grupo se puede considerar una potencial debilidad debido a que no existe un consenso del tema, por lo que provoca un alto nivel de respuesta en

cuestionamiento y un muy bajo nivel de respuesta consolidada, con una media inclinación hacia una de las posturas (a favor o en contra). Plan de acción dirigido a las opiniones en variabilidad, o sea, a las opiniones cuestionadas.

MEDIA GRADIENTE
[2% , 4%] y [-4% , -2%]

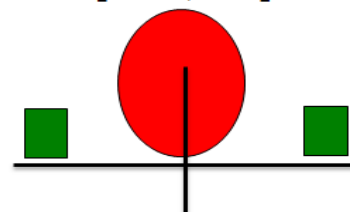


b) Grupo de Alta Variabilidad y Baja

Gradiente. En este grupo predomina el cuestionamiento de las opiniones y un nivel mínimo de definición. Puede considerarse una

DEBILIDAD por la poca consolidación de las respuestas, por lo tanto el plan de acción debe ir dirigido al alto porcentaje en cuestionamiento.

BAJA GRADIENTE
[-2% , 2%]

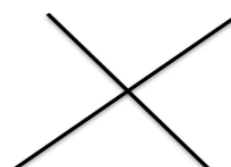


c) Grupo de Alta Variabilidad y Alta Gradiente: Al

existir un muy bajo número de respuestas consolidadas conlleva a que su gradiente sea de bajo valor, por lo que no cumple con la condición

de poseer un valor superior y clasificarse como una Alta Gradiente de Polarización, llegando a la conclusión de que este tipo de patrón es inexistente.

ALTA GRADIENTE
>4% y <-4%

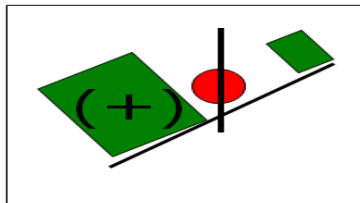


2.5.6 Aplicación Perfil Opinión Análisis Cualitativo: Fortalezas y Debilidades

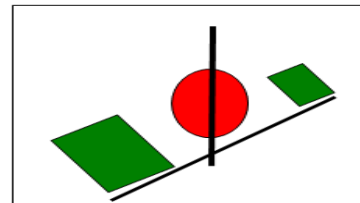
Al establecer los distintos grados de definición y variabilidad de opinión, y bajo la orientación que otorga la *Gradiente de Polarización*, es posible establecer, de acuerdo a los resultados de la encuesta, fortalezas y debilidades de la empresa.

a) **Fortalezas:** Son todas aquellas clasificaciones de respuestas, correspondientes a *ALTA DEFINICIÓN* y *ALTA GRADIENTE POSITIVA*, ya que expresa la condición de total aceptabilidad del tema encuestado. La percepción de las personas es “a favor o de acuerdo” de acuerdo a su sistema de creencias.

Alta y Media Definición

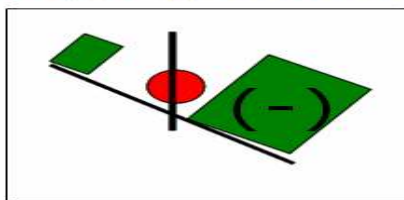


Alta Gradiente Positiva

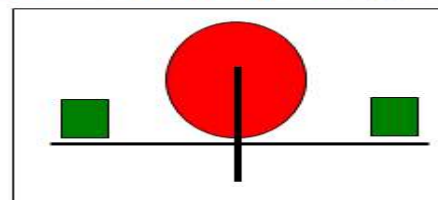


b) **Debilidades:** Son aquellas respuestas que reflejan un elemento negativo para la organización. *ALTA DEFINICIÓN* Y *ALTA GRADIENTE NEGATIVA*, la cual expresa una postura totalmente contraria a lo encuestado, lo que implica el rechazo absoluto, siendo para el clima de opinión una debilidad.

Alta y Baja Definición



Alta Gradiente Negativa



El resto de las clasificaciones de las respuestas de la encuesta, representan elementos para ser una Fortaleza, o elementos desencadenantes de Debilidad. Esto dependerá del Gradiente de Polarización, si es positivo o negativo

respectivamente, y corresponden a visiones en tránsito hacia una postura de opinión, a favor o en contra, en el clima de opinión de la organización.

2.6 Scanner de Auto-Diagnóstico MOSIG

El Scanner de Gestión permite analizar e identificar conflictos en los procesos de tránsito. Para poder identificar estas asincronías, este instrumento visualiza a toda organización con cuatro subsistemas principales: *Personas* (sistema bio-psico-social), *Organización* (sistema de recursos), *Gestión* (sistema conductual), y *Contexto* (construcción perceptual del entorno).

Son tres las etapas para el desarrollo del Scanner de Gestión, de los cuales se obtienen diferentes índices: el *Scanner Divergente*, el *Scanner Convergente* y el *Scanner de Compromiso*, los cuales son de carácter interactivo entre los miembros del colectivo de la Empresa o Institución a analizar.

- i. **Scanner de Divergencia:** Muestra contrariedades entre los miembros de la organización respecto de los niveles de los problemas, constituyendo una percepción subjetiva de la visión de los problemas, es decir, donde “se cree que existen problemas”. Este proceso se realiza mediante la recopilación de datos, mediante talleres, focus groups o desarrollo de encuestas.
- ii. **Scanner de Convergencia:** Muestra en consenso la problemática que afecta a la organización, y se constituye en una visión en percepción sentida del colectivo. Se aprecia “donde realmente ocurren los problemas”. Esto se efectúa a través de la clasificación de los datos obtenidos por *Niveles*, diferenciados por una relación consensuada en causa-efecto, basándose en el principio del *Diagrama de Pareto*.

iii. **Scanner de Compromiso:** Expone en consenso y en percepción sentida las prioridades de intervención. El resultado constituye un factor determinante para ver las secuencias de las intervenciones prioritarias para un plan de acción. La variabilidad de los índices que se obtienen a partir de estas tres etapas, permiten una visión de tránsito de los sistemas que concurren en los procesos de cambio, cuya asincronía son fuentes de conflictos generados por la percepción de los hechos. Esto es de vital importancia, pues por autodiagnóstico se logra identificar las áreas que requieren acción prioritaria y desarrollar una estrategia de intervención coherente y coordinada con la visión de la organización. Los resultados del Scanner se resumen en la *Matriz Contextual*, presentada en el estudio exploratorio: En donde se puede observar a la organización, a través de las tres visiones: la *visión sincrónica*, en donde los subsistemas se aprecian en su naturaleza espacial que lo configura; la *visión diacrónica*, que analiza el fenómeno de manera temporal y por último está la *visión relacional* que es el *estado de vibración* presente en patrones de comportamientos de dicha organización.

2.6.1 Análisis de la Matriz Contextual.

El análisis a través de la Matriz Contextual²⁴, permite tomar decisiones en función de las necesidades que tiene cada organización, determinando un estado actual y de esta forma, poder tomar decisiones priorizando los problemas más graves y que ponen en riesgo la auto-viabilidad del sistema (Ver Anexo N°8²⁵). El Scanner de Autogestión, se debe desarrollar en tres etapas:

²⁴ Marinovic, Milan; "El Cuerpo Social y sus Dimensiones: Un Paradigma para el Análisis Político". presentado en el XI Congreso Mundial de Sociología, New Delhi, India. 1986.

²⁵ Anexo N°8 Clasificación Matriz Contextual

- I. Analizar el estado actual de la organización, prestando atención a los índices de acoplamiento, que indican la condición o *metabolismo organizacional*, y en función de aquello, ver el tipo diagnóstico que se va a realizar.
- II. Analizar las sumas de los índices por subsistemas, para detectar cual presenta mayor problema, y luego profundizar en la causa del conflicto del subsistema, a través del análisis de sus dominios.
- III. Finalmente, se analiza cada cuadrante y los factores que subyacen a el, en donde no solo el índice que posea será determinante sino también el impacto que este tenga sobre su respectivo acoplamiento.

2.6.2 Análisis Sincrónico y Diacrónico

El análisis *Diacrónico* determina los conflictos que se producen entre los subsistemas y niveles de acoplamiento, analizando el impacto generado en la autonomía operativa, flexibilidad adaptativa y direccionalidad proyectiva, permitiendo un diagnóstico de los acoplamientos entre el sistema autoorganizado y el sistema entorno. Mientras que el análisis *Sincrónico*, permite determinar en qué subsistema se encuentra el mayor índice de conflictos al que nos vemos enfrentados, los que pueden ser: de *visiones* en las personas, de *relaciones* en la organización, de *funciones* en la gestión y de *referentes* en el contexto.²⁶

2.7 Diagrama de Pareto

El análisis de Pareto²⁷, conocida también como la regla 80-20, es una comparación cuantitativa y ordenada de elementos o factores según su contribución a un determinado efecto. El objetivo de esta comparación es

²⁶ Marinovic, Milan: “Las aristas del conflicto: Una visión de trama para las empresas”; ENEFA, 2007.

²⁷ Preto, Vilfredo: “L'Economie Mathematique”; Encyclopedie des Sciences Mathematiques, 1911.

clasificar dichos elementos o factores en dos categorías: Las “Pocas Vitales” (los elementos muy importantes en su contribución) y los “Muchos Triviales” (los elementos poco importantes en ella), los cuales se analizan como una proporción, en donde el 20% de la población, ostenta el 80% de algo, y el grupo mayoritario que corresponde al 80% del 20% del mismo algo. El análisis contribuye a establecer prioridades y para enfocar y dirigir las acciones a desarrollar posteriormente. En este caso, los distintos problemas presentados, son los conflictos de visiones, relaciones, funciones y de referentes.

2.7.1 Análisis Causal

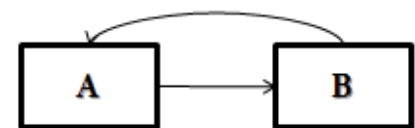
Nada es casual, todo es causal, para interpretar la dimensión de las percepciones, es necesario estudiar la causa de los fenómenos. Presentando tres tipos de causalidad²⁸:

a) **Causalidad Lineal o Causa-Efecto:** Tal causa produce tal efecto, A(causa) genera B(efecto).

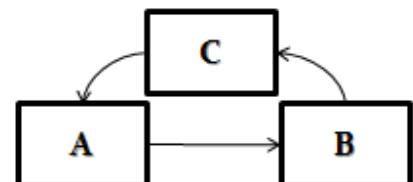


La causa siempre precede el efecto que genera.

b) **Causalidad Circular Retroactiva:** Efecto que modifica la causa, el efecto puede retro-actuar para estimular o hacer disminuir la causa.



c) **Causalidad Final o Recursiva:** Causa que genera efecto, la causa produce la causa que lo produce.



²⁸ García Imaz, José Antonio; “Pensar Sistémico: Una introducción al Pensamiento Sistémico”, Pontificia Universidad Javeriana, 2005

CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN

3.1 Caso Práctico

La Empresa sujeto de Estudio

Este trabajo se concentrará en el sector de Distribución de energía eléctrica, el cual está compuesto por compañías que compran electricidad a empresas generadoras, para venderla a consumidores finales. Para estos efectos, nuestro foco de atención será la sociedad anónima abierta denominada “Chilquinta Energía S.A.”, específicamente la Gerencia Técnica ubicada en Curauma, comuna de Valparaíso. Para distribuir energía eléctrica en nuestro país se constituyen, por razones de eficiencia, monopolios naturales, correspondiéndole a la empresa en estudio, que cubre gran parte de la V Región de Valparaíso, específicamente las provincias de San Antonio, Valparaíso, Marga Marga, Quillota, San Felipe de Aconcagua y Los Andes, las cuales constituyen su zona de concesión. Dado que, como se mencionara, esta actividad presenta un carácter de monopolio natural, la ley establece la obligatoriedad de entregar suministro a quien lo solicite dentro de la zona de operación de una empresa distribuidora, regula las tarifas máximas a aplicar a sus clientes finales sujetos a regulación de precios y los estándares de calidad de servicio. Es decir, estamos en presencia de un mercado regulado por la autoridad, en el que la competencia, como la conocemos, no existe; pero que es simulada por el regulador para efectos de hacer eficiente (al mínimo costo) el servicio eléctrico para los consumidores. Chilquinta Energía S.A. declara en su página web tener como misión corporativa: “brindar excelencia en la calidad de la distribución, transmisión

y generación de energía, así como en la totalidad de sus productos asociados, con el propósito de contribuir al crecimiento conjunto de las personas, la sociedad y la Empresa”. Históricamente, Chilquinta Energía S.A. se ha definido como una entidad eficiente y comprometida con el desarrollo de su comunidad y cuidado del medio ambiente, orientándose a la calidad de servicio y a una atención integral. El desarrollo de este criterio diferenciador le ha permitido, a través de una permanente evaluación y retroalimentación de las funciones, maximizar el grado de satisfacción alcanzado por sus clientes. Chilquinta Energía S.A. es una organización moderna, responsable y comprometida. A través del aprovechamiento de sus naturales sinergias, experiencia y conocimiento, ha generado una importante contribución al crecimiento social y económico de Chile. La estrategia de la empresa apunta a diferenciarse del resto de las empresas de distribución (su “competencia”), a través de la excelencia en la entrega de servicio técnico y comercial, apuntando a ser la mejor empresa de servicio público de distribución del país, lo que significa ser la empresa número uno en el Ranking Anual de Calidad de Servicio Eléctrico (ECSE) elaborada por la Superintendencia de Electricidad y Combustibles. Para Chilquinta Energía S.A. las personas son muy importantes, es por eso que conscientes de que son el motor de la operación, el lazo directo con los clientes y los que dan vida a la Compañía, a diario se esfuerza por entregar las mejores condiciones laborales a fin que los colaboradores estén orgullosos de pertenecer a esta Empresa. Prueba de ello, es que durante el 2012, Chilquinta una vez más formó parte del Ranking Great Place to Work, ubicándose en la posición N°34 entre las 180 grandes empresas del país

que participaron en esta medición, la cual reconoce a las organizaciones que se destacan por su cultura, liderazgo y clima laboral.

3.2 Análisis Interno y Externo (Cuantitativo)

Consiste en proponer un Diagnóstico Estratégico del Liderazgo, respaldado por un análisis cuantitativo, determinando patrones de comportamiento, con el fin de generar bases para un plan de acción o un plan anticipativo estratégico, en el contexto de los diferentes escenarios a partir de posturas de opinión. Los resultados obtenidos para los años 2009, 2010, 2011 y 2012 del análisis interno y externo fueron incorporados a la Matriz de Gestión, donde quedan definidas las acciones a tomar (Ver Anexo N°9²⁹). Además se incluye un análisis de brechas de los resultados obtenidos por la empresa versus las mejores empresas para los años 2009, 2010, 2011 y 2012, donde se puede obtener una visión de cómo la empresa se va expandiendo o contrayendo según los resultados obtenidos (Ver Anexo 10³⁰)

3.2.1 Aplicación del Análisis

3.2.1.1 Análisis Interno

Se desarrolla a través de la evaluación de las Diferencias Interna, que se obtienen de la comparación entre los resultados actuales v/s los resultados del año anterior al interior de la organización. Estos resultados nos ayudaran a elaborar la Matriz de Diagnóstico de Liderazgo, la cual permitirá orientar la toma de decisiones en la organización, a través del acoplamiento de un análisis “cuantitativo” de las posturas de opinión, identificando indicadores de

²⁹ Anexo N°9: Matriz de Gestión del análisis interno (Diferencia) y externo (Brechas)

³⁰ Anexo N°10: Análisis de brechas de los últimos cuatro años entre las mejores empresas y Chilquinta, desde un punto de vista del liderazgo

permanencia, fortalecimiento, mejora y cambio al interior de la institución Aplicada. Dentro de los resultados obtenidos para cada año, las preguntas con mayor brecha son:

AÑO 2009 – 2010. En el **Anexo N°9.1**³¹ se presentan los resultados obtenidos, se aprecia que las mayores brechas están en las preguntas N°3, N°4, N°8, N°18, N°21, N°28 y N°30, que corresponden a las siguientes dimensiones:

CREDIBILIDAD

- **N°3** Puedo hacer cualquier pregunta a los jefes y recibir respuesta directa
- **N° 4** Los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos
- **N° 8** Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde va la organización y qué se debe hacer para lograrlo

RESPETO

- **N° 18** A las personas se les anima a que equilibren su vida de trabajo y su vida personal

IMPARCIALIDAD

- **N° 21** Los jefes evitan el favoritismo

ORGULLO

- **N° 28** Me gustaría trabajar aquí por largo tiempo más
- **N° 30** A la gente le gusta venir a trabajar aquí

AÑO 2010 – 2011. En el **Anexo N°9.2**³² se presentan los resultados obtenidos, de donde se aprecian que las mayores brechas están en las preguntas N°11, N°12, N°18, N°27 y N°28, las cuales corresponden a las siguientes dimensiones:

³¹ Anexo N°9.1: Matriz de Gestión años 2009-2010

³² Anexo N°9.2: Matriz de Gestión años 2010-2011

CREDIBILIDAD

- **N° 11** Los jefes despedirían a la gente sólo como último recurso
- **N° 12** Los jefes ejercen el negocio de una manera honesta y ética

RESPECTO

- **N° 18** A las personas se les anima a que equilibren su vida de trabajo y su vida personal

IMPARCIALIDAD

- **N° 27** Si soy tratado injustamente creo que se me dará la oportunidad de ser escuchado y de recibir un trato justo

ORGULLO

- **N° 28** Me gustaría trabajar aquí por largo tiempo más

AÑO 2011 - 2012

En el **Anexo N°9.3**³³ se presentan los resultados obtenidos, de donde se aprecian que las mayores brechas están en las preguntas N°11, N°13, N°22, N°23, N° 27 y N°29, las cuales corresponden a las siguientes dimensiones:

CREDIBILIDAD

- **N° 11** Los jefes despedirían a la gente sólo como último recurso

RESPECTO

- **N° 13** Los jefes muestran reconocimiento por el buen trabajo y por el esfuerzo extra

IMPARCIALIDAD

- **N° 22** Los ascensos se les da a quienes más los merecen

³³ Anexo N°9.3: Matriz de Gestión años 2011-2012

- **N° 23** La gente es tratada justamente sin importar su condición social
- **N° 27** Si soy tratado injustamente creo que se me dará la oportunidad de ser escuchado y de recibir un trato justo

ORGULLO

- **N° 29** Las personas están dispuestas a dar extra para hacer el trabajo

3.2.1.2 Análisis Externo

Se desarrolla a través de la evaluación del Benchmark, que se obtienen de la diferencia entre los resultados de la empresa v/s los resultados de las mejores empresas. Estos resultados nos ayudaran a elaborar la Matriz de Diagnóstico de Liderazgo, la cual permitirá orientar la toma de decisiones en la organización, a través del acoplamiento de un análisis “cuantitativo” de las posturas de opinión, identificando indicadores de permanencia, fortalecimiento, mejora y cambio al interior de la institución Aplicada. Dentro de los resultados obtenidos para cada año, las preguntas con mayor brecha son:

AÑO 2009 – 2010. En el **Anexo N°9.1**³⁴ se presentan los resultados obtenidos, las mayores brechas están en las preguntas N°1, N°3, N°8, N°9, N°11, N°12, N°17, N°18, N°27, N°28 y N°30, que corresponden a las siguientes:

CREDIBILIDAD

- **N° 1** Los jefes me mantienen informado acerca de temas y cambios importantes
- **N° 3** Puedo hacer cualquier pregunta a los jefes y recibir respuesta directa

³⁴ Anexo N°9.1: Matriz de Gestión años 2009-2010

- **N° 8** Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde va la organización y qué se debe hacer para lograrlo
- **N° 9** Los jefes cumplen sus promesas
- **N°11** Yo creo que los jefes despedirían a la gente sólo como último recurso
- **N° 12** Los jefes ejercen el negocio de una manera honesta y ética

RESPETO

- **N° 17** Es un lugar psicológica y emocionalmente saludable donde trabajar
- **N° 18** A las personas se les anima a que equilibren su vida de trabajo y su vida personal

IMPARCIALIDAD

- **N° 27** Si soy tratado injustamente creo que se me dará la oportunidad de ser escuchado y de recibir un trato justo

ORGULLO

- **N° 28** Me gustaría trabajar aquí por largo tiempo más
- **N° 30** A la gente le gusta venir a trabajar aquí

AÑO 2010 – 2011. En el **Anexo N°9.2**³⁵ se presentan los resultados obtenidos, de donde se aprecian que las mayores brechas están en las preguntas N°1, N°9, N°11, N°14, N°15, N°17, N°18 y N°30, las cuales corresponden a las siguientes dimensiones:

CREDIBILIDAD

- **N° 1** Los jefes me mantienen informado acerca de temas y cambios importantes

³⁵ Anexo N°9.2: Matriz de Gestión años 2010-2011

- **N° 9** Los jefes cumplen sus promesas
- **N° 11** Yo creo que los jefes despedirían a la gente sólo como último recurso

RESPECTO

- **N° 14** Los jefes reconocen que pueden cometerse errores involuntarios al hacer el trabajo
- **N° 15** Los jefes incentivan y responden genuinamente a sugerencias e ideas
- **N° 17** Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable donde trabajar
- **N° 18** A las personas se les anima a que equilibren su vida de trabajo y su vida personal

ORGULLO

- **N° 30** A la gente le gusta venir a trabajar aquí

AÑO 2011 – 2012. En el **Anexo N°9.3**³⁶ se presentan los resultados obtenidos, de donde se aprecian que las mayores brechas están en las preguntas N°2, N°8, N°9, N°11, N°14, N°17, N°27, N°28 y N°30, las cuales corresponden a las siguientes dimensiones:

CREDIBILIDAD

- **N° 2** Los jefes indican sus expectativas claramente
- **N° 8** Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde va la organización y qué se debe hacer para lograrlo

³⁶ Anexo N°9.3: Matriz de Gestión años 2011-2012

- **N° 9** Los jefes cumplen sus promesas
- **N° 11** Yo creo que los jefes despedirían a la gente sólo como último recurso

RESPETO

- **N° 14** Los jefes reconocen que pueden cometerse errores involuntarios al hacer el trabajo
- **N° 17** Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable donde trabajar

IMPARCIALIDAD

- **N° 27** Si soy tratado injustamente creo que se me dará la oportunidad de ser escuchado y de recibir un trato justo

ORGULLO

- **N° 28** Me gustaría trabajar aquí por largo tiempo más
- **N° 30** A la gente le gusta venir a trabajar aquí

3.3 Resultados del Perfil de Opinión

Con los resultados obtenidos del análisis de las variables nos permite tener un entendimiento desde el punto de vista sistémico del perfil de opinión de los encuestados, en cuanto a creencias consolidadas en tránsito y en cuestionamiento. La lectura de estos tópicos permite obtener una evaluación cualitativa, que en el sentido de su tenencia en relación a la afirmación constituyen FORTALEZAS o DEBILIDADES para la organización evaluada.

3.3.1 Resultados de Frecuencia de los empleados encuestados

La encuesta utilizada considera treinta afirmaciones, las cuales debieron ser respondidas en igualdad de condiciones por todos los participantes encuestados. Ellos expondrán los grados de importancia y los niveles de percepción existente en las diversas dimensiones que determinan el liderazgo (Ver Anexo N°11³⁷).

3.3.2 Lectura de Tópicos Consolidados

3.3.2.1 Análisis con Alta Definición-Alta Gradiente

En el **Anexo N° 12.1**³⁸ son presentadas las afirmaciones consolidadas bastante arraigadas, que dependiendo del gradiente de polarización se detectan las Fortalezas y Debilidades con mayor preponderancia en la organización.

I. FORTALEZAS Son las afirmaciones consolidadas con alta gradiente de polarización positiva, constituyen las fortalezas consolidadas en la organización, expuestas por la afirmación N°12, la que corresponde a la siguiente dimensión

- **Credibilidad:**

- N°12 Mi jefe ejerce el negocio de una manera honesta y ética.

3.3.3 Lectura de Tópicos en Tránsito

3.3.3.1 Análisis con Media Definición o Media Variabilidad y Alta Gradiente

Corresponde a afirmaciones hacia una postura consolidada y por lo tanto constituyen fortaleza o debilidades, según su tendencia a consolidar su opinión.

I. FORTALEZAS. En el **Anexo N° 12.2**³⁹ son presentadas las afirmaciones en tránsito con un índice de polarización positiva, los cuales constituyen una

³⁷ Anexo N°11: Resumen de porcentajes obtenidos en la encuesta realizada

³⁸ Anexo 12.1: Tópicos Consolidados

fortalezas para la organización, expuestas por las siguientes afirmaciones N°3, N°7, N°23, N°24, N°25 y N°28, las que corresponden a la siguiente dimensiones:

- **Credibilidad:**

- N°3 Puedo hacer a mi jefe cualquier pregunta y recibir una respuesta directa
- N°7 A las personas aquí se les da suficiente responsabilidad

- **Imparcialidad**

- N°23 La gente es tratada justamente sin importar su condición social
- N°24 La gente es tratada justamente sin importar su sexo
- N°25 La gente es tratada justamente sin importar su edad

- **Orgullo**

- N°28 Me gustaría trabajar aquí por largo tiempo más

3.3.3.2 Análisis con Media Definición y Media Gradiente

Corresponden a las opiniones en tránsito que están en un proceso de consolidación y por lo tanto constituyen fortaleza o debilidades, según su tendencia a consolidar su opinión.

I. FORTALEZAS. En el **Anexo N° 12.2**⁴⁰ son presentadas las afirmaciones en tránsito con un índice de polarización positiva, los cuales constituyen una fortaleza para la organización y son las siguientes afirmaciones N°2, N°4, N°11, N°13, N°14, N°17 y N°26, las que corresponden a las siguientes dimensiones:

- **Credibilidad:**

- N°2 Mi jefe indica sus expectativas claramente

³⁹ Anexo 12.2: Tópicos en Tránsito

- N°4 Es fácil hablar con los jefes
- N°11 Yo creo que mi jefe despediría a la gente sólo como último recurso
- **Respeto:**
 - N°13 Mi jefe muestra reconocimiento por el buen trabajo y por el esfuerzo extra
 - N°14 Mi jefe reconoce que pueden cometerse errores involuntarios al hacer el trabajo
 - N°17 Es un lugar psicológica y emocionalmente saludable donde trabajar
- **Imparcialidad:**
 - N°26 Recibo un buen trato, independiente de mi posición en la empresa

3.3.3.3 Diagrama de Pareto para Tópicos en Tránsito

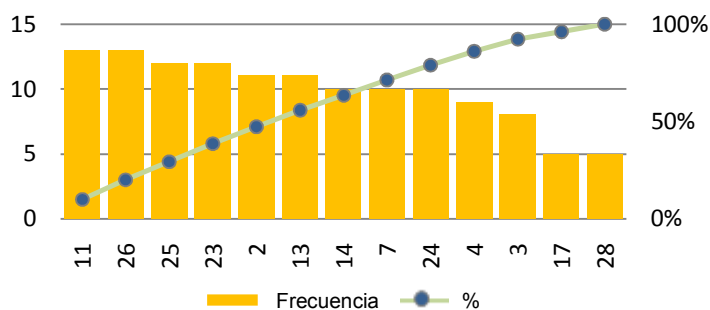


Figura 10

A través del análisis de Pareto presentado en la *figura 10*, se puede deducir que las afirmaciones N°11, N°26, N°25, N°23, N°2, N°13, N°14, N°7 y N°24 aportan el 80% aproximadamente de las opiniones en vías de consolidarse como fortaleza para la organización. (Ver Anexo N°13.1⁴¹)

⁴¹ Anexo 13.1: Tópicos en Tránsito

3.3.4 Lectura de Tópicos en Cuestionamiento

3.3.4.1 Análisis con Alta Variabilidad y Media Gradiente

Este tópico no es considerado para potenciar un tránsito en el sentido de fortalezas, sin embargo se consideran como una potencial debilidad, ya que no existe un consenso del tema. En el **Anexo N°12.3**⁴² se presentan las afirmaciones en cuestionamiento con un índice de polaridad medio y con signo positivo, que representan duda sobre el tema encuestado, considerándose como DEBILIDADES, las cuales se pueden modificar si su intervención es en el corto plazo. Las afirmaciones son N°5, N°9, N°27 y N°29, las que corresponden a:

- **Credibilidad:**

- N°5 Mi jefe hace un buen trabajo asignando y coordinando a las personas
- N°9 Mi jefe cumple sus promesas

- **Imparcialidad:**

- N°27 Si soy tratado injustamente, sé que se me dará una oportunidad de ser escuchado

- **Orgullo:**

- N°29 Las personas están dispuestas a dar extra para hacer el trabajo

3.3.4.2 Análisis con Alta Variabilidad y Baja Gradiente

Las percepciones en total cuestionamiento y en un nivel mínimo de definición, consideradas como debilidades, ya que poseen poca consideración en sus respuestas y son de suma urgencia, hay que buscar estrategias para

⁴² Anexo 12.3: Tópicos en Cuestionamiento

intervenir, ver **Anexo N°12.3**⁴³ Las afirmaciones son N°1, N°6, N°8, N°10, N°15, N°16, N°18, N°19, N°20, N°21, N°22 y N°30, corresponden a:

- **Credibilidad:**

- N°1 Mi jefe me mantiene informado de temas y cambios importantes
- N°6 Mi jefe confía en que la gente haga un buen trabajo sin tener que supervisarlos continuamente
- N°8 Mi jefe tiene un panorama claro de hacia dónde va la organización y qué debemos hacer para lograrlo
- N°10 Las palabras de los jefes coinciden con sus acciones

- **Respeto:**

- N°15 Mi jefe incentiva y responde genuinamente a sugerencias e ideas
- N°16 Mi jefe involucra a las personas en las decisiones que afectan su trabajo o su ambiente de trabajo
- N°18 A las personas se les anima a que equilibren su vida de trabajo y su vida personal
- N°19 Mi jefe demuestra un interés sincero en mi como persona,.

- **Imparcialidad:**

- N°20 Mi jefe aprecia el trabajo de todos por igual
- N°21 Mis jefes evitan tener empleados favoritos
- N°22 Los ascensos se les da a quienes más los merecen

- **Orgullo:**

- N°30 A la gente le gusta venir a trabajar

⁴³ Anexo 12.3: Tópicos en Cuestionamiento

3.3.4.3 Diagrama de Pareto para Tópicos en Cuestionamiento

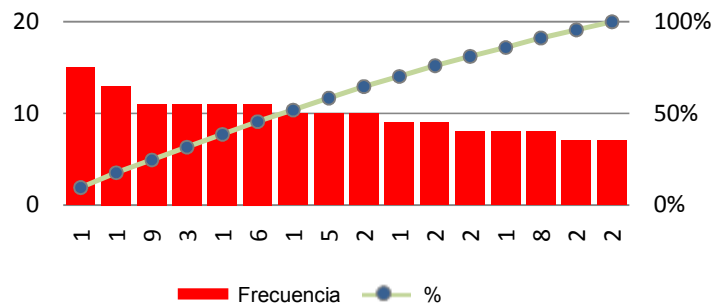


Figura 11

A través del análisis de Pareto presentado en la *figura 11*, se puede deducir que las afirmaciones Nº1, Nº19, Nº9, Nº30, Nº15, Nº6, Nº16, Nº5, Nº27, Nº18, Nº29 y Nº20, representan el 80% de las opiniones. (Ver Anexo Nº13.2⁴⁴)

3.3.4.4 Estrategias de Intervención para Tópicos en Cuestionamiento

Este tópico en forma urgente debería tender a estar en vías de mejora, es importante trabajar las percepciones de los trabajadores, debiendo desarrollar estrategias que permitan intervenir y desarrollar un consenso claro sobre los temas señalados, ya que existe descontento y/o desconfianza en las dimensiones de: Credibilidad, Respeto, Imparcialidad y Orgullo. Para esto se sugiere:

- Involucrar al colaborador en la identificación de problemas y fijación de metas,
- Incentivar el trabajo en equipo preocupándose en la forma que se realiza el trabajo y colocando especial atención en la persona;
- Elaborar estrategia para reconocer el trabajo bien hecho, destacando logros laborales y personales.

⁴⁴ Anexo Nº13.2:Tópicos en Cuestionamiento

3.4 Universo Simbólico

De las entrevistas realizadas se registraron 52 percepciones que constituyen el universo simbólico. El 73% corresponde a percepciones de personas – gestión (que se manifiestan a nivel micro mental – asociado direccionamiento estratégico) y el 27% restante organización – contexto (las cuales se manifiestan a nivel macro físico –asociado a la adaptabilidad estructural) (Ver Anexo N°14.3⁴⁵).

3.5 Scanner de Autodiagnóstico MOSIG (Ver Anexo N°15)⁴⁶.

3.5.1 Determinación de Rangos

Rango Crítico:	14,3% - 21%
Rango Inestable:	7,1% - 14%
Rango Estable:	0% - 7%

3.5.2 Resultados Matriz Contextual

Un 43% de resistencia al cambio por acoplamiento, es decir, la capacidad de adaptación al medio de la empresa está seriamente afectada y el mayor impacto se genera en la Organización, le sigue las Personas con 30% en autonomía operativa. Hay una falta de pertenencia, particularmente, por una incongruencia en las relaciones, generando una desconfianza entre los líderes y los trabajadores, produce una ineficiencia y poca operatividad en la gestión, afectando la flexibilidad adaptativa de la empresa y su autoviabilidad como sistema, afectando 30% su autonomía operativa. En la visión sincrónica, los conflictos son de relaciones y funciones, que se activan con la carencia de congruencia en la organización y de eficiencia en la gestión, siendo la ausencia

⁴⁵ Anexo N°14.3: Universo simbólico

⁴⁶ Anexo N°15: Resultados Matriz Contextual

de eficiencia el más alto índice de disfuncionalidad, representado por un 19,6% del total de conflictos. En la visión diacrónica, son la ineficiencia de la gestión, representado por el 19,6%, sumado a la falta de pertenencia de las personas y la incongruencia presente en la organización, generando una ineffectividad de la organización para producir una flexibilidad adaptativa con un 43% del total de resistencia al cambio, esto conlleva un grave problema de conectividad en el sistema organizacional, no permitiendo la anticipación (Ver Anexo N°14)⁴⁷.

3.5.3 Resultados por Acoplamiento

Se puede apreciar que el problema que evidencia la empresa se encuentra principalmente focalizado en su flexibilidad adaptativa y en su autonomía

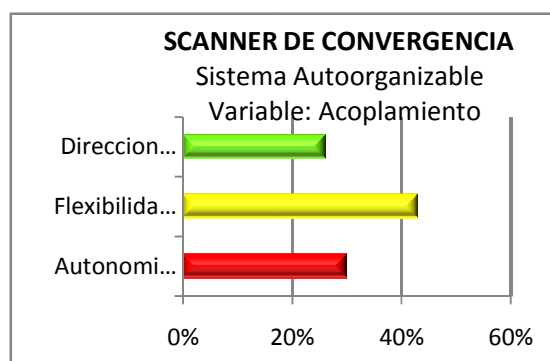


Figura 12

operativa lo que se traduce en su relación con el entorno en una incapacidad de anticipación con impacto en su autoviabilidad.

I. Autonomía operativa

De los acoplamientos analizados este es de los más comprometido con la organización por lo que se deben tomar

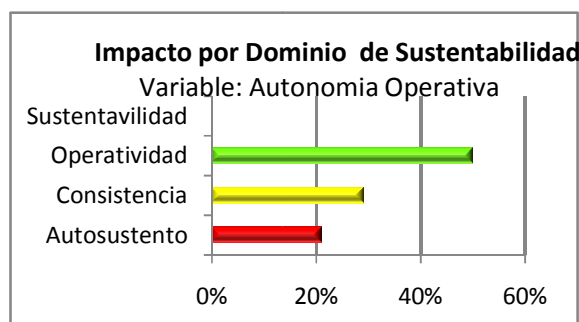


Figura 13

acciones inmediatas en sus diferentes subsistemas, principalmente se detecta que en la organización hay una muy baja consistencia y en la gestión

⁴⁷ Anexo N°14: Percepciones divergentes y convergentes con sus condiciones primarias de la organización.

prácticamente no hay operatividad en los procesos, por lo que el sistema puede dejar de funcionar en cualquier momento, avalado por el resultado arrojado en la autonomía operativa de 30% de conflictos por acoplamiento.

II. Flexibilidad adaptativa

El mayor porcentaje de asincronía de funcionalidad de esta empresa, se refleja en la organización, concretamente en su nivel de congruencia, alcanzando un 45% del total, y esto generado por una falta de entendimiento y comprensión, gatillado por falta de políticas claras, la falta de trabajo en equipo y por la escasa confianza en las relaciones con las jefaturas.

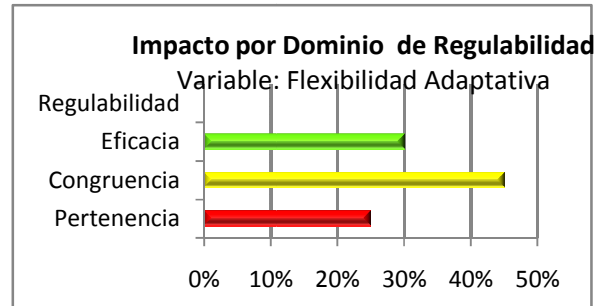


Figura 14

III. Direccionalidad Proyectiva

La variable de direccionalidad proyectiva falla por la ineficiencia (75%) y la incompetencia (25%) de sus políticas internas, lo que se manifiesta en una visión incoherente asociada a las competencias, lo que produce una pérdida de eficiencia en los procesos internos.

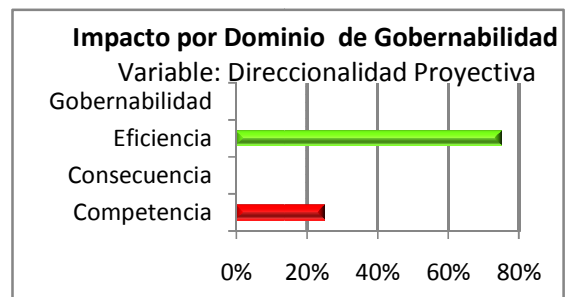


Figura 15

3.5.4 Resultados Sistemas de Flujos

I.- **Personas:** Existe un rango inestable

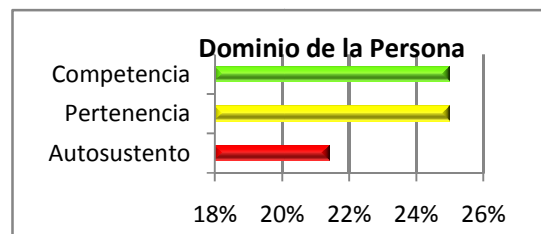


Figura 16

del 10,9% de los conflictos, explicado por carencia de “pertenecía”, es decir, no

hay una estructura psicosocial que identifique y motive a los trabajadores, generando asincrónicas correspondiente al 24% de conflictos en tránsitos.

II.-Organización: Hay un rango crítico con un 19,6% de los conflictos, explicado por la carencia de congruencia, el cual impacta en la autonomía operativa en un

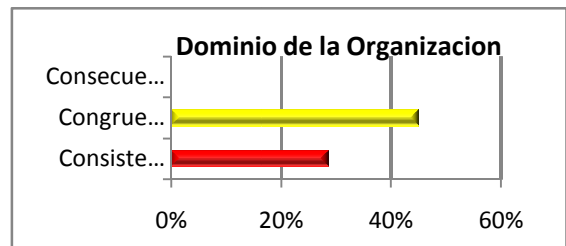


Figura 17

45%. Esto se refleja en conflicto de relaciones, representadas por un 28% del total de conflictos en la gerencia, que se produce principalmente por una falta de conectividad entre lo que se dice y lo que se hace. Al no existir una consistencia en las políticas internas produce que la organización este un rango crítico.

III.- Gestión: Hay un rango crítico con un 19,6% de los conflictos, explicado por una escaza eficiencia, que impacta en la direccionalidad proyectiva en un 75%. Se

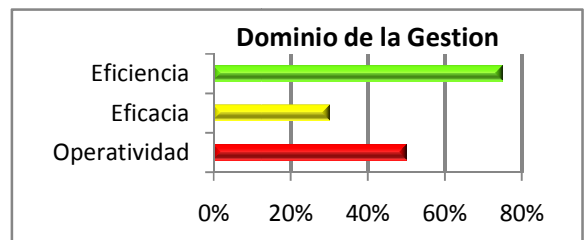
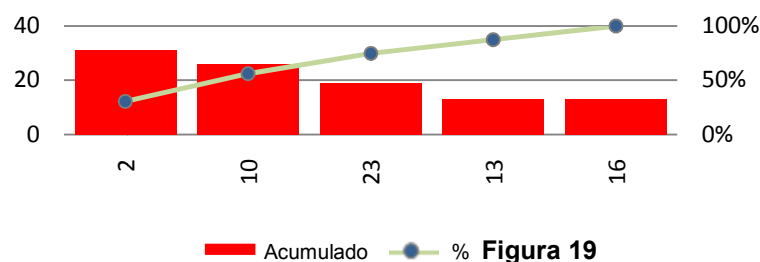


Figura 18

refleja en conflicto de funciones, representan un 48% del total de conflictos de gerencia, producto de poca claridad en los objetivos, que están complicando la sobrevivencia y evolución de la organización.

3.5.5 Diagrama de Pareto MOSIG: Detección de Conflictos

I. Conflictos de Visiones



Las percepciones N°2, N°10, y N°23 , el 80% es conflicto de visiones nivel de *PERSONA*, un 25% de percepciones expresan el poco sentido de *pertenencia*, un 25% a la falta de *competencia* necesaria para ser mas eficientes y 21,4% percepciones al *autosustento* que entrega la gerencia (Ver Anexo N°17.1⁴⁸).

I. Conflictos de Relaciones

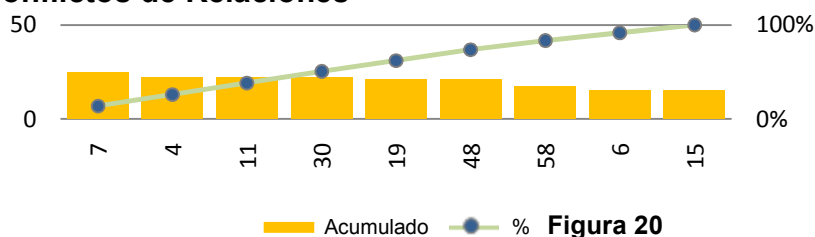


Figura 20

Las percepciones N°7, N°4, N°11, N°30, N°19 y N°48, el 80% es conflicto de relaciones de la *ORGANIZACIÓN*, un 45% de las percepciones a la *congruencia* de las políticas y normas de la organización y con un 28,6% de percepciones que afectan a la *consistencia* (Ver Anexo N°17.2⁴⁹).

II. Conflictos de Funciones

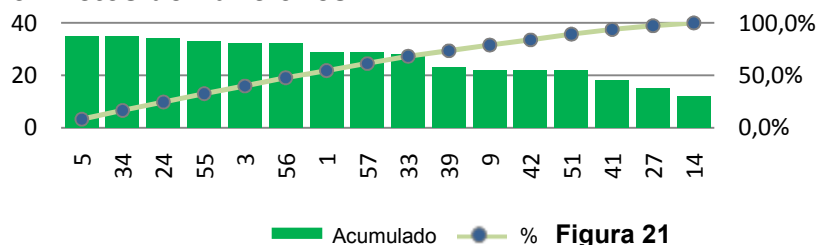


Figura 21

Las percepciones N°5, N°34, N°24, N°55, N°3, N°56, N°1, N°57, N°33, N°39 y N°9 el 80% es conflicto de funciones pertenecientes a la *GESTIÓN*, un 75% de percepciones a la *eficiencia* de los procesos internos, un 50% de al nivel de la *operatividad*, que se explica por una baja motivación y con el 30% de percepciones impactando en el nivel de eficiencia (Ver Anexo N°17.3)

⁴⁸ Anexo N°17.1: Conflicto de Visiones

⁴⁹ Anexo N°17.2: Conflicto de Relaciones

Anexo N° 17.3: Conflicto de Funciones

CONCLUSIONES

Como parte de lo que entrega esta investigación orientada a encontrar una estrategia que permita gestionar el liderazgo de una mejor forma, es importante precisar que las herramientas de diagnóstico y de acción utilizadas nos permite registrar los estados vibracionales de los factores de estabilidad social que subyacen en toda organización humana como sistema dinámico, los cual nos permite el entendimiento de su dinámica operacional y constitutiva como sistema autoorganizado y autoperturbable. Tambien entrega una propuesta que permite un diagnóstico estratégico del liderazgo, a través de un análisis cuantitativo que busca determinar patrones de comportamiento orientados a liderazgo y un análisis cualitativo, con la finalidad de desarrollar estrategias de intervención que modifiquen la percepción de los grupos de opinión. En la actualidad, empresas como Chilquinta Energía se encuentra enfrentadas a un acelerado proceso de reformas y aperturas que cambian nuestro escenario, en virtud de las cuales asistimos a la modificación de creencias y sus referentes valóricos que nos hacen conceptualizar nuestra propia realidad, y que hoy cuestionamos. Cambios en los Sistemas Productivo, de Regulación y Político, nos muestran un panorama de aceleración histórica. Esto es, en el presente, en una misma unidad de tiempo, los trabajadores experimentan un mayor número de hechos que en el pasado. Es necesario incorporar nuevas herramientas que ayuden a diagnosticar percepciones y comportamientos en los colaboradores, los cuales deben ser considerados al momento de tomar decisiones relevantes para la organización y en los diferentes estilos de liderazgos que están presentes. En los escenarios

emergentes caracterizados por la globalización de los mercados y de los sistemas políticos, está en proceso una profunda revisión de las premisas y formas tradicionales en que se hace gestión. En las organizaciones actuales, no es posible seguir siendo competitivos con esquemas tradicionales de hacer gestión, sustentados en criterios centralizados, favoreciendo los feudos en las áreas, entran la dinámica de los negocios y coartan la libertad de las personas. Ello inhibe la potencialidad de sus energías productoras, que en un entorno altamente competitivo exigen de la gestión, cada vez más, nuevos conocimientos y una creatividad innovadora. Además es importante tener presente que un buen líder es aquel que motiva a las personas con el fin de que logren desempeñarse de la mejor manera posible. El liderazgo es fundamental en el cambio micro mental de una empresa (personas-gestión). Es él el encargado de que las personas gestionen de la manera más óptima. Desde el punto de vista sistémico del perfil de opinión de los encuestados, en cuanto a creencias consolidadas, en tránsito y en cuestionamiento, es de suma urgencia poder realizar estrategias de intervención para los tópicos en cuestionamiento, que deberían tender a estar en vías de mejora, será importante trabajar las percepciones de los trabajadores, debiendo desarrollar estrategias que permitan intervenir y desarrollar un consenso claro sobre los temas señalados, ya que existe descontento y/o desconfianza en las dimensiones de: Credibilidad, Respeto, Imparcialidad y Orgullo. Para esto se sugiere: a) Involucrar al colaborador en la identificación de problemas y fijación de metas, de manera de buscar en conjunto soluciones; b) Incentivar el trabajo en equipo preocupándose en la forma en que se realiza el

trabajo y colocando especial atención en la persona; c) Elaborar una estrategia que permita reconocer el trabajo bien hecho, destacando los logros laborales y personales. De los resultados obtenidos en la encuesta de percepciones, reflejadas en la matriz contextual, se aprecia una falta de pertenencia que determine una dirección de trabajo en equipo, particularmente, por una incongruencia en las relaciones, generando una desconfianza entre los líderes y los trabajadores, lo que produce una ineficiencia y poca operatividad en la gestión, afectando a la flexibilidad adaptativa de la empresa y su autoviabilidad como sistema, afectando con una 30% su autonomía operativa. Por otro lado la visión sincrónica, presenta el gran porcentaje de los conflictos corresponde a los de relaciones y funciones, que se activan con la carencia de congruencia en la organización y de eficiencia en la gestión, siendo la ausencia de eficiencia el más alto índice de disfuncionalidad, representado por un 19,6% del total de conflictos. En cambio la visión diacrónica, presenta el gran porcentaje de los conflictos corresponden a la ineficiencia de la gestión, representado por el 19,6% de los conflictos, sumado a la falta de pertenencia de las personas y la incongruencia presente en la organización, generando una inefectividad de la organización para producir una flexibilidad adaptativa con un 43% del total de resistencia al cambio, esto conlleva un grave problema de conectividad en el sistema organizacional, no permitiendo la anticipación. De los resultados obtenidos por acoplamiento el problema que evidencia la empresa se encuentra focalizado en su flexibilidad adaptativa y en su autonomía operativa lo que se traduce en su relación con el entorno en una incapacidad de anticipación con impacto en su autoviabilidad. En

la flexibilidad adaptativa el mayor porcentaje de asincronía de funcionalidad de esta empresa, se refleja en la organización, concretamente en su nivel de congruencia, alcanzando un 45% del total, por una falta de entendimiento y comprensión, gatillado por falta de políticas internas claras, la falta de trabajo en equipo y por la escasa confianza en las relaciones con las jefaturas. Los resultados obtenidos por sistemas de flujo, en el subsistema gestión, reflejan un rango crítico con un 19,6% de los conflictos, explicado por una escasa eficiencia, que impacta en la direccionalidad proyectiva en 75%. Se ve reflejado en conflicto de funciones, representadas por un 48% del total de conflictos de la gerencia, producto de la poca claridad en los objetivos, que complica la sobrevivencia y evolución de la organización en procesos continuos de adaptación a los cambios.

¿Cómo aplicar un modelo de diagnóstico estratégico de clima organizacional, orientado al liderazgo, que minimice la resistencia al cambio y mejore su efectividad? Con visión dinámica de transito organizacional, el modelo MOSIG visualiza los cambios macro-físicos (Contexto-Organización) de adaptación organizacional y los cambios micro-mentales (Gestion- Personas) de adopción cultural. En tanto lo macro-físico conlleva cambios en el sistema de producción y su correlación con el clima laboral. Pero por otro lado lo micro-mental conlleva los cambios en el sistema de creencias y su correlación con la cultura organizacional.

El trabajo de investigación aporta a la nueva ciencia los siguientes puntos:

- Primero, que no podremos avanzar en una renovación de la teoría organizacional y la gestión si permanecemos limitados y ciegos dentro del ámbito tradicional de desarrollo del management.

- El Modelo de Gestión Estratégica para el Cambio Organizacional desde el acoplamiento MOSIG-CIBORGA, visualiza escenarios dinámicos, en los procesos de tránsito propios de una trayectoria estratégica, por la vía de utilizar la experiencia vivencial y la conciencia del tiempo presente.
- Los componentes temporales para la toma de decisiones en el manejo de los tiempos, como fundamento de la gestión, conllevan una simultaneidad con la experiencia vivencial de las personas.
- Como hallazgo se puede indicar que cuando se analiza la asincronía en el comportamiento y los procesos, se presenta que los cambios micro-mentales (gestión y las personas) de adopción cultural, ligado a la estructura mental, declara que los conflictos de funciones y conflictos de visiones, son parte de la coherencia axiológica y los cambios afectan directamente al liderazgo (asociado al clima cultural). Por el contrario, los cambios macro-físicos (contexto y organización) de adaptación organizacional, ligado a la estructura organizacional, declara que los conflictos de referentes y los conflictos de relaciones, son parte de la coherencia operacional y los cambios afectan al sistema productivo (asociado al clima organizacional o laboral). El problema se evidencia porque no se pueden relacionar la coherencia axiológica solamente a los cambios micro-mentales y la coherencia operacional solamente a los cambios macro-físicos, debido a que ambas están vinculadas y son parte del todo. De lo anterior se deduce que el clima cultural y el clima organizacional o laboral están asociados e intrínsecamente vinculados y no pueden ser tratados en forma independiente.

BIBLIOGRAFÍA

1. Bass, B.M. (1985), "Leadership and Performance Beyond Expectations". New York: The Free Press.
2. Brown, Treviño, & Harrison (2005), "Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing". The Pennsylvania State University, USA.
3. Diez G., Enrique J., "Evaluación de la Cultura Institucional en Educación", Arrayán Editores S.A.
4. Guerra, E. El proyecto educativo Institucional, una herramienta de gestión necesaria, para desarrollar liceos efectivos. Tesis para optar al grado de Magíster en gestión de políticas nacionales Mención: Educación y cultura. 2002. Universidad de Playa Ancha de Ciencias de la Educación, Centro Latinoamericano para el desarrollo de la educación y la cultura, Chile
5. Limone, A. y Marinovic, M.; "El acoplamiento MOSIG-CIBORGA". ENEFA 2001, Puyehue-Osorno.
6. Marinovic, M.; "La Teoría del Cuerpo Social", en Revista de Ciencias Políticas, U. de Chile. 1986
7. Marinovic, Milan "La Teoría del Cuerpo Social, Un paradigma para el análisis político e interpretación de lo social" en anuario XI World Congress Intenational Sociological Association (I.S.A.) New Dehli India 1986.

8. Marinovic, Milan: "Modelo Sistémico de Estados Vibracionales para generar Autoaprendizaje: Una visión holística desde las Ciencias Cognitivas y la Neurociencia", Universidad de Valparaíso, 2009.
9. Marinovic, Milan: "Revalorizando lo humano en la gestión empresarial en la dualidad realidad-mente y los desafíos de la trascendencia de las organizaciones complejas", ponencia premiada en ENEFA, Chile. 2007
10. Marinovic, Milan "Religiosidad y el Proceso de Secularización en el sistema de valores de la juventud militar española" en Cuadernos de Realidades Sociales N° 33/34, del Instituto de Sociología Aplicada de Madrid 1989, resultados de Trabajo de Investigación en la Universidad Pontificia de Salamanca.
11. Marinovic. "Dualidad realidad mente y los nuevos códigos comunicacionales para la gestión de Liderazgo", ENEFA 2008
12. Marinovic. "Patrones de comportamiento desde la óptica de la neurociencia aplicada a las organizaciones humanas", ENEFA 2011
13. Marinovic, Milan; "Manual Referente para el Diagnóstico Sistémico" CESIALG. U. de Valparaíso, MRH. 2000.
14. Marinovic, Milan; "La Teoría del Cuerpo Social", en Revista de Ciencias Políticas, U. de Chile. 1986.
15. Marinovic, Milan; "La Fenomenología de la Tensión Social", en Revista de Ciencias Políticas, U. de Chile. 1986.
16. Marinovic Milan, "Creando Valor a través del Diagnostico de Clima Laboral". U. de Valparaiso. 2011.

17. Marinovic, Milan; “Las variables Espacio Temporales del Fenómeno de la Gestión2, en Revista Contabilidad, Teoría y Práctica, N° 40/41, Fac. de Ciencias Económicas y Adm., Universidad de Chile, 1996.
18. Marinovic, Milan; “Unir los conocimientos”, en Revista de la Escuela de Ingeniería Comercial, U. de Valparaiso. 2008.
19. Terán, M., otros 2007, Boletín de Investigación educacional, Boletín 22 N° 1. Facultad de educación Pontificia Universidad Católica de Chile. Directora Revista: Julia Sequeida
20. Varela, Francisco J., “Habilidades Éticas”, 2002
21. <http://www.greatplacetowork.cl/gptw/index.php> (domingo 13 de abril 2013 a las 22:35 hrs.)
22. <http://www.greatplacetowork.cl/great/index.php> (domingo 13 de abril 2013 a las 22:26 hrs.)
23. <http://www.greatplacetowork.cl/best/trust-index.php> (domingo 13 de abril 2013 a las 22:20 hrs.)

ANEXOS

ANEXO N°1: Tipos de Liderazgos

Liderazgo Transaccional

Motivaciones Extrínsecas que
Mueven

APTITUD

Eficiencia
Eficacia
Operatividad

Liderazgo Transformacional

Motivaciones Intrínsecas que
Conmueven

ACTITUD

Desarrollarse
Integrarse
Preservarse

Liderazgo Ético

Motivaciones Intrínsecas que
Movilizan

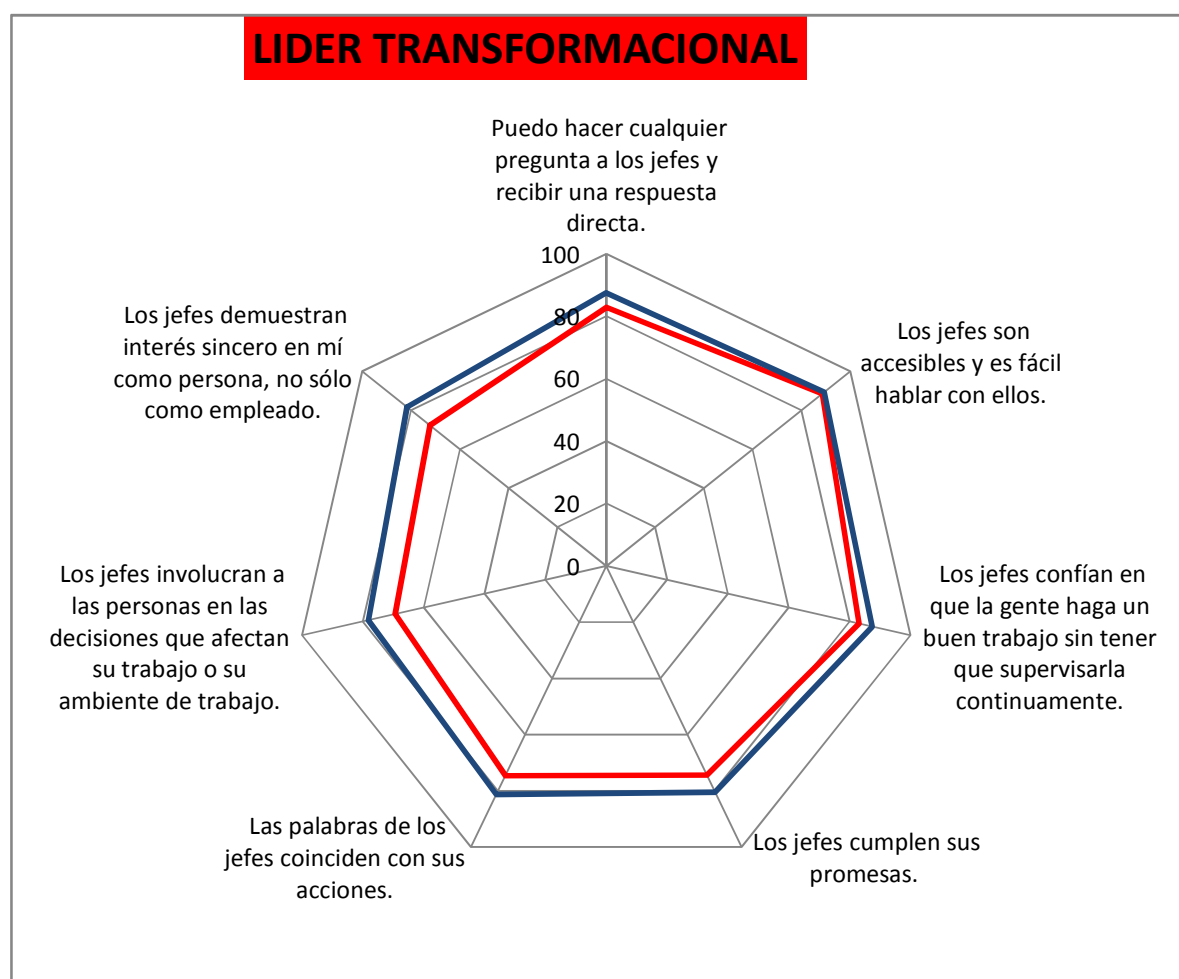
EMOCIÓN

Principios

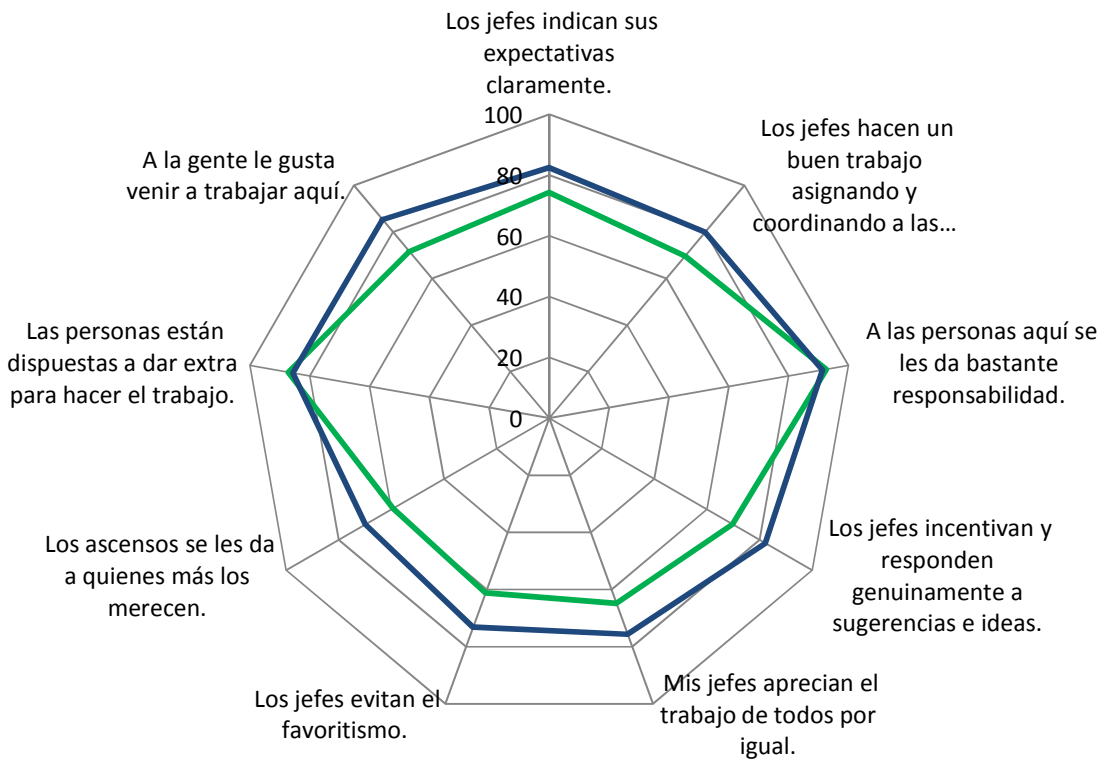
Normas

Recursos

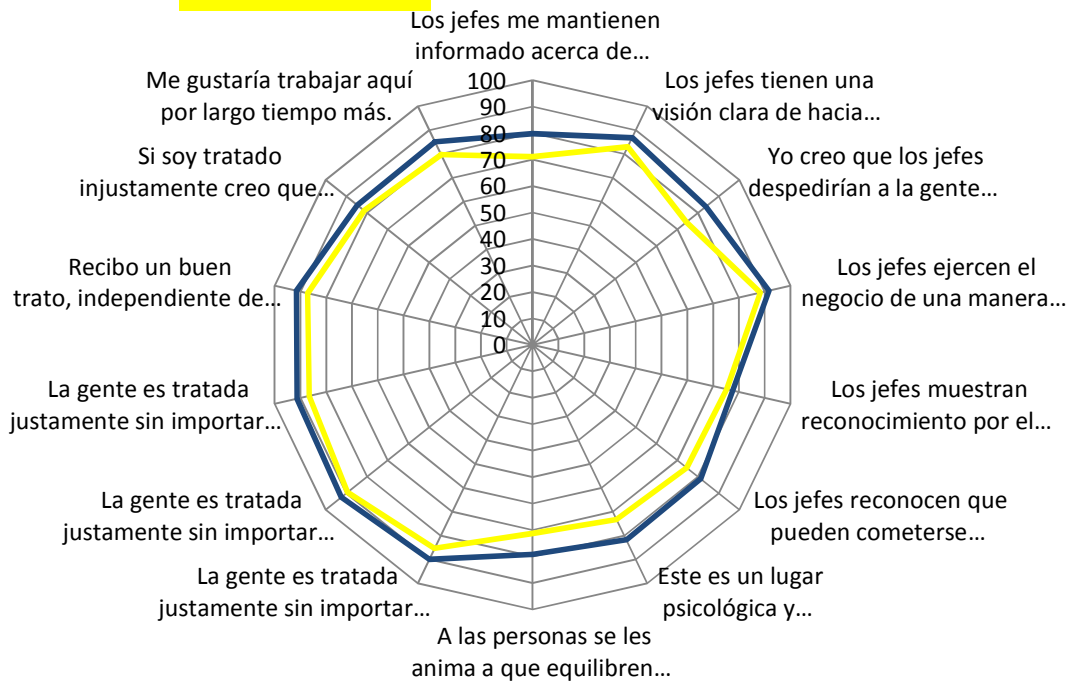
ANEXO N°2: Análisis de brechas entre las mejores empresas versus cada uno de los tipos de liderazgos



LIDER TRANSACCIONAL



LIDER ETICO



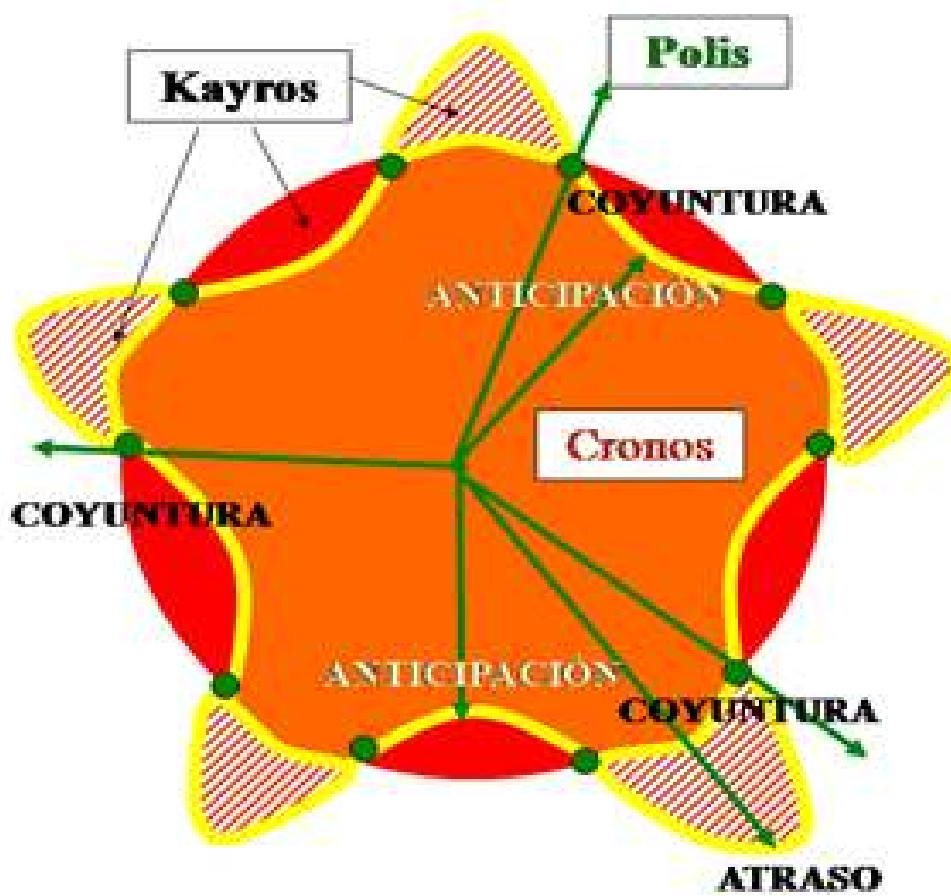
ANEXO N°3: Neurofenomenología Organizacional



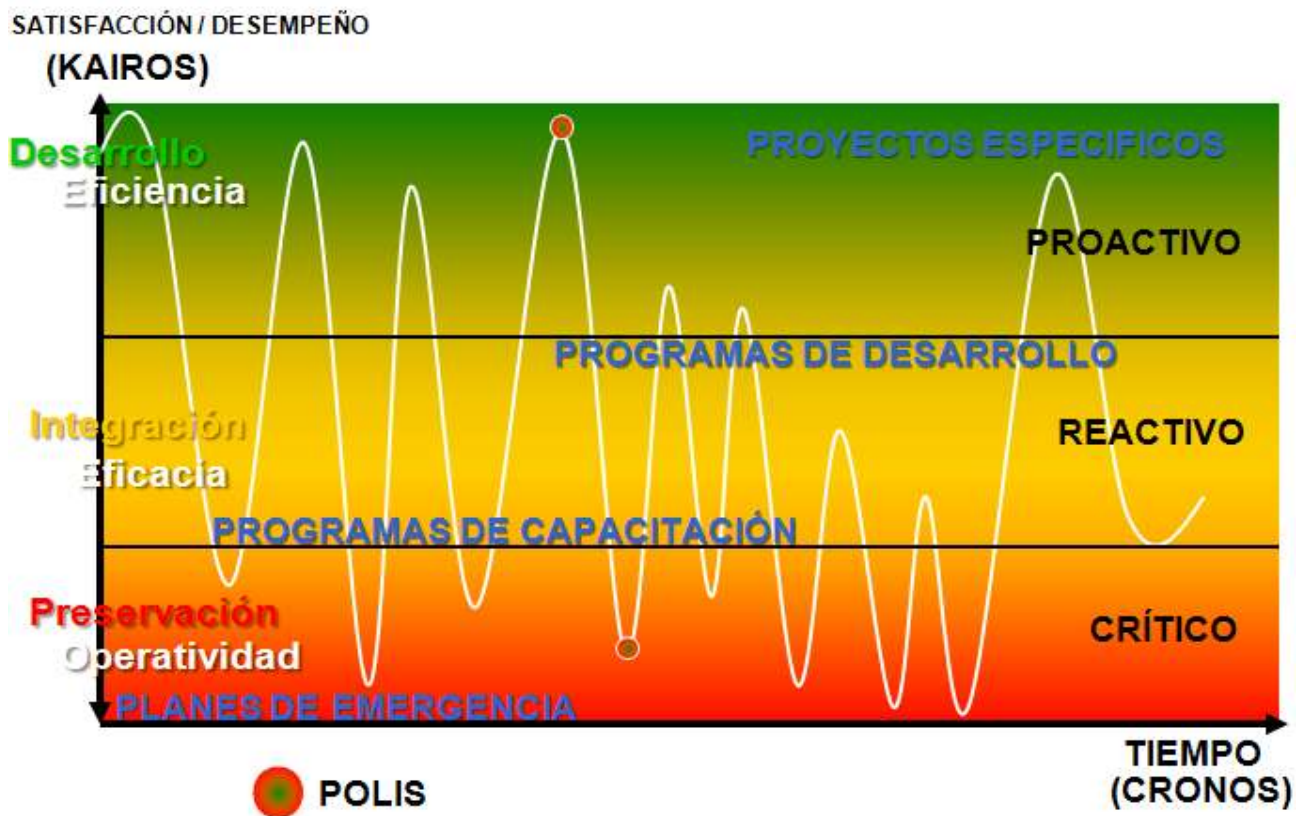
ANEXO N°4: MOSIG del cambio



ANEXO N° 5: Flujo de los tiempos MOSIG



ANEXO N°6: Gestión de cambio y FODA dinámico



ANEXO N°7: Dimensiones y preguntas de encuesta Great Place To Work orientadas al Liderazgo

CREDIBILIDAD

- 1.- Mi jefe me mantiene informado acerca de temas y cambios importantes
- 2.- Mi jefe indica sus expectativas claramente
- 3.- Puedo hacer a mi jefe cualquier pregunta y recibir una respuesta directa
- 4.- Es fácil hablar con los jefes
- 5.- Mi jefe hace un buen trabajo asignando y coordinando a las personas
- 6.- Mi jefe confía en que la gente haga un buen trabajo sin tener que supervisarlos continuamente
- 7.- A las personas aquí se les da suficiente responsabilidad
- 8.- Mi jefe tiene un panorama claro de hacia dónde va la organización y qué debemos hacer para lograrlo
- 9.- Mi jefe cumple sus promesas
- 10.- Las palabras de los jefes coinciden con sus acciones
- 11.- Yo creo que mi jefe despediría a la gente sólo como último recurso
- 12.- Mi jefe ejerce el negocio de una manera honesta y ética

RESPECTO

- 13.- Mi jefe muestra reconocimiento por el buen trabajo y por el esfuerzo extra
- 14.- Mi jefe reconoce que pueden cometerse errores involuntarios al hacer el trabajo
- 15.- Mi jefe incentiva y responde genuinamente a sugerencias e ideas
- 16.- Mi jefe involucra a las personas en las decisiones que afectan su trabajo o su ambiente de trabajo
- 17.- Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable donde trabajar
- 18.- A las personas se les anima a que equilibren su vida de trabajo y su vida personal
- 19.- Mi jefe demuestra un interés sincero en mi como persona, no sólo como empleado

IMPARCIALIDAD

- 20.- Mi jefe aprecia el trabajo de todos por igual
- 21.- Mis jefes evitan tener empleados favoritos
- 22.- Los ascensos se les da a quienes más los merecen
- 23.- La gente es tratada justamente sin importar su condición social
- 24.- La gente es tratada justamente sin importar su sexo
- 25.- La gente es tratada justamente sin importar su edad
- 26.- Recibo un buen trato, independiente de mi posición en la empresa
- 27.- Si soy tratado injustamente, sé que se me dará una oportunidad de ser escuchado

ORGULLO

- 28.- Me gustaría trabajar aquí por largo tiempo más
- 29.- Las personas están dispuestas a dar extra para hacer el trabajo
- 30.- A la gente le gusta venir a trabajar

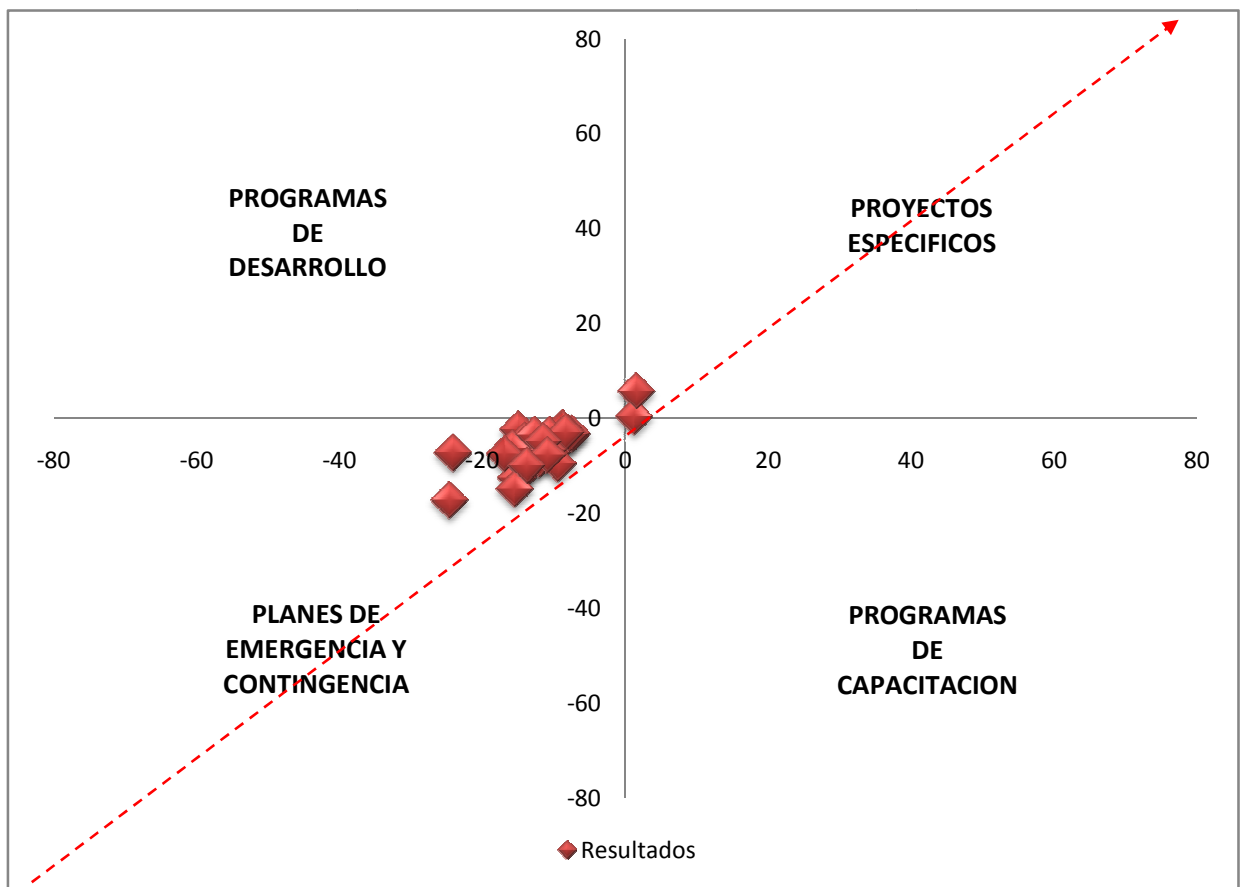
ANEXO N°8: Clasificación Matriz Contextual

	VISIÓN DE EJES				
	Sistemas interactivos				
	Persona	Organización	Gestión	Contexto	% RESISTENCIA AL CAMBIO POR ACOPLAMIENTO DINÁMICO
DOMINIO	MOTIVACIONAL	VINCULAR	DIRECCIONAL	REFERENCIAL	
GOBERNABILIDAD	Competencia	Consecuencia	Eficiencia	Gobernabilidad	Direccionalidad Proyectiva
REGULABILIDAD	Pertenencia	Congruencia	Eficacia	Regulabilidad	Flexibilidad Adaptativa
SUSTENTABILIDAD	Autosustento	Consistencia	Operatividad	Sustentabilidad	Autonomía Operativa
CONFLICTOS DE TRÁNSITO	VISIONES	RELACIONES	FUNCIONES	REFERENTES	ACOPLAMIENTOS

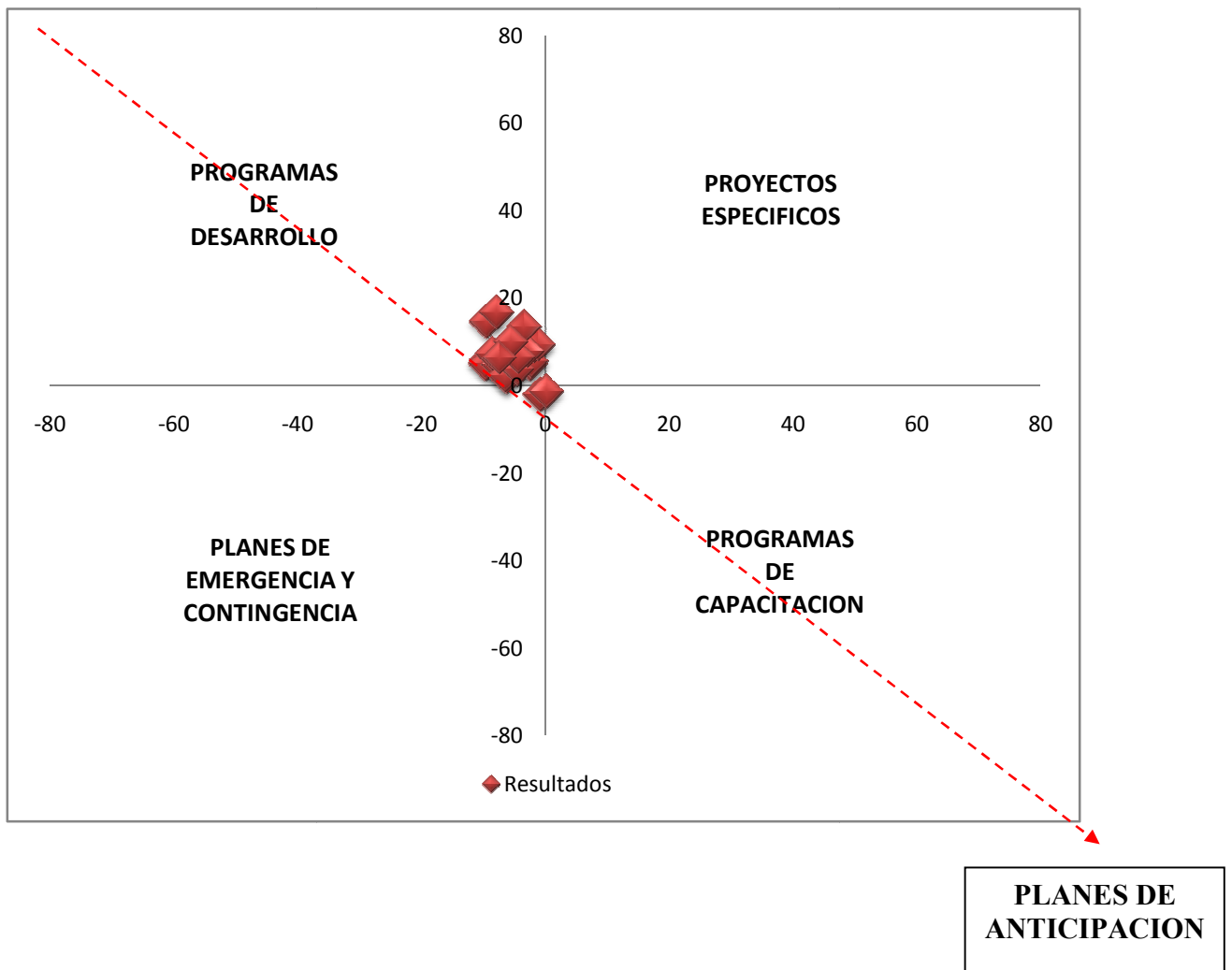
ANEXO N°9: Matriz de Gestión del análisis interno (Diferencia) y externo (Brechas)

9.1 Resultados Año 2009-2010:

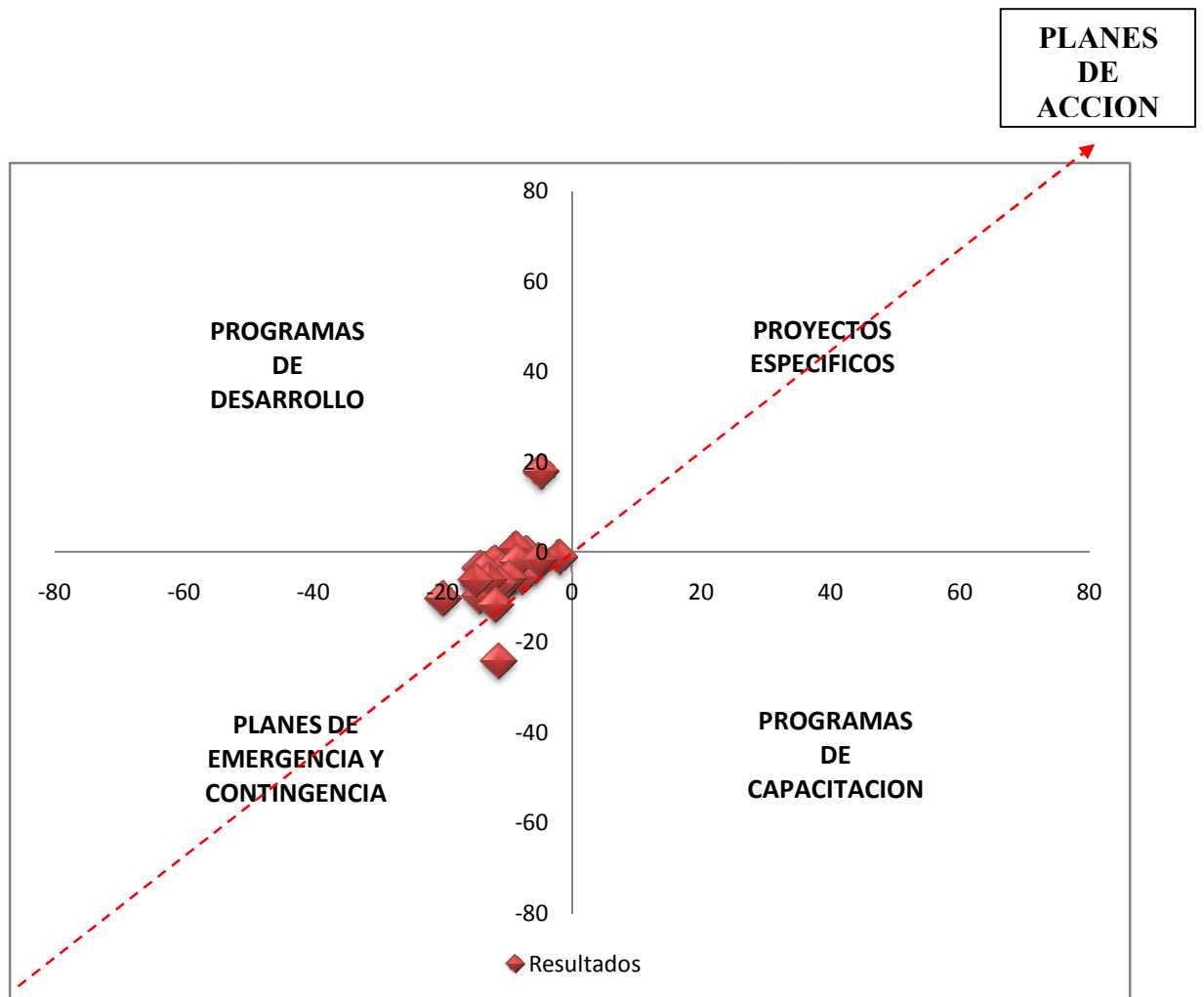
PLANES DE ACCION



9.2 Resultados Año 2010-2011:

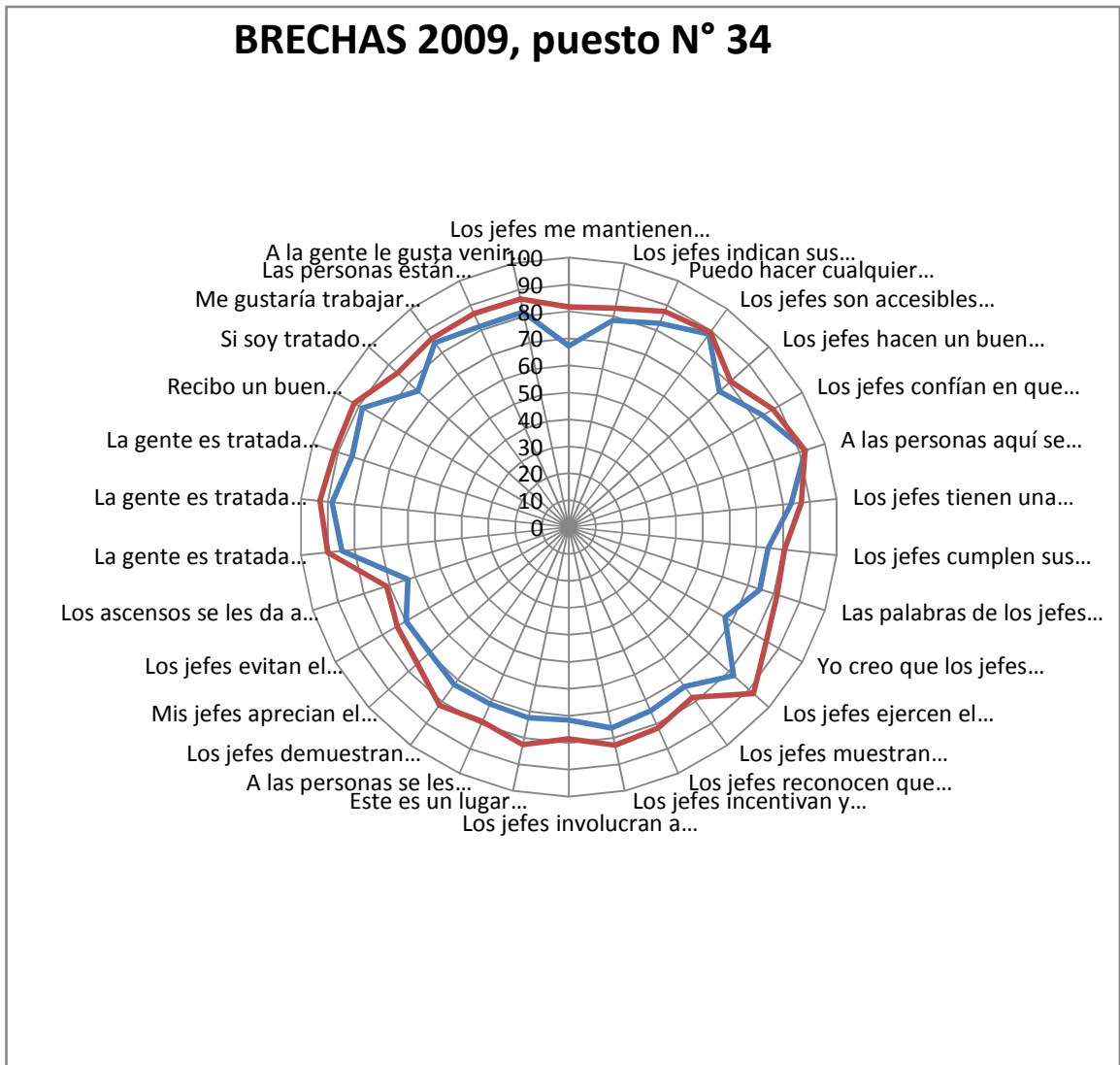


9.3 Resultados Año 2011-2012:

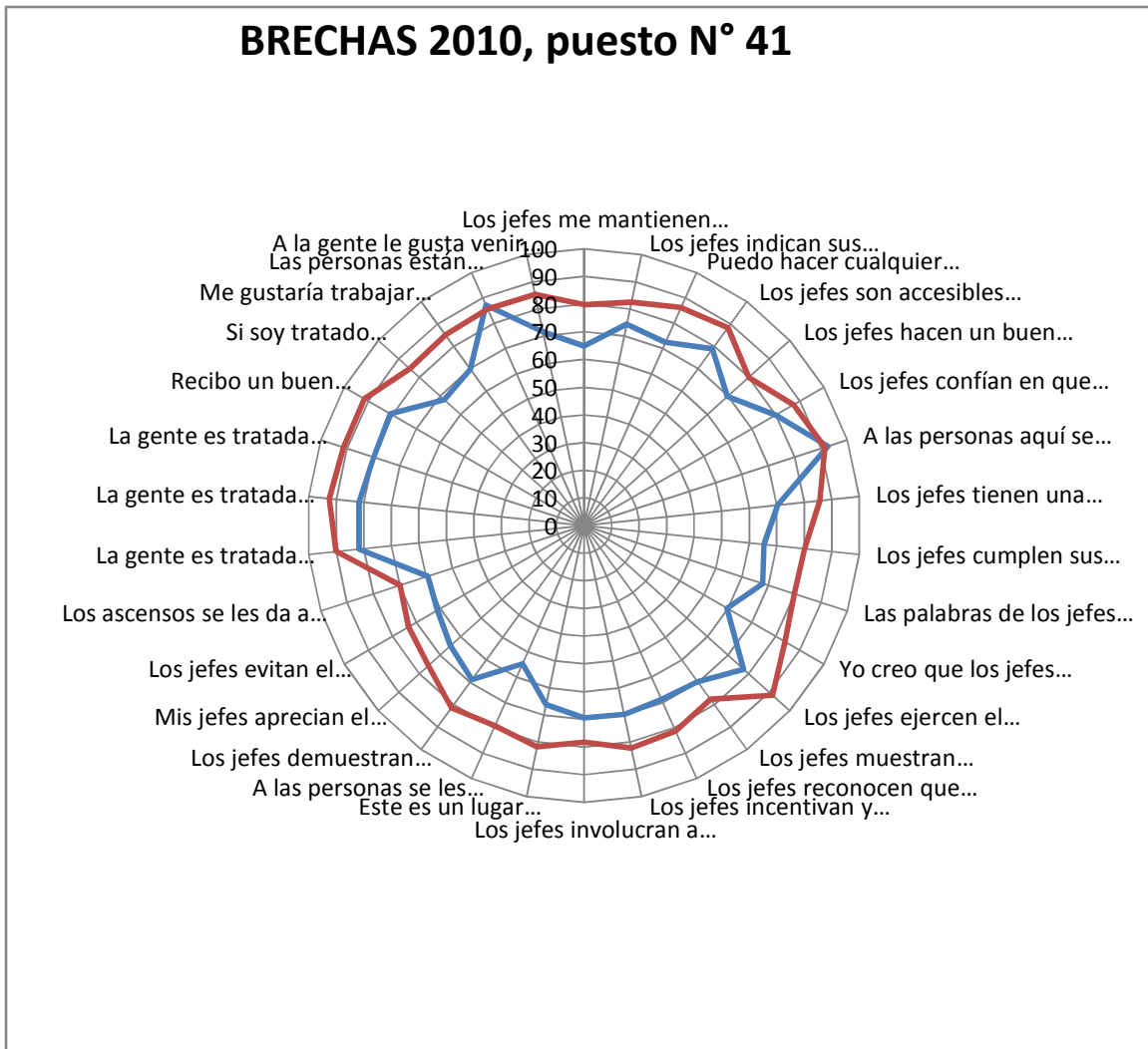


ANEXO N°10: Análisis de brechas de los últimos cuatro años entre las mejores empresas y Chilquinta, desde un punto de vista del liderazgo

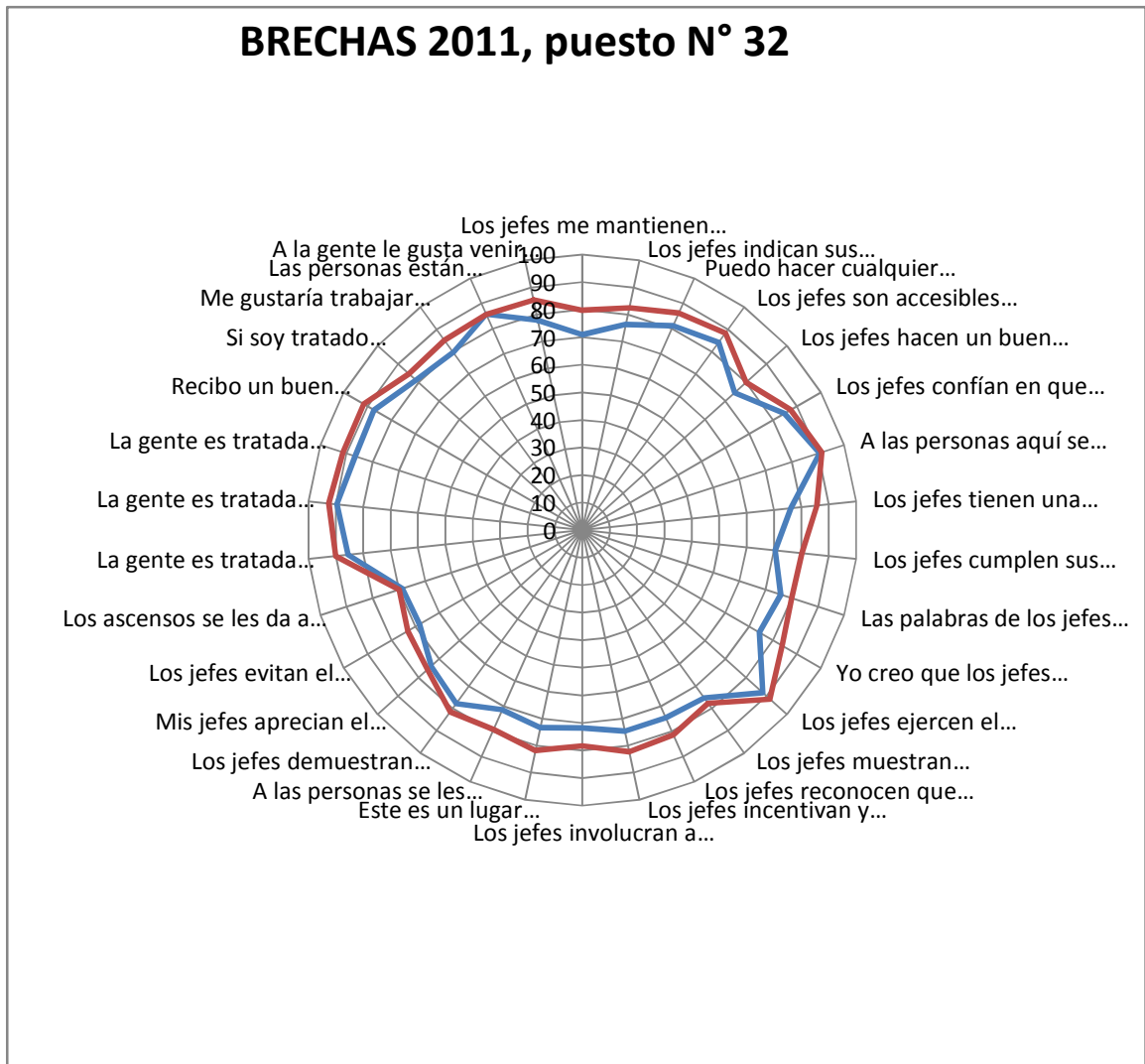
10.1 Comparación Año 2009:



10.2 Comparación Año 2010:

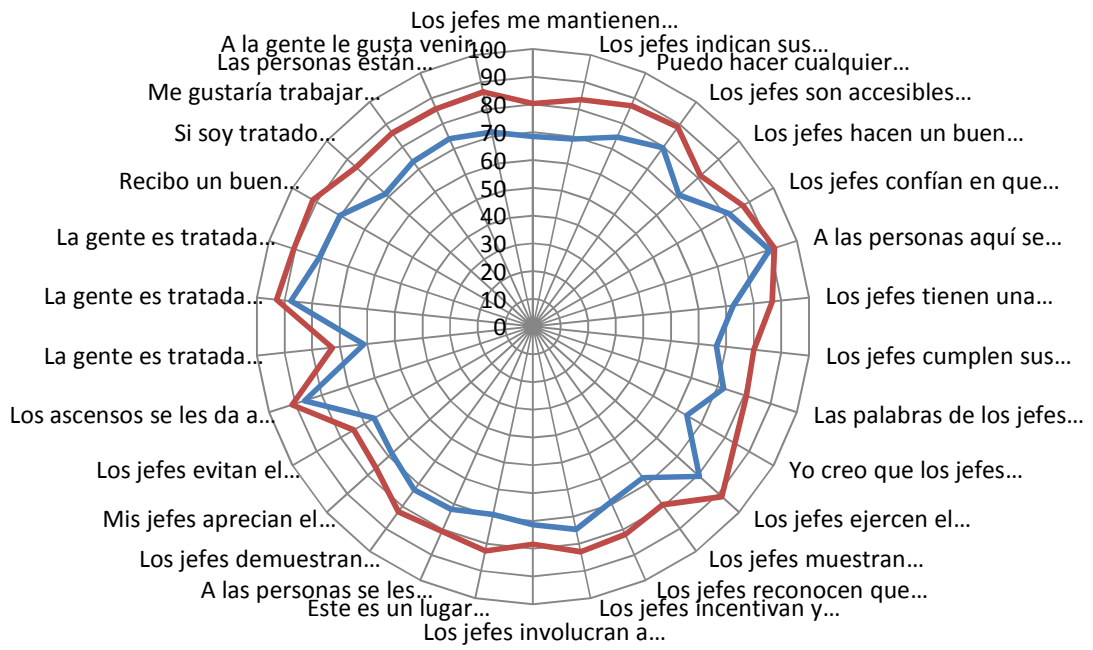


10.3 Comparación Año 2011:



10.4 Comparación Año 2012:

BRECHAS 2012, puesto N° 34



ANEXO N°11: Resumen de porcentajes obtenidos en la encuesta realizada

N°	CREDIBILIDAD	1	2	3	4	5
1	Mi jefe me mantiene informado acerca de temas y cambios importantes	0	5	10	70	15
2	Mi jefe indica sus expectativas claramente	0	0	10	55	35
3	Puedo hacer a mi jefe cualquier pregunta y recibir una respuesta directa	0	0	20	40	40
4	Es fácil hablar con los jefes	0	10	15	45	30
5	Mi jefe hace un buen trabajo asignando y coordinando a las personas	0	0	25	50	25
6	Mi jefe confía en que la gente haga un buen trabajo sin tener que supervisarlos continuamente	0	0	25	55	20
7	A las personas aquí se les da suficiente responsabilidad	0	0	5	50	45
8	Mi jefe tiene un panorama claro de hacia dónde va la organización y qué debemos hacer para lograrlo	0	0	40	40	20
9	Mi jefe cumple sus promesas	0	10	10	55	25
10	Las palabras de los jefes coinciden con sus acciones	0	15	35	45	15
11	Yo creo que mi jefe despediría a la gente sólo como último recurso	0	0	5	65	30
12	Mi jefe ejerce el negocio de una manera honesta y ética	0	0	0	70	30

N°	RESPECTO	1	2	3	4	5
1	Mi jefe muestra reconocimiento por el buen trabajo y por el esfuerzo extra	0	0	10	55	35
2	Mi jefe reconoce que pueden cometerse errores involuntarios al hacer el trabajo	0	0	20	50	30
3	Mi jefe incentiva y responde genuinamente a sugerencias e ideas	0	0	30	55	15
4	Mi jefe involucra a las personas en las decisiones que afectan su trabajo o su ambiente de trabajo	0	0	30	50	20
5	Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable donde trabajar	0	10	30	25	35
6	A las personas se les anima a que equilibren su vida de trabajo y su vida personal	0	0	40	45	15
7	Mi jefe demuestra un interés sincero en mi como persona, no sólo como empleado	0	0	15	65	20

N°	IMPARCIALIDAD	1	2	3	4	5
1	Mi jefe aprecia el trabajo de todos por igual	0	20	30	40	10
2	Mis jefes evitan tener empleados favoritos	0	5	50	35	10
3	Los ascensos se les da a quienes más los merecen	0	5	50	35	10
4	La gente es tratada justamente sin importar su condición social	0	0	0	60	40
5	La gente es tratada justamente sin importar su sexo	0	0	0	50	50
6	La gente es tratada justamente sin importar su edad	0	0	0	60	40
7	Recibo un buen trato, independiente de mi posición en la empresa	0	0	0	65	35
8	Si soy tratado injustamente, sé que se me dará una oportunidad de ser escuchado	0	0	25	50	25

N°	ORGULLO	1	2	3	4	5
1	Me gustaría trabajar aquí por largo tiempo más	0	0	35	25	40
2	Las personas están dispuestas a dar extra para hacer el trabajo	0	0	30	45	25
3	A la gente le gusta venir a trabajar	0	0	35	55	10

ANEXO N°12: Análisis del Perfil de Opinión MOSIG

12.1 Tópico Consolidado (D: 70% < x < 100%; V: 0% < x < 30%)

N°	CREDIBILIDAD	Índice Definición	Índice Variabilidad	Índice Gradiente	F / D
12	Mi jefe ejerce el negocio de una manera honesta y ética	70	30	7,0	Fortaleza

12.2 Tópico en Transito (D y V: 30% < x < 70%)

N°	CREDIBILIDAD	Índice Definición	Índice Variabilidad	Índice Gradiente	F / D
2	Mi jefe indica sus expectativas claramente	35	65	3,5	Fortaleza
3	Puedo hacer a mi jefe cualquier pregunta y recibir una respuesta directa	40	60	4,0	Fortaleza
4	Es fácil hablar con los jefes	30	70	3,0	Fortaleza
7	A las personas aquí se les da suficiente responsabilidad	45	55	4,5	Fortaleza
11	Yo creo que mi jefe despediría a la gente sólo como último recurso	30	70	3,0	Fortaleza

N°	RESPECTO	Índice Definición	Índice Variabilidad	Índice Gradiente	F / D
13	Mi jefe muestra reconocimiento por el buen trabajo y por el esfuerzo extra	35	65	3,5	Fortaleza
14	Mi jefe reconoce que pueden cometerse errores involuntarios al hacer el trabajo	30	70	3,0	Fortaleza
17	Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable donde trabajar	35	65	3,5	Fortaleza

N°	IMPARCIALIDAD	Índice Definición	Índice Variabilidad	Índice Gradiente	F / D
23	La gente es tratada justamente sin importar su condición social	40	60	4,0	Fortaleza
24	La gente es tratada justamente sin importar su sexo	50	50	5,0	Fortaleza
25	La gente es tratada justamente sin importar su edad	40	60	4,0	Fortaleza
26	Recibo un buen trato, independiente de mi posición en la empresa	35	65	3,5	Fortaleza

N°	ORGULLO	Índice Definición	Índice Variabilidad	Índice Gradiente	F / D
28	Me gustaría trabajar aquí por largo tiempo más	40	60	4,0	Fortaleza

12.3 Tópico Cuestionamiento (D: 0% < x < 30%; V: 70% < x < 100%)

N°	CREDIBILIDAD	Índice Definición	Índice Variabilidad	Índice Gradiente	F / D
1	Mi jefe me mantiene informado acerca de temas y cambios importantes	15	85	1,5	Debilidad
5	Mi jefe hace un buen trabajo asignando y coordinando a las personas	25	75	2,5	Debilidad
6	Mi jefe confía en que la gente haga un buen trabajo sin tener que supervisarlos continuamente	20	80	2,0	Debilidad
8	Mi jefe tiene un panorama claro de hacia dónde va la organización y qué debemos hacer para lograrlo	20	80	2,0	Debilidad
9	Mi jefe cumple sus promesas	25	75	2,5	Debilidad
10	Las palabras de los jefes coinciden con sus acciones	15	85	1,5	Debilidad

N°	RESPECTO	Índice Definición	Índice Variabilidad	Índice Gradiente	F / D
15	Mi jefe incentiva y responde genuinamente a sugerencias e ideas	15	85	1,5	Debilidad
16	Mi jefe involucra a las personas en las decisiones que afectan su trabajo o su ambiente de trabajo	20	80	2,0	Debilidad
18	A las personas se les anima a que equilibren su vida de trabajo y su vida personal	15	85	1,5	Debilidad
19	Mi jefe demuestra un interés sincero en mi como persona, no sólo como empleado	20	80	2,0	Debilidad

N°	IMPARCIALIDAD	Índice Definición	Índice Variabilidad	Índice Gradiente	F / D
20	Mi jefe aprecia el trabajo de todos por igual	10	90	1,0	Debilidad
21	Mis jefes evitan tener empleados favoritos	10	90	1,0	Debilidad
22	Los ascensos se les da a quienes más los merecen	10	90	1,0	Debilidad
27	Si soy tratado injustamente, sé que se me dará una oportunidad de ser escuchado	25	75	2,5	Debilidad

N°	ORGULLO	Índice Definición	Índice Variabilidad	Índice Gradiente	F / D
29	Las personas están dispuestas a dar extra para hacer el trabajo	25	75	2,5	Debilidad
30	A la gente le gusta venir a trabajar	10	90	1,0	Debilidad

ANEXO N°13: Tablas resumen de Diagrama de Pareto MOSIG: Perfil de Opinión

13.1 Tópicos en Tránsito

Diagrama de Pareto para Tópicos Tránsito			
CONFLICTOS	Frecuencia	%	Acumulado %
11	13	10%	10%
26	13	10%	20%
25	12	9%	29%
23	12	9%	39%
2	11	9%	47%
13	11	9%	56%
14	10	8%	64%
7	10	8%	71%
24	10	8%	79%
4	9	7%	86%
3	8	6%	92%
17	5	4%	96%
28	5	4%	100%
Total	129	100%	

13.2 Tópicos en Cuestionamiento

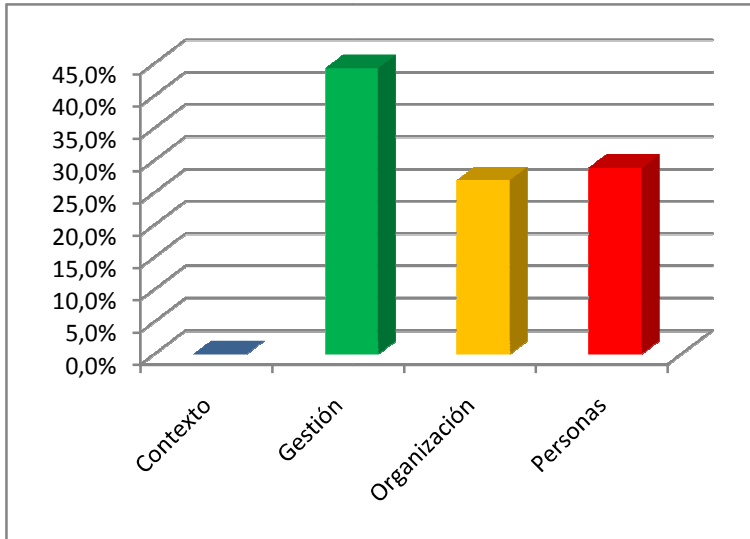
Diagrama de Pareto para Tópicos Cuestionamiento			
CONFLICTOS	Frecuencia	%	Acumulado %
1	15	9%	9%
19	13	8%	18%
9	11	7%	25%
30	11	7%	32%
15	11	7%	39%
6	11	7%	46%
16	10	6%	52%
5	10	6%	58%
27	10	6%	65%
18	9	6%	70%
29	9	6%	76%
20	8	5%	81%
10	8	5%	86%
8	8	5%	91%
21	7	4%	96%
22	7	4%	100%
Total	158	100%	

ANEXO N°14: Percepciones Divergente y Convergente Chilquinta.

N°	PERCEPCIONES	NIVELES	RELACION	DOMINIO
1	Falta formalidad en las comunicaciones Internas y Externas	Gestión	causa	eficacia
2	Falta de compromiso (involucramiento)	Personas	causa	pertenencia
3	Falta de planificación de la utilización de recursos	Gestión	causa	eficiencia
4	Falta de definición de roles	Gestión	causa	operatividad
5	Objetivos poco claros en todas las áreas	Gestión	causa	operatividad
6	Políticas poco claras con respecto al liderazgo	Organización	causa	congruencia
7	Falta de beneficios	Organización	causa	consistencia
8	Falta de capacitación en temas afines	Organización	causa	consistencia
9	Falta de innovación tecnológica en los sistemas que se utilizan	Gestión	causa	operatividad
10	Falta de trabajo en equipo	Personas	causa	pertenencia
11	Duplicidad de funciones en las áreas	Organización	causa	congruencia
12	Personal poco comprometido en sus funciones	Personas	causa	pertenencia
13	Alta fuga de talentos	Gestión	causa	operatividad
14	Falta de integración entre las áreas	Organización	causa	congruencia
15	Malas relaciones entre las personas, Clima de trabajo tenso	Personas	causa	pertenencia
16	Desconfianza en las Personas del equipo	Personas	efecto	pertenencia
17	Falta de coordinación y equipos de trabajo para resolver diferencias	Organización	causa	congruencia
18	No hay confianza entre los empleados	Personas	causa	autosustento
19	Procesos de contratación deficientes, personal nuevo no sigue el perfil interno	Gestión	causa	eficacia
20	Reuniones poco productivas por falta de colaboración	Personas	causa	pertenencia
21	Remuneraciones muy bajas con respecto al mercado	Gestión	causa	eficiencia
22	Falta de Liderazgo	Gestión	causa	eficacia
23	No hay acceso a ascensos ni proyección en la empresa	Organización	efecto	congruencia
24	Falta de tiempo para gestionar de buena forma	Gestión	causa	eficiencia
25	Inestabilidad Laboral debido a la alta competencia	Organización	efecto	congruencia
26	Falta de Comunicación de la toma de	Organización	causa	congruencia

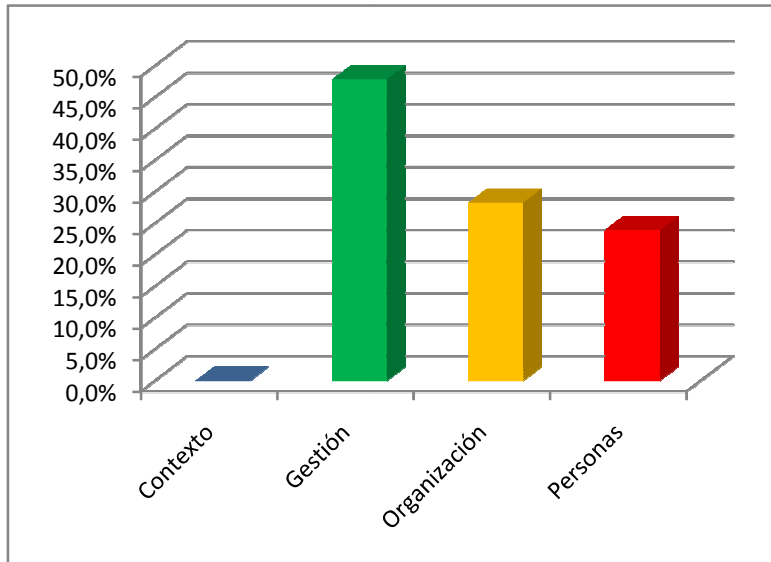
	decisiones			
27	Falta de actitud y productividad de las personas	Personas	efecto	competencias
28	Falta nivelación en los puestos de trabajo	Gestión	causa	eficacia
29	Falta de visión de futuro	Gestión	causa	eficiencia
30	No existe capacitación en técnicas de liderazgo	Organización	causa	consecuencia
31	Extensas jornadas de trabajo	Organización	causa	consistencia
32	Poca participación en las decisiones de gerencia	Gestión	causa	eficacia
33	Indicadores de gestión ignorados	Personas	causa	competencia
34	Sueldos bajos	Organización	causa	consistencia
35	Falta empoderamiento de las personas	Gestión	causa	operatividad
36	Desmotivación de personal por nuevos cambios	Personas	causa	competencia
37	Burocracia en los procesos internos	Gestión	causa	eficiencia
38	Falta comunicación entre jefaturas y trabajadores	Gestión	causa	eficiencia
39	Prioridades no claras en el día a día	Gestión	causa	eficacia
40	Cambio permanente de direccionalidad de los objetivos	Gestión	causa	eficacia
41	Poca objetividad en la evaluación de desempeño	Personas	causa	competencia
42	Falta de conciencia humanitaria	Personas	causa	autosustento
43	No hay libertad para proponer nuevos proyectos e ideas	Gestión	causa	operatividad
44	Falta de comunicación vertical	Organización	causa	congruencia
45	Falta de honestidad entre los pares	Personas	causa	autosustento
46	No se equilibran de buena forma las cargas de trabajo	Gestión	efecto	operatividad
47	Falta de convivencia entre las áreas	Personas	causa	pertenencia
48	Poco interés en seguir desarrollándose y conocer nuevos procesos	Personas	causa	competencia
49	Incumplimientos en los plazos fijados	Gestión	causa	eficiencia
50	Inadecuada administración del tiempo	Gestión	causa	eficiencia
51	Incentivos económicos al Personal inexistentes	Gestión	causa	eficiencia
52	Falta manual de descripción de cargos	Organización	causa	congruencia

14.1 Visión Divergente



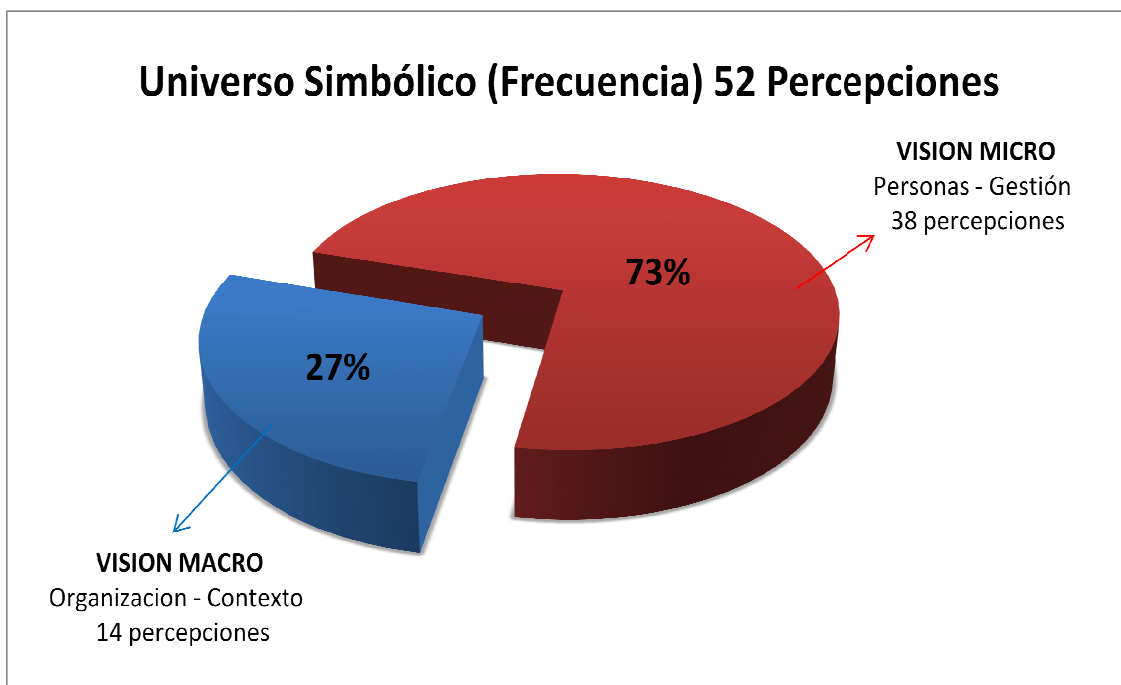
Nivel	n	%
Contexto	0	0,0%
Gestión	23	44,2%
Organización	14	26,9%
Personas	15	28,8%
Total	52	100,0%

14.2 Visión Convergente




Nivel	n	%
Contexto	0	0,0%
Gestión	22	47,8%
Organización	13	28,3%
Personas	11	23,9%
Total	46	

14.3 Universo Simbólico



ANEXO N°15: Resultados Matriz Contextual

		MATRIZ CONTEXTUAL DE REGULACIÓN DE FLUJOS									
		Visión de Ejes de los Sistemas interactivos									
		Persona		Organización		Gestión		Contexto		% RESISTENCIA AL CAMBIO POR ACOPLAMIENTO	
		Índice	Impacto	Índice	Impacto	Índice	Impacto	Índice	Impacto		
DOMINIO	GOBERNABILIDAD	6,5%	25,0%	0,0%	0,0%	19,6%	75,0%	0,0%	0,0%	DIRECCIONALIDAD PROYECTIVA 26%	
	REGULABILIDAD	10,9%	25,0%	19,6%	45,0%	13,0%	30,0%	0,0%	0,0%	FLEXIBILIDAD ADAPTATIVA 43%	
	SUSTENTABILIDAD	6,5%	21,4%	8,7%	28,6%	15,2%	50,0%	0,0%	0,0%	AUTONOMIA OPERATIVA 30%	
% DE RESISTENCIA AL CAMBIO ESTÁTICO		24%	-	28%	-	48%	-	0%	-		
CONFLICTOS DE TRÁNSITO		VISIONES		RELACIONES		FUNCIONES		REFERENTE			

ANEXO N°16: Resultados Sistemas de Flujos : Matriz Contextual

Persona	
Índice	Impacto
6,5%	25,0%
10,9%	25,0%
6,5%	21,4%
24%	-
VISIONES	

ESTABLE

INESTABLE – Impacto de un 25% en la CONECTIVIDAD

ESTABLE

Organización	
Índice	Impacto
0,0%	0,0%
19,6%	45,0%
8,7%	28,6%
28%	-
RELACIONES	

CRÍTICO – Impacto de un 45% en la CONECTIVIDAD

INESTABLE – Impacto de un 28,6% en la AUTOVIABILIDAD

Gestión	
Índice	Impacto
19,6%	75,0%
13,0%	30,0%
15,2%	50,0%
48%	-
FUNCIONES	

CRÍTICO – Impacto de un 75% en la PROYECTIVIDAD

INESTABLE – Impacto de un 30% en la CONECTIVIDAD

CRÍTICO – Impacto de un 50% en la AUTOVIABILIDAD

ANEXO N°17: Tablas resumen Pareto MOSIG: Detección Conflictos

17.1 Conflicto de Visiones

CONFLICTOS DE VISIONES			
CONFLICTOS	Frecuencia	%	Acumulado %
2	31	30%	30%
10	26	25%	56%
23	19	19%	75%
13	13	13%	87%
16	13	13%	100%
Total	102	100%	

17.2 Conflicto de Relaciones

CONFLICTOS DE RELACIONES			
CONFLICTOS	Frecuencia	%	Acumulado %
7	25	14%	14%
4	22	12%	26%
11	22	12%	38%
30	22	12%	51%
19	21	12%	62%
48	21	12%	74%
58	17	9%	83%
6	15	8%	92%
15	15	8%	100%
Total	180	100%	

17.3 Conflicto de Funciones

CONFLICTOS DE FUNCIONES			
CONFLICTOS	Frecuencia	%	Acumulado %
5	35	8%	8,3%
34	35	8%	16,6%
24	34	8%	24,7%
55	33	8%	32,5%
3	32	8%	40,1%
56	32	8%	47,7%
1	29	7%	54,6%
57	29	7%	61,5%
33	28	7%	68,2%
39	23	5%	73,6%
9	22	5%	78,9%
42	22	5%	84,1%
51	22	5%	89,3%
41	18	4%	93,6%
27	15	4%	97,1%
14	12	3%	100,0%
Total	421		