

TRABAJO FIN DE MÁSTER

Máster Universitario en Sistemas Integrados de Gestión

Diseño de estructura organizacional para la empresa multiservicios PCRed

Alumna: Natalia Quezada Thibaut

Tutora: ELENA FRANCO RODRÍGUEZ

Madrid, 2024

TRABAJO FIN DE MÁSTER

Diseño de estructura organizacional para la empresa multiservicios PCRed

Máster Universitario en Sistemas Integrados de Gestión

Alumna: Natalia Quezada Thibaut

TUTORA: ELENA FRANCO RODRÍGUEZ

Madrid, 2023

ÍNDICE

1	RESUMEN / ABSTRACT	7
2	INTRODUCCIÓN	9
2.1	Alcance del trabajo	11
3	OBJETIVOS	12
4	ANTECEDENTES.....	13
4.1	Empresas multiservicios	13
4.1.1	¿Qué son las empresas multiservicios? Tres grandes ejemplos.	13
4.1.2	Estructuras y organigramas de empresas multiservicios	18
4.1.3	Misión visión valores en empresas multiservicios	21
4.1.4	Objetivos empresariales en empresas multiservicios.....	28
4.1.5	Procesos en empresas multiservicios	31
4.2	El caso PCRed	33
4.2.1	Historia de PCRed.....	33
4.2.2	¿Cómo está formada PCRed?	34
5	METODOLOGÍA.....	38
6	RESULTADOS	41
6.1	Organigrama	¡Error! Marcador no definido.
6.1.1	Organigrama Actual	41
6.1.2	Organigrama Propuesto	41
6.2	Misión, Visión y Valores	44
6.2.1	Misión Propuesta.....	44
6.2.2	Visión Propuesta	44
6.2.3	Valores Propuestos	44
6.3	Objetivos Estratégicos	45
6.4	Procesos	46
6.4.1	Procesos Propuestos	46
6.4.1.1	Mapa de Procesos Propuesto	48
7	CONCLUSIONES	49
8	FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	50
9	BIBLIOGRAFÍA.....	51
10	ANEXOS.....	55

1 RESUMEN / ABSTRACT

Resumen

PCRed es una empresa multiservicios chilena que ha experimentado un fuerte crecimiento en los últimos años. Sin embargo, no contaba con una estructura organizacional acorde a su expansión y diversificación de servicios.

El presente trabajo tuvo como objetivo principal definir una propuesta de organigrama, procesos, misión, visión y valores específicamente adaptada al estado actual y plan estratégico de PCRed.

Luego de un diagnóstico interno y *benchmark* con empresas líderes del sector, se sugirió una estructura matricial y descentralizada para gestionar ágilmente la multiplicidad de servicios. Para ello se enfatizó en la creación de una división de Gestión de Servicios para coordinar integralmente las operaciones.

Asimismo, se planteó una misión y visión enfocadas en soluciones integrales y alianzas estratégicas con clientes. También se plantearon valores tales como la innovación, trabajo en equipo y calidad, como factores críticos de éxito.

En conclusión, la propuesta organizacional formulada facilitaría una institucionalización de PCRed acorde a los desafíos de su expansión como empresa multiservicios, sentando bases para una gestión más eficiente.

Abstract

PCRed is a Chilean multiservice company that has experienced significant growth in recent years. However, it lacked an organizational structure suitable for its expansion and diversification of services.

The main objective of this work was to define a proposal for an organizational chart, processes, mission, vision, and values specifically tailored to the current state and strategic plan of PCRed.

After an internal diagnosis and benchmarking with leading companies in the sector, a matrix and decentralized structure was suggested to manage efficiently its multiple services. Emphasis was placed on creating a Services Management division to coordinate operations comprehensively.

Additionally, a mission and vision were proposed, focusing on comprehensive solutions and strategic alliances with clients. Values such as innovation, teamwork and quality, were also identified as critical success factors.

In conclusion, the proposed organizational structure would facilitate the institutionalization of PCRed in accordance with the challenges of its expansion as a multiservice company, laying the groundwork for more efficient management.

2 INTRODUCCIÓN

PCRed es una empresa chilena, cuya figura legal es del tipo “Empresa Individual de responsabilidad limitada (EIRL)”¹, y que en los últimos cuatro años ha tendido a un crecimiento exponencial que ha llegado a triplicar su dotación de personal en relación con años anteriores al 2020².

Dotación histórica PCRed	
Año	Dotación de Personal
2014	2
2015	6
2016	3
2017	5
2018	7
2019	9
2020	24
2021	30
2022	29
2023	40

Tabla 1: Dotación Histórica de PCRed (Fuente: Elaboración propia con información entregada por Gerente General PCRed)

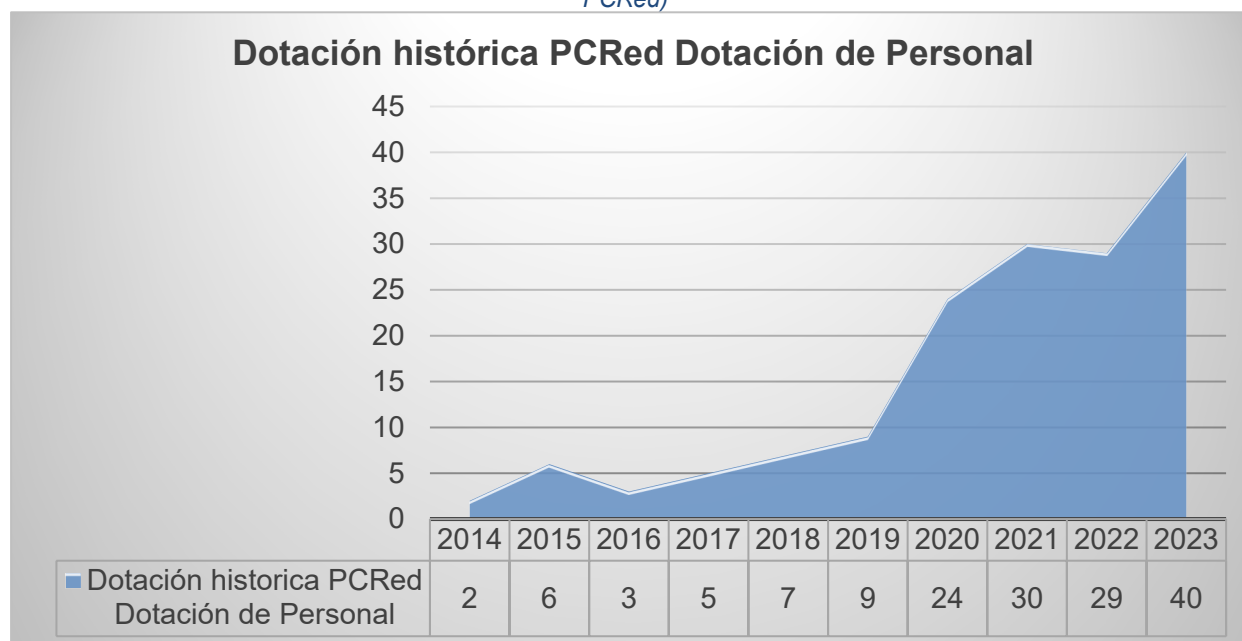


Gráfico 1: Dotación Histórica de PCRed (Fuente: Elaboración propia con información entregada por Gerente General PCRed)

¹ Tipo de empresa constituida por una sola persona natural que responde de sus obligaciones empresariales solo con su patrimonio destinado, separado de su patrimonio personal. Es una figura intermedia entre la empresa unipersonal y la sociedad. (Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento, 2021)

² Se considera como año de partida el 2014, pues antes de ese año PCRed sólo estaba compuesto por una persona.

Este crecimiento acelerado y multidireccional en los últimos años, ha sido impulsado principalmente por el auge del sector minero en Chile y Latinoamérica, ya que el principal cliente de PCRed es la multinacional BHP Billiton.

BHP Billiton es la mayor empresa minera diversificada del mundo. En Chile es propietaria de Escondida, el yacimiento de cobre más grande del planeta, que produce más de 1 millón de toneladas anuales y representa aproximadamente el 5% de la producción mundial de este metal.

Este dinamismo minero ha traído consigo un aumento considerable en la demanda de trabajadores para el sector, tal como reporta el análisis de BNamericas (2021) denominado “Radiografía a la mano de obra minera en Chile”. Según dicho informe, la minería chilena requerirá alrededor de 100.000 nuevos puestos de trabajo en la próxima década, tanto para reemplazar jubilaciones como para impulsar nuevos proyectos.

Sólo en 2021-2022 se estimaron 15.000 nuevas contrataciones. Esto se ve reflejado en el incremento sostenido del empleo total en la minería chilena en la última década, según el Gráfico 2. Asimismo, la proyección del Gráfico 3 estima un aumento de 70.000 trabajadores mineros en 2030 respecto a 2020. (Ambos gráficos fueron obtenidos del informe antes mencionado)



Gráfico 2: Fuente primaria: Informe sobre seguridad y empleo (abril 2022) de Sociedad Nacional de Minería Chile (SONAMI)

EVOLUCIÓN DEMANDA DE CAPITAL HUMANO PROYECTADA A 10 AÑOS
(Empresas mineras y proveedoras)



Gráfico 3: Fuente primaria: Reportes de dotación interna y contratistas en empresas mineras, dotación de empresas proveedoras y demanda de capital humano por proyectos de empresas mineras.

PCRed ha sabido capitalizar esta creciente demanda de trabajadores que enfrenta su cliente BHP Billiton para minas como Escondida. Al proveer servicios de personal externalizado y reclutamiento, la compañía se ha beneficiado del explosivo requerimiento de mano de obra minera.

Este crecimiento ha generado la necesidad de delegar varias de las actividades que su dueño realiza personalmente.

Es aquí donde se presenta la primera parte de nuestro problema. Para delegar las actividades es preciso tener una estructura definida, que permita controlar y coordinar la operación, estableciendo procesos y responsabilidades. Sin embargo, PCRed no cuenta con esta estructura, por lo que busca asesoría para llevar a cabo dicha definición.

Cuando se realiza la evaluación para dar una estructura a la organización, se presenta un atributo particular que le da el marco a nuestro trabajo: PCRed es una **empresa multiservicios**.

2.1 Alcance del trabajo

Definir la estructura organizacional a PCRed, como ejemplo de una empresa multiservicios, de acuerdo con su realidad actual, mediante la investigación bibliográfica sobre empresas multiservicios y el *benchmarking* de tres grandes compañías multiservicios vigentes.

3 OBJETIVOS

Este trabajo tiene principalmente dos objetivos, los cuales se encuentran directamente relacionados.

1. Definir una estructura organizacional para PCRed
2. Registrar la experiencia de definir una estructura organizacional para una empresa multiservicios.

4 ANTECEDENTES

Para definir la estructura organizacional de PCRed, se ha realizado:

- Investigación bibliográfica que nos da información sobre empresas multiservicios.
- *Benchmarking*³ a tres empresas multiservicio, con un perfil similar al de PCRed.
- Recopilación de información histórica de PCRed y su estructura a la fecha.

Con todo esto se busca un lineamiento principal para lograr una estructura.

4.1 Empresas multiservicios

4.1.1 ¿Qué son las empresas multiservicios? Tres grandes ejemplos.

Las empresas multiservicios, también conocidas como empresas de servicios generales, se definen como aquellas compañías que ofrecen una amplia variedad de servicios a sus clientes a través de una sola entidad corporativa (Saco & Reinoso, 2020).

Según Saco & Reinoso (2020) entre sus características principales se encuentran:

- Diversificación: Ofrecen una amplia gama de servicios no relacionados entre sí.
- Tercerización: Los clientes subcontratan estas empresas en lugar de gestionar los servicios internamente.
- Flexibilidad: Se adaptan fácilmente a las demandas cambiantes del mercado y de los clientes.

Algunos ejemplos de empresas multiservicios son:

Sodexo, ISS Facility Services, Compass Group, Acciona, Aramark, CBRE Group, Grupo Eulen, entre muchas más.

Para dar cuerpo a nuestra investigación detallaré el funcionamiento de 3 de estas empresas.

³ El "benchmarking" es un proceso estratégico que implica la evaluación sistemática y comparativa de los productos, servicios y procesos de una organización con los de otras empresas líderes en la industria, con el propósito de identificar las mejores prácticas y oportunidades de mejora continua (Camp, 1989; Cordero & Díaz, 2012).



ISS Facility Services: Multinacional fundada en Dinamarca, presente en más de 40 países, Cuenta con más de 500.000 empleados y ofrece los siguientes servicios:

- **Soportes Administrativos:** Personal para apoyo en servicios administrativos tales como servicios de recepción, consejería, mensajería, gestión documental, entre otros.
- **Proyectos de inversión:** Administración de proyectos de inversión de todo tipo.
- **Limpieza:** Desde oficinas hasta industrias y sus espacios de fabricación, incluyendo servicios de recolección de residuos. Incluye también servicio de higienización alimentaria.
- **Catering:** Desde servicios de comida y cocina de menú hasta conceptos pop-up y alta cocina.
- **Seguridad:** Incluye vigilancia presencial, instalaciones técnicas, gestión de emergencias y riesgos de seguridad.
- **Mantenimiento de propiedad:** Desde el diseño de áreas verdes hasta el mantenimiento de carreteras y parques. Considerando también la gestión de instalaciones.
- **Lugar de Trabajo (“Workplace”):** Gestión y diseños estratégicos para lugares de trabajo⁴

⁴ -ISS World (2023). <https://www.issworld.com/es-cl>



Grupo Eulen: Compañía española con más de 60 años de experiencia y presencia en más de 11 países, cuenta con una dotación de más de 90.000 empleados y ofrece los siguientes servicios:

- **Limpieza:** Incluye limpieza tradicional, industrial, control de plagas y limpieza de fachadas.
- **Seguridad:** Incluye vigilancia presencial e instalaciones técnicas.
- **Ingeniería y mantenimiento:** Incluye diseño de ingeniería de obras e instalaciones, mantenimiento integral de edificios, servicios energéticos, mantenimiento de telecomunicaciones. Además, incluye servicios de mantenimiento de equipos médicos especializados y otros equipos industriales. En su apartado de Medioambiente ofrece servicios de conservación de zonas verdes con especialización en jardinería y paisajismo.
- **Servicios auxiliares (“Facility Services”):** Personal para apoyo en servicios administrativos que pasan desde la logística, inspección, recaudación y hasta gestión en variados campos.
- **Servicio “Facility Management”:** Incluye gestión de espacios, auditorías de calidad de servicios, entre otras.
- **Servicios Sociosanitarios:** incluye servicios de teleasistencia médica, asistencia a domicilio a personas mayores y niños, desde servicios de limpieza, hasta el cuidado y atención por profesionales tales como trabajadores sociales, psicólogos, fisioterapeutas y enfermería.
- **Recursos Humanos:** A través de la gestión estratégica del talento desde consultoría hasta la selección de personal necesario⁵.

⁵ -Eulen. (2023). <https://www.eulen.com/es/>



Acciona “Facility Service”: Los orígenes de Acciona como compañía datan de 1931 en Sevilla (España). En 1978 comienza su diversificación de servicios en distintas áreas. A la fecha cuenta con presencia en más de 40 países, emplea a más de 40.000 personas y destacamos su división “Facility Service” que ofrece los siguientes servicios:

- **Limpieza e higienización:** Desde edificios, industrias, espacios comerciales, hospitales, hoteles, hasta zonas públicas y activos (maquinaria, vehículos, etc.) de cualquier tipología.
- **Mantenimiento obras e instalación de activos:** Gestión total o parcial de servicios técnicos de instalaciones generales y/o específicas de edificios e industrias, garantizando su operación constante y el funcionamiento óptimo de edificios.
- **Outsourcing de procesos auxiliares:** Servicios de apoyo a la producción y procesos auxiliares de la cadena de suministro que no constituyen el *Core Business* del cliente.
- **Gestión de servicios auxiliares:** Mensajería y cartería, recepción, conserjería y puntos de información, inventarios, reprografía, entre otros.
- **Servicios de entrega de “última milla”:** Entregas a domicilio, mediante personal y flota propia.
- **“Facility Management”:** Gestión de la ejecución de diferentes servicios de prestación directa y/o subcontratación⁶.

⁶ -Acciona (2023). <https://www.acciona.com/>

Estas corporaciones han tenido una larga trayectoria y evolución, adaptándose exitosamente a las transformaciones económicas y sociales de las últimas décadas para seguir creciendo (Franco & Monsalve, 2021).

En términos de crecimiento económico, se estima que las empresas multiservicios contribuyen con el 8% del Producto Interno Bruto mundial (Vásquez, 2019). Esto se debe a que sirven a múltiples industrias, desde hotelería y hospitales hasta complejos corporativos. De igual manera, generan un impacto significativo en la creación de empleo dado el carácter intensivo en mano de obra de muchos de los servicios que prestan.

Según la Organización Internacional del Trabajo, el sector Servicios en general representa la mayor parte del empleo tanto en países desarrollados como en desarrollo, con más de 263 millones de puestos de trabajo a nivel mundial en 2016 (Bettin & Rodríguez, 2016). En concreto, las empresas multiservicios se encuentran entre los mayores empleadores privados a escala global. Por ejemplo, ISS, Acciona y Eulen juntas reúnen a más de un millón de colaboradores.

Esta influencia positiva en la dimensión laboral también se extiende a la comunidad: muchas de estas corporaciones implementan programas de contratación inclusiva para grupos vulnerables o en riesgo. Asimismo, en su mayoría cuentan con fundaciones que realizan labor social en las regiones donde operan (Cámara de Comercio de Bogotá, 2017).

En cuanto a los retos estratégicos, al abarcar una diversidad de servicios estas empresas deben gestionar múltiples cadenas de valor distintivas, pero que operan bajo una misma cultura corporativa. Esto representa un reto gerencial para alinear todos los procesos hacia una visión común (Franco & Monsalve, 2021). A nivel operativo, dada la magnitud de sus operaciones, la principal dificultad es mantener estándares consistentes de eficiencia y calidad en la ejecución (Vélez, 2021).

Sobre las perspectivas de crecimiento, se estima que la demanda global por servicios tercerizados seguirá en aumento, particularmente en Asia y países emergentes, lo que significa una gran oportunidad para estas empresas (Ferrer, 2021). Otra área de expansión son los servicios especializados de alto valor agregado, como la consultoría en sostenibilidad ambiental o transformación digital, que permiten aumentar los márgenes de rentabilidad.

4.1.2 Estructuras y organigramas de empresas multiservicios

Se define como **Estructura Organizacional** a la Forma en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las diferentes actividades de una organización para el logro de sus objetivos (Chiavenato, 2006). Existen varios tipos de estructuras empresariales, y la elección de una estructura específica depende de varios factores, como el tamaño de la organización, su industria, objetivos y cultura. Aquí te presento algunos tipos comunes de estructuras empresariales:

Estructura Funcional:

Organiza la empresa según funciones específicas, como marketing, finanzas y recursos humanos. Cada departamento se especializa en una función particular.

Estructura Divisional (Celular o Basada en Equipos):

Divide la organización en unidades autónomas o divisiones, cada una centrada en un producto, servicio o mercado específico.

Estructura Matricial:

Combina elementos de la estructura funcional y divisional, creando una matriz en la que los empleados tienen responsabilidades tanto funcionales como divisionales.

Estructura en Red:

Se basa en la externalización y colaboración con otras organizaciones para realizar funciones específicas, en lugar de mantener todas las funciones internamente.

Estructura Horizontal o Plana (Descentralizada):

Reduce las capas jerárquicas y fomenta la toma de decisiones rápida al tener una estructura más plana.

En una estructura descentralizada, la autoridad y la toma de decisiones se distribuyen a lo largo de la organización, delegándose a niveles inferiores. Los departamentos o unidades locales tienen más autonomía y responsabilidad en la toma de decisiones.

Características clave:

- Delegación de autoridad a niveles inferiores.
- Toma de decisiones más cercana a las operaciones.

- Mayor autonomía en las unidades locales o divisiones.

Este enfoque puede aumentar la flexibilidad y la capacidad de respuesta, ya que permite que las decisiones se tomen más cerca de donde se producen las acciones, pero también puede plantear desafíos en términos de coordinación y consistencia

Estructura Lineal o Jerárquica (Centralizada):

Sigue una cadena de mando clara y una estructura piramidal con niveles de autoridad definidos.

En una estructura centralizada, la toma de decisiones y la autoridad se concentran en la cima de la jerarquía organizativa. Las decisiones clave se toman por los líderes o gerentes de niveles superiores, y la información y el control fluyen hacia abajo a través de la cadena de mando.

Características clave:

- Alta concentración de poder en la dirección superior.
- Decisiones importantes son tomadas por la alta dirección.
- Comunicación y control centralizados.

En este tipo de estructura, la coordinación y la dirección son más eficientes, pero puede haber una falta de agilidad y capacidad de respuesta a nivel local.

En la misma línea, un organigrama es la **representación gráfica de la estructura de una organización**. En él se muestra las relaciones jerárquicas y la división de funciones entre las diferentes áreas que la componen (Munch, 2010). Hay varios tipos de organigramas, y su elección depende de la naturaleza de la organización y del propósito específico para el cual se está creando. Algunos de los tipos comunes de organigramas son:

Organigrama Vertical:

Presenta una estructura jerárquica en forma de pirámide, donde la autoridad fluye de arriba hacia abajo. Las posiciones más altas en la jerarquía se encuentran en la parte superior.

Organigrama Horizontal o Plano:

Muestra las relaciones y niveles jerárquicos de manera horizontal, lo que puede ser útil para organizaciones con una estructura más plana y enfoque colaborativo.

Organigrama Funcional:

Organiza los empleados según sus funciones y habilidades, destacando los departamentos o áreas funcionales de la organización.

Organigrama Matricial:

Combina elementos de la estructura vertical y funcional, reflejando tanto la jerarquía como las relaciones funcionales. Es común en organizaciones con equipos multidisciplinarios.

Organigrama Circular:

Representa la estructura organizativa en forma de círculo, con el líder en el centro y los niveles jerárquicos distribuidos alrededor de él.

Las empresas en general suelen adoptar enfoques híbridos entre todas las clasificaciones y en las **empresas multiservicios** sus estructuras se ven mezcladas principalmente entre descentralizadas y matriciales para gestionar la diversidad de sus operaciones⁷. Suelen organizarse en unidades de negocio por área de servicio, con direcciones tanto geográficas como funcionales. Y sus organigramas son representados matricialmente.

Por ejemplo, ISS Facility Services tiene unidades globales para sus principales servicios como limpieza, *catering*, seguridad, etc. A su vez, estas unidades se dividen en direcciones para Europa, Asia, América, etc.⁸. También tiene direcciones centralizadas para finanzas, recursos humanos, compras, sostenibilidad, etc.

Otro caso es el grupo Eulen, que se organiza en una estructura matricial con líneas de servicio (seguridad, limpieza, recursos humanos, etc.) y delegaciones territoriales. Las delegaciones se encargan de la gestión comercial y operativa de su zona, interactuando de forma transversal con las líneas de servicio⁹.

⁷ Gómez, G. R. (2001). Estructura organizativa.

⁸ ISS World (2023). Corporate Governance. <https://www.issworld.com/en/investor/investor-relations/corporate-governance>

⁹ -Eulen. (2023). Accionistas. <https://www.eulen.com/es/corporacion/accionistas/>

4.1.3 Misión visión valores en empresas multiservicios

Según “Conceptos de administración estratégica” de David, F. R. (2017) las definiciones para estos conceptos serían:

Misión: Declaración que define el propósito y razón de existir de una compañía. Establece a qué clientes sirve, qué necesidades satisface y qué tipo de productos o servicios ofrece (David, 2017).

Visión: Declaración que establece la aspiración de futuro de una organización. Presenta una imagen ideal de lo que la empresa desea lograr en un plazo de tiempo (David, 2017).

Valores: Principios éticos y convicciones fundamentales que rigen el accionar de una organización (David, 2017).



Ilustración 1: Definición de Misión, Visión y Valores (Fuente: Elaboración propia)

Ahora si apuntamos a reducir el campo, pensando directamente en empresas multiservicios nos encontramos con las siguientes características:

La **Misión** de las empresas multiservicios, se orienta principalmente en el concepto de “soluciones integrales” y “optimización de procesos en organizaciones y comunidades”¹⁰.

Cuando se habla de **Visión** es “posicionarse como socios estratégicos de sus clientes”, es hacia donde todas apuntan, pues la idea es generar la confianza necesaria en la externalización de servicios para sus clientes.

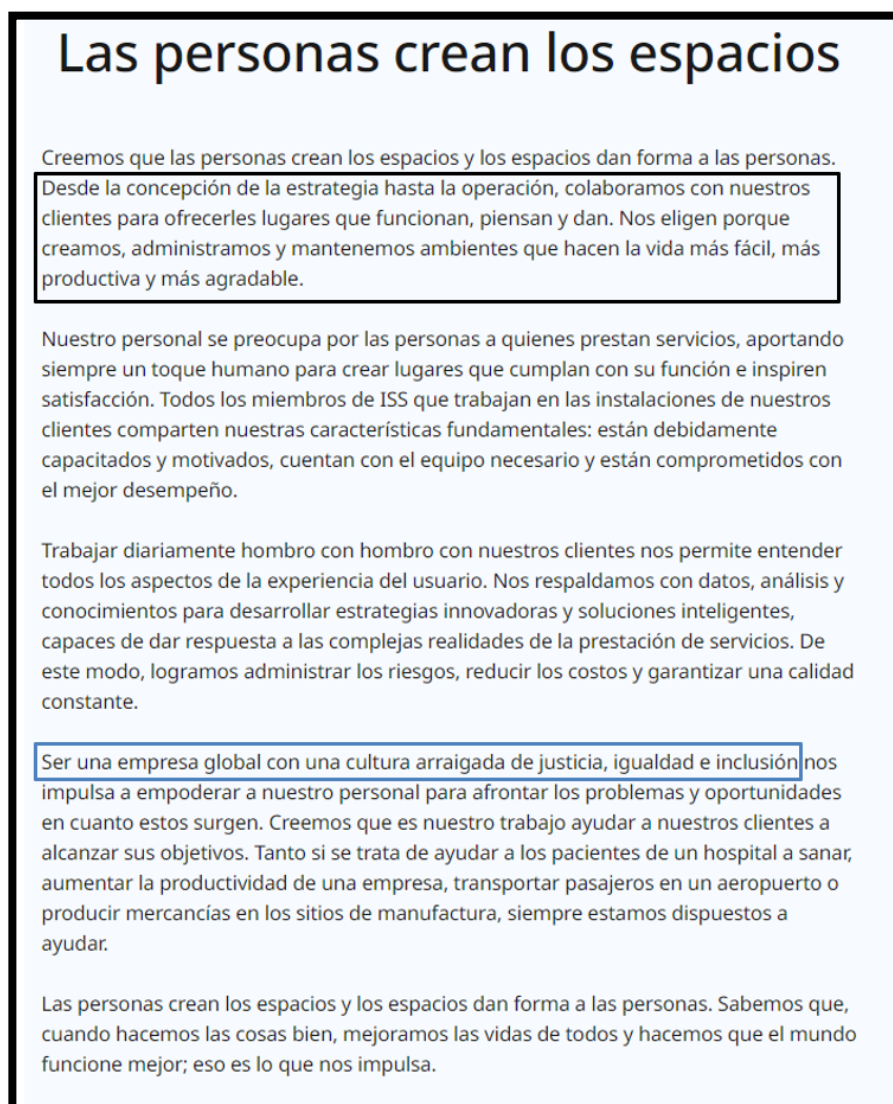
En el caso de los **Valores**, la confianza, responsabilidad, colaboración, trabajo en equipo, diversidad, son considerados de gran importancia para las empresas multiservicios.

Es así como si revisamos la misión, visión y valores de las empresas de ejemplo se encuentran:

¹⁰ Carro, R., & González, D. (2012). Administración de la calidad total. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

ISS Facility Services:**MISIÓN Y VISIÓN:**

Si bien no se encontró una declaración de visión y misión de la empresa, en el siguiente texto podemos identificar, en el primer párrafo lo que sería una misión (recuadro con líneas negras) y en el cuarto párrafo una visión (recuadro con líneas azules):



Las personas crean los espacios

Creemos que las personas crean los espacios y los espacios dan forma a las personas.

Desde la concepción de la estrategia hasta la operación, colaboramos con nuestros clientes para ofrecerles lugares que funcionan, piensan y dan. Nos eligen porque creamos, administramos y mantenemos ambientes que hacen la vida más fácil, más productiva y más agradable.

Nuestro personal se preocupa por las personas a quienes prestan servicios, aportando siempre un toque humano para crear lugares que cumplan con su función e inspiren satisfacción. Todos los miembros de ISS que trabajan en las instalaciones de nuestros clientes comparten nuestras características fundamentales: están debidamente capacitados y motivados, cuentan con el equipo necesario y están comprometidos con el mejor desempeño.

Trabajar diariamente hombro con hombro con nuestros clientes nos permite entender todos los aspectos de la experiencia del usuario. Nos respaldamos con datos, análisis y conocimientos para desarrollar estrategias innovadoras y soluciones inteligentes, capaces de dar respuesta a las complejas realidades de la prestación de servicios. De este modo, logramos administrar los riesgos, reducir los costos y garantizar una calidad constante.

Ser una empresa global con una cultura arraigada de justicia, igualdad e inclusión nos impulsa a empoderar a nuestro personal para afrontar los problemas y oportunidades en cuanto estos surgen. Creemos que es nuestro trabajo ayudar a nuestros clientes a alcanzar sus objetivos. Tanto si se trata de ayudar a los pacientes de un hospital a sanar, aumentar la productividad de una empresa, transportar pasajeros en un aeropuerto o producir mercancías en los sitios de manufactura, siempre estamos dispuestos a ayudar.

Las personas crean los espacios y los espacios dan forma a las personas. Sabemos que, cuando hacemos las cosas bien, mejoramos las vidas de todos y hacemos que el mundo funcione mejor; eso es lo que nos impulsa.

Ilustración 2: Misión y Visión ISS (Fuente: NUESTRA HISTORIA. (s. f.). Recuperado 5 de diciembre de 2023, de <https://www.issworld.com/es-cl/about/people-make-places/nuestra-historia>)

VALORES:

NUESTROS VALORES

Damos vida a nuestro propósito

Cada empleado desempeña un papel fundamental en la conexión entre personas y lugares para hacer que el mundo funcione mejor. Por eso creemos y vivimos según nuestros valores: unidad, honestidad, responsabilidad, espíritu emprendedor y calidad. Nuestros valores definen quiénes somos y qué representamos, fomentando un entorno en el que todos pueden desarrollarse, prosperar y hacer una verdadera diferencia.



Unity



Honesty



Responsibility

UNIDAD
Confiamos los unos en los otros y creemos en la creación de igualdad, inclusión y sentido de pertenencia para todos, una cultura en la que todos puedan ser auténticos. Confiamos.
Eso incluye la construcción de equipos y talentos diversos, la creación de espacios para la colaboración, así como apoyarse y aprender unos de otros. Sabemos que cuando actuamos juntos, brindamos una mejor experiencia a nuestros clientes y sus comunidades. Solo juntos y unidos podemos cumplir nuestro propósito.

HONESTIDAD
Nuestra honestidad no es negociable. Respetamos a nuestros clientes, a nuestros colegas y a nuestra empresa. Respetamos.
Estamos orgullosos de un pasado de justicia, igualdad e inclusión. Cada día nos esforzamos por crear una cultura de comunicación y colaboración abierta donde se respeten y celebren las diferencias y las contribuciones individuales.

RESPONSABILIDAD
La indiferencia es inmoral. A nosotros nos importa lo que hacemos y para quién lo hacemos. Nos importa.
La salud y el bienestar de nuestro personal y de aquellos a los que prestamos servicios es nuestra prioridad número uno. Queremos que nuestra gente sea feliz. Use sienta valorada y desarrolle todo su potencial. Esto implica poner el máximo empeño en crear entornos de trabajo seguros y enriquecedores, y en mejorar las comunidades donde trabajamos.



Entrepreneurship



Quality

EMPRENDIMIENTO
Las acciones hablan más que las palabras. Todos nuestros empleados tienen "licencia para actuar" y se espera que lo hagan. Actuamos.
En ISS, predicamos con el ejemplo. Con esto en mente, empoderamos a nuestro personal para actuar e innovar, tanto sugiriendo mejoras y formas más eficientes de trabajar como denunciando las conductas que erosionen nuestra visión y nuestros valores. Nuestra gente sabe que está empoderada para hacer lo correcto.

CALIDAD
Somos profesionales con pasión por la calidad. Cumplimos nuestras promesas. Cumplimos.
Nuestro personal forma parte de una gran familia global que comparte el mismo propósito: crear experiencias de servicio excepcionales. Lo hacemos con una fuerza de trabajo calificada, empoderada y motivada que se esfuerza en ofrecer los más altos estándares las 24 horas del día, 365 días al año.

Ilustración 3: : Valores ISS (Fuente: NUESTROS VALORES. (s. f.). Recuperado 5 de diciembre de 2023, de <https://www.issworld.com/es-cl/trabajar-en-iss/your-career-at-iss/nuestra-cultura>)

Grupo Eulen:

VISIÓN Y MISIÓN:



MISIÓN

La prestación de los servicios generales que nuestra sociedad- cada vez con mayor intensidad y variedad - demanda, teniendo como fundamento la creación de valor, el compromiso ético y social y el respeto al medio ambiente.

VISIÓN

Proporcionar servicios generales de calidad, con el mínimo impacto ambiental posible, que contribuyan a mejorar el desarrollo y bienestar de las personas.

Ilustración 4: Misión y Visión Grupo Eulen (Fuente: MISION-Y-VISION GRUPO EULEN. (s. f.). Recuperado 5 de diciembre de 2023, de <https://www.eulen.com/es/wp-content/uploads/sites/2/2022/11/MISION-Y-VISION.pdf>)

VALORES:

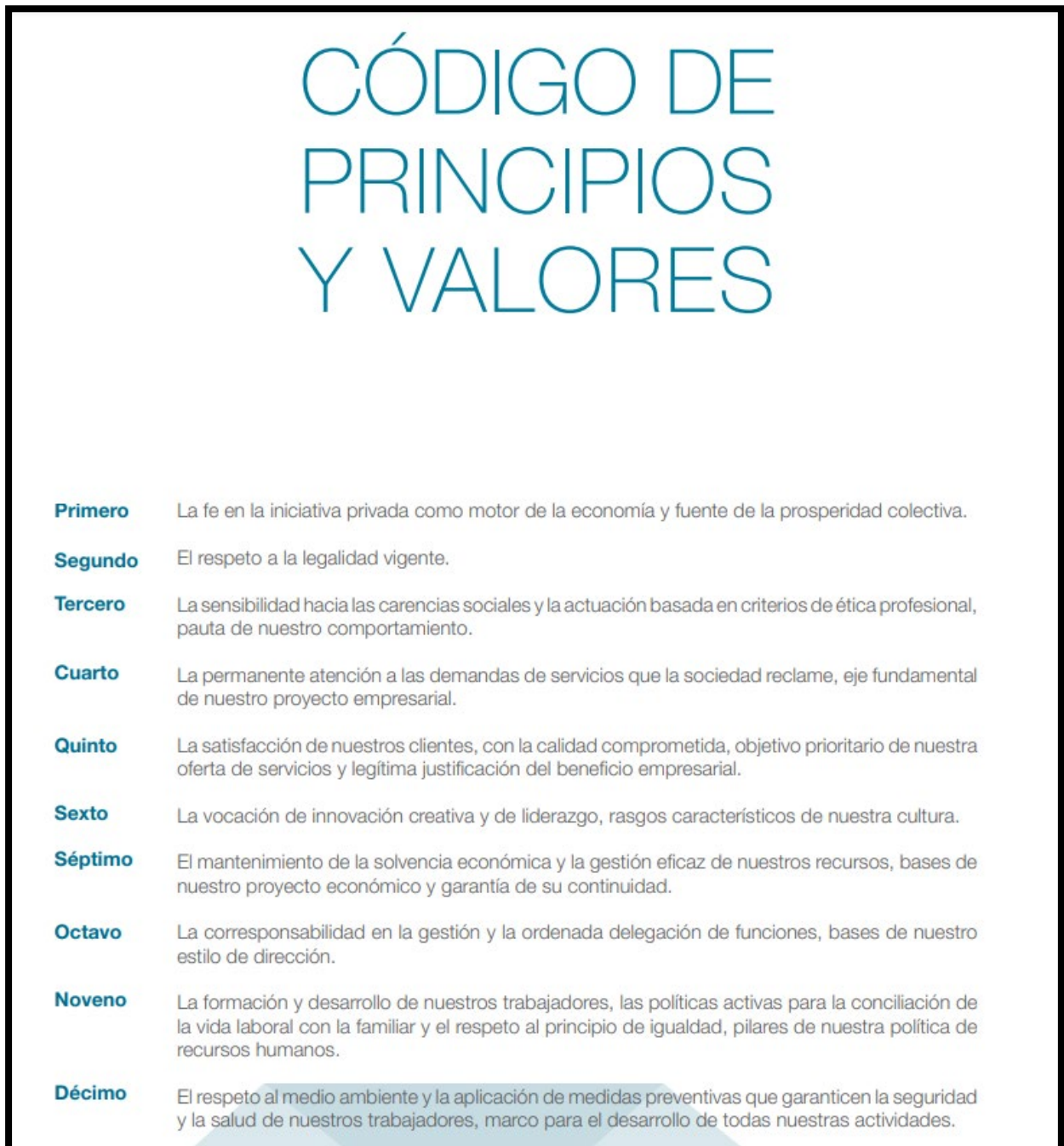


Ilustración 5: Valores Grupo Eulen (Fuente: CODIGO ÉTICO GRUPO EULEN. (s. f.). Recuperado 5 de diciembre de 2023, de <https://www.eulen.com/es/wp-content/uploads/sites/2/2022/11/CODIGO-ETICO-2018-BAJA.pdf>)

Acciona “Facility Service”:

MISIÓN Y VISIÓN:

Si bien no se encontró una declaración de visión y misión de la empresa, en el siguiente texto se puede identificar lo que sería una misión (recuadro con líneas negras) y una visión (recuadro con líneas azules):

BUSINESS AS UNUSUAL

El propósito: contribuir de manera positiva a la sociedad y al planeta, ofreciendo soluciones sostenibles a los desafíos más urgentes como el calentamiento global y la escasez de agua.

Existe una manera diferente de hacer negocios en la que cada proyecto diseñado y ejecutado impulsa el desarrollo sostenible desde sus tres ramas: la medioambiental, la económica y la social.

Queremos crear una conciencia social sostenible que cale en las administraciones, la sociedad y las empresas para, liderando el cambio, acelerar y completar la transición hacia un modelo económico descarbonizado.

**NUESTRA PROMESA:
DISEÑAR UN PLANETA
MEJOR**

La aspiración de hacer del planeta un lugar mejor nos empuja cada día a trabajar para dar soluciones sostenibles a los principales desafíos que definirán la relación futura de la humanidad con la Tierra. Soluciones que diseñamos a través de la generación de energía renovable, la gestión sostenible del ciclo del agua y la construcción de infraestructuras. Tres actividades esenciales para que las generaciones actuales y futuras disfruten de una vida mejor en armonía con el planeta.

Ilustración 6: Misión-Visión Acciona (Fuente: NUESTRO PROPÓSITO. (s. f.). Recuperado 5 de diciembre de 2023, de https://www.acciona.com/es/nuestro-proposito/?_adin=0418947281)

VALORES:

ACCIONA / NUESTRO PROPÓSITO / POR QUÉ TRABAJAR CON NOSOTROS

DIVERSIDAD, EQUIDAD E INCLUSIÓN

LA DIVERSIDAD COMO FORTALEZA

ACCIONA cree que la diversidad –y específicamente la inclusión– contribuyen a crear organizaciones **capaces de generar soluciones** innovadoras para dar respuesta a entornos complejos y en constante evolución. Es decir, el desarrollo sostenible y una lucha efectiva frente a la emergencia climática es posible gracias al talento, compromiso, liderazgo y **la diversidad**.

Por ello, ACCIONA entiende la diversidad como una oportunidad y la **equidad y la inclusión como prioridades** en la gestión de personas para impulsar el desarrollo sostenible, la defensa de los Derechos Humanos y el cumplimiento de la agenda 2030.

IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

ACCIONA aspira a ser la mejor empresa en la que trabajar, y en la que **hombres y mujeres** puedan desarrollar su carrera con total **igualdad de oportunidades** y a generar una cultura que promueva la **integración entre la vida profesional y personal** en todos los ámbitos.

NUESTROS PRINCIPIOS

SOSTENIBILIDAD

Las necesidades del presente requieren soluciones sostenibles que eviten comprometer a las futuras generaciones y, a su vez, garanticen un equilibrio indispensable entre el bienestar económico, el medioambiental y el social.

INNOVACIÓN

La innovación como elemento estrechamente unido al progreso nos impulsa a explorar e incorporar los últimos avances tecnológicos al desarrollo de nuestros proyectos y a la generación de nuevos negocios. Innovación que transforma las ideas en soluciones eficientes para diseñar un planeta mejor.

EXCELENCIA

PERSONAS

En ACCIONA queremos contar con los mejores profesionales concienciados en la lucha contra la emergencia climática y estimulados en la búsqueda de medidas que impulsen el bienestar de la sociedad y el cuidado del planeta.

Ilustración 7: Valores Acciona (Fuente: NUESTRO PROPÓSITO. (s. f.). Recuperado 5 de diciembre de 2023, de https://www.acciona.com/es/nuestro-proposito/trabaja-con-nosotros/diversidad-equidad-inclusion/?_adin=0418947281)

4.1.4 Objetivos empresariales en empresas multiservicios

Los objetivos empresariales son metas y resultados que una organización busca lograr para avanzar hacia su visión y misión. Hay varios tipos de objetivos empresariales, y su clasificación puede variar según la fuente. A continuación, se presentan algunos tipos comunes:

Objetivos Estratégicos:

Se centran en el logro de metas a largo plazo que están alineadas con la misión y visión de la organización. Estos objetivos guían la dirección estratégica de la empresa. (David, 2011)

Objetivos Financieros:

Relacionados con el rendimiento financiero de la empresa, como el crecimiento de los ingresos, la rentabilidad, la liquidez y el retorno de la inversión (ROI). (David, 2011)

Objetivos Operativos:

Se enfocan en mejorar la eficiencia y la efectividad de las operaciones internas de la empresa, como la calidad del producto, la eficiencia en la producción y la gestión de la cadena de suministro. (David, 2011)

Objetivos de Recursos Humanos:

Relacionados con la gestión del personal, como el desarrollo de habilidades, la retención de talento, la diversidad y la satisfacción laboral. (David, 2011)

Objetivos de Marketing:

Se centran en las actividades de marketing y ventas, como la expansión de mercado, la construcción de marca, la adquisición de clientes y la satisfacción del cliente. (David, 2011)

Objetivos Sociales y Responsabilidad Empresarial:

Relacionados con el impacto social y ambiental de la empresa, como la responsabilidad social corporativa, la sostenibilidad y la participación comunitaria. (David, 2011).

Para establecer todos estos objetivos hay varias metodologías, en la actualidad una de las más utilizadas es la creada por George T. Doran y denominada por su acrónimo como "SMART"

**Específicos (Specific):**

Los objetivos deben ser claros y específicos. Deben responder a preguntas como qué, quién, dónde, cuándo y por qué. Cuanto más específico sea un objetivo, más fácil será entenderlo y trabajar hacia su consecución.

Medibles (Measurable):

Los objetivos deben ser cuantificables y medibles. Deben proporcionar criterios claros para evaluar el progreso y determinar cuándo se ha alcanzado el objetivo. Utilizar indicadores o métricas tangibles ayuda a evaluar el rendimiento.

Alcanzables (Achievable):

Los objetivos deben ser realistas y alcanzables. Deben desafiar a la organización, pero también ser factibles. Establecer metas que estén fuera del alcance puede generar desmotivación, mientras que metas realistas fomentan la dedicación y el compromiso.

Relevantes (Relevant):

Los objetivos deben estar alineados con la misión y visión de la organización. Deben ser pertinentes para el éxito general de la empresa y contribuir a sus metas estratégicas.

Con un plazo temporal definido (Time-bound):

Los objetivos deben tener un plazo temporal claro y específico. Establecer una fecha límite para alcanzar el objetivo ayuda a crear un sentido de urgencia y proporciona un marco temporal para medir el progreso.

En el sentido de la investigación nos enfocaremos en el cómo las empresas multiservicios establecen sus **objetivos estratégicos**.

Revisando información de las tres empresas en estudio, se observa una tendencia marcada de las empresas multiservicios por definir sus objetivos estratégicos apuntando hacia la expansión comercial, mejora de márgenes, transformación digital e innovación sostenible, lo que no resulta extraño, pues todas aportan oportunidades al crecimiento y mejora de sistema completo.

4.1.5 Procesos en empresas multiservicios

Siguiendo la misma línea de investigación y tomando como ejemplo las tres empresas multiservicios anteriormente mencionadas, se presentan cómo las empresas multiservicios definen los procesos que darán definición a sus actividades, y así mantener un constante desarrollo corporativo enfocado a la mejora continua, bajo el virtuoso “Ciclo de Deming”¹¹.

Se clasifican los tipos de procesos en tres grupos: Procesos estratégicos que se refieren a aquellos que orientan a todo el sistema hacia la mejora continua; Procesos operativos, aquellos en los que se apoya la generación de producto o servicio que le dan vida al negocio; y por último, Procesos de soporte, que son aquellos sobre los que se apoyan actividades no directamente productivas, pero necesarias para el funcionamiento de la compañía:

Procesos estratégicos en empresas multiservicios:

Las empresas multiservicio definen su estrategia corporativa a largo plazo considerando su portafolio de servicios y presencia geográfica (Vásquez, 2019). Por ejemplo, ISS busca consolidar su liderazgo global en externalización de facilidades y recursos humanos, mientras que Acciona enfoca su expansión en infraestructura, energía y agua. Eulen, a su vez, apunta a mercados emergentes.

Procesos operativos en empresas multiservicios

En el área operativa, estas compañías gestionan múltiples procesos de acuerdo a los diversos servicios que entregan. Sin embargo, comparten enfoques como la estandarización de protocolos, monitoreo centralizado del desempeño y aplicación de tecnologías para optimizar la ejecución (Saco & Reinoso, 2020).

Procesos de soporte en empresas multiservicios

Los procesos de apoyo como recursos humanos, TI e innovación también se gestionan de manera transversal. Por ejemplo, tanto ISS, Acciona y Eulen cuentan con unidades organizacionales globales enfocadas en impulsar la transformación digital y adopción de tecnologías habilitadoras en toda la empresa (Ferrer, 2021).

¹¹ Metodología de gestión que tiene como objetivo la mejora constante de los procesos. Este ciclo consta de cuatro pasos: planificar (plan), hacer (do), verificar (check) y actuar (act).

En síntesis, las empresas multiservicios diseñan sus procesos estratégicos en base a su modelo corporativo, los operativos considerando sus pericias en servicios y los de soporte de forma integral.

4.2 El caso PCRed

4.2.1 Historia de PCRed

Creada en el año 2003, es el emprendimiento personal de Einar Erlandsen, y nace con el objetivo de prestar apoyo tecnológico a empresas de distintos ámbitos.

El año 2008 ya comenzó a diversificar los servicios fuera del área de lo puramente tecnológico. En el año 2012, PCRed alcanzó un contrato con BHP, trabajando para esta gran multinacional de la minería, y comenzó a identificar otras necesidades de la compañía. Primero, en el año 2016 en el área de “Proyectos” a la cual les proporcionó soluciones creando equipos de profesionales idóneos para apoyar con los servicios que fuesen requeridos, y así nacieron los equipos de control de documentos, control de proyectos y de supervisión de construcción y comisionamiento. Al año siguiente, y para la misma área, se crea el equipo de HSE, para dar apoyo a la seguridad y prevención de riesgos de los trabajadores de BHP.

En el año 2022 fue el turno del área de “Procesos no Productivos” (Procesos de soporte) de BHP para el cual se genera el “equipo de apoyo a NPI”, que presta apoyo a la supervisión de contratos de abastecimiento y servicios entre BHP y sus contratistas.

El mismo año, nuevamente para el área de “Proyectos” de BHP, nace el equipo que presta servicios de apoyo a relaciones laborales y acreditación.

Esta forma de ver el negocio en la diversificación de servicios, es decir dar distintas soluciones a un mismo cliente, clasifican a PCRed como una empresa multiservicios, en la que la estructura de la compañía va dependiendo de los diversos servicios que se van ofreciendo.

4.2.2 ¿Cómo está formada PCRed?

PCRED hoy está formado por 41 Personas:

- EINAR ERLANDSEN, quien cumple el rol de dueño y gerente general.
- Equipo de Control de documentos: 1 Coordinador, 11 Trabajadores.
- Equipo de Control de proyectos: 0 Coordinador, 2 Trabajadores.
- Equipo Supervisión de construcción y comisionamiento: 0 Coordinador, 0 Trabajadores (actualmente no hay proyectos de Supervisión de construcción y comisionamiento activos)
- Equipo de Apoyo a NPI: 0 Coordinador, 18 Trabajadores
- Equipo de Apoyo a relaciones laborales y acreditación: 2 Coordinadores, 2 Trabajadores.

Todo lo relacionado con remuneraciones y contabilidad ha sido externalizado con una empresa especializada en el rubro.

Cada uno de estos equipos puede crecer o disminuir según lo solicitado por el cliente, y es que la estrategia que tiene la empresa es postular a las licitaciones en las que BHP busca sus distintos servicios. Su dinámica se presenta en la Ilustración 8.

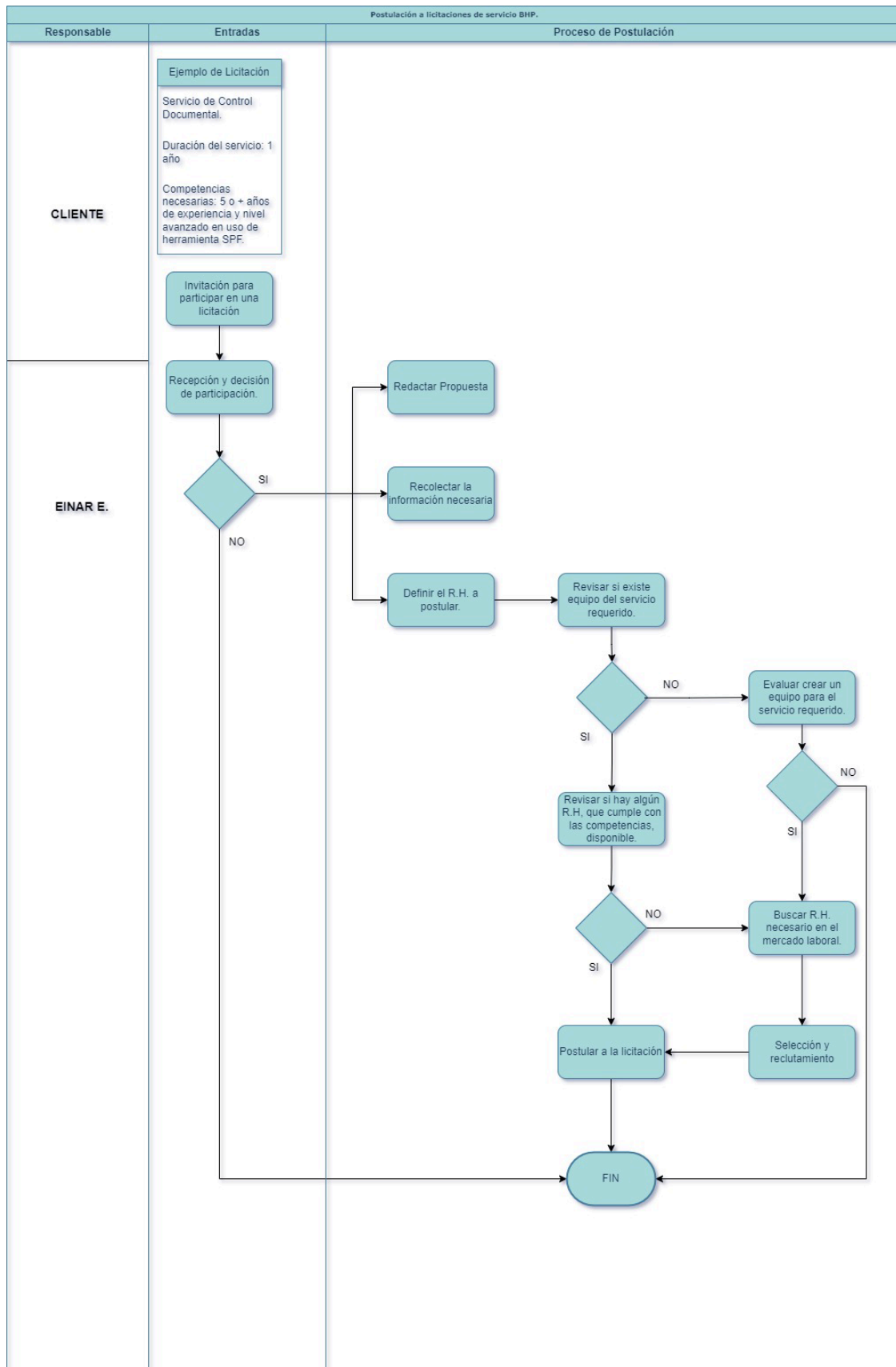


Ilustración 8: Diagrama de postulación a una licitación (Fuente: Creación propia)

BHP levanta una licitación, e invita a PCRed a participar (Ejemplo: Servicio de control documental para un proyecto con la duración de 1 año, condición del servicio, profesional con 5 o más años de experiencia en cargo similar). Luego la empresa realiza las siguientes acciones de forma paralela:

- a. Einar Erlandsen recolecta los documentos que son requisitos para cada licitación.
- b. A su vez, Einar Erlandsen redacta las propuestas, con apoyo del equipo correspondiente.
- c. Einar Erlandsen define el recurso humano para postular:
 - i. Revisa si dentro de sus equipos existe el servicio solicitado (en el Ejemplo, de control de documentos)
 - ii. Si el equipo no existe, evalúa la creación de éste.
 - iii. Si el equipo existe, revisa si hay algún recurso humano disponible para postular a ese cargo.
 - iv. En el caso de decidir crear por primera vez un equipo o el de no tener un recurso disponible en el equipo existente, se busca en el mercado laboral (se priorizan las recomendaciones internas) a postulantes que cumplan con las competencias necesarias para sumar al equipo.
 - v. Ya con el recurso humano definido se postula a la licitación.

De esta manera se observa cómo el crecimiento de la dotación se planifica según los proyectos vigentes y sus duraciones. Los profesionales de cada equipo van transitando por distintos proyectos en el tiempo y va integrándose nuevo personal al equipo. Por el contrario, si no hay proyectos vigentes, los equipos van disminuyendo en su dotación, llegando incluso a desaparecer por completo (un ejemplo de esto es que en el año 2023 el equipo de Supervisión de construcción y comisionamiento no cuenta con personal).

PCRed es una empresa virtual, no cuenta con oficinas donde se realicen funciones relacionadas con sus servicios, las personas trabajan en modalidad de teletrabajo o terreno, y esto hace que los trabajadores de cada equipo, a menos que algún evento lo amerite, no tienen contacto físico con los trabajadores de otro equipo.

Además, esta modalidad permite que en caso búsqueda de talentos, esta no se limite geográficamente y se amplíe a postulantes de diversas zonas del país. De esta manera, entre los funcionarios de PCRed se encuentren personas que habitan en zonas muy diversas a lo largo de todo Chile, desde la seca y árida Arica, hasta la lluviosa región de Magallanes.

PCRed tiene una visión de inclusión de género para con sus trabajadores y cuenta con un 28% de dotación femenina.

5 METODOLOGÍA

La metodología seguida para desarrollar el presente trabajo consiste principalmente en una investigación bibliográfica y análisis de casos de estudio sobre empresas multiservicios, complementado con entrevistas al Gerente General de PCRed.

Inicialmente se realizó una revisión bibliográfica sobre el concepto de empresas multiservicios, sus características, ejemplos representativos del sector, estructuras organizacionales típicas en términos de organigramas, procesos y declaraciones de misión, visión y valores. Las principales fuentes consultadas fueron artículos académicos, reportes sectoriales e información corporativa publicada en sitios web de compañías multiservicios líderes como ISS, Grupo Eulen y Acciona Facility Services.

Luego, se estudió en profundidad el caso de PCRed recopilando sus antecedentes históricos, composición actual de la plantilla, dinámica de crecimiento y participación en licitaciones. Esta información fue obtenida directamente del Gerente General en una serie de entrevistas donde también se discutieron las motivaciones y lineamientos para diseñar una estructura organizacional acorde a la etapa de expansión.

En base al *benchmark* con otras empresas multiservicios y al entendimiento del estado actual de PCRed, se procedió a formular una propuesta de organigrama especificando los roles, relaciones jerárquicas y principios rectores tales como la flexibilidad geográfica, gestión integral de operaciones y comunicación fluida entre áreas. Del mismo modo, siguiendo tendencias del sector, se sugirió una misión enfocada en soluciones integrales, una visión de socio estratégico y valores destacando la innovación, trabajo en equipo y calidad.

La metodología en síntesis contempló:

- Investigación bibliográfica sobre empresas multiservicio
- Análisis de casos ISS, Grupo Eulen y Acciona
- Entrevistas al Gerente General de PCRed
- Diagnóstico estado actual de PCRed
- *Benchmark* sectorial de estructuras organizacionales
- Propuesta de organigrama para PCRed
- Formulación de misión, visión y valores

Se utilizó por tanto información primaria provista por la gerencia de la compañía e información secundaria publicada en fuentes académicas y corporativas. La combinación de ambas permitió diseñar una estructura y lineamientos estratégicos adaptados específicamente al estado y plan de crecimiento de PCRed como empresa multiservicio.

6 RESULTADOS

Es así como llegamos a la siguiente propuesta de estructura organizacional para PCRed

6.1 Estructura y Organigrama PCRed

6.1.1 Estructura y Organigrama Actual

PCRed está formado por 40 trabajadores, dispuestos en distintos servicios, bajo la dirección de un gerente general, es así como el organigrama actual se podría graficar según se ve en la Ilustración 9 .

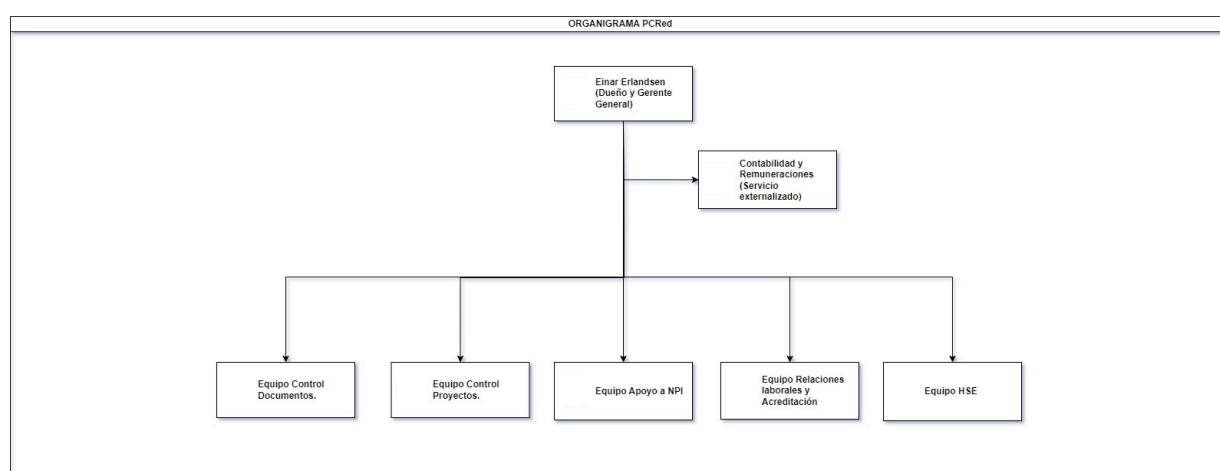


Ilustración 9: Organigrama Actual de PCRed (Fuente: Elaboración propia)

6.1.2 Organigrama Propuesto

Como se señala en el punto 4.1.2, las empresas multiservicios prefieren organigramas “descentralizados y matriciales para gestionar la diversidad de sus operaciones”.

Además, se consideran las siguientes características como relevantes a la hora de determinar la distribución de roles en PCRed:

- **Flexibilidad Geográfica:** Los equipos pueden estar distribuidos geográficamente implementando tecnologías de comunicación eficientes.
- **Estructura Ágil:** Los equipos serán modulares, es decir que pueden crecer o disminuir según las necesidades de los proyectos.
- **Innovación y Desarrollo:** Definir un Departamento dedicado a buscar nuevas oportunidades y servicios para seguir creciendo en el mercado.
- **Gestión Integral:** Las operaciones deben ser integradas para una gestión más eficiente de proyectos y recursos, ya que las diferentes áreas de servicio y funciones

dentro de PCRed están conectadas y colaboran de manera estrecha para lograr los objetivos globales de la empresa.

- **Comunicación Fluida:** Generar una comunicación fluida entre los diferentes departamentos para compartir información relevante, mejores prácticas y lecciones aprendidas. Esto facilita la toma de decisiones informada.
- **Gestión de servicios Integrada:** Mediante una supervisión que abarca diferentes áreas de servicio. Esto puede ayudar a evitar la fuga de información y garantizar una ejecución coherente de proyectos multidisciplinarios.
- **Optimización de Recursos:** La integración de la división “Gestión de servicios” permite una optimización de los recursos disponibles.
- **Flexibilidad y Adaptabilidad:** La estructura debe permitir una mayor flexibilidad y adaptabilidad a cambios en el entorno empresarial. La empresa puede ajustar rápidamente sus operaciones en respuesta a nuevas oportunidades o desafíos.

Es así como llegamos a la Ilustración 10 como propuesta de organigrama para PCRed:

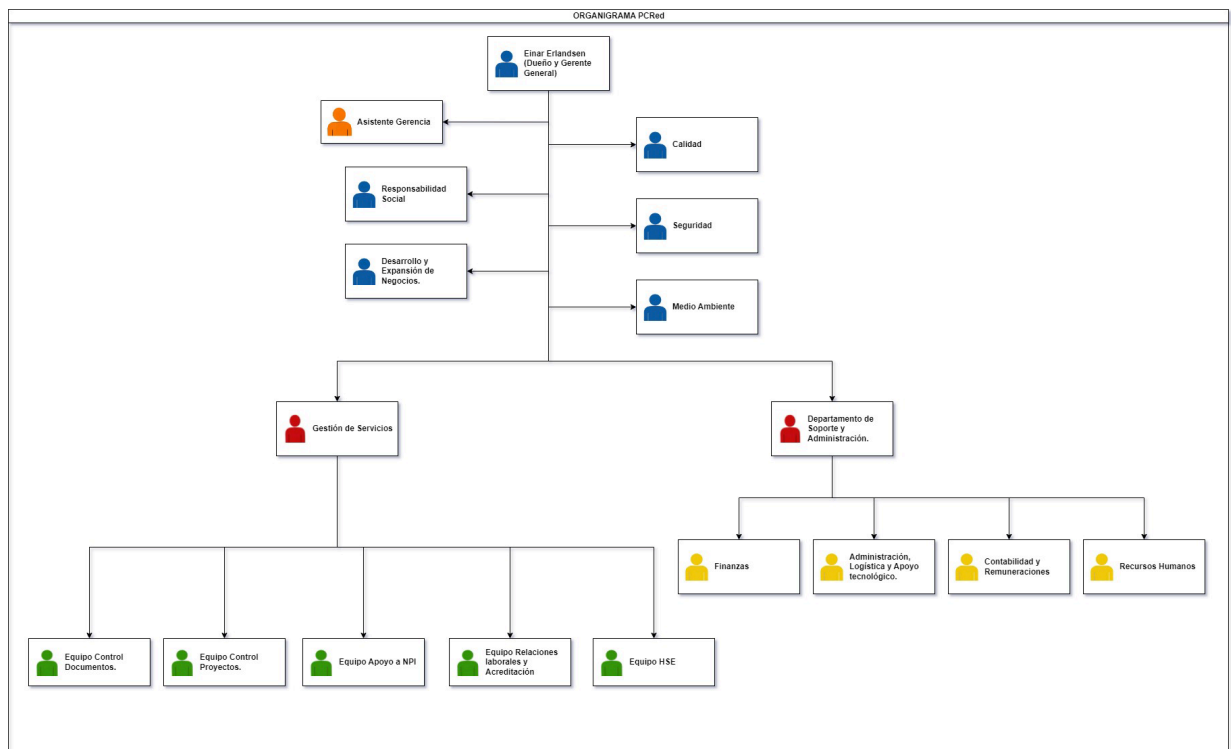


Ilustración 10: Organigrama Propuesto para PCRed (Fuente: Elaboración propia)

El organigrama se explica de la siguiente forma:



Sector Azul:

Cargos de gestión estratégica de la compañía.

La definición de la estructura considera la incorporación de un sistema de gestión integrado basado en las normas ISO9001, ISO14001 e ISO45001 y la guía de ISO26000 para definiciones de responsabilidad social corporativa. Es por esto por lo que se incorporan las casillas de Calidad, Seguridad, Medio ambiente y Responsabilidad social.

Se incluye la casilla de Desarrollo y expansión del negocio, el cual se hará cargo del proceso estratégico de Gestión de Negocios que se encarga de los subprocesos de “Elaboración de Propuestas” y “Ventas y Contratos”.



Sector Rojo:

División departamental entre cargos relacionados con el negocio y de soporte.

El departamento de Gestión de Servicios es el que se hará cargo de supervisar y gestionar el proceso de prestación de servicios dentro de PCRed. Esto incluye:

- *Gestión y coordinación de los equipos a cargo del suministro. (Planificación de recursos, la asignación de tareas, el seguimiento del rendimiento individual y colectivo, así como la resolución de problemas que puedan surgir durante la provisión de servicios).*
- *Ser el principal punto de contacto para los clientes en lo que respecta al suministro de servicios (cerciorarse de su satisfacción, gestionar solicitudes y quejas, y brindar apoyo cuando sea necesario).*
- *Monitorizar el rendimiento de la provisión de servicios, utilizando indicadores clave de rendimiento (KPI) para evaluar la calidad y eficacia de los servicios proporcionados.*
- *En apoyo del coordinador técnico de cada equipo, debe cerciorarse del cumplimiento de todos los compromisos contractuales relacionado con los servicios activos.*



Sector Amarillo:

Áreas de apoyo y soporte.



Sector Verde:

Equipos modulares para cada servicio, cada equipo cuenta con un coordinador técnico a cargo.

Esta propuesta busca organizar la empresa de manera que cada área de servicio tenga su propia dirección estratégica, permitiendo una gestión más eficaz y facilitando la expansión y diversificación de servicios.

6.2 Misión, Visión y Valores

A la fecha PCRed no ha definido su misión, visión y objetivos como compañía, y como ello es imprescindible para una correcta definición de la estructura organizacional, es que siguiendo los ejemplos y directrices mencionados en el punto 4.1.3, y luego de varias reuniones con el Gerente General, se llega a la siguiente propuesta.

6.2.1 Misión Propuesta

Somos una empresa multiservicios comprometida en entregar soluciones integrales y flexibles, que optimicen los procesos de nuestros clientes a través de equipos de trabajo altamente capacitados.

6.2.2 Visión Propuesta

Ser reconocidos como socios estratégicos de nuestros clientes, entregando servicios de excelencia para contribuir a su crecimiento y desarrollo sostenible.

6.2.3 Valores Propuestos

- **Confianza:** Generamos relaciones de confianza con nuestros clientes y equipos de trabajo mediante un actuar responsable, íntegro y transparente.
- **Flexibilidad:** Nos adaptamos ágilmente a las necesidades cambiantes del mercado y nuestros clientes.
- **Innovación:** Buscamos constantemente nuevas soluciones para optimizar nuestros servicios.
- **Trabajo en equipo:** Fomentamos la colaboración, diversidad y el respeto entre todos los integrantes de nuestra organización.
- **Calidad:** Estamos comprometidos a cumplir siempre las expectativas de nuestros clientes a través de servicios de calidad.

6.3 Objetivos Estratégicos

Considerando lo expuesto en el punto 4.1.4 y en reunión con el gerente general de la compañía (Einar E.) se han definido los siguientes puntos como pilares a la hora de establecer los objetivos estratégicos:

- **Estabilidad:** Garantizar una estabilidad financiera de la organización que permita implementar su planificación estratégica a largo plazo.
- **Personas:** Garantizar un equipo calificado, ajustado y motivado, que asegure la calidad de los servicios adjudicados y permitan un crecimiento ordenado y planificado.
- **Sostenibilidad:** Establecer una planificación estratégica que permita asegurar las operaciones de la organización a largo plazo, adaptando la organización a las necesidades y cambios del mercado.
- **Imagen:** Trabajar estratégicamente en la construcción de la imagen que posicione a la organización como referencia en el sector de multiservicios, estableciendo una reputación de la marca PCRed.
- **Calidad:** Desarrollar proyectos y servicios en que el sello de calidad sea su marca.

Con lo anterior, se define que para el año 2024 los principales objetivos estratégicos de la compañía apuntarán a conseguir nuevos clientes, negocios y establecer un sistema de gestión integrado, partiendo con la calidad como timón principal.

Es así como se definen 3 objetivos estratégicos para este 2024:

1. Lograr contratos con nuevas empresas de tamaño similar a BHP.

Indicador	Fórmula	Meta
Cantidad de Servicios Realizados para nuevos clientes.	Nº de Servicios a Nuevos Clientes en un año.	≥ 1
Periodicidad de medición	Personal encargado de la recogida de datos	
Anual	Desarrollo y Expansión de Negocios	

2. Desarrollar nuevos servicios para BHP.

Indicador	Fórmula	Meta
Cantidad de Nuevos Servicios Realizados para BHP.	N° de servicios nuevos a BHP en un año	≥ 1
Periodicidad de medición	Personal encargado de la recogida de datos	
Anual	Desarrollo y Expansión de Negocios	

3. Establecer un Sistema de gestión de calidad, basado en la norma ISO9001.

Indicador	Fórmula	Meta
Lograr Certificación ISO9001	N° de servicios nuevos a BHP en un año	Certificado en Sistema de Gestión de Calidad, Basado en la norma internacional ISO9001:2015
Periodicidad de medición	Personal encargado de la recogida de datos	
Anual	Calidad	

Por otra parte, cada proceso maneja objetivos operacionales que permiten dar en su conjunto, aportar a los objetivos estratégicos de la compañía.

6.4 Procesos

Considerando la investigación realizada sobre la definición de procesos en las empresas multiservicios (punto 4.1.5), se define la siguiente propuesta de procesos a implementar en PCRed.

6.4.1 Procesos Propuestos

Los procesos son clasificados en tres: estratégicos, operativos y de soporte.

Se definieron 8 macroprocesos que albergan 24 subprocesos, con tal de otorgar una estructura procedimental a PCRed.

Cada Subproceso tiene asignado un responsable, según el organigrama propuesto en la Ilustración 10.

Tipo de Proceso	Nombre del proceso	Subprocesos	Responsable del Proceso
Estratégico	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA GESTIÓN SIG	Gestión de Riesgos corporativos	Gerencia General
		Revisión por la dirección	Calidad
		Gestión de Riesgos SIG	Calidad, seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Social
		Información Documentada SIG	Calidad, seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Social
		Auditorías Internas	Calidad
		NC y Acciones correctivas	Calidad
		Evaluación de la Satisfacción del Cliente	Calidad
	Comunicaciones	Calidad, seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Social	
Estratégico	GESTIÓN Y DESARROLLO DE NEGOCIOS	Elaboración de Propuestas	Desarrollo y Expansión de Negocios
		Ventas y Contratos	Desarrollo y Expansión de Negocios
		Desarrollo de nuevos negocios	Desarrollo y Expansión de Negocios
Operativo	PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN DEL SERVICIO.	Planificación de Recursos para el Proyecto	Gestión de Servicios
		Coordinación de Equipos de Servicio	Gestión de Servicios
		Gestión de Riesgos de Servicios	Gestión de Servicios
		Resolución de Problemas	Gestión de Servicios
Soporte	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Selección y Reclutamiento	Soporte y Administración / Recursos Humanos
		Finiquitos	Soporte y Administración / Recursos Humanos
		Capacitaciones	Soporte y Administración / Recursos Humanos
Soporte	GESTIÓN DE SUMINISTROS	Compras y Adquisiciones	Soporte y Administración / Administración Logística y apoyo tecnológico
		Logística y Abastecimiento	Soporte y Administración / Administración Logística y apoyo tecnológico
Soporte	GESTIÓN FINANCIERA	Contabilidad y Remuneraciones	Soporte y Administración / Contabilidad y Remuneraciones
		Presupuestos	Soporte y Administración / Finanzas
		Facturación	Soporte y Administración / Finanzas
Soporte	GESTIÓN Y SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN	Soporte Tecnológico e Infraestructura	Soporte y Administración / Administración Logística y apoyo tecnológico

Tabla 2: Procesos propuestos para estructura procedimental de PCRed.

6.4.1.1 Mapa de Procesos Propuesto

Organizando los procedimientos se ha diseñado el siguiente Mapa de Procesos para PCRed (Ilustración 11)

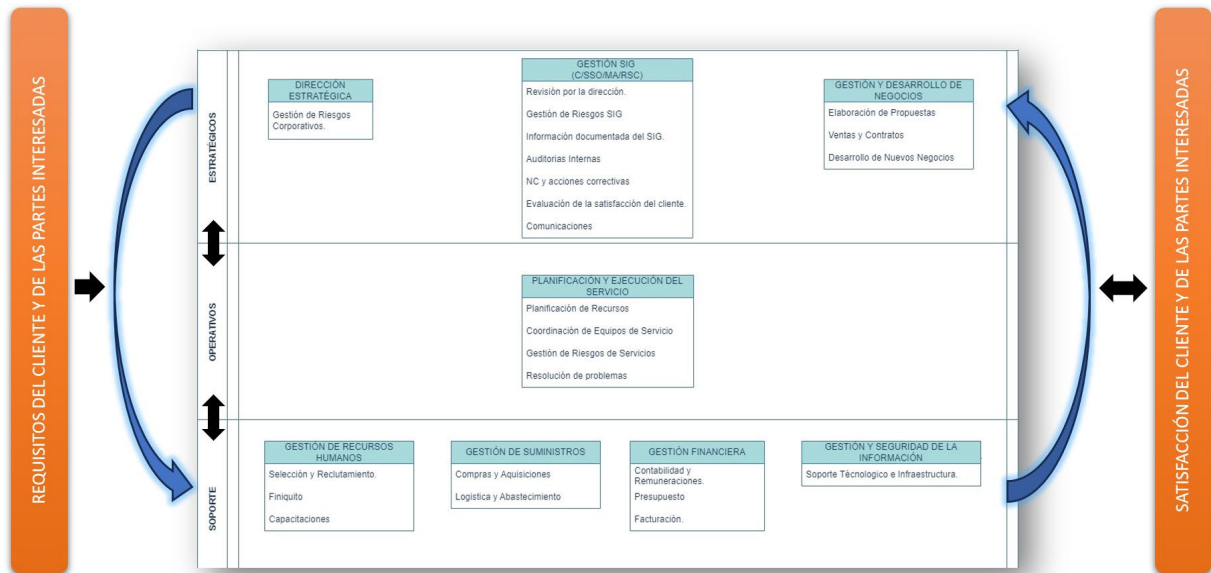


Ilustración 11: Mapa de Procesos PCRed

7 CONCLUSIONES

Este trabajo tuvo como objetivo principal definir una estructura organizacional para la empresa PCRed, considerando su condición de empresa multiservicios y el crecimiento exponencial que ha experimentado en los últimos años.

Luego de una investigación bibliográfica sobre el concepto, características y tendencias de las empresas multiservicios, junto con un análisis en profundidad del caso PCRed, se procedió a formular una propuesta de organigrama, procesos, misión, visión y valores adaptados específicamente a las necesidades y plan de expansión de la compañía.

En términos del organigrama, se sugirió una estructura descentralizada y matricial que permite gestionar la diversidad de servicios prestados por PCRed de manera ágil y flexible. Se definió una división de Gestión de Servicios a cargo de la coordinación e integración de operaciones, facilitando así una provisión de soluciones integrales para los clientes.

Respecto a la misión y visión, se planteó un enfoque orientado a posicionarse como socio estratégico mediante la optimización de procesos del cliente a través de soluciones flexibles entregadas por equipos altamente capacitados. Esto está en línea con las tendencias del sector multiservicios.

En cuanto a los procesos, estos se clasificaron en estratégicos, operativos y de soporte, especificando responsables y una secuencia lógica entre ellos. El mapa de procesos propuesto entrega una estructura clara para gestionar las múltiples áreas de servicio de PCRed, apuntando a mejoras continuas.

Por último, se sugirió una declaración de valores destacando la innovación, trabajo en equipo, calidad y flexibilidad; todos aspectos críticos para que una empresa multiservicios logre una ventaja competitiva sostenible en un entorno dinámico.

En conclusión, este trabajo cumplió con el objetivo de diseñar una estructura organizacional específica para la etapa de crecimiento de PCRed. La propuesta está basada en un diagnóstico del estado actual de la empresa y buenas prácticas del sector, por lo que se estima que la implementación facilitará una gestión más eficiente y expansión ordenada.

8 FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Si bien este trabajo se enfocó en definir aspectos esenciales de la estructura organizacional de PCRed como empresa multiservicios, existen futuras líneas de investigación que pueden complementar y profundizar lo planteado. Por ahora se mencionan cinco que son los más inmediatos en acuerdo con el gerente general de PCRed:

- 1) **Plan de gestión del cambio:** Dado que implementar la nueva estructura en PCRed traerá una transformación cultural, se podría formular una estrategia para gestionar adecuadamente la transición, considerando capacitación, comunicaciones y manejo de resistencias.
- 2) **Desarrollo de procedimientos operativos:** Sobre la base del mapa de procesos propuesto, se pueden especificar en detalle los pasos, entradas y salidas para cada subproceso identificado. Esto mejorará la estandarización en la ejecución de tareas.
- 3) **Diseño de sistema de medición de desempeño:** Definir indicadores claves de rendimiento (KPIs) para cada proceso, junto con metas e iniciativas. Esto facilitaría el monitoreo, análisis de brechas y planificación de mejoras.
- 4) **Estudio de factibilidad para certificaciones:** Realizar un análisis detallado de brechas versus requisitos de normas ISO 9001, 14001 y 45001. Esto sentaría las bases para una futura implementación de sistemas de gestión integrados.
- 5) **Evaluación del impacto de la estructura propuesta:** Luego de que PCRed adopte el organigrama, procesos y lineamientos planteados, se podría hacer un estudio del efecto en indicadores como productividad, calidad de servicio, clima laboral, y rentabilidad. Ello permitiría cuantificar los beneficios.

En definitiva, las líneas de investigación futuras apuntan a complementar y maximizar los resultados derivados de la propuesta organizacional formulada en este trabajo para PCRed. Hay múltiples oportunidades para profundizar que fortalecerían la institucionalización y la mejora continua.

9 BIBLIOGRAFÍA

- Carrión, J. (2007). Estrategia: De la visión a la acción. ESIC Editorial. (Capítulos sobre diversificación empresas multinegocio)
- Farjoun, M. (1998). The independent and joint effects of the skill and physical bases of relatedness in product diversification. *Strategic Management Journal*, 19(7), 611-630.
- Palich, L.E., Cardinal, L.B. y Miller, C.C. (2000). Curvilinearity in the diversification-performance linkage: An examination of over three decades of research. *Strategic Management Journal*, 21(2), 155-174.
- Mejia, C. (2007). ¿es-mejor-que-las-empresas-se-diversifiquen-o-se-especialicen? <http://www.planning.com.co/bd/documentosPlanning/Mayo2007.pdf>
- Emprendedores. (2022). Oportunidades en franquicia en sectores clásicos que están viviendo un crecimiento extraordinario. <https://emprendedores.es/franquicias/oportunidades-en-franquicia-en-sectores-clasicos-que-estan-viviendo-un-crecimiento-extraordinario/>
- Williamson, O.E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.
- Hill, C.W.L., Hitt, M.A. y Hoskisson, R.E. (1992). Cooperative versus competitive structures in related and unrelated diversified firms. *Organization Science*, 3(4), 501-521.
- Hill, C. W., & Hoskisson, R. E. (1987). Strategy and structure in the multiproduct firm. *Academy of Management Review*, 12(2), 331-341.
- Emprendedores (2015). Cómo organizar una empresa con distintas unidades de negocio. <https://emprendedores.es/?s=C%C3%B3mo+organizar+una+empresa+con+distintas+unidades+de+negocio>
- Demirbag, M., Tatoglu, E., Tekinkus, M., & Zaim, S. (2006). An analysis of the relationship between TQM implementation and organizational performance: Evidence from Turkish SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*.
- Sila, I. (2007). Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories: An empirical study. *Journal of Operations management*.
- Prevención Integral (2015). La empresa multiservicios y la gestión de la seguridad, la higiene y la calidad ambiental en los edificios. <https://www.prevencionintegral.com/canal-orp/papers/orp-2015/empresa-multiservicios-gestion-seguridad-higiene-calidad-ambiental-en-edificios>
- Sufi, T. y Lyons, H. (2003). Mission statements exposed. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(5), 255-262.
- Bart, C.K. y Baetz, M.C. (1998). The relationship between mission statements and firm performance: An exploratory study. *Journal of Management Studies*, 35(6), 823-853.
- David, F. R. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson.

- Fred, R. D. (2021). Administración estratégica. Pearson Educación.
- Milla, A. y Martínez, D. (2020). Gestión de empresas. Ediciones Paraninfo.
- Acciona (2022). Memoria de sostenibilidad: Resumen ejecutivo. <https://informe2022.acciona.com/pdfs/acciona-2022-memoria-sostenibilidad-resumen.pdf>
- Acciona (2023). Accionistas e inversiones: Toda la información actualizada sobre el rendimiento y operaciones de la empresa. [Accionistas e Inversores | ACCIONA | Business as unusual](https://www.acciona.com/es-cl/investor-relations/accionistas-e-inversores).
- ISS World (2022). Annual Report 2021. <https://www.issworld.com/en/news/2022/02/24/annual-report-2021>
- Saco, R. y Reinoso, J. (2020). Las Empresas de Servicios Generales. Prensa Moderna.
- Tafur Bustamante, M. (2019). Propuesta de un plan estratégico para La empresa multiservicios DIR - CHOTA. Repositorio Universidad Señor Sipán. <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/5901/Tafur%20Bustamante%20Marinely%20del%20Carmen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2017). Servicios generales - caracterización económica y empresarial. <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/21966>
- Saco, R. y Reinoso, J. (2020). Las Empresas de Servicios Generales. Prensa Moderna.
- Eulen. (2023). Accionistas. <https://www.eulen.com/es/corporacion/accionistas/>
- González, A. (2019). Herramientas para la gestión por procesos. Cuadernos Latinoamericanos de Administración. <https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500003/409659500003.pdf>
- ISS World (2023). Corporate Governance. <https://www.issworld.com/en/investor/investor-relations/corporate-governance>
- ISS World (2023). Nuestra estrategia. <https://www.issworld.com/es-cl/about/people-make-places/nuestra-estrategia>
- Máster Logística. 20 valores de una empresa que deben ponerse en práctica. (s. f.). <https://www.masterlogistica.es/valores-de-una-empresa/>
- ISS World (2023). <https://www.issworld.com/es-cl>

-
- Eulen. (2023). <https://www.eulen.com/es/>
 - Acciona (2023). <https://www.acciona.com/>
 - Vásquez, A. (2019). Gestión estratégica de empresas multiservicios. Repositorio Universidad de las Américas.
 - Bettin, J. y Rodríguez, L. (2016). Empleo en el sector de servicios. En OIT Américas - Informes Técnicos 2016 (1a ed., Vol. 13, pp. 1-24). Organización Internacional del Trabajo.
 - Cámara de Comercio de Bogotá. (2017). Servicios generales - caracterización económica y empresarial. <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/21966>
 - Franco, R. y Monsalve, C. (2021). El sector terciario en Colombia: una mirada desde las principales actividades de servicios. Borradores de Economía, 1148.
 - Carro, R., & González, D. (2012). Administración de la calidad total. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
 - BNamericas (2021). Radiografía a la mano de obra minera en Chile. <https://www.bnamericas.com/es/reportajes/radiografia-a-la-mano-de-obra-minera-en-chile>
 - Camp, R. C. (1989). Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance. ASQC Quality Press.
 - Cordero, R., & Díaz, C. (2012). Benchmarking: Una Herramienta Estratégica para la Gestión Empresarial. Revista Venezolana de Gerencia, 17(59), 452-467.
 - Robbins, S. P., Coulter, M., & DeCenzo, D. A. (2017). Fundamentals of Management. Pearson.
 - David, F. R. (2011). Strategic Management: Concepts and Cases. Prentice Hall.
 - Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. American Psychologist, 57(9), 705-717.
 - Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. Management Review, 70(11), 35-36.

10 ANEXOS

Este trabajo no cuenta con anexos.