



## **PROYECTO FIN DE MÁSTER**

Instituto Profesional Agrario Adolfo Matthei

### **MAGISTER EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y HABILIDADES DIRECTIVAS**

**DANIELA GREIZ HERRERA MALDONADO  
GUSTAVO JONATHAN PÉREZ MUÑOZ  
JESUS IGNACIO PÉREZ MALDONADO**

---

**SANTIAGO – CHILE**

**2021**

## **1. Resumen Ejecutivo**

La necesidad constante de mantener en cumplimiento las normativas de calidad y transparencia por parte de los institutos de educación Superior, obliga muchas veces a la transformación considerable en los procesos de funcionamiento interno, dado que, el avance de calidad en el ámbito académico está bajo la supervisión de la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), cuya función es verificar y promover la calidad de la educación superior.

El Instituto Profesional Agrario Adolfo Matthei no está ajeno a las exigencias de CNA, y en su última auditoría ésta señaló que, este Instituto, tenía comprometido la no claridad de funciones por parte de directivos y jefaturas, llevando como consecuencia visible el conflicto de intereses entre los quehaceres laborales, lo que compromete la transparencia en el uso de los recursos de la institución.

Lo anteriormente mencionado, pone en riesgo la acreditación que se aproxima, dado que este desorden en la estructura organizacional pone en duda la transparencia y calidad de los procesos ejecutados.

El presente informe constituye una investigación general sobre el Instituto Profesional Agrario Adolfo Matthei, el cual es líder en su rubro en la región de la leche y la carne. Se mostrará el rediseño en la estructura jerarquía acompañado de la modificación y creación de perfiles de cargos.

Con la propuesta de mejora se busca que, la institución en cuestión logre exitosamente la acreditación que se acerca, además de manera paralela mejorar los procesos dentro de la organización optimizando el recurso tiempo en el desempeño de funciones, y además reforzar la cultura de la institución, mejorando los indicadores de clima organizacional.

## 2. Tabla de Contenidos

### Contenido

1. Portada.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
2. Resumen Ejecutivo .....	2
3. Tabla de Contenidos .....	3
4. Descripción de la Empresa .....	4
4.1. Misión, Visión y Valores.....	6
Misión .....	6
Visión.....	6
4.2. Objetivos Generales y Objetivos específicos de la empresa:.....	8
Objetivos generales: .....	8
Objetivos específicos:.....	8
4.3. Descripción del Servicio que entrega la empresa en cuestión.....	8
5. Diagnóstico Plan de Mejoras .....	10
5.1. Identificar áreas y procesos a mejorar. ....	10
5.2. Analizar el impacto que tiene el proceso en el área .....	10
5.3. Descripción del problema y causas de éste .....	11
5.4. Metodología a utilizar .....	11
5.5. Marco teórico.....	12
Diagnóstico.....	12
Tipos de Diagnósticos.....	13
6. Propuesta, Planificación e Implementación del Plan de Mejoras .....	14
6.1. Objetivo general a conseguir con el Plan de Mejoras.....	15
Objetivo general del proyecto .....	15
6.2. Objetivo específico del Plan de Mejoras .....	16
Objetivos específicos del proyecto .....	16
6.3. Acciones para la solución.....	16
6.4. Responsables.....	18
6.5. Indicadores que evidencien la mejora en el proceso.....	18
Metodología SMART.....	18
Evaluación del desempeño.....	19
Estudio de Clima Organizacional.....	19
Análisis FODA.....	20

6.6. Plan de Acción .....	21
6.7. Carta Gantt .....	21
6.8. Presupuesto.....	22
7. Evaluación de los Resultados .....	23
7.1 Diseñar Plan de Evaluación .....	23
7.2 Ejecución del Plan de Evaluación .....	26
7.3 Ventajas y Desventajas de los resultados obtenidos.....	28
8. Conclusiones.....	29
9. Anexos .....	30
BIBLIOGRAFÍA.....	30

### **3. Descripción de la Empresa**

Según lo establecido por la institución educativa, ésta centró su interés en la preparación de profesionales de nivel técnico, para poder incluirlos al mercado laboral de la zona.

De acuerdo a la información expresada por la propia Institución en su memoria anual (Instituto Profesional Agrario Adolfo Matthei, 2020), los propósitos que persigue en el ámbito de la gestión institucional tienen relación con:

- ✓ Disponer de recursos humanos, financieros, de infraestructura y de equipamiento y materiales, gestionados con un razonable equilibrio entre la perspectiva académica-práctica y la productiva-económica, con la finalidad de ofrecer una formación integral de calidad en sus estudiantes y lograr el apoyo focalizado a la comunidad de la que espera su reconocimiento.
- ✓ Generar condiciones que favorezcan la equidad en el acceso, permanencia y logros de sus estudiantes, asumiendo responsablemente su diversidad y atendiendo razonablemente su situación económica.
- ✓ Generar condiciones para la aplicación de un sistema de gestión que asegure la calidad en el desarrollo de la Institución.
- ✓ Ofrecer carreras de pregrado a nivel regional en el área silvoagropecuaria en currículos pertinentes, idóneos e innovadores, en pos de la formación caracterizada en su misión; a través de procesos de aprendizaje significativo con énfasis práctico.
- ✓ Generar las condiciones que atiendan a los desafíos formativos de la sociedad del conocimiento aplicando innovaciones curriculares y pedagógicas que promuevan aprendizajes efectivos y pertinentes a los nuevos contextos.

El Instituto Profesional Agrario Adolfo Matthei, como objeto único de la Fundación del mismo nombre, inserta en un sistema mayor de educación superior en Chile, ha enfrentado los vaivenes propios de los cambios que se han venido impulsando a través de las políticas públicas, particularmente en la última década. Esto, acompañado de cambios o movimientos tecnológicos, políticos, económicos y sociales, complejizan el contexto, pero al mismo tiempo desafían su desarrollo y su capacidad de gestión, demandando una institución moderna, ágil y sostenible, que busca permanentemente mantener y proyectar el legado histórico de su fundador.

Por esta razón es que, durante el 2020, la Institución se ocupó en diseñar y elaborar una propuesta de re estructuración organizacional que buscaba enfrentar de mejor manera los próximos desafíos institucionales.

Para reflejar una mejor comprensión de la información, a continuación, se presentará la Misión, Visión y Valores establecidos por el centro de educación superior.

#### **4.1. Misión, Visión y Valores**

##### **Misión**

Proveer servicios de educación superior técnico y profesional de pregrado, preferentemente en el área silvoagropecuaria, orientada a los egresados de la educación media, como también a personas del mundo laboral. Nuestra característica distintiva es la capacidad para dar respuestas concretas a las necesidades de educación técnico y profesional del sur de Chile, en el ámbito agropecuario, impactando fuertemente en los temas alimentarios, actuando con un alto nivel de eficacia y eficiencia, lo cual se sustenta en el profesionalismo de la docencia, la preocupación por los estudiantes y la formación integral de ellos.

##### **Visión**

Aspiramos a ser el instituto profesional agrario de excelencia del país, reconocido por la comunidad regional y nacional por su capacidad de potenciar la formación técnica y profesional en el área silvoagropecuaria.

##### **La Institución se inspira en los siguientes valores:**

- ❖ La actividad agrícola
- ❖ La tradición
- ❖ La innovación
- ❖ El aprender haciendo

##### **Su quehacer se basa en los siguientes principios:**

- ❖ Dignidad humana
- ❖ Autonomía
- ❖ Solidaridad
- ❖ Trabajo
- ❖ Legalidad

Al analizar la información en detalle, podemos establecer que la institución presenta interés por ser reconocida a nivel nacional en el aspecto académico; sin embargo, ésta centra todo su interés en los estudiantes que reciben el servicio (quienes

pueden ser o no clientes). La falta de un aspecto detallado, el cual pueda abordar todos los elementos de la comunidad educativa o personas de interés (accionistas, avales, padres, profesores; clientes, beneficiarios internos y externos), provoca que la visión de la institución aún pueda ser mejorada para poder incorporar a todos los involucrados en su posible reconocimiento.

Por otro lado, y al igual que la visión, los valores de la institución están centrados en una visión introspectiva; es decir, focalizada en su quehacer diario, desde un punto de vista centrado en sí misma. Esta situación, posibilita que al confeccionar sus valores incorpora elementos del entorno o una mirada desde sus agentes relevantes, las cuales podrían estar centradas en la confianza, la proyección, la satisfacción y otros aspectos que también son relevantes para competir en el mercado. Incluir estos valores, podría permitir que se confeccionarán acciones y planes para trabajar en esta línea, generando un mayor nivel de satisfacción en la comunidad educativa, beneficiarios internos y externos.



**Figura N°1: Isotipo Instituto Profesional Agrario Adolfo Matthei**

En lo que respecta a los objetivos de la institución, ésta se ha planteado los siguientes objetivos en su plan de trabajo.

## **4.2. Objetivos Generales y Objetivos específicos de la empresa:**

### **Objetivos generales:**

Esta Institución tiene como objetivo primordial proveer servicios de educación superior técnico y profesional de pregrado, preferentemente en el área silvoagropecuaria, orientada a los egresados de la educación media, como también a personas del mundo laboral. La característica distintiva es la capacidad para dar respuestas concretas a las necesidades de educación técnico y profesional del país en el ámbito agropecuario impactando fuertemente en los temas alimentarios, actuando con un alto nivel de eficacia y eficiencia, lo cual se sustenta en el profesionalismo de la docencia, la preocupación por el alumno y la formación integral de ellos.

### **Objetivos específicos:**

Esta ofrece carreras de pregrado a nivel regional en el área silvoagropecuaria en currículos pertinentes, idóneos e innovadores, en pos de la formación caracterizada en su misión; a través de aprendizajes significativos con énfasis práctico.

Al analizar los objetivos, estos dan cuenta de una declaración de intenciones e incluso, la búsqueda de una estrategia de trabajo; aunque, al analizar la forma de confección de estos, se puede establecer que su diseño presenta las mismas dificultades que su plan de orientación institucional, dado que, en estos se vuelve a invisibilizar una visión clara de trabajo o de cambio. En la información presentada, solamente se puede observar algunos antecedentes de trabajo, aunque, vuelven a centrarse en la inclusión de los receptores del servicio, sin incluir a la comunidad educativa y los beneficiarios externos y externos.

## **4.3. Descripción del Servicio que entrega la empresa en cuestión**

**El Instituto Profesional Agrario Adolfo Matthei**, objeto único de la Fundación de Instrucción Agrícola del mismo nombre, entidad sin fines de lucro, es la materialización de los sueños del Ingeniero Agrónomo Adolfo Matthei Schwarzenberg, del deseo de servir, de ser útil a la comunidad y al país; sentimientos anidados en el corazón de muchas personas hechas para la confraternidad y el amor al prójimo, que sólo han anhelado contribuir con su esfuerzo y su inteligencia al bienestar de sus semejantes, entregando lo mejor de cada uno para el bien de todos.



El 2 de octubre de 1932 es fundada la Escuela Superior de Agricultura de Osorno, la que, en el año 1945, recibe el nombre de Asociación de Instrucción Agrícola, posteriormente obtiene su personalidad jurídica en el año 1952.

El mismo año se inaugura el primer edificio escolar en el Fundo el Castillo, en donde aún se ubica la Casa Central del Instituto en Osorno, Chile.

En 1965 se cambió de nombre de Escuela por el de Instituto Superior de Agricultura y en 1981 se creó el actual Instituto Profesional Agrario Adolfo Matthei.

En el año 1957, en el génesis de los títulos profesionales y técnicos, el Estado declara válido el título de Perito Agrícola, en 1965 la Contraloría General de la República declara equivalente el título de Perito Agrícola con el de Técnico Agrícola otorgado por las universidades.

En 1981 a través del proceso de examinación realizado por la Universidad Austral de Chile, se autoriza la carrera de Perito Agrícola de Nivel profesional, hoy con el nombre de Ingeniero de Ejecución en Agronomía. En 1986 se crea la carrera de Técnico Experto Agrario, en 1989 la carrera de Técnico Forestal y a partir del año 2003 la carrera de Ingeniería de Ejecución en Agronegocios, examinada en la actualidad por la Universidad de los Lagos, como también las carreras de nivel técnico superior de “Técnico Hortícola mención Fruticultura y Horticultura”, “Técnico Guarda Forestal”, “Técnico en Gestión Comercial”, “Técnico Agroindustrial mención productos cárnicos y lácteos” y “Técnico en Mantenimiento Industrial”.

En el 2007 se crean dos nuevas carreras: Ingeniería en Turismo con mención turismo aventura / ecoturismo e Ingeniería en Administración de Empresas con mención en proyectos y negocios.

En 1963 se adquiere el “Fundo Holanda”, nombre del predio en honor a criadores holandeses que obsequiaron a la Fundación 12 vaquillas finas inscritas y cubiertas. Posteriormente, en el año 2005, se le suman 22 hectáreas a este predio destinado a la producción de leche, sumando un total de 160 hectáreas. En 1990 la Fundación adquiere el predio “Santa Rosa de Huamputúe” destinado a la producción forestal.

Todos los predios de la Fundación tienen como función principal la autogestión productiva para el apoyo a la docencia en práctica para los alumnos. Cumplen su misión a través de la realización de la docencia, innovación y vinculación con el medio, con un alto grado de pertinencia al territorio donde se emplazan.

## **4. Diagnóstico Plan de Mejoras**

### **5.1. Identificar áreas y procesos a mejorar.**

Los subsistemas de organización son todas las partes de una organización que funcionan juntas para un propósito común, para que los objetivos organizacionales se logren con éxito. Estos son responsables de la estructura, la visión, la estrategia y la cultura entre otros.

Con este plan de mejora se pretende intervenir el área estructural de la organización y con ello el subsistema de aplicación del Instituto Profesional Agrario Adolfo Matthei, que partan estableciendo las necesidades de incorporación de nuevos integrantes a la Institución, creando sus respectivos perfiles de cargo. Así mismo modificar los perfiles ya existentes, de tal manera de dar cumplimiento a los requisitos solicitados por la CNA en sus observaciones.

Del mismo modo con esta reingeniería, la estructura organizacional se podrá medir a través de la evaluación de desempeño para los colaboradores del Instituto, permitiendo la implementación de planes de mejora.

### **5.2. Analizar el impacto que tiene el proceso en el área**

El impacto que tiene la propuesta de mejora en el área será sustancial para el cumplimiento de exigencias de calidad en su rubro, y con ello asegurar su continuidad como líder en su campo en la décima Región de Los Lagos.

Importante señalar que, en esta intervención de mejora, no se considera el desempeño de los colaboradores, ya que esta intervención solo busca evitar intereses de conflictos en las labores ejecutadas por parte de los trabajadores y que es lo que la CNA observa.

Por otro lado, al ordenar la estructura organizacional, de manera colateral se optimizan los recursos de eficiencia en ejecución de labores a nivel de Jefatura y directivo. Por tanto, su impacto será a nivel cualitativo y cuantitativo.

Realizar la actualización documental de la Dirección de Administración y Finanzas, y la actualización de los perfiles de cargo de la nueva estructura organizacional, alineados a los fines y propósitos del Instituto Profesional Agrario Adolfo Matthei, promoviendo una gestión moderna para que, basado en el desarrollo de las personas, se orienten y fortalezcan los cambios necesarios que permitan alcanzar los objetivos estratégicos de la institución.

### **5.3. Descripción del problema y causas de éste**

El problema observado, se origina tras la observación realizada por la CNA (Comisión Nacional de Acreditación, 2020). Este radica en las funciones cruzadas en los diversos cargos, principalmente jefaturas y directivos de la organización, generando conflictos de interés entre las funciones ejecutadas por un mismo colaborador. Siendo el más crítico el cargo de Director de Administración y Finanzas y Rectoría, que las asume un mismo colaborador. Lo anteriormente mencionado, pone en riesgo la acreditación que se aproxima, dado que este desorden en la estructura organizacional pone en duda la transparencia de los procesos ejecutados.

En consideración a que el Instituto Profesional Agrario Adolfo Matthei aprobó modificaciones a la estructura organizacional, lo que implica la incorporación gradual de nuevos colaboradores a la Institución, se hace necesario una actualización de los perfiles de cargo de la nueva estructura, en particular del área de Administración y Finanzas, que requiere, además, de la actualización de otros cuerpos documentales para apoyar el desarrollo del área y dar correcto soporte a los procesos de otras unidades de la Institución.

La propuesta de intervención en este sentido se enmarca en la necesidad de actualizar o validar los perfiles de cargo de la nueva estructura organizacional del Instituto, alineado a sus fines y propósitos, a su Plan Estratégico de Desarrollo, a las observaciones de la CNA-Chile en la última evaluación externa, para dar cumplimiento a la ley 20.129 que establece un sistema nacional de aseguramiento de la calidad en la educación superior chilena y a las normativas legales vigentes.

Las causas que generan este problema son;

1. Desorden en la estructura organizacional, considerando las necesidades de una institución de educación superior
2. Ausencia de perfiles claros actualizados y técnicamente adecuados
3. Conflicto de interés entre funciones y cargo

### **5.4. Metodología a utilizar**

Para comenzar, la metodología de la investigación es una disciplina de conocimiento encargada de elaborar, definir y sistematizar el conjunto de técnicas, métodos y procedimientos que se deben seguir durante el desarrollo de un proceso de investigación para la producción de conocimiento. Además, orienta la manera en que se enfocará una investigación y la forma en que se recolectarán, analizará y

clasificará los datos, con el objetivo que los resultados tengan validez, pertinencia, cumpliendo con los estándares de exigencia científica.

La metodología que se utilizó para este proyecto fue el diagnóstico organizacional, ya que, a través de éste, permitió evaluar la situación de la Institución y así detectar la problemática, basándose en los resultados y observaciones realizadas por la CNA, como la perspectiva que esta entrega para enfrentar el problema. Desde el diagnóstico organizacional se desprende el diagnóstico funcional, el que permitió examinar la estructura interna formal de la Institución.

Al utilizar una investigación de tipo explorativa de información interna de la organización, de manera específica de los procesos realizados por la Gerencia de administración y finanzas, clasificando dicha información entre lo relevante y lo menos relevante para el diagnóstico. Para la obtención de información las técnicas utilizadas fueron las entrevistas y posterior a ello la revisión documental.

Continuando el proceso, el siguiente paso fue determinar las fuentes a utilizar para este efecto se aplicaron distintos instrumentos para la obtención de información como entrevistas al Director de Administración y Finanzas y al Encargado de Personas de la Institución.

Otras de las fuentes de información primaria utilizadas fueron, la página web del Instituto Profesional Agrario Adolfo Matthei en donde se encuentra toda la información del Instituto, como lo es su reseña histórica, misión, visión, directorio, gerencias, líneas de negocios, sedes, entre otros. Como fuente secundaria se obtuvo información de la normativa señalada por el CNA.

## **5.5. Marco teórico**

### **Diagnóstico**

Cummings y Worley (Worley, 2007), establecen que los diagnósticos dentro de las empresas se definen como, el proceso de averiguar cómo funciona la compañía en el momento actual y de recabar la información necesaria para diseñar las intervenciones del cambio.

Normalmente viene después de una entrada y contratación exitosa, que preparan el terreno para hacerlo bien. Estos procesos le sirven al profesional del desarrollo organizacional y a los colaboradores para determinar juntos, problemas en los cuales concentrarse, así como la manera de colaborar para tomar medidas a partir del diagnóstico.

## **Tipos de Diagnósticos**

### Diagnóstico Empresarial.

Se define, como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, definir adecuadamente las variables y la hipótesis, permitiendo analizar e interpretar los datos y guía para la investigación. Ayudando a prevenir errores cometidos en otros estudios, usando libros, revistas y periódicos (Quesada, 2021).

### Diagnóstico Organizacional.

Es el análisis que se hace para evaluar la situación de la empresa, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo (Claudia Valenzuela, 2010). Además, puede ser definido como un proceso de evaluación focalizado en un conjunto de variables que tienen relevancia central para la comprensión, predicción y control del comportamiento organizacional (Maria Guadalupe Garcia Ramirez, 2012). Este puede tener diversos orígenes, (Darío Rodríguez, 2004).

La organización, por tanto, tiene que hacer suyo el diagnóstico y adoptar decisiones que lo consideren como premisa, para que este diagnóstico implique los cambios propuestos por él. Esta es una de las razones por las cuales el diagnóstico organizacional debe ser siempre un autodiagnóstico.

*“La creación de un manual de perfil de cargos brinda la base sobre la cual se podrán diseñar las políticas de recursos humanos de la organización. En su gran mayoría todas las actividades de recursos humanos se basan en la información que proporciona el manual de cargo. Sirve de base para la selección de futuros postulantes a ocupar los cargos establecidos, ya que se tiene la información precisa de los requisitos que debe poseer el candidato (perfil del futuro colaborador) y las tareas a cumplir. En caso de ausencias de los ocupantes del cargo, el manual nos da una base de las tareas a cumplir para no alterar el normal funcionamiento de la empresa” (Seisdedos, 2013)*

Como bien dice el autor de este artículo, la creación de un manual de perfiles de cargo es de gran ayuda dentro de la empresa, porque permite agilizar las labores que debe desempeñar cada colaborador dentro de la organización.

El Instituto Profesional Agrario Adolfo Matthei actualmente no cuenta con un manual de perfil de cargo establecido, lo cual dificulta las labores al momento de querer volver a realizar las labores de reclutamiento y selección de personal, consultar las

labores de los funcionarios, entre otros aspectos relevantes con lo que cuenta un manual. Es por este motivo que el desarrollo de este proyecto está enfocado en diseñar un manual de perfil de cargo, para la realización óptima de las tareas y funciones de los colaboradores de la organización y alineadas con las exigencias de la CNA.

El autor William Werther (William Werther, 2013) hace mención en su libro *Administración De Recursos Humanos, Gestión Del Capital Humano*:

*“La información sobre los cargos y los requisitos para llenarlos se obtienen a través de un proceso denominado: Análisis De Cargo En el cual los analistas de cargos recaban la información sobre diferentes trabajos, de manera sistemática, la evalúan y organizan (Werther, 2013)*

En base a lo que menciona William B. Werther, la validación de la problemática de esta institución se hizo mediante la realización de entrevistas personales por parte de miembros del equipo de trabajo, observación directa y el desarrollo de un cuestionario de Análisis De Cargo, propuesto por el mismo autor.

Con la creación del manual anteriormente dicho, permitirá tener claridades de las labores que debe desempeñar cada colaborador, guiándose por el manual, por lo que fue contratado y por las diversas tareas que pueda realizar imprevistas en ocasiones, pero que tendrán relación con su cargo ya establecido. A la vez otorgará información sobre tareas que no están siendo concretadas, contratar a personal idóneo, sin caer en la ambigüedad de los requisitos, funciones entras características. Además de ello obedecer a las exigencias señaladas por la CNA.

## **5. Propuesta, Planificación e Implementación del Plan de Mejoras**

De acuerdo al informe de la Comisión Nacional de Acreditación (CNA – Chile), en el área de Gestión Institucional, Dimensión N°1 de planificación y desarrollo del proyecto, en el ámbito de estructura organizacional, “la estructura organizacional se encuentra formalmente definida. Contempla la polifuncionalidad en algunos cargos, lo que se justifica en función del tamaño del Instituto”. En este sentido, este plan de acción representa una oportunidad fundamental de aporte a la empresa, ya que se puede sistematizar la información y entregar información que la empresa desconoce, permitiendo su utilización y la obtención del mayor provecho de esta.

Se realiza en el marco de la implementación, un Manual de procedimientos de Recursos Humanos enfocado en perfiles de cargo en Instituto Profesional Agrario

Adolfo Matthei con la finalidad de formalizar los procesos administrativos con ayuda de los descriptores de cargo.

**Que se quiere hacer:** De acuerdo a las necesidades detectadas, y al diagnóstico realizado, se pretende elaborar un Manual de perfil de cargos.

**Por qué se quiere hacer:** Para llevar a cabo los procesos administrativos de recursos humanos formalmente, para que los actuales y futuros colaboradores procedan en sus funciones de manera segura.

**Para qué se quiere:** Para llevar un orden sucesivo, ordenado y acorde a las exigencias de los procesos de la CNA.

En resumen, los propósitos que se persiguen se relacionan con los siguientes puntos:

1. Realizar la actualización de los perfiles de cargo de la nueva estructura organizacional del Instituto Profesional Agrario Adolfo Matthei, creando aquellos que se encuentren pendientes de acuerdo a la nueva estructura, y validando aquellos que ya han sido propuestos por la Institución.
2. Definir y acotar las responsabilidades de cada trabajador para su conocimiento y el de las diferentes unidades al interior del Instituto Profesional Agrario Adolfo Matthei, determinando las relaciones y vínculos entre los distintos departamentos o puestos de trabajo, y analizar las cargas de trabajo de las personas y redistribuir o reasignar los contenidos entre los diferentes puestos.
3. Validar, en los casos que proceda, los perfiles de cargo ya definidos por la Dirección de Administración y Finanzas u otras Unidades dentro del Instituto Profesional Agrario Adolfo Matthei.

## **6.1. Objetivo general a conseguir con el Plan de Mejoras**

El planteamiento de los propósitos perseguidos en el presente informe, recogen las necesidades ya expresadas, y definen la propuesta de intervención, la que se resume en los siguientes objetivos:

### **Objetivo general del proyecto**

Confeccionar un manual de procedimientos de Recursos Humanos y las descripciones de cargos para el Instituto Profesional Agrario Adolfo Matthei, durante

diciembre de 2021 con el fin de organizar los procesos de recursos humanos, que permitan dar respuesta efectiva a las observaciones realizadas por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA – Chile).

## 6.2. Objetivo específico del Plan de Mejoras

### Objetivos específicos del proyecto

1. Investigar los procedimientos que requieren una definición más clara y precisa para la adecuada operación de la empresa en el ámbito de RR. HH.
2. Elaborar los descriptores de cargo del 100% de los cargos de la organización.

## 6.3. Acciones para la solución

Por lo general comprendemos por calidad de vida laboral la articulación de las políticas de recursos humanos que impactan a los colaboradores, tales como: compensaciones y beneficios, desarrollo de carrera, diversidad, equilibrio entre trabajo y familia, salud, prevención laboral entre otros factores, que impactan en la motivación y productividad. Su gestión se logra a través de la capacidad que tenga una organización de obtener un diagnóstico, producto de la aplicación de una herramienta que debe facilitar una mirada de la realidad, identificando fortalezas y debilidades. Sobre las debilidades se debe generar un plan de intervención, que comprenda acciones tendientes a la mejora continua. Sobre las fortalezas, se deben establecer las acciones de soporte que permitan mantener estas condiciones como parte de la cultura organizacional y claridad es por ello que es indispensable que toda organización cuente con manual de perfiles de cargo.

Actividades	Fecha de entrega o realización
Actividad 1. Diagnóstico – Revisión inicial de antecedentes y documentos que sustentan en la actualidad la gestión del recurso humano de la Institución (los mecanismos existentes, el nivel de implementación, cobertura y funcionalidad).	3 semanas de desarrollo Tiempo estimado de entrega: 03 de diciembre



<ul style="list-style-type: none"> <li>– Reuniones iniciales con actores del nivel estratégico del Instituto (Dirección de Administración y Finanzas, Rectoría, otros).</li> <li>– Reuniones iniciales con actores del nivel táctico-operativo del Instituto.</li> <li>– Elaboración de un diagnóstico que recoja los antecedentes obtenidos en las reuniones iniciales con diferentes actores del Instituto.</li> </ul>	
<p>Actividad 2. Elaboración de propuesta de actualización documental</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Elaboración de la propuesta, que contenga los hitos principales de acción para el cumplimiento de la asesoría, indicando objetivos, fechas y productos a entregar.</li> </ul>	<p>3 semanas de desarrollo Tiempo estimado de entrega: 27 de diciembre</p>
<p>Actividad 3. Plan de Trabajo Elaboración de Perfiles de Cargo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Elaboración y actualización de los Perfiles de Cargo que se establezcan en la propuesta.</li> </ul>	<p>5 semanas de desarrollo Tiempo estimado de entrega: 04 de febrero</p>
<p>Actividad 4. Plan de Trabajo Actualización Política de RRHH</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Elaboración y actualización de las políticas y procedimientos pertinentes que se establezcan en la propuesta.</li> </ul>	<p>4 semanas de desarrollo Tiempo estimado de entrega: 04 de marzo</p>
<p>Actividad 5. Elaboración de Productos y conclusión de la asesoría</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Reuniones finales con actores del nivel estratégico del Instituto (Dirección de Administración y Finanzas, Rectoría, otros).</li> </ul>	<p>3 semanas de desarrollo Tiempo estimado de entrega: 25 de marzo</p>
<p>Informe Final.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Elaboración de informe final de la asesoría.</li> <li>– Presentación al Directorio.</li> </ul>	<p>2 semanas de desarrollo Tiempo estimado de entrega: 08 de abril</p>

## **6.4. Responsables**

Para desarrollar la tarea, el equipo profesional externo realizará, entre otras, las siguientes acciones:

1. Revisión de antecedentes y documentos que sustentan en la actualidad la gestión del recurso humano de la Institución (los mecanismos existentes, el nivel de implementación, cobertura y funcionalidad).
2. Reuniones con actores del nivel estratégico del Instituto. Dirección de Administración y Finanzas y Rectoría.
3. Reuniones con actores del nivel táctico-operativo del Instituto.
4. Elaboración de un diagnóstico.
5. Elaboración de la propuesta.
6. Elaboración de informe final.

Por su parte la Dirección de Administración y Finanzas realizará las siguientes actividades como contraparte institucional:

1. Entrega de información Institucional vigente.
2. Orientaciones a la operación que permitan obtener los resultados esperados de la asesoría.
3. Apoyo logístico en la recogida de información.

## **6.5. Indicadores que evidencien la mejora en el proceso.**

En este proyecto, se utilizan indicadores basados en metodología SMART, que nos permite medir la factibilidad, y también se plantean objetivos de mejora cualitativos y cuantitativos que deberán resultar de este proyecto:

### **Metodología SMART**

**ESPECÍFICO:** Plantear un manual de procedimiento y descripción de cargos.

**MEDIBLE:** Mediante indicadores, que otorguen información y datos concretos en relación con su personal.

**REALIZABLE:** El objetivo es claramente efectivo a la hora de ponerlo en marcha, no conlleva mecanismos tan complejos de

desarrollar. Está ajustado en su totalidad, al rubro de la organización.

**RELEVANTE:** El objetivo está claramente alineado a la visión de la empresa, es de vital importancia mantener al personal antiguo, pero con los conocimientos necesarios.

**TEMPORALIDAD:** Tiempo designado para ver resultados respecto a los objetivos planteados.

### **Evaluación del desempeño**

Se espera que la implementación del proyecto permita mejorar los indicadores de desempeño que presenta el Instituto Profesional Agrario Adolfo Matthei. La Evaluación al Desempeño 2020 expone que, de las cuatro competencias transversales, el Trabajo en Equipo alcanza un mayor nivel de logro, promediando un 117%.

Por otro lado, la Orientación al Cliente es la que obtiene un menor porcentaje, fluctuando en un rango promedio de 82%. En las mismas competencias transversales, en particular, el grupo de colaboradores de Servicios Auxiliares y Serenos, se posiciona muy por debajo de lo esperado en la competencia "Orientación al Cliente", 52% en promedio, mientras que el grupo de profesionales se encuentra en un 78%.

### **Estudio de Clima Organizacional**

El ambiente laboral y la calidad de vida de los integrantes del IPAAM, es una permanente ocupación en la gestión institucional. Razón por la cual, se realiza cada dos años la Encuesta de Clima Laboral, que busca establecer fortalezas y debilidades existentes, respecto de variables críticas que dan cuenta del ambiente laboral, para facilitar la implementación de las estrategias de alineamiento y cambio.

Los indicadores de Satisfacción General y Satisfacción Laboral se presentan positivos, lo que quiere decir que, en su mayoría, los trabajadores se sienten satisfechos de pertenecer al IPAAM, así como con su trabajo.

También, de manera muy clara, nítida, se requiere un esfuerzo institucional para levantar el desempeño en las variables críticas de los cuadrantes III y IV, focalizando como prioridad lo relativo a compensaciones y capacitación, y, como segunda prioridad en Comunicación, Coordinación Inter áreas, Imagen de la Alta Administración, Toma de Decisiones y Presión de Trabajo.

## **Análisis FODA**

### **Fortalezas:**

- ✓ Institución con posicionamiento por un lapso de 83 años en la enseñanza agropecuaria.
- ✓ Poseedor de predios para prácticas de enseñanza (4 predios).
- ✓ Docentes calificados en el área agrícola, como agrónomos, veterinarios e ingenieros forestales que permiten una enseñanza netamente calificada.
- ✓ Infraestructura adecuada y con laboratorios calificados para la docencia.
- ✓ Recursos humanos con larga trayectoria (permanencia)

### **Oportunidades:**

- ✓ Instituto autónomo que puede crear las carreras a la medida de las necesidades de los alumnos.
- ✓ El alumno del IPAAM, cuenta con la opción de optar no solo a las becas ministeriales, sino también a becas internas.
- ✓ Los proveedores del IPAAM, son de larga trayectoria, los cuales tienen convenio de pago establecido.

### **Debilidades:**

- ✓ Si bien es cierto se cuenta con la infraestructura y predios para clases prácticas; la maquinaria no está de acuerdo con los avances tecnológicos.
- ✓ Los presupuestos se trabajan en forma unilateral, no existiendo una persona responsable para ello.
- ✓ Los departamentos no están alineados con la información de avances presupuestarios.
- ✓ El personal es poco receptivo a los cambios tecnológicos.
- ✓ No claridad en funciones de colaboradores

### **Amenazas:**

- ✓ Competencia de las demás casas de estudios.
- ✓ El bajo crecimiento o crisis de la agricultura afecta a la institución, lo cual, se ve reflejado en los ingresos de los alumnos.
- ✓ Complicado acceso de fibra óptica.
- ✓ Inundaciones por desborde de canales.
- ✓ No contar con la acreditación de la CNA

## **6.6. Plan de Acción**

La necesidad de creación de nuevos cargos como la modificación de los actuales se origina en dos ámbitos. El primero corresponde a la necesidad generada al interior de la estructura del IPAAM, en que se requiere incorporar un conocimiento nuevo para potenciar un proceso determinado, creando un nuevo cargo o hacer crecer alguno existente o, por el contrario, se debe eliminar un puesto o modificarse, por la obsolescencia del conocimiento.

El segundo ámbito, obedece a una modificación estructural de la Institución, producto de un cambio en la tecnología o del mercado, que obliga a revisar su estructura transversalmente. En el primer caso, será la jefatura directa la responsable de activar la solicitud de análisis de cargo. Para ello, deberá argumentar la necesidad, demostrando que la variación del conocimiento aplicado cambia o se modifica sustancialmente de la realidad existente.

Para el desarrollo de esta tarea, se espera un trabajo sincrónico, es decir, en contacto directo con personas (actores claves) y mediante video llamadas; y asincrónico, para actividades de análisis, elaboración de informes, presentación de perfiles, etc.

Lo anterior se traduce a participación en reuniones periódicas con el área de administración y finanzas o aquellas del Comité Directivo (según corresponda); atención telefónica o mediante video llamadas a consultas para conocer opiniones, orientaciones técnicas respecto de cuestiones operativas o tácticas; pronunciamiento técnico de manera escrita en informes o correos electrónicos; elaboración de instrucciones de procedimientos o mecanismos específicos como parte de una adecuada implementación del modelo; elaboración de documentos escritos en atención a cumplir con los objetivos de los presentes términos de referencia, como propuestas que deben ser validadas por la Dirección de Administración y Finanzas o el Comité Directivo.

## **6.7. Carta Gantt**

La ventaja que aporta la carta Gantt es esencial ya que se refleja una rápida visualización de las diferentes acciones a realizar, facilitando en sobre medida la gestión y seguimiento del desarrollo de cada una de las tareas. Además, al funcionar como un calendario con un extra de información aporta otra ventaja esencial la que puede medir el desarrollo y gestión de los diferentes trabajos o actividades.

ACTIVIDADES	Responsables	Planificación del Proyecto																			
		NOV		DIC					ENE				FEB				MAR				ABR
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Semanas comprometidas																					
<b>Actividad 1. Diagnóstico</b>	<b>Consultores</b>																				
Revisión inicial de antecedentes y documentos	Consultor 1	■																			
Reuniones iniciales con actores del nivel estratégico	Consultor 3		■																		
Reuniones iniciales con actores del nivel táctico-operativo	Consultor 2			■																	
Elaboración de un diagnóstico	Consultores			■																	
<b>Actividad 2. Elaboración de propuesta de actualización documental</b>	<b>Consultores</b>																				
Elaboración de la propuesta	Consultor 1				■	■	■														
<b>Actividad 3. Plan de Trabajo Elaboración de Perfiles de Cargo</b>	<b>Consultores</b>																				
Elaboración y actualización de los Perfiles de Cargo	Consultor 3							■	■	■	■	■									
<b>Actividad 4. Plan de Trabajo Actualización Política de RRHH</b>	<b>Consultores</b>																				
Elaboración y actualización de las políticas y procedimientos	Consultor 2												■	■	■	■					
<b>Actividad 5. Elaboración de Productos y conclusión de la asesoría</b>	<b>Consultores</b>																				
Reuniones finales con actores del nivel estratégico	Consultor 3																■	■	■		
<b>Actividad 6. Informe Final.</b>	<b>Consultores</b>																				
Elaboración de informe final de la asesoría	Consultor 1																		■		
Presentación al Directorio	Consultores																			■	

Figura N°2: Planificación del Proyecto

## 6.8. Presupuesto

ACTIVIDADES	Precio
<b>Informe 1. Diagnóstico y sus anexos</b>	<b>\$ 350.000</b>
Documento con el diagnóstico realizado.	\$ 350.000
<b>Informe 2. Plan de trabajo</b>	<b>\$ 250.000</b>
Documento que contiene el Plan de trabajo ejecutado.	\$ 250.000
<b>Informe 3. Plan de elaboración Perfiles de Cargo</b>	<b>\$ 1.450.000</b>
Propuesta de Perfiles de Cargo	\$ 200.000
Elaboración de Perfiles de Cargo (15 perfiles)	\$ 750.000
Manual de Organización y Funciones de la Estructura Organizacional	\$ 500.000
<b>Informe 4. Plan de actualización de Política de RRHH.</b>	<b>\$ 400.000</b>
Documento final de la Política y Procedimientos de Recursos Humanos	\$ 400.000

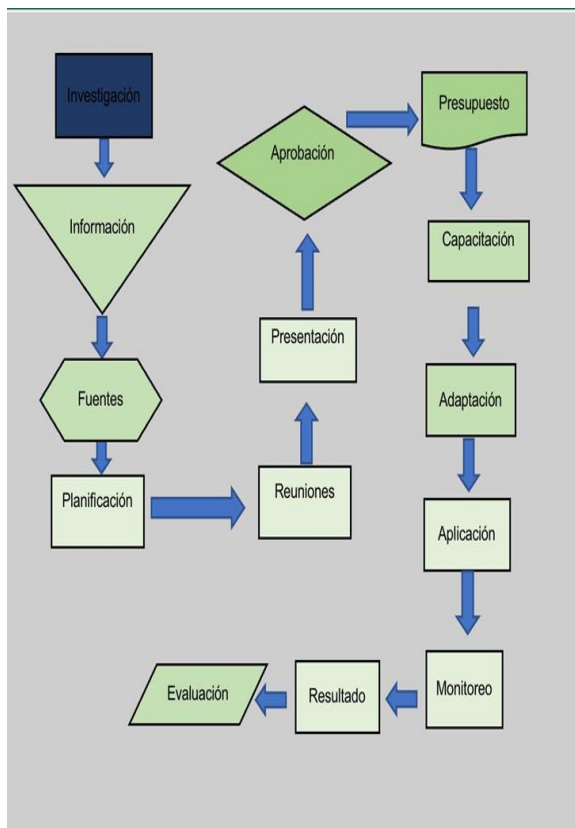
<b>Informe 5. Informe Final.</b>	<b>\$ 250.000</b>
Elaboración de informe final de la asesoría	\$ 250.000
<b>Total Proyecto</b>	<b>\$ 3.450.000</b>

## 6. Evaluación de los Resultados

Las descripciones de puestos laborales son esenciales para la correcta gestión de talento humano ya que ayudan a maximizar el potencial y productividad del mismo. Una correcta definición de las tareas y responsabilidades, así como de las competencias que debe de presentar cada uno de tus colaboradores según su puesto de trabajo es clave para contar con el equipo de trabajo adecuado y acorde a las necesidades de la empresa. De esta manera podrán aportar valor y contribuir a la consecución de los objetivos empresariales.

### 7.1 Diseñar Plan de Evaluación

Ítem	Actividades
– Implementación de manual de perfiles de cargo	Proceso
– Claridad de funciones y optimización en tiempos destinados a ellos	Sub proceso principal
– Administración de Personas	Responsables del proceso:
– Directivos – Jefaturas – Colaboradores	Entrevistado (s)
– Reunión – Inicio y aplicación del Manual – Monitoreo y control	Descripción del proceso
– Claridad de funciones y cumplimiento con exigencias de la CNA	Objetivo del proceso
– Comienzo del proceso	15 de noviembre de 2021
– Fin del proceso	11 de abril de 2022
– Actividades	Planificación
– Plazos	20 semanas
– Responsables	Encargado de Personas
– Medios de verificación	Clima laboral



**Figura N°3: Flujograma del proceso (Diagrama)**

Área a mejorar	Objetivo	Variable	KPI	Meta	Responsable
Instituto	Ordenar la estructura organizacional del Instituto Profesional Agrario Adolfo Matthei	Acreditación	Años de acreditación otorgados por CNA	5 años de acreditación	Instituto Adolfo Matthei
Rectoría	Elaborar Descriptores de Cargo para reestructurar el área de Rectoría	Descriptores de Cargo área Rectoría	Descriptores de Cargo realizados / Descriptores de Cargo propuestos	4 Descriptores de Cargo	Dirección de Administración y Finanzas
Dirección de Administración y Finanzas	Elaborar Descriptores de Cargo para reestructurar el área de Administración y Finanzas	Descriptores de Cargo Administración y Finanzas	Descriptores de Cargo realizados / Descriptores de Cargo propuestos	17 Descriptores de Cargo	Dirección de Administración y Finanzas



Dirección Académica	Elaborar Descriptores de Cargo para reestructurar el área Académica	Descriptores de Cargo área Académica	Descriptores de Cargo realizados / Descriptores de Cargo propuestos	19 Descriptores de Cargo	Dirección de Administración y Finanzas
Dirección de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional	Elaborar Descriptores de Cargo para reestructurar el área de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional	Descriptores de Cargo área Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional	Descriptores de Cargo realizados / Descriptores de Cargo propuestos	3 Descriptores de Cargo	Dirección de Administración y Finanzas
Dirección de Vinculación con el Medio	Elaborar Descriptores de Cargo para reestructurar el área de Vinculación con el Medio	Descriptores de Cargo área Vinculación con el Medio	Descriptores de Cargo realizados / Descriptores de Cargo propuestos	3 Descriptores de Cargo	Dirección de Administración y Finanzas
Instituto	Aumentar la productividad de los trabajadores, departamentos y áreas del IPAAM	Productividad	Horas de trabajo por empleado / Cantidad productos	5 productos	Dirección de Administración y Finanzas
Instituto	Aumentar la calidad de los procesos del IPAAM	Calidad	Estudiantes satisfechos / Total de estudiantes	70%	Dirección de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional
Instituto	Aumentar la eficacia de los trabajadores del IPAAM	Eficacia	Número de procesos cumplidos / Número de procesos solicitados	100%	Dirección de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional
Instituto	Aumentar la calidad de los procesos del IPAAM	Eficiencia	Procesos cumplidos a tiempo / Total de procesos cumplidos	100%	Dirección de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional

Instituto	Provisionar los cargos del IPAAM con procesos de reclutamiento y selección idóneos	Provisión	Número de cargos provisionados de acuerdo a perfil / Número de cargos del IPAAM	46 cargos	Dirección de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional
Instituto	Aumentar la formación de los colaboradores para proveer eficientemente los cargos del IPAAM	Capacitación	Número de colaboradores capacitados / Total de cargos del IPAAM	100%	Dirección de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional

## 7.2 Ejecución del Plan de Evaluación

Esta propuesta de implementación de mejora de perfiles de cargo, como se menciona anteriormente, se elabora debido a que la Institución no cuenta con claridad en el desempeño de funciones y requerimientos de necesidades de cada unidad. Esto hace más fácil la toma de decisiones, porque no cuenta con la información actualizada y oportuna en relación con el funcionamiento propio de su recurso humano.

Por lo anterior, se diseña la evaluación del trabajo en base a un cronograma de informes que permitan ejecutar control y evaluación de las actividades, que permitan dar cumplimiento a los objetivos trazados en este proyecto. Las actividades a realizar, la cantidad y periodicidad de los informes, y los productos a desarrollar y obtener en esta intervención, se detallan en el siguiente cronograma:

Resultados / Informes / Productos	Fecha de entrega o realización
Informe 1. Diagnóstico y sus anexos – Documento con el diagnóstico realizado.	03 de diciembre 2021
Informe 2. Plan de trabajo	27 de diciembre 2021

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documento que contiene el Plan de trabajo ejecutado.</li> </ul>	
<p>Informe 3. Plan de elaboración Perfiles de Cargo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Documento que contiene la propuesta de Perfiles de Cargo, con la elaboración o validación, según corresponda.</li> <li>- Perfiles de Cargo a elaborar: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rector</li> <li>• Director Académico</li> <li>• Director de Vinculación con el Medio</li> <li>• Director de Aseguramiento de Calidad y Análisis Institucional</li> <li>• Coordinador OTEC</li> <li>• Coordinador CAADE</li> <li>• Coordinador Programa Especial</li> <li>• Encargado de Gestión de Personas</li> <li>• Encargado de Tesorería y Cuentas Corrientes</li> <li>• Asistente de Asuntos Estudiantiles</li> <li>• Director de Administración y Finanzas</li> <li>• Encargado de Contabilidad e Inventario</li> <li>• Encargado de Presupuestos y Adquisiciones</li> <li>• Unidad de Innovación y Transferencia Tecnológica</li> <li>• Unidad de Innovación y emprendimiento estudiantil</li> </ul> </li> <li>- Manual de Organización y Funciones de la Estructura Organizacional del Instituto conteniendo los descriptores de cargo de la nueva estructura actualizados.</li> </ul>	<p>04 de febrero 2022</p>
<p>Informe 4. Plan de actualización de Política de RRHH.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Documento que contiene la propuesta general de la actualización de la Política de Recursos Humanos y sus procedimientos.</li> <li>- Documento final de la Política y Procedimientos de Recursos Humanos con: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de Recursos Humanos.</li> <li>• Procedimiento para desarrollar la calidad de vida laboral del Instituto.</li> <li>• Procedimiento para evaluar al personal directivo, académico y administrativo (con indicación del procedimiento de evaluación, nivel de implementación y cobertura, consecuencias de la evaluación y funcionalidad).</li> <li>• Procedimiento de Compensaciones para directivos, académicos y personal administrativo y los mecanismos para generar las evidencias de su aplicación.</li> <li>• Procedimiento de Capacitación.</li> <li>• Procedimiento de Reclutamiento y Selección.</li> <li>• Procedimiento de Creación y Actualización de Descriptores de Cargos.</li> </ul> </li> </ul>	<p>04 de marzo 2022</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimiento de Desvinculaciones.</li> <li>– Documento que permita la evaluación del cumplimiento e impacto de la Política de Recursos Humanos en el desempeño y promoción interna en la Institución. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de la política de compensaciones.</li> <li>• Instalación de capacidades para abordar la gestión de personas.</li> <li>• Evaluación administrativa (desempeño de competencias y valores, y gestión de metas y objetivos).</li> <li>• Procesos de selección y sus instrumentos.</li> </ul> </li> </ul>	
<p>Informe 5. Informe Final.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Elaboración de informe final de la asesoría.</li> </ul>	<p>11 de abril 2022</p>

### 7.3 Ventajas y Desventajas de los resultados obtenidos

Los aportes que brinda la descripción de cargos y la calidad de una política del área de los recursos humanos, se traduce en beneficios tanto para la empresa como para los colaboradores de la institución.

Como resultado del trabajo realizado con el Instituto Profesional Agrario Adolfo Matthei, podemos señalar los siguientes elementos que permiten evaluar el impacto que este proyecto ha generado en esta Institución:

La Política de Recursos Humanos se ha convertido en una guía fundamental para la toma de decisiones respecto de este recurso en relación al reclutamiento y selección de personal de manera más efectiva, ya que se buscan los candidatos que mejor se ajusten a los perfiles del cargo al cual se postula.

Los Descriptores de cargo se han transformado en un referente para la asignación de remuneraciones al conocer las responsabilidades de cada colaborador y la carga de trabajo que tiene cada cargo. Esto ha permitido comenzar a presentar mayor transparencia en la información, y a generar mayor confianza en el trabajador en el sentido de equidad entre la carga laboral y la remuneración asociada a un cargo.

Al contar con Descriptores de cargo, los trabajadores perciben mayor claridad para desempeñar sus funciones, conociendo lo que debe realizar, eliminando la dualidad de funciones y conociendo las expectativas que se tienen de el en su cargo.

Al contar con una Política de Recursos Humanos, los trabajadores del IPAAM perciben mayor confianza en un proceso claro, objetivo y transparente de evaluación al desempeño laboral, teniendo la expectativa de que un buen desempeño debe conducir a una mejora en las condiciones salariales de todos.

La existencia de los productos entregados por este proyecto (Política de recursos humanos y Descriptores de cargo), permiten identificar los requerimientos de capacitación y perfeccionamiento que los colaboradores requieren, eliminando o disminuyendo al menos, la brecha entre lo esperado y lo realizado.

La existencia de Descriptores de cargo permite tener claridad, facilitar el trabajo y el clima laboral de la estructura organizacional del IPAAM, además de definir con claridad las funciones que corresponden a cada cargo, en particular para enfrentar las observaciones que realizara la CNA en esta materia, evitando las superposiciones entre distintos cargos.

A pesar que la implementación de descriptores de Cargo genera un stress en la organización al implementar un nuevo proceso, en ningún caso presenta una desventaja ya que genera valor al negocio aportando al Core de la compañía como un aporte a la estrategia corporativa.

## **7. Conclusiones**

Con respecto a los aspectos abordados durante la definición de los Descriptores de Cargo, logramos evidenciar que existían algunos aspectos que no habían sido considerados por la institución, principalmente, los referentes a la importancia de poder tener documentos adecuados a la realidad de la institución.

Referente a lo anterior, la complicación más difícil de solventar para abordar esta dificultad estaba relacionado con presentar documentos adecuados a la realidad de los cargos, a través de los cuales, se pudiera dar forma a otros elementos importantes para evaluar e identificar los resultados de cada persona que ocupa el cargo.

Cuando se presentaron estas dificultades, si bien la institución estaba interesada en adecuar estos antecedentes a una nueva realidad, las jefaturas e incluso algunos ocupantes de los cargos, evidenciaban que estos no tenían un impacto real y que, cada cual abordaba las funciones del cargo de manera más adecuada. Evidenciar estas dificultades, conllevó que los cambios fueran paulatinos y estuvieran orientados en un primer momento, a la explicación y presentación de la importancia, para posteriormente, comenzar a elaborar los documentos en base a las necesidades que presentó la institución.

Al confeccionar los documentos, se debió establecer una metodología simple y rápida, la cual, permitiera abordar de manera inmediata la complicación que estaba presentando la institución académica, con la finalidad de otorgar una respuesta inmediata al proceso de evaluación que estaba presentando. Lo anterior, buscaba

poder presentar documentos que pudieran ser manejados por todos y que, de esta manera, en caso de requerir ajustes o cambios por temas de progreso de la empresa, pudieran realizar los cambios sin necesidad de requerir un trabajo engorroso y tedioso para las personas.

Lograr avanzar en la confección de estos documentos, permitió que los agentes relevantes de la institución pudieran identificar todos los elementos que las personas efectuaran sin relación con su cargo, llegando incluso, a evidenciar algunos obstructores de la ejecución de las funciones. Esta situación, fue manifestada por más de una jefatura y la institución, quienes presentaban esta dificultad como un elemento a corregir de manera rápida.

Finalmente, tal como se mencionó en párrafos anteriores de este apartado, la importancia de este trabajo está orientado a solucionar un aspecto crítico de la gestión de la organización. Sin embargo, quedaron una serie de aspectos que no fueron abordados, principalmente, los relacionados con la presentación y relación de los documentos con todos los actores relevantes de la institución. Efectuar esta acción, permitirá obtener un trabajo más adecuado y detallado, aunque, esto deberá ser abordado en una intervención con un plazo de extensión mayor en el tiempo.

## **8. Anexos**

### **Descriptores de Cargo**

Adjuntamos anexo en correo.

## **BIBLIOGRAFÍA**

[Claudia Valenzuela, R. R. \(2010\). \*DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: UNA MIRADA HACIA EL FUTURO\*. Obtenido de https://www.itson.mx/](https://www.itson.mx/)

[Comisión Nacional de Acreditación. \(2020\). Obtenido de www.cnachile.cl](http://www.cnachile.cl)

[Instituto Profesional Agrario Adolfo Matthei. \(2020\). \*Memoria anual\*. Obtenido de www.amatthei.cl](http://www.amatthei.cl)

[Maria Guadalupe Garcia Ramirez, L. A. \(2012\). \*DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO\*. Obtenido de https://www.eumed.net](https://www.eumed.net)

Quesada, M. (01 de diciembre de 2021). *Antología diagnóstico cultura organizacional*. Obtenido de <https://www.ucipfg.com/>

Seisdedos, A. (2013). Descriptor de cargo. *Academia Educación Superior*, 88.

William Werther, K. D. (2013). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw Hill.

Worley, C. y. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*. México: Cengage Learning Latin America.

- Instituto Profesional Agrario Adolfo Matthei. (01 de marzo de 2021). *Misión, Visión y Valores*. amatthei. Recuperado de: <https://amatthei.cl/mision-vision-y-valores/>
- Comisión Nacional de Acreditación. (S/F). *Acreditación*. cnachile. Recuperado de: <https://www.cnachile.cl/Paginas/Acreditacion-institucional.aspx>