“Análisis del Rol Organizacional: El Caso de Consultor en Desarrollo Organizacional”

Proyecto de título para optar al grado de

MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMCA ORGANIZACIONAL

Alumno: D. Ignacio Fernández Flores

Profesor Guía: Matías Sanfuentes

Santiago, mayo 2016

Índice de Contenidos

1. Introducción……1
2. Marco Teórico……6
2.2 Organización en la Mente……6
2.3 Análisis del Rol Organizacional……10
3. Análisis de Datos e Intervención……14
3.1 Enfoque Teórico-Metodológico……14
3.2 Métodos y/o técnicas de producción/recolección de información……16
3.3 Participantes……17
3.4 Análisis de la información……17
4. Resultados……19
4.1 Descripción del Rol de Consultor en Desarrollo Organizacional……19
4.1.1 Objetivo específico I: Competencias Técnicas……19
4.1.2 Objetivo específico II: Construcciones Mentales……23
4.1.2.1 Multiplicidad de Roles……24
4.1.2.2 La Flexibilidad……25
4.1.2.3 Las Expectativas Internas……26
4.1.2.4 El Sentido del Rol……27
4.1.3 Objetivo específico III: Contexto Organizacional……27
4.1.3.1 La Incertidumbre Organizacional……27
4.1.3.2 Límites Personales y Organizacionales Difusos……28
4.1.3.3 Orientados a los espacios de conversación y aprendizaje……29
5. Conclusiones y Sugerencias……29
6. Referencias……35
Anexo 1: Consentimiento Informado……37
Anexo 2: Pauta de Entrevista……38
Anexo 3: Transcripción de entrevistas……41
Participante I Sesión I……41
Participante II Sesión I……50
Participante I Sesión II……63
Participante II Sesión II……66
Participante III Sesión I……70

1.- Introducción

Mediante este proyecto de título, pretendo interiorizarme en las reflexiones respecto al rol de mi propio cargo dentro de la organización en que trabajo, una consultora especializada en recursos humanos. Para esto pretendo explorar el contexto organizacional de este espacio de trabajo, describiendo como este ha llegado a plantearse una problemática, que debe abordar para solucionar temáticas internas de procesos propios de recursos humanos como lo son reclutamiento y selección, descripción de cargo, evaluación de desempeño, desarrollo de carrera, etc. Luego profundizaré en la problemática misma, la cual es la realización de una descripción y análisis del cargo que sea resultado de una reflexión profunda respecto a los distintos aspectos socio-técnicos del rol. También se expondrán más adelante los principales objetivos del proyecto de título y algunos conceptos que orientarán la reflexión y aproximación a la problemática del proyecto mismo y la relevancia de los conceptos para este.

El contexto organizacional donde se realizó este proyecto de título es una consultora que presta servicios tales como gestión de clima organizacional, creación y estudios de cultura organizacional, diseño y gestión de competencias organizacionales, gestión del desempeño, diseño e implementación de estrategia de gestión del cambio organizacional, entre otros, a empresas e industrias de diversos rubros. Desarrolla sus proyectos principalmente en Santiago de Chile, con aproximadamente un 20% de los proyectos fuera de la ciudad, tanto en Chile como en el Extranjero.

El rubro en que se desenvuelve la consultora es altamente competitivo, con numerosas organizaciones a lo largo del país y principalmente en Santiago, dedicadas a las mismas tareas y apuntando a los mismos clientes: empresas dedicadas a la logística, servicios financieros, productores, organizaciones educacionales, etc. Las consultoras de este tipo funcionan principalmente por proyectos los cuales son gestionados e implementados por equipos profesionales de trabajo heterogéneos en su formación.

Esta forma de trabajo suele ser lo característico del ejercicio de la consultoría, una relación de externo con alguna organización que plantea una problemática, y que le da autoridad suficiente al consultor para indagar y desplazarse por las líneas jerárquicas de la organización, planteando como límite la necesidad. Muchas veces los consultores mismos tienen un espacio físico en la organización donde están implementando un proceso o realizando un diagnóstico,

pasando muchas veces a formar parte de equipos temporales de trabajo, adicionales a los que él pertenece dentro de su consultora.

En este tipo de consultoras se valora mucho la educación formal de los integrantes de sus equipos, siendo esta una de las principales ventajas competitivas respecto las unas de las otras. Esto se asocia a la capacidad de desarrollar soluciones creativas y metodológicamente fundadas, conocimiento los cuales los clientes no cuentan.

La Consultora en la que se desarrolló este proyecto fue fundada en el año 2005 bajo otro nombre corporativo, con foco en el Desarrollo Organizacional y Formación Masiva. El equipo fundador de ese año perdura hasta hoy en su mayoría. En el año 2011 la Consultora se fusiona con un Holding Internacional orientado a las soluciones tecnológicas, enfocándose así principalmente en temas como Gestión del Cambio y Business Process Management. Luego, en el año 2014 el equipo decide independizarse y dedicarse al Desarrollo Organizacional con procesos como los antes mencionados.

De esta manera y a la fecha del planteamiento de la necesidad, un año y medio pasó desde la reestructuración y refundación de la consultora. En esta etapa en donde la organización busca estabilizarse y ocupar un espacio en el mercado, se ha hecho necesario la formalización de los distintos procesos, entre ellos los procesos internos de recursos humanos, por ejemplo, procesos de reclutamiento y selección, procesos de inducción, planes de desarrollo de carrera, creación de perfiles claros para cada cargo, etc. que suelen estar dejados a la improvisación según las contingencias de la compañía.

La formalización de los distintos procesos fue una meta estratégica para el año 2015 dentro de la consultora, lo que permitiría gestionar de mejor manera sus recursos, desarrollar sus talentos y de esta manera generar ventajas competitivas en el mercado. Es como en este contexto se me pidió explícitamente partir con este proceso de formalización, específicamente con una descripción de cargo del puesto que ocupaba, el cual es “Consultor en Desarrollo Organizacional”. Para esto se me solicitó la creación de esta descripción o análisis con la metodología que considerara adecuada, pero que diera cuenta de la complejidades del cargo, del trabajo con múltiples clientes, a las exigencias internas como externas y cualquier otro aspecto relevante más allá de competencias establecidas, responsabilidades otorgadas o habilidades requeridas, sino más bien, que reflejase un análisis complejo de lo que es ocupar este rol específico en esta organización, como tensiones, fantasías, ambigüedades, etc.

La formalización de este proceso es relevante para la organización pues pretende ser el proceso central al cual los demás procesos se alineen. A partir de este trabajo y reflexión se podrá empezar a pensar distintas aristas de la organización como la creación de otros procesos teniendo en cuenta que la organización siente que el trabajo a través de su equipo de consultores se torna central en el desarrollo del negocio. El interés de la Consultora en este proyecto radica en el posicionamiento que se tiene respecto a este rol, en el cual se deposita el desarrollo del negocio.

Esta mirada acompañada de una metodología construida por un miembro del equipo y de la organización, posicionó la intervención de distinta manera, con una propuesta que se mostró como participativa, y desarrollada en conjunto por los distintos miembros y su mirada respecto al rol. Esto la planteó como una propuesta interesante, en un comienzo poco amenazadora, y que buscaba revitalizar las miradas desde el interior de la organización respecto al propio rol y su construcción, se planteó como un espacio de conversación en donde distintas miradas se podrían encontrar. Sin embargo, durante el transcurso y cierre de este proceso mi propio cargo es puesto a disposición de la organización, por motivos externos al mismo proyecto, pero que sin embargo afectaron las conversaciones que ocurrieron durante el proceso, al igual que el apoyo que se le siguió dando a esta intervención, posteriormente el vínculo laboral se mantuvo, pero con otra figura que implicaba intervenciones en proyectos específicos y con media jornada laboral.

Este proyecto de título se enmarcó específicamente en este contexto y esta petición. Es por eso que al tomar esta petición se propuso que en vez de gestionar un proceso de manera clásica que tuviera un entregable limitado, se optara más bien por un proceso de análisis del rol de “Consultor en Desarrollo Organizacional”. Con esto se buscó que la misma organización pensara sobre este cargo, y se pensara a sí misma en el proceso.

Este ejercicio de reflexión a nivel individual y organizacional, buscó proveer de un espacio para que se lograra un mayor entendimiento respecto a este rol, y reflexionar en torno a su construcción con aspectos conscientes e inconscientes, lo que derivaría en un mejor entendimiento de su conformación, un habitar más saludable y un mejor desempeño en el rol (Sievers & Beumer, 2006).

Por otro lado, este espacio de análisis que busca que los participantes del cargo pensaran su rol, abriría espacios para la comprensión de distintos aspectos que influyen en las funciones que desempeñan, por lo que permitiría que con estas nuevas esferas de entendimiento se

lograra un desarrollo hacia el alineamiento entre sus propias expectativas y de la organización (Krantz & Maltz, 1997; Newton, 2005 en Acuña & Sanfuentes, 2009).

De esta manera el propósito de desarrollar un proceso formal de descripción de cargo, fue acompañado por un proceso de análisis del rol organizacional, que buscó complementar y desarrollar un ejercicio más saludable en la organización, un ajuste de expectativas tanto del rol en su relación con la organización y por último un mejor desempeño asociado al rol.

Se torna relevante en este contexto explicitar el hecho de que la consultora misma haya pedido la realización de esta tarea, y que haya autorizado su homologación con el proyecto de título del Magíster de Gestión de Personas y Dinámica Organizacional. Esto será motivo de análisis transversal a lo largo del proyecto como también la pérdida de apoyo que tuvo este proceso. De alguna manera este proceso generó cambios en la relación de mi rol con la consultora, pues hasta la fecha de la petición había sido el único ocupante de este cargo al cual se le asignaron procesos internos de un equipo fuertemente orientado a los clientes externos.

Para abordar el proyecto de título, se planteó el siguiente objetivo general:

- Construir una descripción del rol para el cargo de “Consultor en Desarrollo Organizacional” mediante un análisis de rol organizacional dentro de una Consultora especialista en Recursos Humanos.

Y los siguientes objetivos específicos:

- Identificar las competencias técnicas necesarias para la ejecución del rol de “Consultor en Desarrollo Organizacional” dentro de una Consultora especialista en Recursos Humanos.
- Identificar las principales construcciones mentales de los Consultores en Desarrollo Organizacional respecto al rol de “Consultor en Desarrollo Organizacional” dentro de una Consultora especialista en Recursos Humanos.
- Describir el contexto institucional en el cual se encuadra el rol de “Consultor en Desarrollo Organizacional”.

Para lograr esto, por un lado, se generará un espacio teórico que sustente el pensar a las organizaciones, que cree un contexto metodológico para la comprensión respecto a las organizaciones y como los roles se construyen con ella. Acompañado de una exploración auto-reflexiva a partir de mi experiencia sobre el rol, se desarrollaron entrevistas semi-estructuradas

y análisis del dibujo del rol como medios de relevamiento de información a las personas que ocupaban el mismo cargo dentro de la organización, de esta manera se buscó encontrar experiencias comunes al grupo que pudieran servir como orientación para el análisis del rol.

2.- Marco Teórico

Organización en la Mente

Para abordar y sostener esta investigación, será relevante hacer referencia a como en este caso se entienden las organizaciones. La organización en la mente es un concepto que pone énfasis en como las personas por medio de construcciones internas conciben la organización de la que son miembros, es decir, que la organización está compuesta de múltiples fantasías, proyecciones, emociones, explicaciones, etc. de sus miembros, los cuales construyen una imagen mental respecto a la organización principalmente por medio de su experiencia en ella (Acuña & Sanfuentes, 2008; Siever & Beumer 2006; Reed & Bazalgette, 2006; Armstrong, 2005; Hutton, Bazalgette & Reed, 1997).

Esta explicación que pone énfasis en el mundo interno de las personas que habitan en la organización, pondría en entredicho construcciones externas que se dan en el mundo organizacional, como podrían ser las descripciones de cargo. Ya que esta construcción externamente designada no sería suficiente para describir el habitar de los integrantes que tengan ese cargo en la organización. La organización en la mente crearía la posibilidad de un nuevo espacio, lleno de significado otorgado por los miembros de la organización respecto a su propio habitar y su relación con el mundo externamente normado y el internamente significado.

Hutton, Bazalgette & Reed (1997) explican que "*la organización en la mente es lo que los individuos perciben en su interior sobre como las actividades y relaciones están organizadas, estructuradas y conectadas internamente*". Esta construcción interna sobre la percepción de distintos fenómenos dentro de la organización, volcaría la mirada a la importancia del individuo que significa y experimenta las actividades, es decir, como el miembro de una organización entiende su tarea principal y como este puede contribuir a ella. Por otro lado, el miembro de la organización, construiría ciertos tipos de relaciones al interior de ella, y les otorgará sentido según lo que comprende.

Según estas construcciones internas, el miembro de la organización organizaría su actuar de manera más o menos consciente (Siever & Beumer, 2006). Esto quiere decir que, por un lado, la organización en la mente como esquema significados, a través de relaciones y teniendo en cuenta la tarea primaria de la organización, influiría en la manera que el individuo se comporta.

Según como el miembro entienda la tarea primaria y las relaciones en su esquema "organización en la mente" realizará cierto tipo de actividades y tendrá cierto tipo de relaciones. Sin embargo, Siever y Beumer (2006) propondrían que esta aproximación no sería del todo consciente, pues habría aspectos pocos conocidos, o definitivamente ocultos, que influirían en el actuar de los individuos, a raíz del funcionamiento de los procesos de consciencia.

Esta idea es apoyada por Obholzer (2006), el cual señala que las personas en un nivel consciente tienen la capacidad de decidir cómo actuar, pero en esta decisión suelen influir otros aspectos no del todo conocidos. De esta manera, pueden elegir según los recursos que tienen a mano una manera de hacer las cosas, pero, por otro lado, existirían siempre aspectos que no son plenamente conscientes al momento de la decisión que podrían ser muy influyentes en el actuar.

Destacar esta mirada de un actuar con aspectos poco conocidos para la persona, supondrá que en un contexto donde se busca crear una herramienta técnica que permita aproximarse al desempeño de un cargo y un rol específico desde la experiencia, la intención de hacer estática una descripción o acabada a través de tareas o competencias, no cumpliría con las expectativas del mismo proceso. Esto limitaría enormemente la aproximación al cargo y rol, debido a que difícilmente se podrían acceder a esto aspectos influyentes en el ejercicio del rol, es por esto que entender una organización en la mente al momento de entender un cargo y rol específico se posiciona como una posibilidad de acercamiento más complejo, más dinámico y teniendo en cuenta múltiples aspectos más allá de lo observado.

Teniendo en cuenta a la persona que se relaciona con un grupo, que a su vez es parte de una organización, es necesario hacer referencia a ciertas características que este modelo destaca para el trabajo en organizaciones. Primero y haciendo referencia a Armstrong (2005), la experiencia emocional del miembro no se puede atribuir solo a un individuo cuando se estudia una organización, ya que esta experiencia sentida y actuada a nivel individual, comprende y forma parte de un factor que incluye a la experiencia de la organización como un todo. Esto quiere decir que la experiencia del individuo de una u otra manera reflejada en su actuar, tiene relación con un sentir organizacional como un todo.

Segundo, hay que tener en cuenta que esta experiencia emocional de la organización como un todo está en función de la interrelación entre la tarea, estructura, cultura y contexto (Armstrong, 2005). Es decir, que el entorno en el cual se encuentra inmerso el individuo, influirá significativamente en sus construcciones que guiarán su actuar y a su vez con o sin intención

empezará a afectar el sistema en el cual está inmerso. Estas ideas nos permitirían pensar en las fronteras de manera difusa y dinámica respecto del individuo y la organización, que lleva a pensar que la organización afecta y forma parte de la emocionalidad individual, por lo que es posible aproximarse a la organización desde el individuo, y explorar como el sentir individual incluye y refleja una parte significativa de la organización como un todo.

Esto supondría un giro de influencia, es decir, que por un lado el individuo generaría una construcción interna de las distintas actividades y relaciones al interior de la organización, acorde a esto, el miembro tomará ciertas decisiones de cómo actuar, este actuar a su vez creará una manera de relacionarse y de cumplir tareas que contribuirán al entendimiento de la organización, por lo que será otra vez influenciado por esta construcción, lo que implica que los miembros de las organizaciones pueden ser afectados por la organización que ellos mismos afectan (Hutton, Bazalgette, & Reed, 1997; Armstrong, 2005; Obholzer, 2006).

La propuesta de que las personas conforman la experiencia emocional de la organización, trayendo consigo recursos individuales para realizar tareas, relacionarse en una estructura, construir una cultura y ser parte del contexto (Armstrong, 2005), reforzaría la idea de que la organización y el individuo son parte de una experiencia con fronteras difusas y dinámicas, que llevaría a pensar de nuevo en la constante influencia que tienen el uno sobre el otro y la posibilidad de aproximarse a este fenómenos tanto desde la organización como tal, o desde el individuo.

Otra idea relevante al pensar la organización en la mente es lo que Siever y Beumer (2006) proponen, y es que esta construcción de organización es un cúmulo de experiencias que estructuran el espacio psíquico de las personas. Esto hace referencia a que es muy difícil distinguir las fronteras entre organización y persona desde la experiencia. Lo que según estos autores implicaría, que aquello que surge de un análisis que releve estos espacios internos, puede ser interpretado como la vida al interior de la organización y se relaciona con ella. En esta misma línea, también está la posibilidad de pensar a las organizaciones como lugares compartidos, los cuales proveen una experiencia tanto individual como global a partir de las propias organizaciones en la mente de las personas y sus relaciones en ella (Reed & Bazalgette, 2006).

Esta experiencia de organización como un todo, incluiría un “conocido no pensado” (Lawrence, 2000 p.11, desarrollado a partir de Bollas, 1987; 1992, en Siever & Beumer, 2006), material psíquico de la organización, que es conocidos en algún nivel, pero encuentra impedimento

para ser pensado, por lo tanto, expresado en palabras. Por lo que un análisis de este tipo, según estos autores, traería a la superficie procesos emocionales que son parte de la organización como un todo, que podrían estar relegadas a un rol en específico para ser contenidas y procesadas (Siever & Beumer 2006).

En este contexto, el trabajo de análisis propuesto para este caso apuntaría a tener una mirada a partir de aproximaciones individuales del relacionamiento con las tareas, estructura, cultura, contexto, etc. que pudiese ser significativo al interior de la organización. Entendiendo a su vez que la construcción de una herramienta técnica como puede ser la descripción de cargo, afectará y será afectado por las construcciones interiores de sus miembros. Es por esto que resulta significativo el que la organización cree estos espacios de análisis en que se pueda pensar a sí misma y a este rol en relación, ya que traerá consigo distintas construcciones que complejizaran y permitirán una aproximación al desempeño del rol.

Si los miembros actúan en cuanto a un entendimiento interno de la organización, que a su vez afecta el actuar de la organización, las definiciones externas no aseguran ni un actuar, ni un desempeño, ni un tipo de relacionamiento, etc. Ya que será en relación a su propia vivencia interna en conjunto a la estructura externa en la cual el Consultor definirá su actuar.

Tomando en consideración que los procesos normativos formales, muchas veces son parte irrenunciable de las organizaciones, y que buscan –en el caso de la descripción de cargo- mejorar el desempeño y tener un entendimiento más o menos completo y complejo del habitar de las personas en este cargo, se hace indispensable que los procesos de definición externos que busquen afectar en cierta manera el actuar de un miembro de la organización, sean construido y a su vez acompañados por medio de un proceso de reflexión, que tome en cuenta el actuar y la construcción a través de la organización en la mente de los distintos miembros, y que en su exploración conducirá por un lado a definir aspectos significativos de la ejecución en el rol específico, como posibles necesidades de su ejecución y expectativas desde el miembro y de la organización.

Con esta conceptualización de la organización, se abre la posibilidad de trabajar con las construcciones internas de las personas que resultan en una experiencia particular del rol dentro de la organización (Armstrong, 2005; Hutton, Bazalgette, & Reed, 1997). Esto resultará significativo si tomamos en cuenta que el contexto organizacional ha decidido generar un proceso de descripción de cargo, que por un lado permitirá pensar el rol y por otro tendrá resultados técnicos específicos asociados a procesos de recursos humanos internos. Esto sin

duda influirá en el proceso de realizar actividades y generar relaciones en la organización, por lo que este espacio de pensar el rol a través de la organización en la mente abrirá espacios interesantes de análisis que busquen un habitar saludable en la organización.

Análisis del Rol Organizacional

Entendiendo que parte de la organización es una construcción interna de los individuos que se relacionan con y en ella, es importante para esta investigación ahondar en los significados específicos dentro del habitar en una organización que se empezarían a constituir en torno a la experiencia de roles. Esta experiencia da pie a otro nivel de análisis que hace referencia específicamente al Análisis del Rol Organizacional (ARO).

El Análisis del Rol Organizacional es un enfoque basado en el psicoanálisis y la teoría de sistemas (Siever & Beumer, 2006; Brunning, 2006 en Acuña & Sanfuentes, 2009), esta concepción implica una apertura a los fenómenos conscientes, como también inconscientes, que forman parte de la experiencia del ejercer un rol dentro de una organización, lo cual generaría nuevos espacios de entendimiento que el sujeto puede tomar para tener un habitar más saludable en el rol dentro de la organización (Acuña & Sanfuentes, 2009; Reed & Bazalgette, 2006; Siever & Beumer, 2006), incluyéndolos en la comprensión de su rol y de la organización.

El rol en este caso, que es vivido como una experiencia, es construido en la inserción y participación en un sistema laboral (Acuña & Sanfuentes, 2009). Por lo que el sistema laboral y las características de este serán una parte importante de la construcción de este rol. Reconocer el contexto de la consultora como un ambiente cambiante, con incertidumbres internas en cuanto a organización y externas de cara al cliente conduciría a que la construcción de este rol por parte de los miembros debiese responder a estas contingencias.

Esta conceptualización también toma en cuenta el rol como un espacio, un principio regulador de la experiencia interna del miembro con su entorno, que en relación e influencia constante crean lo que es sentido y actuado como rol (Acuña & Sanfuentes, 2009; Reed & Bazalgette, 2006). Es de esta manera que el entendimiento del rol será fundamental para entender el actuar de los miembros en relación a la estructura de la organización, su tarea primaria o las relaciones al interior de ella. Esto abriría un nuevo espacio de análisis al momento de medir desempeño, por ejemplo, pues es a través de la construcción del rol y los distintos elementos

que regulan el actuar, que puede ser más o menos ajustado a las necesidades del entorno y a las propias habilidades y expectativas de la persona.

Es en este contexto en donde esta definición de rol empieza a contribuir de manera significativa a la petición de descripción de cargo como aproximación al entendimiento del rol. Pues el significado y entendimiento que las personas miembros de la organización tengan de su rol, derivará en distintas problemáticas y experiencias particulares que aportaran insumos para crear políticas y conversaciones que se alineen y contribuyan a la tarea de la organización.

Por otro lado, pensar el rol de manera clásica es por lo general pensar en una descripción de cargo, un documento estático, inflexible y externamente otorgado. Esta conceptualización del rol y su confusión con el cargo, y más aun con una descripción de cargo tiene tras de sí, la idea de que la persona que llega a desempeñar este rol tiene escasa o nula influencia sobre el desempeño, comprensión y definición del mismo (Acuña & Sanfuentes, 2009). El rol de esta manera supondría que el contexto es estático, que no presenta cambios constantes, pues la respuesta de un rol estático solo se presentaría adecuado para un contexto estático (Reed & Bazalgette, 2006). Es por esto, que la propuesta de ARO busca responder de manera dinámica a un contexto en constante cambio y en este caso muchas veces lleno de incertidumbre (Acuña & Sanfuentes, 2009; Siever & Beumer, 2006).

La visión pasiva respecto al rol que se ocupa, tendría distintas consecuencias, una de estas sería quitar voluntad de la persona para entender y construir con sus recursos su propio entendimiento del rol, negando posibilidades de acción y la aparición y usos de recursos personales en la construcción del mismo, como también la posibilidad de responder de manera creativa a distintas exigencias (Acuña & Sanfuentes, 2009; Siever & Beumer, 2006). Comprendería la negación de la propia reflexión respecto al rol, en donde la persona pasaría a ser un ente sin historia ni reflexión sobre su quehacer.

La gravedad de este asunto, es que las personas no podrían mejorar su desempeño, ni crear soluciones creativas, ni generar autoaprendizaje sin la interferencia directa de la organización, lo que terminaría muchas veces con el gran valor que ofrecen las consultoras de este tipo, es decir, profesionales capaces de generar soluciones de manera autónoma, creativas y atingentes dependiendo de cada cliente.

Desde este punto y comprendiendo la visión reductora de los fenómenos que interceden en este proceso, la propuesta de la metodología del ARO propondría una concepción respecto al

rol con dos aristas (Acuña & Sanfuentes, 2009). Por un lado, el mundo organizacional en donde se pondrían expectativas de desempeño, de comportamiento, de objetivos, etc. mientras que en el otro lado existiría la arista personal, en donde el mundo interior de la persona, cargada por su historia biográfica, historia de roles, recursos emocionales y cognitivos, influirían en la concepción y entendimiento del rol en una organización. Es así como el rol sería esta confluencia de dos visiones, el organizacional y personal, un sistema regulador de la experiencia que se sostiene en la mente, construido por la persona a partir de su relación con otras personas y grupos que integran el sistema en que participa (Acuña & Sanfuentes, 2009).

Esta mirada dota a la persona de un protagonismo en la construcción y entendimiento de su rol. Profundizando en las fantasías, expectativas y mundo interior de la persona, podríamos tener acceso a un entendimiento más acabado del rol y de su desempeño, y si este entendimiento es consciente a nivel personal, es decir, que la persona que ocupa el rol tiene conciencia de algunos aspectos organizacionales y sus aspectos personales en la confluencia del rol, derivaría en un ejercicio más consciente, en un habitar más saludable y en un bienestar en la organización (Acuña & Sanfuentes, 2009), no solo por el hecho de conocer, sino por el hecho de tomar decisiones respecto a estas nociones.

El proceso del ARO pone énfasis en que las personas son capaces de elegir las mejores líneas de acción que se alineen a los requerimientos de la organización según su propio entendimiento, por lo que alguien que se preocupe por comprender el fin de la organización, y logre desarrollar una idea compleja al respecto, en suma a unir su propio deseo a este fin, logrará elegir una acción que desde su entendimiento contribuye de mejor manera a lograr el fin del sistema (Reed & Bazalgette, 2006; Siever & Beumer, 2006). Dicho de otra manera, la persona actuará dependiendo de la construcción de su rol, la cual es acorde a su organización en la mente.

También implica comprender a las personas como activos, responsables y protagonistas de su actuar, y evitar la subestimación de las personas, que termina con la erosión de las relaciones al interior de las organizaciones, designando tareas a personas y no roles u objetivos. Acompañado de estas metodologías debe existir apertura al surgimiento de estos espacios, creando condiciones de expresión saludable de los mismos, afectando la completa construcción de procesos organizacionales, como evaluaciones de desempeño, desarrollo de carrera, descripciones de cargo, etc. Esta manera de relacionarse es la que se le ha propuesto a la organización como la más constructiva en un entorno fuertemente cambiante, flexible, y

lleno de tensiones, que una descripción de cargo o rol clásica no podría relevar, afectando de ahí en más la visión que se tiene de los participantes de este equipo.

Es esta visión dinámica y compleja del rol, la cual aportará al entendimiento mismo del quehacer y las tensiones inherentes a esta posición, devolviendo el protagonismo a la persona y sus capacidades para poder enfrentar diversos contextos, que ayudará a guiar el trabajo a la tarea primaria de la organización, y generará relaciones que contribuyan a esto.

3.- Análisis de Datos e Intervención

Teniendo en cuenta el objetivo de este proyecto de título el cual fue "*Construir una descripción del rol para el cargo de "Consultor en Desarrollo Organizacional" mediante un análisis de rol organizacional dentro de una Consultora especialista en Recursos Humanos"* se hace relevante mencionar que el abordaje metodológico para su cumplimiento fue de carácter cualitativo. Esta metodología analiza casos a partir de las expresiones y actividades de las personas en sus contextos locales, y considerando su peculiaridad temporal (Flick, 2009). De este modo se buscó abordar de manera más precisa las experiencias vitales, subjetividad, opiniones, etcétera, que ayuden a construir una descripción del rol por medio de un análisis del rol.

El abordaje desde un enfoque cualitativo tiene especial pertinencia debido a las características específicas del objetivo que se busca cumplir y las características mismas de la metodología. Uwe Flick (2009) justifica la importancia de la metodología cualitativa destacando la "*relevancia específica para el estudio de las relaciones sociales, debido a la pluralización de los mundos vitales*". Esta pluralización de los mundos vitales y los distintos aspectos que la componen como también la construcción de los mismos en sociedad, según el autor, requieren una metodología que considere las narraciones orientadas a lo localmente delimitado, temporal y situacional. De este modo, la metodología cualitativa entrega las herramientas para abarcar de manera profunda aspectos individuales de la subjetividad humana, como también construcciones, creaciones, etc. posibles de relevar mediante distintas metodologías de indagación y observación. Esta sería una metodología coherente con la intención de relevar distintas dinámicas vividas desde la experiencia por las personas que ocupen el rol de "Consultores en Desarrollo Organizacional".

Enfoque Teórico-Metodológico

Teniendo en cuenta el marco anteriormente expuesto, como las definiciones discutidas con anterioridad, se elige como metodología para la recolección y análisis de datos la Teoría Fundada.

Según Strauss y Corbin (2002) la teoría fundada es una teoría derivada de los datos recopilados de manera sistémica y analizada por medio de un proceso investigativo. Este concepto acuña un método, que incluye la recolección de datos, un modo de análisis y la

formación final de una teoría. Este tipo de metodología pide al autor durante el proceso investigativo tener en consideración cierta postura ante lo estudiado, como desnaturalización de los fenómenos, exploración de los fenómenos sin compromisos, y usar maneras no lineales de pensamiento, que permitan una interconexión entre concepto, campo y teoría. De esta manera la teoría fundada pretende dar un análisis y descripción creativa a los distintos fenómenos, pudiendo convertirse en una herramienta significativa al momento de explorar la formación de un rol en un contexto específico.

Otro punto importante de la teoría fundada (Strauss & Corbin, 2002) es el proceso de codificación de datos. Este permite, en primera instancia, generar categorías y sus propiedades, buscando como varían en su rango dimensional. Para este fin se analizan los datos recolectados mediante observación, entrevista o alguna otra técnica para luego categorizar y subcategorizar, proponiendo posibles relaciones. Esto permite a los investigadores trabajar con las categorías que surjan, para luego establecer una segunda muestra para la recolección de datos y la saturación o creación de nuevas categorías.

La teoría fundada, nos permite, por sus características, acceder y explotar el discurso de los sujetos, formar conceptos centrales y secundarios sobre la realidad subjetiva y cambiante de la muestra, y analizar cómo ésta se expresa a través de distintos comportamientos, fantasías, creencias, etc. que construyen el rol. Es decir, nos permite describir y teorizar sobre las construcciones de rol de los “Consultores en Desarrollo Organizacional” y generar por medio de estas una teoría que nos pueda aproximar a la descripción del rol con aspectos tanto técnicos como sensibles del rol desde la misma experiencia de los trabajadores que ocupan este rol.

Por otro lado, Araya (2002, en Campo-Redondo & Labarca, 2009) explica que la teoría fundada, logra explicar a la vez que describir, lo que haría este tipo de metodología muy adecuada para los objetivos de este proyecto de título, ya que permite abarcar partes constitutivas del concepto de rol de los participantes en su extremo más descriptivo, y la estructuración interna de estas ideas, en su extremo más explicativo. Esto significa que podemos por un lado comprender elementos y ejes centrales que aportan en la construcción del rol de “Consultor en Desarrollo Organizacional”, describiendo y categorizando distintos aspectos que puedan ayudar a la construcción de diversas herramientas de gestión de personas, a la vez que permite generar una explicación de la relación más o menos compleja de los mismos elementos y ejes.

Métodos y/o técnicas de producción/recolección de información

En esta investigación se usaron dos técnicas y métodos de producción y recolección de información, la entrevista semi-estructurada y el análisis de dibujo del rol organizacional, las cuales se dividieron en una primera sesión en donde se aplicó la entrevista semi-estructurada, para luego en otra sesión trabajar con el análisis de dibujo. En combinación estas dos herramientas permitieron recolectar y profundizar en aspectos tanto descriptivos como explicativos del rol de “Consultor en Desarrollo Organizacional”.

Se escogió la técnica de la entrevista semi-estructurada, ya que como Corbetta (2003) menciona, en la entrevista semi-estructurada el investigador abordará temas previstos por el guión, sin embargo, tiene la libertad para desarrollar temas que vayan surgiendo a lo largo de la entrevista y que él considere importantes para la comprensión del sujeto entrevistado, aun cuando no se incluya el resto de las preguntas de la pauta.

La elección de esta entrevista obedece también a la comprensión que la realización de una entrevista no será realmente provechosa si no permite el surgimiento de nuevas temáticas, que puedan reflejar la vivencia en un rol específico. A su vez que, debido a la propia naturaleza de este estudio, que implica abordar una temática específica, da la posibilidad de llevar aspectos pre-concebidos como relevantes para esta exploración.

En suma, a la entrevista semi-estructurada, se escogió la utilización del dibujo de rol como medio de exploración de las distintas vivencias, creencias, fantasías, actividades, etc. que provee el rol en esta organización en específico.

Respecto al dibujo como medio de exploración del rol, Nossal (2010) señala aspectos significativos para la comprensión de los posibles aportes de esta herramienta en distintos contextos, como puede ser la exploración del rol, o la generación de cambios en la comprensión del mismo.

Uno de los principales aportes que tiene esta técnica, es la creación de un producto con valor simbólico, lo que permitiría aproximarse al rol desde otra perspectiva más allá de la descriptiva. Esto contribuiría a la conformación de un espacio que abre la posibilidad de crear nuevos significados en torno al rol (Meyer 1991 en Nossal 2010) que podrían complejizar la descripción y la exploración de la vivencia en el rol. Esto debido a la creación de lo que Nossal (2010) en su recopilación llama un “tercer factor”, es decir, la creación de un mecanismo mediador de la vivencia, un intermediario que permite que la información respecto a la experiencia surja desde

el dibujo y no desde la relación entre dos personas, lo que permite explorar temáticas difíciles de forma menos amenazadora.

Otro aporte que señala Nossal (2010) en su trabajo en torno al dibujo en la exploración socioanalítica es que esta herramienta permite relevar y trabajar con gran cantidad de información inconsciente, lo que de nuevo aportaría a ver y construir el rol de manera creativa, y sobre todo, aportaría información más allá de lo que puede ser descrito, ya que por todo lo dicho anteriormente esta técnica soslayaría las restricciones propias del discurso (Morgan 1993 en Nossal 2010), con respecto a la elaboración y explicación de experiencias complejas de transmitir por medio del discurso y de las limitantes de tratar temáticas amenazadoras en una relación con un otro.

Participantes

Para esta investigación, se utilizó un muestreo intencionado debido a la cantidad de personas que ocupan en rol de “Consultores en Desarrollo Organizacional”.

La fase de exploración se realizó con dos “Consultores en Desarrollo Organizacional” con más de 7 años de experiencia en el rubro de negocio y con más de un año trabajando en la organización. Se eligió a estas personas por su tiempo en la organización y experiencia en el rol tanto en este contexto organizacional como en otros. Otro aspecto relevante al momento de elegir a estas personas, es debido que a la naturaleza de los proyectos de la consultora son los únicos que se encontraban en proyectos locales y que no tendrían que viajar fuera de la ciudad a riesgo de no poder seguir participando en la segunda fase de análisis de dibujo.

Para la fase del muestreo teórico se realizó un análisis de dibujo junto a una entrevista semi-estructurada, a un tercer participante de similares características que los dos previos.

Análisis de la información

Para facilitar la recolección de datos y el análisis de las entrevistas se llevó a cabo un registro de audio con el consentimiento de los entrevistados, además de una transcripción de tipo ortográfica que se desarrolló con bajo grado de edición -esto para la protección de nombres o referencias que pudiesen llevar a la identificación de la organización como de los participantes

y sus opiniones- y de forma literal. A partir de este registro se procedió al análisis por medio de codificaciones propias de la teoría fundamentada.

Los datos recolectados fueron interpretados por medio de la codificación propuesta por Strauss & Corbin (2002), específicamente, la codificación abierta y axial. Esto permitió la deconstrucción, conceptualización, comparación e integración de los datos, para la elaboración de una teoría respecto a los objetivos de la investigación. La codificación abierta es un proceso analítico, que busca identificar conceptos, y descubrir las propiedades y dimensiones de los datos. La codificación axial corresponde al proceso en donde se relacionan las categorías con sus subcategorías. Esta codificación busca relacionar una categoría con otra ya sea por sus propiedades y dimensiones, esto para observar cómo se entrecruzan y vinculan agrupando los datos fracturados de la codificación abierta.

Finalmente cabe mencionar que este proyecto se realizó por medio de un análisis de caso. Para Stake (1998) este es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias concretas. La particularidad más característica de ese método es el estudio intensivo y profundo de un/os caso/s o una situación, entiendo éste como un “sistema acotado” por los límites que precisa el objeto de estudio, pero enmarcado en el contexto global donde se produce.

Esta decisión metodológica tiene relación con que este proyecto, no busca la generalidad, sino que, por el contrario, analizar en detalle las vivencias de un rol en particular dentro de un contexto específico, que permita, como se dijo anteriormente, generar gestión en torno a un rol.

4.- Resultados

Descripción del Rol de Consultor en Desarrollo Organizacional

En el siguiente apartado se describirá el rol de Consultor en Desarrollo Organizacional, este será abordado en tres partes que responden a los objetivos específicos del proyecto, el primero tiene relación con las competencias técnicas necesarias para la ejecución del rol, el segundo a las principales construcciones en torno al rol descrito y por último una exploración en torno al contexto organizacional en donde se desenvuelve el rol.

Identificar las competencias técnicas necesarias para la ejecución del rol de "Consultor en Desarrollo Organizacional" dentro de una Consultora especialista en Recursos Humanos.

Al intentar abordar el ejercicio del rol del "Consultor en Desarrollo Organizacional" por medio de competencias técnicas es necesario hablar en primera instancia de dos aspectos que son considerados como centrales al momento de ejecutar este rol.

El primero es que la ejecución del mismo puede dividirse en dos tareas principales. La primera entendida como la tarea del "Consultor" mismo, o haciendo un símil de "Analista", esto quiere decir, ligada a la implementación y resolución de diversas necesidades propuestas o no por el cliente, por ejemplo, a esto se refiere el entrevistado uno cuando dice "Mi rol tiene que ver con la asesoría y resolución de problemas de clientes". Esta primera tarea suele vincularse de manera directa con "otro", el cual sería el "Sistema Cliente", el cual plantearía las necesidades explícitas e implícitas en donde los recursos del rol se pondrán a disposición y en acción.

La segunda tarea del Consultor en Desarrollo Organizacional es entendida como la de "Jefe de Proyecto", esta tarea está más relacionada a la coordinación, logística y administración de los proyectos en donde se ejecutan e implementan las acciones. Esto se expresa como "…hacer que las cosas sucedan…" según las palabras del entrevistado uno. Esto requeriría de por sí competencia distintas a la primera tarea del rol.

Es necesario hacer esta distinción pues son entendidas como momentos distintos de una misma labor. Esta diferencia se profundizará más adelante cuando se describan las experiencias asociadas al rol, ahora solo basta con decir que estas dos tareas son vividas como antagónicas, muchas veces obstructoras una de la otra, presentando una tensión importante en la experiencia y en la ejecución misma.

El segundo aspecto relevante es que a partir de los entrevistados se han diferenciado a su vez dos tipos de competencias para la ejecución del rol, como son las competencias blandas y "teórico-técnicas", cada una de las cuales ayudaría y aportaría al cumplimiento de una intervención holística, de calidad y como se diría por los primeros dos entrevistados "…significativa y con sentido…" desde ambas tareas antes mencionadas.

Solo con intención explicativa y sin buscar delimitar de alguna manera las competencias requeridas para una u otra tarea, se presenta el siguiente esquema (Fig. 1) que permite aproximarse a esta diferencia. Es necesario decir que todas estas competencias están en un continuo, y querer distribuirlas de manera exclusiva dentro de cuadrantes es artificial en la misma experiencia y solo responde a una necesidad descriptiva para entender las mismas.

Fig. 1

	Competencias Teórico-Técnicas	Competencias Blandas
Tarea Consultor-Implementador	-Gestión del cambio. -Procesos de coaching. -Gestión del desempeño. -Gestión por competencias. -Cultura organizacional. -Clima organizacional. -Implementación de programas de D.O. -Conceptualización de D.O. -Modelos de consultoría en D.O.	-Búsqueda de Contribución. -Trabajo en equipo orientado al aprendizaje. -Indagación. -Posicionamiento profesional. -Escucha. -Contextualización.
Tarea Jefe de Proyecto	-Alineación de Programas de D.O. con estrategia del cliente. -Optimización de recursos. -Conocimiento diversos mercados. -Control de gestión. -Gestión de proyecto. -Gestión de empresas.	-Formación continua. -Reflexión sobre la práctica. -Feedback. -Delimitación de necesidades. -Vinculación estratégica con el Cliente. -Proceso de interpretación de necesidades.

Al distribuir las competencias técnicas de esta manera tendríamos cuatro cuadrantes asociados tanto a las tareas principales como también a las competencias técnicas requeridas para cada una.

El primer cuadrante el cual serían las competencias teórico-técnicas de la tarea consultor-implementador, hacen referencia de manera general a conocimientos teóricos y desarrollo técnico el cual permitiría trabajar en las organizaciones aplicando metodologías o solucionando problemáticas con diversas temáticas como podrían ser la gestión del cambio, clima organizacional, etc.

También se sitúan en este cuadrante modelos de consultoría y conceptualizaciones de lo que es el Desarrollo Organizacional. Respecto a los modelos de consultoría cabe mencionar que no se nombró ninguno en específico, sino que se hicieron referencia de manera escueta y general a que existen modelos y que estos tienen fases, pero solo en el estudio teórico, por lo que cabría inferir que la Consultora no maneja un estilo específico ni exigiría en su contexto organizacional el conocimiento de modelos específicos, sino que los propuestos, trabajados y estudiados por sus propios consultores.

En cuanto a la importancia del manejo conceptual de lo que es el Desarrollo Organizacional, este radicaría en el entendimiento general de la labor. Aspecto no menor si se toma en cuenta lo que dijo el entrevistado dos al hablar del tema: "…a veces la gente piensa que todo es desarrollo organizacional…". Esto supondría una percepción propia de cuáles son los temas que competen como profesional y cuales tienen que ver más con la labor y relación de trabajo misma, es decir, en el quehacer de este cuadrante aparecerían también tareas que no están ligadas a la temática misma del Desarrollo Organizacional, pero que aun así están ligadas al rol de consultor.

El segundo cuadrante comprendería las competencias teórico-técnicas de la tarea jefe de proyecto, el cual estaría ligado a las competencias y habilidades necesarias al momento de pensar el trabajo de coordinación y logística de los proyectos asignados. Todas estas habilidades están más ligadas al entendimiento de cómo gestionar proyectos y cumplir con los estándares de calidad desde una mirada más bien administrativa.

Todas estas temáticas fueron expresadas como importantes en el rol de Consultor en Desarrollo Organizacional para esta consultora, pero en un nivel básico, es decir que permita un manejo más o menos adecuado en cuanto a la gestión misma.

Un aspecto importante que surgió desde los entrevistados y que no está tomado explícitamente en el objetivo específico que hace referencia a competencias técnicas, son las competencias o habilidades blandas que serían las más adecuadas para ocupar el rol de Consultor en Desarrollo Organizacional en esta Consultora. Estas son incluidas en este apartado pues surgieron de manera espontánea como aquellos aspectos que facilitarían y contribuirían de mejor manera a las distintas tareas del rol.

El tercer cuadrante que surge a raíz de esto, son las competencias blandas de la tarea consultor-implementador. Estas están asociadas habilidades y competencias desarrolladas que permitirían generar una contribución en el quehacer, es decir, agregar valor al cliente con las intervenciones diseñadas, a su vez que permitirían un trabajo en equipo orientado sobre todo al aprendizaje, al desarrollo de soluciones innovadoras y que el equipo mismo se relacione de manera saludable con el quehacer.

También existen aspectos como la escucha, indagación y contextualización de los conocimientos, que serían sentidos como parte fundamental del rol, pero que no pueden ser estudiados ni aprendidos de manera teórico-técnica, sino que estos más bien vienen acompañando a la persona que viene a ocupar el rol y se irán desarrollando en la experiencia misma y trayecto del rol. Este aspecto es interesante pues plantearía que las competencias necesarias para la ejecución del rol se irían desarrollando en el ejercicio mismo del rol, lo que supondría momentos en el cual alguien puede ejercer el rol sin tener todas las competencias necesarias para el éxito del mismo, aspecto frustrante sin lugar a dudas que debería ser suplido por otros en cuanto a la calidad de la intervención, es decir, el equipo debe reconocer esto y trabajar de tal manera para que sus miembros desarrollen las habilidades sin que se afecte la calidad de la intervención ofrecida al cliente.

El cuarto cuadrante serían las competencias blandas para la tarea de jefe de proyecto, estas estarían ligadas a un desarrollo más completo de las intervenciones y siempre pensando en una vinculación significativa con el cliente. Estas habilidades permitirían tener una visión compleja del proyecto y sus intervenciones específicas.

Algunas de estas competencias serían procesos intuitivos y re interpretativos de las necesidades y discurso de los clientes, que permitirían comprender de distinta manera las problemáticas planteadas, competencia esencial para presentar soluciones innovadoras y significativas a los clientes. Esta habilidad se presenta como exclusiva de la experiencia y el tacto con el cliente, es decir, esta competencia al igual que las relacionadas a las competencias

blandas se desarrollaría durante el mismo ejercicio del rol, a su vez estaría la competencia de desarrollar una relación significativa con el cliente que agregaría a lo anterior un aporte y entendimiento al negocio mismo del cliente y evitaría la intervención aislada.

Luego existirían competencias más enfocadas a la gestión del equipo mismo de trabajo, como la delimitación de necesidades del proyecto, este proceso va de la mano con la re-interpretación de la problemática del cliente y tendría valor pues entregaría al equipo de proyecto un margen de acción claro, lo que supone intervenciones concretas y significativas. En conjunto la competencia de dar feedback al equipo, sería crucial para esta tarea dentro del rol, pues debe mantener al equipo alineado a la intervención ya que el Jefe de Proyecto se plantearía como puente entre cliente y equipo.

Por último, un aspecto relevante al momento de pensar las competencias tanto técnicas como blandas al momento de desempeñarse en el rol y actuar desde el, es el origen de estas. Si bien se habla de profesiones ligadas al rol, como la psicología, esta no sería ni exclusiva para ocupar el rol y tampoco habilitante, es decir, en esta organización los consultores son psicólogos, pero se entiende que la profesión no está ligada al rol, y tampoco a las habilidades necesarias para ejercerlo, esto se ve expresado en palabras del entrevistado dos cuando dice: "…en el mundo real es donde vas a aprender, nosotros te damos todas las herramientas para que puedas desarrollarte…" en referencia a la formación profesional. Esto supondría la necesidad de desarrollarse en el rol, es decir, ejecutar el mismo para poder ejercerlo con intervenciones de calidad.

Identificar las principales construcciones mentales de los Consultores en Desarrollo Organizacional respecto al rol de "Consultor en Desarrollo Organizacional" dentro de una Consultora especialista en Recursos Humanos.

A continuación, se presentan las principales categorías obtenidas posterior al análisis de la información recolectada, estas corresponderían a las principales construcciones mentales en torno al rol del "Consultor en Desarrollo Organizacional" y dan cuenta de una experiencia sentida y elaborada a partir del ejercicio del rol en esta organización específica.

Multiplicidad de Roles

Si bien el cargo es descrito y tomado como “Consultor en Desarrollo Organizacional”, y este incluye diversas tareas, hay dos polos respecto al mismo, hay dos ejes en la vivencia del rol que se sienten como antagónicos. Estos son el rol antes mencionado como Consultor mismo, o símil de Analista, el cual se encarga de la ejecución de las acciones decididas, y por otro lado el rol de Jefe de Proyecto, que tiene tareas más administrativas y de coordinación.

Estos, si bien forman parte de la misma labor y en simultaneidad, en diversos proyectos son vistos como antagónicos, es decir, que la ejecución de uno dificulta la ejecución del otro. Se entiende que las tareas de cada parte del rol se contraponen, debido a que el tiempo dedicado a la acción concreta muchas veces limita y quita el foco a una visión más estratégica y gestionadora de proyectos a nivel general. Esta vivencia antagónica surge más intensamente cuando se ocupa el rol de Jefe de proyecto, pues muchas veces estando en este rol se tienen que hacer tareas correspondientes al analista, mientras que, siendo analista, difícilmente se pueden tomar tareas de coordinación en el mismo proyecto.

Por otro lado, ser consultor/analista en un proyecto y ser jefe de proyecto en otro, también despierta una sensación de contradicción, pues se vivencia que la microtarea siempre será obstructora de la visión más estratégica que es atribuida al rol de jefe de proyecto, por lo que el trabajo de por sí es sentido e imaginado como contradictorio.

Esta complejidad se esconde de los sistemas externos, es decir, no se le presenta al cliente, pues existe como el segundo entrevistado diría, la concepción de “circo pobre”, por lo que de cara al cliente el jefe de proyecto solo es jefe de proyecto, y no se encargará de ejecutar otra cosa que no sea la coordinación de cara a él. Sin embargo, esto solo se presenta así pues es común que el jefe de proyecto tome tareas de analista por lo que despertaría una emoción de frustración y de incomodidad en el trabajo.

Esto crearía en la ejecución una separación más bien difusa de ambas aristas del rol, lo que es sentido como una indefinición de roles, que como declaran los entrevistados pone en riesgo la calidad en la entrega de soluciones a los clientes. Esta tensión no se suele resolver, solo se habita y experimenta como constantemente riesgosa, el riesgo que hay detrás de esto es la indefinición del propio rol y la posibilidad de asociar esta indefinición a mi identidad profesional. Se declaran ciertas maneras de alivianar esta tensión, las cuales tienen que ver con la aclaración explicita de aspectos significativos del rol, estas solo son propuestas por las

personas que habitan el rol, pues no existen instancias más formales que exijan esta aclaración, este hecho requiere mucho de la arista personal del rol, es decir, voluntad personal de querer aclararlo, en los casos que esto no se realiza, las personas suelen asociar esta confusión al maltrato e injusticia interna.

La Flexibilidad

Un aspecto transversal a la vivencia del rol y una construcción muy sólida en torno al rol, es la flexibilidad. Esta es entendida en distintos niveles, tanto en el origen del rol, en el desarrollo del mismo y en el contexto donde se desenvuelve. Lo más significativo es expresado en que el origen del rol, es decir, el surgimiento de este rol es a partir de la flexibilidad misma, ya que las expectativas respecto al mismo son de por si variadas, se espera también un desempeño ajustado a la medida y su propia construcción es flexible, esto se explicará a continuación.

Respecto a la formación del mismo, se señalan diversos aspectos que son sentidos como riesgosos para la profesión. Esto radica en que la construcción del rol no está asociada a una profesión en esta organización, si bien la profesión predominante es la psicología, esta no es vista ni como excluyente ni como habilitante para ocupar el rol. En esta organización se tiene la concepción de que la construcción del rol se da en el ejercicio mismo de él, es siendo consultor en desarrollo organizacional que uno se forma como mismo, es de esa manera en la que uno se puede posicionar para este rol.

La educación formal no es un habilitante exclusivo, sino, es entendido como una herramienta técnica, pues es el equilibrio entre las competencias antes nombradas con el desarrollo en el ejercicio mismo del rol el que lo construye. Esto plantea diversos riesgos e inquietudes al respecto, como la tensión del posicionamiento interno y externo, ya que sería necesario un hito que te posicione como consultor en desarrollo organizacional, luego el nivel de expertise del mismo, que se va dando a través del abordaje de proyectos específicos y preparación técnica.

La flexibilidad también es significativa en la vivencia del rol, pues los contextos donde se desempeña este rol específico así lo exigen. El contexto interno de la organización será abordado en el siguiente apartado y responderá al tercer objetivo específico, así que por ahora solo se hará referencia al contexto externo o sistema cliente en el cual se desempeña el rol.

Como mencionó el primer entrevistado “… si no fuese por el cliente no existiríamos…” podemos dar cuenta entonces de una fuerte orientación externa del rol hacia el cliente. Esto

por un lado exige adaptarse en distintos niveles a la “organización cliente” según los entrevistados, ya que el relacionamiento con diversas personas implica adaptarse a estilos distintos de trabajo y expectativas distintas respecto al rol, esto supone una ansiedad base en la ejecución del rol. Existen respecto a esto y por lo relatado por los entrevistados, riesgos en cada una de estas características, mientras que las expectativas pueden ser ajustadas y la relación trabajada, es el estilo de trabajo el que más demanda esfuerzo de adaptación, pues los entrevistados dieron cuenta de la importancia de la tarea del rol la cual es “…dar soluciones…”, por lo que será crucial entregar soluciones de calidad y adaptadas al cliente y satisfacer estas necesidades implícitas y explicitas. Esto provoca tensión debido a la exposición de la frustración por cambios desde el cliente, y la presión interna y externa que se vive en el quehacer mismo.

Todo esto configura un rol profundamente flexible, desde su origen, pasando por su desarrollo y terminando en su ejecución. Este espacio es vivido como obvio y se da por naturalizado al rol, es una ansiedad base que configura la vivencia del rol en este contexto organizacional.

Las expectativas internas

Desde los mismos entrevistados surgieron ciertas palabras que empezaban a construir en el imaginario al “Consultor en Desarrollo Organizacional” de esta consultora. Estas expresiones son del tipo “…un todo terreno…” y “…aperrados…” del primer y segundo entrevistado respectivamente, estas hacen referencia a las exigencias que se les atribuye al rol, en donde el compromiso con la organización se vería reflejado en un esfuerzo que apela a lo personal.

Estas expresiones surgen en respuesta al contexto inestable que caracteriza a los clientes de esta consultora. Por lo que el consultor en desarrollo organizacional, debería ser capaz de responder de manera ágil y comprometida a diversos contextos para satisfacer al cliente. Esto también surge como un valor dentro del equipo, se dice con orgullo y se espera que todos puedan desempeñarse de esta manera.

El sentido del rol

Un aspecto relevante que surgió de los entrevistados es la importancia de encontrar un “sentido” al rol, que hace que el habitar en el mismo sea más saludable. Este hace referencia a que la ejecución de la tarea no es vista como localizada, sino que se sitúa en un marco de

valores propios de cada persona, el cual se alinea y da la sensación de trascendencia de la tarea.

Si bien por todos es declarado como un aspecto muy personal y se dieron señales de que este sería similar entre los miembros de la organización, este sentido hace referencia principalmente al valor de las personas y el bienestar personal en sus entornos laborales. Esto se declara muchas veces como contradictorio a las peticiones del cliente, y si no son contradictorias, al menos son lejanas a la petición explicita, por lo que se reconoce como un motivo personal e individual que imprime un "sello" al equipo.

Describir el contexto organizacional en el cual se encuadra el rol de "Consultor en Desarrollo Organizacional".

Como el insumo principal de análisis tiene relación con las vivencias de las personas que habitan el rol de "Consultor en Desarrollo Organizacional", el contexto organizacional será descrito a partir de estas mismas vivencias, y sus implicancias y significados en las personas.

La incertidumbre organizacional

El contexto organizacional a grandes rasgos es percibido como muy espontaneo desde la gestión administrativa y de proyectos. Se nombra la expresión de "…apagar incendios…" que hace referencia a que el ejercicio del rol en esta organización esta habitualmente en la resolución de urgencia de tareas.

También se siente una incertidumbre interna en donde las cosas se suelen hacer de manera clara pero no de manera explícita, es decir, se da por cierto que todos los miembros están haciendo su labor de manera adecuada, pero no hay procesos que revisar al momento de generar evaluaciones, ni clarificar roles de manera formal.

Este contexto contribuye a que existan límites difusos en cuanto a la toma de decisiones y ejecución de tareas. Esto es vivido de manera contradictoria por los entrevistados, ya que por un lado esto se ve como amenazante para la calidad de los proyectos y su ejecución, y que contrae inevitablemente instancias de clarificación que permitan un funcionamiento adecuado y evitando confusiones. Por otro lado, es entendido como un espacio de libertad que debe ser

tomado, es decir, que estos espacios son llamados a ser llenados con aporte y contribución, que de lo contrario serían amenazadores como vendría siendo la otra visión de la situación.

Esto queda claro al expresarse que, en este contexto organizacional, es necesario clarificar voluntariamente muchos roles con sus responsabilidades y tareas, de esta manera la autorregulación vendría por motivación personal y no por espacios institucionalizados.

A esto también contribuiría la percepción de jefaturas horizontales, que se ve principalmente en la apertura de espacios para conversación y toma de decisiones, que son tomados en procesos consultivos relacionados con la tarea. También se refleja en una percepción de cercanía laboral y personal con los cargos de jefatura.

Límites personales y organizacionales difusos

A lo largo de las entrevistas surgió una temática relevante, acompañado del sentido del rol que radica mucho en lo personal, se notó que en los relatos de los entrevistados los limites personales y organizacionales eran más bien difusos. Esto se vio reflejado principalmente en la comprensión de la organización que tenían los entrevistados, los cuales destacaban procesos personales muy ligados a los procesos organizacionales, homologando etapas o resaltando la pertenencia.

La importancia de esto no solo radica en un estilo específico de organización, y un tipo de necesidad que se satisface en el grupo, sino que también en cómo se hace gestión al interior de la organización, ya que como los participantes comentaron, existen mecanismos de compensación que apelan a lo personal. Estas son instancias de camaradería y flexibilidad horaria, ambas orientadas a que las personas se sientan cómodas con sus espacios y dentro de la organización.

Como uno de los entrevistados comentó "… ¿valdrá la pena un asado una vez al mes y el horario por el desorden y la ambigüedad? A mi si me hace sentido…". Esto demuestra por un lado que los métodos de compensación son efectivos y permiten que el malestar que puedan provocar distintos aspectos organizacionales sea minimizado por el vínculo personal que se forma al interior de la organización.

Orientados a los espacios de conversación y aprendizaje

La siguiente categoría que caracteriza el contexto organizacional de esta consultora son los llamados "espacios de conversación" y su resultado, el aprendizaje. Esto tiene relación con

que, de manera declarada por los participantes, uno de los principales valores de la organización es el aprendizaje. Esto en esta organización ocurre en los llamados “espacios de conversación” que son instancias formales o informales en donde un par o más miembros de la organización se reúnen para tratar diversas temáticas, estos espacios son más valorados cuando se reúnen todos.

Una instancia formalizada es la llamada “reunión de operaciones” que reúne a todos los miembros del equipo a tratar temas de proyectos y funciona como espacio de distención y trabajo al mismo momento. Este mecanismo nuevamente apelaría al vínculo de las personas al interior de la organización.

4.- Conclusiones y Sugerencias

Este proyecto ha procurado tener en cuenta lo importante que son las vivencias personales al momento de desempeñarse en un rol específico, en un contexto específico. Este sentir ha tratado de configurarse en una idea de organización que se construye en la mente, y se ha tratado a su vez de describir como los miembros al entender este constructo, como parte de un proceso consciente, modifican su comportamiento y tratan de lograr un habitar más saludable, cumpliendo con las expectativas reales e imaginadas de la organización.

El marco teórico en que se encuadra esta investigación, ha permitido entender las distintas aristas de la organización en la mente y como esta se alimenta de hechos reales, imaginados y sobre todo la experiencia, como varios autores señalan (Acuña & Sanfuentes, 2008; Siever & Beumer 2006; Reed & Bazalgette, 2006; Armstrong, 2005; Hutton, Bazalgette & Reed, 1997). Estos hechos y sus significados se han vuelto tan presentes en la vida de los participantes que se han planteado diversas formas de darle sentido y poder adaptarse, ante una ansiedad cierta y sentida.

También han aparecido elementos que nos permiten construir una descripción de rol organizacional, con aristas personales, organizacionales, reales e imaginadas, e indagar en como las personas que habitan este rol, las ponen a disposición de este espacio laboral para conseguir logros y satisfacción.

Este encuadre ha posibilitado crear un proceso de reflexión que permitió entender mejor un rol específico en una organización particular, esto puede abrir posibilidades importantes de acción teniendo en cuenta la petición original, es decir, crear procesos de gestión de persona que contribuyan a la construcción de un contexto más saludable.

Son dos los elementos que considero esenciales como aprendizajes de este proyecto. El primero hace referencia a una comprensión más compleja de mi propio espacio de trabajo, un diagnóstico de lo que son elementos vitales para esta organización en la mente más o menos compartida y segundo, como los espacios de reflexión en torno al rol permiten un habitar más saludable.

Respecto a esta comprensión más compleja de mi propio espacio de trabajo, destaco lo que Miller (1985) citando a Bion señalaría como la diferencia de un grupo sofisticado abocado a una tarea y un grupo básico, en este caso bajo el supuesto de dependencia. Respecto al sistema tarea este grupo si bien encuentra dificultades, puede reaccionar y responder de manera equilibrada a la tarea solicitada, pero al mismo tiempo reacciona de manera bastante ansiosa a este principio de dependencia, en donde el grupo y pertenecer a él se vuelve muchas veces más importante, lo que podría nublar la ejecución de la tarea.

Esto pone al rol de Consultor en Desarrollo Organizacional en este contexto, en una tensión tarea-grupo, que no debe ser obviado si se quiere desempeñar de manera saludable en él. Esto se ve en como los propios mecanismos de compensación y de integración apelan al desarrollo, inclusión y emoción personal, y como esto podría llegar a crear confusiones que deben ser explicitadas para evitar sentir abuso, como en los casos que se apela a la relación personal más que a la colaboración profesional para cumplir con tareas o peticiones, pudiendo de esta manera crear un ambiente que se sostiene en cuanto la relación, creando un contexto donde es difícil negarse.

Esta característica solo es posible mediante la colusión de las partes, la organización y las personas, que en el espacio del rol crean un constructo de profesional muy involucrado emocionalmente, que en el cumplimiento apela al compromiso personal y apunta al desarrollo personal, y en el cual la profesión y el cliente es más bien un medio para crear un grupo afectuoso y protector.

Segundo, es importante considerar que este proyecto apuntó a crear un espacio de reflexión, que fue tomado por los participantes como significativo dentro de su habitar en el espacio de

trabajo, ya que después de esta intervención indagatoria, los propios miembros del equipo tomaron espacios y crearon otros para hablar y explicitar temas que estaban presentes, pero no dichos.

Estos espacios apuntaron principalmente a mejorar la gestión de tareas al interior del equipo, a clarificar roles y responsabilidades, y a explicitar necesidades que eran cubiertas por voluntad y no por un sistema organizacional que evidenciara la necesidad de gestión por sobre las mismas.

Esto refleja lo que múltiples autores (Acuña & Sanfuentes, 2009; Reed & Bazalgette, 2006; Siever & Beumer, 2006) señalan, que es que los procesos de reflexión, y análisis de expectativas respecto al propio rol, muchas veces abren un espacio de acción, que puede ser tomado o no, pero que se vincula con una modificación del desempeño el rol. Muchas veces esto implica cambiar algunas cosas que puede ser incomodas, hablar sobre temas que pueden ser difíciles de tratar, pero que buscan que los espacios de trabajo sean saludables.

Como insumo de análisis, este proyecto me ha permitido pensar sobre acciones concretas que podrían mejorar la gestión de personas al interior de la organización.

Por un lado, la explicitación de responsabilidades dentro de los procesos de gestión de proyectos, ya que, si bien esta herramienta ha contribuido a la comprensión de la ejecución del rol, es necesario también delimitar responsabilidades para el rol. Entendiendo el espacio específico en donde se enmarca el rol, lejos de una delimitación estática, y tomando los valores encontrados en esta organización se recomienda la creación de un espacio que permita delimitar objetivos y orientarlos a la contribución y no a la tarea, de esta manera se mantendrá la flexibilidad que exige el cliente, y a su vez cooperará para que el habitar sea menos ansioso.

De forma concreta, un espacio en la reunión de lanzamiento de proyecto en donde se aborden las necesidades que deberá cumplir cada rol, las relaciones principales y líneas comunicacionales que deberá tener en cuenta al momento de ejecutarlo. A la vez un espacio para hablar de las dudas y tensiones que puedan surgir en el ejercicio del mismo.

Otro punto relevante es la necesidad de aclarar las expectativas que tiene la organización de sus profesionales, ya que este punto fue el más disímil dentro de los entrevistados, lo que podría señalar un proceso improvisado en los procesos de selección, mucho espacio para la interpretación, poca claridad de la metodología, etc. Por lo que sería significativo desarrollar

procesos formales de retroalimentación y evaluación del desempeño, que pueda ir alineando las expectativas que tiene tanto consultor como organización.

Se torna relevante también, la metodología usada en este proyecto, que ha posibilitado que a través de la experiencia de las personas que habitan un rol en particular, crear espacios de análisis y de acción, que permitan una gestión de personas participativa y que releve lo que es significativo para las personas. Esto ha quedado claro en como espontáneamente luego de este proyecto se han tenido conversaciones, se han solicitado acciones, que buscan el bienestar y desarrollo de la organización. Ejemplo concreto de esto, han sido reuniones reiterativas durante los meses posteriores de esta intervención, en donde los consultores se han reunido con las jefaturas de área para buscar clarificar aspectos importantes del rol de los consultores al interior de la organización, lo que ha creado una iniciativa de gestión de proyectos, que incluye fases de clarificación y retroalimentación de las responsabilidades, funciones y alcances del rol, como también el desarrollo de plataformas colaborativas de gestión del conocimiento.

Para cumplir la petición inicial de crear una descripción de cargo que relevara lo propio de trabajar en esta organización, se hubiese podido recurrir a las metodologías más clásicas de descripción de cargo por funciones o por modelo de competencias. Esto hubiese permitido aproximarse al rol a través de las habilidades requeridas para desempeñarse en él, o un modelo de gestión por competencias que catalogará en niveles por ejemplo la Adaptabilidad, la Proactividad, etc. a diferencia de la metodología ocupada, que intentó aproximarse por medio de la vivencia al rol específico. La creación por otro lado de un flujo de competencias requeridas en los distintos roles del cargo tanto técnicas como “blandas”, a su vez de una descripción compleja de las tensiones al ejercer el rol, y empoderamiento de las personas al interior de la organización, provee una mirada que va más allá de la comprensión ejecutiva del rol más o menos compleja por medio de competencias y niveles, ya que provee por un lado la comprensión de una vivencia real, contingente y muy influyente en la ejecución, que a su vez complementado con el flujo de competencias y habilidades comienza a armar un espectro del rol que permite hacer gestión sobre el teniendo en cuenta lo específicamente requerido por la organización en contextos específicos, por ejemplo: en una fase de desarrollo de un Consultor Trainee, se podrán exigir habilidades técnicas y teóricas de nivel medio, y habilidades de gestión bajas, y poder generar un plan de desarrollo para habilidades blandas específicas o claves para esta fase, teniendo en cuenta las tensiones que pueden surgir en este contexto

específico, como por ejemplo la orientación al aprendizaje, teniendo en cuenta siempre la propia organización en la mente de la persona que ocupa el cargo.

Si el objetivo hubiese sido relevar un sentir o una concepción más o menos compartida del grupo, se hubiese podido recurrir a entrevistas grupales o focus group, que permitieran la posibilidad de surgir emergentes relevantes para el equipo, o entrevistas individuales que indagaran en los simbolismos que surgen. Sin embargo, el trabajo a través del dibujo del rol organizacional, permitió la emergencia de símbolos no totalmente conscientes, que al ser nombrados como hipótesis abrían espacios de reflexión significativos para la vivencia del rol. Ejemplo de esto son elementos específicos como pérdida del sentido del quehacer que provoca ansiedad en el ejercicio del rol del entrevistado 1 y como la inmovilización de las piezas del rompecabezas del entrevistado 2, que hacían referencia a las personas al interior de la organización. Estos últimos sin duda abrieron espacios de comprensión significativos para entender la vivencia del rol, y sobre todo vivencias “conocidas no pensadas”.

Apuntando a posibilidades futuras a partir este estudio, surge la importancia de observar los procesos organizacionales de manera dinámica, que permita integrar la posibilidad de un desarrollo no lineal ni limitado al encuadre definido. Sería importante indagar y en desarrollar otros procesos organizacionales con esta mirada, por ejemplo, evaluaciones de desempeño, desarrollo de carrera, el desarrollo de habilidades críticas para el negocio, etc.

Teniendo en cuenta lo que Armstrong (2005) señala, como la experiencia de la organización como un todo, en donde suele ser difuso el límite de la organización e individuo desde la experiencia sentida. Sería interesante desarrollar más estudios que apunten a como esta experiencia puede crear espacios más saludables de habitar la organización, con una mirada menos mecanicista del trabajo y más como un espacio significativo y participativo en el que las personas se desarrollan y sobre todo, participan. Esto no busca desconocer la tarea primaria de la organización, sino, reconocer la importancia de los espacios de trabajo y la participación en organizaciones para la sociedad chilena actual, como un lugar en donde se crea comunidad y construyen maneras de relacionarse.

También abrir espacios a explorar temas organizacionales desde esta mirada, en donde la construcción de la organización y su correlato en el actuar del individuo es mutuamente influyente y no unilateral como a veces se supone en las intervenciones. Esto supondría un desafío importante en el contexto chileno actual, pues apelaría a la participación activa por

parte de los miembros de las organizaciones, riesgo de ser visto como sindicalización, insubordinación, o jefaturas y liderazgos ineficientes.

Como limitaciones de este proyecto es necesario destacar las características organizacionales en donde se enmarcó, ya que estas permitieron que el flujo de esta investigación fuese independiente. Las condiciones en las cuales partió esta investigación, con un sponsor dentro de la dirección de la organización, a su vez ligado a objetivos estratégicos del año, le dieron importancia a este proyecto y posibilidades de acción que seguramente en otros contextos no serían tan simples. Otro factor relevante fue el tamaño de la organización, más bien pequeño, y la historia de este equipo de trabajo que lleva a la fecha cerca de 4 años juntos en labores. Esto pudo haber influido en la confianza y disposición para tratar ciertos temas, que, en organizaciones más grandes, y sin la creación de una historia significativa en la organización en la mente del equipo, habrían sido más difíciles de relevar.

Por esto mismo, en otros contextos donde se quisiera realizar una investigación similar, se debería tener en cuenta el tamaño de la organización, la historia del grupo, y el apoyo al proyecto desde los cargos con poder de decisión. Quizás incluso, se debería crear una estrategia distinta de aproximación a la temática, de manera que cree espacios seguros y de confianza para explorar estas materias, a su vez de ligarlo a objetivos del área y/u organizacionales, que tornen más concreto el beneficio que pudiese generar alguna intervención similar.

Por motivos ajenos al mismo desarrollo del proyecto, no se ha podido profundizar en la visión que tiene la jefatura respecto a estas temáticas, lo cual sería relevante indagar. Esto es tomado como una limitante importante a esta investigación, pues estas visiones sin duda contribuirán también a la clarificación de expectativas y comprensión de necesidades que pueden tener los distintos niveles de gestión.

Referencias

- Acuña, E. & Sanfuentes, M. (2009). *Coaching: Análisis del Rol Organizacional.* Santiago: Editorial Universitaria.
- Armstrong, D. (2005). *Organization in the mind (edited by Robert French)*: The Tavistock Clinic series. London: Karnac.

- Blain, A. (2013). Sobre el Socioanálisis, en: Acuña, E. y Sanfuentes, M (eds.), *Métodos Socioanalíticos para la Gestión y Cambio en Organizaciones*, Santiago: Editorial Universitaria.
- Campo-Redondo, M. & Labarca, C. (2005). *La teoría fundamentada en el estudio empírico de las representaciones sociales: un caso sobre el rol orientador del docente*. *Opcion*. [online]. dic. 2009, vol.25, no.60, p.41-54.
- Corbetta, C. (2003). *Metodologías y Técnicas de Investigación Social*. Madrid. España: Editorial McGRAW-HILL.
- Dick, B. (2002). Postgraduate programs using action research. *The Learning Organization, Vol. 9 (4), pp. 159-170.*
- Flick, U. (2009). *An Introduction to Qualitative Research.* London: Sage Publication.
- Gooijer, J. (2013) Diagnóstico de culturas organizacionales: Un enfoque socioanalítico, en: Acuña, E. y Sanfuentes, M (eds.), *Métodos Socioanalíticos para la Gestión y Cambio en Organizaciones*, Santiago: Editorial Universitaria.
- Hoggett, P. (2013). Haciendo investigación psicosocial, en: Acuña, E. y Sanfuentes, M (eds.), *Métodos Socioanalíticos para la Gestión y Cambio en Organizaciones*, Santiago: Editorial Universitaria.
- Hutton, J., Bazalgette, J. & Reed, B. (1997). “Organization in the Mind”, en: Newmann, Kellner & Dawson-Shepherd (Eds.) *Developing Organizational Consultancy*, London: Routledge.
- Krantz, J. & Maltz, M. (1997). Un Marco Para La Consultoría del Rol Organizacional, en: Acuña, E. & Sanfuentes, M (Eds.) *Coaching, Análisis del Rol Organizacional*, Santiago: Editorial Universitaria (2009).
- Martinez, X., Segredo, A., Perdomo, I. (2013). Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional. *Educación Médica Superior*, 27, 288-295, extraído el 20 de Octubre del 2015 de http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=b814321d-8ef0-47cc-9a03-d30effac2a13%40sessionmgr4003&vid=9&hid=4209
- Mersky R. R. (2013). Metodologías contemporáneas para concientizar y actuar sobre la dinámica inconsciente en organizaciones: exploración del diseño, facilitación de capacidades, paradigma del consultor y valor ultimo, en: Acuña, E. y Sanfuentes, M (eds.), *Métodos Socioanalíticos para la Gestión y Cambio en Organizaciones*, Santiago: Editorial Universitaria.

- Miller, E. & Rice, A.K. (1967). Task and Sentient Systems and Their Boundary Controls. London: Tavistock Publications.
- Miller, E. (1985). *Liderazgo, creatividad y cambio en organizaciones.* Acuña, E. (Eds.). Santiago: Copygraph.
- Nossal, B. (2010). El uso del dibujo en la exploración socioanalítica, en: Acuña, E. y Sanfuentes, M (eds.), *Métodos Socioanalíticos para la Gestión y Cambio en Organizaciones*, Santiago: Editorial Universitaria.
- Obholzer, A. (2006). Group dynamics: what coaches and consultants need to watch out for, (Eds.) in Kets De Vries, M. et al. *Coach and Couch*, New York: Palgrave.
- Reed, B. & Bazalgette, J. (2006). Análisis de roles organizacionales en el Instituto Grubb de Estudios Conductuales: Orígenes y Desarrollo, en: Acuña, E. & Sanfuentes, M (Eds.) *Coaching, Análisis del Rol Organizacional*, Santiago: Editorial Universitaria (2009).
- Rodriguez, Y., Berenguer, M., Cabezas, D., Gomez, L., Silveira, Y., Caballero, K. (2012). Evaluación de proyectos de i+d la gestión del conocimiento. Importancia de su vinculación para el desarrollo organizacional. *Ciencia en su PC, 3, 1-17,* extraído el 20 de Octubre del 2015 http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=307e8414-d1b8-4023-8417-83f264eea9d1%40sessionmgr4005&vid=1&hid=4209
- Sievers, B. & Beumer, U. (2006). Análisis y consultoría del rol organizacional: la organización como objeto interno, en Acuña, E. & Sanfuentes, M. (Eds.) *Coaching, Análisis del Rol Organizacional*, Santiago: Editorial Universitaria.
- Stake, R.E. (1998) *Investigación con estudio de casos* (3a. ed.). Ediciones Morata: España.
- Strauss, A. & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada.* Bogota: Contus-Editorial Universidad de Antioquia.

Anexo 1

Consentimiento informado para entrevista

Se le solicita a usted participar en un estudio acerca del rol de “Consultor en Desarrollo Organizacional”. El rol es una construcción con elementos tanto internos como externos que nos permite situarnos y actuar de distinta manera en diversos contextos.

Su participación consistirá en participar en un proceso de dos etapas, la primera una entrevista y la segunda la elaboración de un dibujo y entrevista respecto al mismo cuyas instrucciones les serán entregadas al finalizar la entrevista.

La información recolectada es anónima y confidencial y en el informe final no se registrará su nombre ni datos que puedan asociar sus respuestas a su persona. El audio de la entrevista será grabada. A esta grabación sólo accederán los investigadores. Fragmentos literales de la conversación serán citados en el informe del estudio y eventualmente publicados. Su participación en el estudio no considera algún tipo de compensación económica, esta es completamente libre y voluntaria. Es libre de no participar sin que su rechazo tenga alguna consecuencia para usted.

Agradeciendo su colaboración le invitamos a solicitar, si necesita, cualquier otra información adicional sobre su participación en este estudio, llamando o escribiendo a Diego Fernández (diego.ignvcio@gmail.com).

Después de haber recibido y comprendido la información de este documento y haber podido aclarar todas mis dudas otorgo mi consentimiento para participar en el estudio acerca del rol de “Consultor en Desarrollo Organizacional”.

Nombre Participante Firma Fecha

Nombre Investigador Firma Fecha

Anexo 2

Pauta de Entrevista

Introducción

Buenos días, mi nombre es (nombre) y pertenezco a la Universidad de Chile y me encuentro desarrollando actualmente mi proyecto de título para optar al grado de Magister en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional.

Quiero agradecerle que haya aceptado la invitación a conversar. Se trata de una entrevista de conversación donde no hay un cuestionario, sino temas abiertos y algunas preguntas que haré en el transcurso de la reunión. No hay ideas correctas o incorrectas, buenas o malas, todas las opiniones son igualmente válidas y desde ya se las agradezco. Esta conversación durará aproximadamente 1 hora.

Finalmente, lo que conversemos hoy, será grabado y sólo será utilizado en el marco del estudio. Me comprometo a mantener el anonimato de sus datos personales según ya se indicó en el consentimiento informado que usted firmo.

Estímulo/pregunta inicial

- Teniendo en mente tu rol actual en la organización ¿Cómo lo describirías?

Tema 1: Aspectos técnicos del rol Consultor en Desarrollo Organizacional

Estímulos posibles

- ¿Cuáles según tu serían las habilidades técnicas necesarias para ejecutar tu rol?
- ¿Cuáles son las principales responsabilidades de tu rol? ¿Estas son explicitas, o espontaneas?
- ¿Cómo crees que debería medirse el desempeño de tu rol?

Contribución a objetivos específicos

Objetivo específico 1 de investigación: *Identificar las competencias técnicas necesarias para la ejecución del rol de "Consultor en Desarrollo Organizacional" dentro de una Consultora especialista en Recursos Humanos.*

Preguntas directrices:

- ¿Existen habilidades técnicas claras?
- ¿Existen recursos oficiales que describan estas técnicas necesarias?
- ¿Existe una noción clara respecto a las responsabilidades que deben cumplir?
- ¿Existe algún recurso oficial respecto a la evaluación del desempeño?
- ¿Existen nociones claras del desempeño óptimo?

Tema 2: Construcciones en torno al rol Consultor en Desarrollo Organizacional

Estímulos posibles

- ¿Cuáles son los principales conflictos con que te encuentras al ejecutar tu rol?
- ¿Qué es lo que más te genera estrés al momento de ejecutar tu rol?
- ¿Cuáles son tus motivaciones en la ejecución de tu rol?
- ¿Cuáles son tus principales expectativas al ejecutar tu rol?

Contribución a objetivos específicos

Objetivo específico 2 de investigación: *Identificar las principales construcciones mentales de los Consultores en Desarrollo Organizacional respecto al rol de "Consultor en Desarrollo Organizacional" dentro de una Consultora especialista en Recursos Humanos.*

Preguntas directrices:

- ¿Cuáles son las principales construcciones mentales en torno al rol Consultor en Desarrollo Organizacional?
- ¿Qué componen las construcciones mentales en torno al rol Consultor en Desarrollo Organizacional?
- ¿Cómo son vividas las construcciones mentales en torno al rol Consultor en Desarrollo Organizacional?

Tema 3: Contexto Organizacional

Estímulos posibles

- ¿Cuáles son tus expectativas respecto a tu organización?
- ¿Qué crees que esperan tus pares de ti? ¿Cómo esto influye en la ejecución de tu rol?
- ¿Qué importancia ves tú en tus clientes al momento de ejecutar tu rol?
- ¿Cuáles son los aspectos más relevantes de la relación con tus clientes?

Contribución a objetivos específicos

Objetivo específico 3 de investigación: *Describir el contexto institucional en el cual se encuadra el rol de "Consultor en Desarrollo Organizacional".*

Preguntas directrices:

- ¿Existe una noción clara respecto a la organización?
- ¿Cómo son vividas estas nociones?

Anexo 3

Transcripción de Entrevista: Participante 1 Sesión 1

Simbología:

E: Entrevistador

P1: Participante 1

E: Teniendo en mente tu rol actual en la organización, situándonos en el rol del consultor en desarrollo organizacional ¿Cómo lo describirías?

P1: Mi rol actual, igual ahí volvemos a lo comentario, ya que en este momento, estoy con varios roles por así decirlo, y el rol que fue, que se supone que es el oficial, el que fue anunciado no está muy bien construido, como se supone que soy, o que voy a ser algo, pero está en incertidumbre, esta como en la conversa en él te gustaría, no está como en cachar en que se trata, pero bueno, finalmente mi rol tiene que ver con la asesoría y al resolución de problemas de clientes, por clientes entiéndase organizaciones externas a nuestra consultora que tienen una necesidad ligada al desarrollo de personas, con el objetivo de cumplir un objetivo estratégico o etc. yo finalmente como que mi rol se divide en dos por así decirlo, una que tiene que ver con la intervención propiamente tal, que es el diseño y la implementación de las acciones ligadas a resolver una necesidad y por otro lado tiene que ver con la coordinación o la logística de todo eso ocurre, o sea, hacer que las cosas pasen efectivamente y estar en terreno también haciendo que las cosas pasen pero como implementador, tu eri, estoy en esos dos roles por así decirlo, y se combinan, están juntos, separados.

E: ¿Tu lo describirías como dos roles distintos o partes del mismo rol?

P1: …(suspiro), en mi caso, y pensando en el rol en esta organización, serian dos partes del mismo, rol, si estuviéramos en otra consultora o a lo mejor, si tuviéramos una dotación poquito más amplia, a lo mejor pudiesen ser roles separados, yo entiendo, el rol de jefe de proyecto una persona que está encargada de la coordinación de todos los proyectos, desde el material, diseño de talleres, o de cualquier tipo de cosa, desde la coordinación con los consultores, de la facturación, desde el control del gestión, desde, desde todo, como mirando desde arriba que todo este puzzle se una. Ahora, también por las características, por la cultura de como solucionamos como consultora las cosas, eso siempre, o sea nunca está separado del rol del consultor, de implementador, o sea hacer que las cosas pasen.

E: O sea, en este contexto especifico tu sitúas como dos áreas del mismo rol, pero que en otro contexto…

P1: en un momento tuvimos esa conversa con la jefatura cuando estábamos en la otra consultora, que es hasta donde llega el rol del consultor y hasta donde llega el jefe de proyecto, entonces, la jefatura decía eso, el rol o lo que está escrito en una descripción de cargo, tiene que ver con ser consultor en do, ¿cachai? Y el rol y el jefe de proyecto esta como integrado dentro de ese consultor, un consultor puede ser jefe de proyecto, entonces es eso… ahora yo a todo el mundo le digo que soy jefe de proyecto, soy, lo soy en los distintos clientes, yo por lo menos me siento bien identificado con jefe de proyecto, mas cómodo.

E: ¿Y que dificultades puede tener este tránsito como tú dices como jefe de proyecto y consultor en desarrollo organizacional? ¿Qué tema hay ahí?

P1: ¿Te respondo siempre desde mi o de la cultura interna?

E: La idea es que respondas desde tu vivencia del rol, y si tú consideras que el contexto es importante lo consideres para…

P1: Entiendo… una de las principales dificultades es que… creo que igual sacamos bien las cosas, porque… siento que…a ver es como… es como irse a los extremos, si te dedicas mucho tiempo implementando no te empoderas como jefe de proyecto, si estas mucho tiempo como jefe de proyecto pierdes el norte y el gusto de lo que es estar en terreno que es súper importante. Me pasa igual un tema que es algo que me ha estado pasando este último tiempo, este último mes, que siento que, siento que hay un riesgo de que el jefe , el jefe de proyecto de pronto es de que, de pronto perdemos como… perdemos como el… como de repente el profesionalismo, ¿tal vez? No sé si está bien dicho, pero como esta sensación de circo pobre, como que el que implementa, o sea o el que tiene reuniones con clientes es el mismo que implementa el mismo que te manda lo encuesta, lo mismo que esto, lo mismo que esto otro, eso me pasa, y me pasa como preocupación a futuro, porque en un cliente estoy perfectamente validado, en el otro cliente estoy con la contraparte, el poco tiempo que nos conocemos, como coordinador, uno esta validad, pero como por ahí se confunden las cosas, creo que a lo mejor, el jefe de proyecto siempre debería estar tras bambalinas e ir mirando, tanteando, participar en la implementación, pro no como consultor, pero con mirada más amplia para ver qué pasa, a mi lo que me ha funcionado súper bien con los distintos clientes, ha sido que las veces que he estado implementando, haciendo talleres, he estado también tras bambalina haciendo que las cosas ocurran, se me hace muy fácil hacer por ejemplo train de trainers, como agarrar consultores, agarrar a relatores o a quien sea y explicarles el modelo y la metodología y estar ahí asesorando, muchas veces eso se me hace mucho más fácil que implementar incluso, que ser facilitador, entonces, emm… creo que lo que más me gusta esta por ahí, pero el tema está ahí, que se confunda y perder nosotros como más… nosotros perder emmm.. Perder ehhh… frente al cliente como la mirada de calidad.

E: Cuando tú me cuentas eso, yo veo como dos temas, uno que está enfocado netamente a la tarea que tiene que ver con que confundamos la tareas de los roles, y que esto dificulte también la ejecución de los mismos, y por otro lado veo algo que tiene que ver más con la relación, que tiene que ver cómo nos relacionamos con los clientes ¿cierto?, y quería preguntarte tú, ¿cómo solucionas ese tema? ¿Cómo se solucionas al final? ¿Cómo lo vives? O ¿no se soluciona?

P1: ¿Como la estructura de la tarea y la relación?

E: Más que la estructura es la tensión que hay en estos dos niveles.

P1: Actualmente creo que se vive en el día a día, en el apagado de incendios, tengo esa sensación, mira y ahí… ehh... y aprovechar que es hablar desde mí, y no quiero posicionarme en el rol de o en … o en el polo de la víctima, bajo ningún caso, pero creo que es inevitable que hable desde la cultura de cómo funcionan las cosas acá, creo que… creo que … actualmente se soluciona en la marcha absolutamente, yo, lo que hago y que me ha resultado bien afortunadamente, tiene que ver con, tiene que ver con… con la contención interna, o sea

la organización interna, que yo tengo ahí ¿cachay?, afortunadamente como … con… un compañero… ehh… con él.. somos pares en el día a día pero en el proyecto con un cliente él es consultor y tenemos súper conversado esa diferencia, tenemos súper conversados esos roles y también me he dedicado a marcar límites, te voy a hablar de un ejemplo súper concreto, ponte tú, una compañera cuando llego que… ehh antes le escribía a dos compañeros, y yo le decía no, escríbeme a mi yo soy el jefe de proyecto, otro compañero también, escribía con copia a mí, por ejemplo el cliente necesita esto, entonces yo le dije escríbeme a mi yo soy el jefe de proyecto, entonces tiene que ver como también uno explicita ese rol, como vay demarcando el límite y como vay posicionando ese rol dentro de este contexto que es tan, es muy confuso, y funciona a la marcha y desde la urgencia.

E: Lo que yo escucho cuando me cuentas eso, pienso que este contexto no colabora con la definición de límites y es necesario que voluntariamente tu pongas limites desde tu rol al contexto.

P1: Si, si, absolutamente, como te digo o sea, creo que es inevitable no hablar de la cultura… (Suena el teléfono) disculpa, tengo que contestar (Contesta el teléfono)… Ya, estábamos en… en… en el cómo tú tienes que poner límites dentro de la organización, ¿cierto? Mira personalmente a mi es lo que me a funcionado todo acá dentro, poner límite y en explicitar las cosas, emmm, y me ha funcionado para yo estar, yo soy una persona… creo que me he vuelto más desordenado con el tiempo pero creo que mi estructura tiende mucho al orden ¿cachay? Me he cuesta mucho trabajar en incertidumbre...ehhh... mmm... me cuesta… mes cuesta procesar los límites difusos, que tiene que ver mucho con como funcionaos actualmente, entonces, me ha pasado que yo he tenido que forzar ciertas cosas, para poder yo funcionar bien, entonces… históricamente soy yo el que me he sentado con la jefatura, ya mira definamos mi rol en este proyecto, o la vez que tuvimos que cambiamos mi rol y eso conllevo a un a un comento en las lucas y todo ¿cachay? Tuve que yo sentarme con ella a conversar, porque comprenderás era como… ehh... diciembre, ya en marzo conversamos y ya pasaba marzo y no… cachay... y tuve que decirle ya te invito un café y conversemos entonces, eehhh... a mí me ha resultado mucho, no sé cómo lo hará el resto pero creo que, es una buena forma más de que las cosas ocurran, por ejemplo cosas que, que son , que son obvias, pero que acá dentro no son tan obvias, como la puntualidad, hay reuniones que yo necesito sacarlas… no todas, porque yo también soy súper impuntual, pero fijar algo a las 11 en punto y estemos todos trabajando sentados, trabajando para terminar algo, y lo tengo que explicitar y explicitarlo significa whatsapp, invitaciones con mayúscula así por favor puntualidad, etc. y desde ahí mi rol se me ha hecho un poquito más fácil, de pronto hay una mezcla entre roles, o sea ahora consultor, también jefe de proyecto y luego se ha anunciado algo pero no sé bien, pero es lo que me ha funcionado ¿cachai? Como delimitar yo el mapa, eso en termino de lo que está pasando, hasta donde llegó yo.

E: Ehh… pasando a otro tema, en la ejecución de tu rol, volviendo… a lo que tú me comentas claro, tu estas pasando por un cambio de roles, pero volviendo al rol de Consultor en DO, cuales consideras tu que serían las habilidades técnicas para ejecutar tu rol, desde tu perspectiva desde tu vivencia.

P1: DO… así como ¿una lista?

E: Como tu consideres.

P1: a ver, consultor en do, o sea, lo más básico, básico básico es saber que es do, que significa do, que implica… hacer do dentro de una organización, cuales son las estrategias o las acciones o los planes en do, específicamente… como tú, como se implementa un proyecto un programa de do en una organización, entendiendo que el do, o por do, podemos entender mil quinientas cosas que están ocurriendo dentro, desde un plan comunicacional hasta una capacitación, siendo que no necesariamente puede ser… necesitai mucho de gestión de proyecto, ehhh… no tan especifico pero si lo básico, como… como planificar….eehhh… optimización de recursos, control de gestión, ¿cachai? necesitai saberlo aunque sea una noción básica. Y lo que creo que... que es súper necesario, a lo mejor, no sé si, no sé si, todos los consultores en do lo sepan, o lo entiendan así, pero necesitai saber mucho cual es el core del negocio, necesitai… generalmente los consultores son … la gran mayoría son psicólogos, también hay de otras carreras, pero los que yo generalmente conozco son psicólogos, y la formación del psicólogo difiere un poco de lo que necesitai para ser consultor en do, el do viene mucho de la gestión de personas, pero necesitai saber mucho de planificación, planificación estratégicas, necesitai saber cómo se comporta el mercado, como funciona la economía, necesitai… de como funciona… de como… puta necesitai saber de un montón de cosas que sin duda un psicólogo no necesariamente tiene, cosas más ingenieriles… y necesitai, y creo que es súper bueno conocer modelos de consultoría, modelos de consultoría, porque, creo que posicionarse frente a un cliente tiene que ver más con, con , con habilidades blandas más que técnicas pero de todas formas conocer un, un modelo de como se hace una consultoría, en el paso a paso creo que es súper importante, porque a mí me toco, en el diplomado y en la universidad conocer un par de modelos que me han ayudado bastante hasta el día de hoy he aprendido… cuando me siento con el cliente reconocer la fases donde estamos, el desarrollo de esta consultoría que eta súper bueno, es súper interesante…emmm… otro conocimiento técnico, es emmm… creo que el manejo de … de… no sé si es técnico o más blando… no yo creo que podría estar… pero quiero dejar claro así como, en cómo funciona una organización por dentro, creo que es súper importante que finalmente ya, estai súper bien conocer de clima, cultura de gestión de desempeño, de talento, de competencia, gestión del cambio, lo que es un proceso de coaching, lo que es un team coaching, chorrocientas cosas, pero si eso no lo adaptas o no lo logras ligar con lo que está ocurriendo internamente, intra-empresa e inter-empresa también, más político, económico y social, estai jodido.

E: Tu nombraste harto al cliente, y quería ver ehhh que tú me contaras cual es la importancia del cliente en tu rol.

P1: Es que claro, si no fuera por por por el cliente, si no fuera por el cliente por el cliente yo no estaría acá, ese es el tamaño de la importancia, si no fuera por los clientes los consultores no estaríamos acá, si no fuera por eso nuestra profesión no existiría… ehhh... súper importante cachai, ehh super importante, ehhh… creo que… bueno las consultoras estas, están para prestar un servicio, a quienes tengan una necesidad, y ese es el cliente.

E: ehhh, yo entiendo justamente, gracias al cliente uno trabaja, y uno trabaja y forma su rol, pero en la formación de tu rol, en la ejecución en tu rol, consultor en do, y entendiendo que uno siempre trabaja para distintos clientes ¿Cuál es la importancia de estos clientes en la construcción de tu rol? O sea, como yo construyo mi rol y como vivencio mi rol de cara al cliente.

P1: ehhh, la importancia que yo he encontrado, que le da , le da mucha diversidad al rol, que específicamente es lo que me gusta de la pega y esta línea, que esto como de… de esta …(tos) perdón… estar un día hablando de … hablando de… de la cantidad de matriculados, o del plan académico, o de… o de… o de competencias o de misión institucional ligada a la educación, al otro día la ley del cobre, de la orientación del servicio y como este impacta en la producción o cadena productiva, y al otro día estar hablando de mmm… de explosivos, estar al otro día hablando de como un protocolo de servicio impacta en… impacta en… en como como… como una carpeta impacta al servicio que nosotros proporcionamos a los clientes, una carpeta técnica, y como se puede de hacer de ciertos canales, creo que la diversidad puta es total al rol…

E: O ¿Diversidad temática? U ¿Otro tipo de diversidad?

P1: No necesariamente temática, interpersonal, contextual, ehhh, técnica, de todo tipo de diversidad.

E: A mí me surge algo cuando me cuentas esto, en un momento tú me contaste que en esta organización había mucha diversidad también mucho cambio, ¿crees tú que puede tener que ver, con que los clientes, o los clientes que te han tocado trabajar también son diversos y cambiantes, y la organización interna responde o se confunde también con una versatilidad de hacia los clientes?

P1: De más pu, al final funcionamos a la marcha de lo que requieren, esta, estos tipejos, ¿cachay? Si po, mira lo que nos pasó la semana pasada o ante pasada, como que, una compañera tenía que sacar cursos con un cliente, por protocolo y todos corriendo para eso, todos corriendo ¿cachay?, un compañero estuvo a punto de partir al norte, y responde a esa diversidad y cambio de los clientes.

E: y como se vivencia eso, si al final la organización interna respondería a eso, y una parte de la tensión del rol, es esa misma, o sea, al parecer, para el cliente no es tan amenazante como si lo es internamente.

P1: A ver… ¿La versatilidad?

E: Si, al parecer internamente la versatilidad del rol, es más amenazante que la versatilidad externa.

P1: (pausa)… ¿Cómo se vence?

E: No necesariamente vencer, sino, vivenciar (Pausa)… también como como se vivencia, como se transa con eso, como se soluciona, si es que se soluciona… o es una tensión constante.

P1: Yo creo que igual que… me encantaría responderte todas las anteriores, porque siento que es eso lo que pasa, como que hemos pasado por, siento yo que hemos pasado por periodos de… de mucha tensión y de… y de harto colapso… pero algo ocurre en la marcha que se va solucionando que se va como regulando, pero se va como… autorregulando ¿Cachay? ¿Tendrá que ver?... te lo voy a responder a modo de pregunta ¿Tendrá que ver con la características de esta pega y el rol? no… dentro de una de las… dentro de una de … las competencias básicas que yo creo que son básicas para ser consultor, está la flexibilidad el

trabajo bajo presión y la tolerancia a la frustración, tendrá que ver con que, esta pega, acá adentro por lo menos tiene muchas cosas en contra, pero que tiene a la vez muchas cosas buenas, por ejemplo el clima, o por ejemplo la flexibilidad de nuestro horario de trabajo, o que un viernes después de una reunión podríamos decir “ahhh me voy pa’ la casa… tendrá que ver con eso? No se… pero pasa algo que se regula, creo que hay aun cosas que todavía se tienen que solucionar internamente, en términos culturales y en términos administrativos que responde también a cómo funciona una organización nueva, pero aun así, hay algo, algo ocurre que, que se… que se soluciona… o sea se soluciona como en el corto plazo, como dentro del, del campo ¿cachay? Como un cambio uno ¿cachay? Falta que ocurra el cambio dos ¿cachay? ¿Cómo? No sé, pero ocurre algo ahí que se está regulando, que a pesar a veces de que, me he agarrado con una compañera, con un compañero, contigo no me he agarrado, pero si hemos andado por tiempos complejos, pero una semana después todos estamos en una sala así y todos muertos e la risa y sacando la pega creo que, mucho de lo que estoy diciendo también influye, que tengamos clientes de largo plazo, que nos hemos convertido en sus proveedores a largo plazo ¿cachay? Nos lucimos con nuestros diversos clientes, entonces, algo ocurre poh, algo ocurre.

E: Ehhh… la pregunta que que me surge, esa regulación, es producto… la provee la organización, la provee la posibilidades del rol, o lo provee al final recursos personales e individuales de las personas que trabajan acá.

P1: Me hago la misma pregunta… emmm… a ver, vuelvo vuelo a… vuelvo al tema de las competencias de un consultor… un consultor rígido creo que no es consultor, ¿cachay? O no puede ser consultor… muévete a la línea a un lugar más seguro… emmm… creo que lo proveen, creo que… las personas que están dentro de la organización, creo que somos todos súper aperrados, y súper dispuestos, creo que que lo provee, las características de nuestra pega, si… bueno la cultura interna en si… bueno, siento que no te respondí nada, te dije las tres opciones.

E: No pero, cuando tu me dices la cultura interna, a mí me hace referencia a… y porque conozco la cultura, a las metodologías de escape y poco enfrentamiento, que puede ser por justamente el asado, o libre horario…

P1: para mí eso ha sido un dilema, es algo que valoro mucho, me encanta y creo que no… me sería muy difícil desacostumbrarme ¿cachay? Pero yo me lo he cuestionado un montón de veces creo que es parte de esta pega también cuestionarse, esto de decir… bueno… valdrá a pena el desorden, y el, el… el estar en la marcha sin saber muy bien pa’ donde tira la micro y ehhh… tu jefatura ambivalente, media desordenada, etc. por… por una sado mensual, o por… o porque puedes llegar a las 11 o 12 a la oficina en vez de las 9, o porque de pronto te baja la cuestión y no vas a la oficina, ¿valdrá la pena? Y hasta el momento personalmente… vale la pena… todavía me hace sentido… por eso también, lo que me ha pasado es que, es un poco de lo que te decía al principio de que… porque yo también he optado por poner bien los limites… de que por lo menos las jefaturas, lo que si me ha dicho lo que si me ha prometido, desde un principio desde el 2009, creo que estoy acá, no me acuerdo, bueno filo, se han cumplido… tarde… pero se ha cumplido ¿cachay? Entonces, hay algo que a mí me hace sentido, hay algo que aún me hace creer en el proyecto.

E: Eso te iba a preguntar ¿cuál es tu motivación a la ejecución de tu rol? volviendo de nuevo al rol consultor en do.

P1: mi motivación… ¿sabi que? Una de mis grandes motivaciones, es que… este proyecto, ha estado o esta consultora la siento bien mía, siento que hay harto mío acá adentro, es algo que igual yo he construido, yo no soy ni socio ni parte de la toma de decisiones más estratégicas ni nada, con cue'a conozco a alguien del directorio, pero siento que hay harto de acá que lo siento mío, que… desde que estoy en el principio, las transiciones, estuve en las distintas etapas, conocí, la transición de los distintos nombres y organizaciones, ayude a la mudanza acá, ¿cachay? Emmm… pucha fui participe de de de mucho de los procesos de selección de personas que aún están acá, incluyéndote ¿cachay? Entonces… me… me… me motiva eso, ¿cachay? Y aparte la… el espacio que he tenido acá para desarrollarme y sobre todo involucrarme en los proyectos, siento que hay muchos contras internos que yo he podido como pro ¿cachay? Como hay poco limite y hay cosas medias difusas… las he ocupado a mi favor, he podido fácilmente meter la cuchara, con conversaciones que la jefatura debería tener pero las tengo yo… emm… he podido implementar de mejor manera iniciativas propias, en los proyectos… ehhh… creo que eso me mantiene me ha mantenido motivado hasta el día de hoy me baso también… este estilo de trabajo, por lo menos acá me acomoda mucho a lo que es mi vida, en general, ¿cachay? En lo que… en cómo o funciono en mi día a día… yo soy súper hiperkinetico, me gusta hacer varias cosas a la vez, emmm, etc. y esto me lo ha facilitado… emmm… y bueno para que vamos a andar con cosa, si es que todos sabemos acá adentro, la flexibilidad de horarios es impagable, ¿cachay? Entonces también te motiva, y en mi personalmente lo que asa como tengo esta flexibilidad, me pasa que, me hace, me hace abordar los proyectos de distinta manera, emmm… siento que me puedo comprometer un poquito más en los proyectos me los puedo adueñar, porque al final yo sigo, yo hago el seguimiento, yo hago que las cosas pasen ¿cachay? Entonces… eeehhh… el hecho de que no se, s recién abrí un ojo recién a las 10 de la mañana y nadie te va a molestar porque ayer termine una sesión fuera de la ciudad… hace aproximarte a la intervención de distinta manera, tú al final tienes que hacerte mucho más responsable de lo que, de lo que, de lo que mejor debería ser ¿cachay?, entonces todas esas cosas me… me mantienen me mantienen motivado, me hacen que me den ganas de hacer la pega, todavía me hace sentido y conociéndome el día que no me haga sentido o encuentre algo mejor me voy a ir, obvio pero aún me hace sentido.

E: ¿Cuáles crees tú que son las expectativas que tienen tus pares respecto a ti?

P1: … Ehhh… expectativas… que cumpla con… que cumpla con lo que tenemos que hacer en conjunto para no atrasarles a ellos la pega, par ano dificultarles la pega, que les aporte, que les aporte ya sea en temas más de organización del proyecto donde estemos juntos, pero también de una forma, de una manera profesional, ehhh… que seamos pares efectivamente, creo que es una gran expectativa, que seamos pares, que podamos hablar desde el mismo nivel mismo idioma, mmm… que mmm… puta sé que puede sonar súper ñoño y de colegio… pero que sea un buen compañero, que sea buen compañero sobre todo en esta pega, que vamos a estar un montón de rato juntos ¿cachay? A veces cuando tenemos que compartir las mismas habitaciones de hotel tení que ser un buen compañero y eso significa, ser… significa tener buen trato buen clima que te podaí reír a la par ¿cachay?, es súper importante ehhh… que mmm… yo creo que contribuya es la contribución lo que se espera… yo creo lo que nos

pasa a… a nosotros por lo menos bueno los consultores, es que… por un tema de formación profesional como de siento que siempre nos estamos desafiando de buena manera ¿cachay? No estamos en una pega solo orientada a la tarea, sino muy reflexiva, y de mucho de mucha investigación de mucho estudio, todos somos, todos los que estamos ahí, somos bastante intelectuales, bastante capos, y con mucho mucho diplomado, curso, etc. ¿cachay? Creo que bueno, de nosotros, creo que yo soy el menos cabezón, pero… pero… pero eso a veces creo que internamente también genera una expectativa por eso hablo del aporte, esto de decir, oye pucha sabí que llegue con este, mírense este articulo quizás nos puede servir para… este taller… eso es una expectativa ¿cachay? Como… y de ahí viene la contribución.

E: ¿Y qué crees que espera la organización de ti?

P1: … (Pausa) la organización… (Pausa) tengo la sensación de que su gran expectativa es que… es que siga… que siga desarrollándome o superándome ¿cachay? Tiene que ver con eso, o sea te podría repetir lo mismo sobre los consultores, el aporte, la contribución, mejor compañero bla bla bla, pero… eso pasa a ser implícito, pero creo que acá también en mi caso, se ha dado un… se ha dado un camino como para partir, yo partí acá siendo el relator de un curso de un programa al tiempo después, me puse hacer gestión de ese programa a enseñar y diseñar contenido, después pase a tener otros proyectos, pase a ser jefe de proyecto, después, siempre ha sido ya metámosle más, metámosle más responsabilidad a ver qué pasa, ahora estoy viendo de a poquito, en un momento pretendo tener un rol comercial importante, heavymente importante, la expectativa está ahí, en asumir nuevos desafíos, constantemente ¿cachay?

E: ¿Y qué esperas tú de la organización?

P1: ¿Qué espero yo de la organización?... que se vaya desarrollando, que haya un desarrollo… que pase… que pase saludablemente por las etapas el siglo etapa que tienen que pasar ¿cachay? Las organizaciones también funcionan como seres humanos ¿cachay? Y esta es un cabro chico, entonces, tiene que ir pasando necesariamente por etapas y de la manera más saludable posible y de a poquito ir creciendo po', ¿cachay? Espero que las cosas se vayan ordenando, espero que las cosas de a poco se clarifiquen en términos administrativos estratégicos etc. me gustaría, me gustaría en un futuro que tuviésemos más que tuviésemos más demanda, que pudiéramos ampliar el equipo, me gustaría, que los roles tuvieran un poco más definido a propósito de esto, emmm… y que… y que vengan cosas buenas ¿cachay? La consultoría es un negocio bastante inestable, es un negocio bastante difícil, hay mucha competencia, hay mucha oferta y no hay tanta demanda, emmm… las organizaciones si se ven apretadas de lucas lo primero que recortan es el presupuesto dedicado a la capacitación o al desarrollo, y se enfoca en lo aparentemente más core del negocio, es un negocio difícil de sustentar, súper difícil de sustentar, estamos en un periodo, en un momento económico medio complejo, entonces, hay un contexto no tan favorable creo yo, entonces, espero espero que… espero que… que eso no sea impedimento para seguirse desarrollando.

E: Y por último ¿Cómo crees que tu desempeño debería ser medido?

P1: (suspiro)… como todo proceso de… o sea como todo... con indicadores claves

E: ¿Que indicadores crees tú que son los relevantes?

P1: ¿Así concretamente?... mmm…indicadores relacionados ha, a los proyecto, o a los programas, como por ejemplo… ahora que estamos hablando de consultor… no se… se me ocurre… nivel de satisfacción en las intervenciones realizadas, encuesta interna al cliente, emmm… administración e los proyectos, aunque eso tiene que ver más con el rol de jefe de proyecto, pero igual como consultor tení que cachar un poquito… horas realizadas, ehh… aunque aunque sea una lata tremenda, el control de horas es súper importante, creo que también uno debería ser medido por eso, aunque llenar horas es un caos para mí pero es súper importante… mmm… pucha que más… me … me hace mucho sentido también la lógica del la lógica de la evaluación del desempeño de plantearse objetivos común ¿cachay? Esto de sentarse con tu jefatura y definir objetivos para ser medidos, en un… en un periodo de tiempo se me hace muy… me hace mucho sentido entonces… reo que también definir objetivos en conjunto a la jefatura y relacionados también con el área o con la estrategia o con la planificación, estoy inventando, seria súper bueno… eso.

E: Perfecto, abordamos todos los temas que quería abordar, te hago un recuento más o menos por lo que pasamos, pasamos un poco por habilidades técnicas, cierto tipo de responsabilidades, medición del desempeño, expectativas, principales conflictos en ejecutar tu rol, lo que genera estrés, las tensiones, dilemas, esta mirada justamente bueno y malo al mismo tiempo cierto y por el sistema cliente también, pasamos por el sistema tarea, por él también las relaciones que hay al interior de esta organización, todo en relación al rol del consultor como experimentado como vivido, que te exige, ehhh…. Y así más o menos estamos concluyendo esta primera parte que es de la entrevista, nada más que agradecerte por tu disposición y tiempo, y por colaborar con esto.

P1: Gracias a ti por invitarme a participar, siento que estas conversaciones logran ser importantes y para cualquier cosa cuenta conmigo.

Transcripción de Entrevista: Participante 2 Sesión 1

Simbología:

E: Entrevistador

P2: Participante 2

E: Teniendo en mente tu rol actual en la organización ¿Cómo la describirías?

P2: Mi rol… dinámico, dinámico desafiante, ehhh… flexible, yo creo que una de las palabras tiene que ser flexible, te tení que adaptar a todo, a el cliente, sumado que el cliente cambia de un día a otro por contextos de su propia tarea, de la naturaleza de la tarea o ehhh... el contexto, pero constantemente adaptándose, que quiere decir esto, a veces nosotros trabajamos pro proyectos por hora y se nos pasa, pero también de cara a la calidad en el servicio ehhh… entregamos calidad, pero también nos encontramos que las peticiones no son muy específicas, independientes que nosotros tratamos de generar una reunión que nos dan el contexto, queda más o menos definido, pero luego al avanzar las cosas van cambiando, así que uno se va flexibilizando, yo creo que una de las cosas más importantes del consultor es ser flexible, y adaptarse a… eso.

E: ¿Cuáles consideras tu que son las habilidades técnicas que son necesarias para cumplir tu rol?

P2: Conocimiento, la primera habilidad técnica creo, es conocer, tener herramientas, yo creo que es súper importante, y ojala herramientas emmm… herramientas como decirlo, actualizadas, emmm… cuando tú puedes entregar herramientas puedes generar la adaptación, que que, como lo veo yo, cuando tengo mayores opciones para entregar ehhh, las personas se pueden flexibilizar mucho más, porque tú te vas flexibilizando al contexto en que estas, entonces si tengo que entregar un no sé, herramienta psicoanalítica y alguien no va a entender, pero cae perfecto buscar una herramienta que sea mucho más significativas para ellos y que en realidad le haga más sentido y, se cumplan los objetivos, por lo tanto como herramientas técnicas tiene que haber un perfeccionamiento continuo, esto, no dice simplemente hacer un taller un curso, certificarse, sino constantemente estar estudiando, pero también tener una certificación en algo se hace necesario creo que el pregrado por sí solo no… solo te da una base.

E: ¿Entonces el pregrado no habilitaría para ser consultor?

P2: te da herramientas, te da herramientas, y eso es lo que conversaba mucho con los profesores, en el mundo real es donde vas a aprender, nosotros te damos todas la herramientas para que puedas desarrollarte, pero el perfeccionamiento es súper importante creo yo, tanto herramientas concretas, o del entendimiento de que es lo que es do, que es el do y cuál es la evolución, pero si, una herramienta técnica es el reconocimiento, y conocimiento del mercado también, si voy a establecer un nexo con el área educacional, como funciona, no sé.

E: ¿Y cómo tú has desarrollado esas habilidades o conocimiento para ocupar tu rol?

P2: Ya con dos cosas diferentes, las habilidades las desarrollo en el tiempo, como todos a principio como pollito, uno entra con miedo, ehhh, pero escuchando, yo creo que una de las cosas más importantes es saber escuchar, entonces u, cuando uno hacia la práctica, se dedicaba solamente a escuchar más que a intervenir, luego empezaste a escuchar y a intervenir, y luego nunca dejaste de escuchar, pero seguiste interviniendo con las competencias necesarias, y de las competencias tenemos las habilidades se da con el tiempo,

yo creo que con los años uno se empieza a sentir, y decir, ya me siento preparado para, y en términos para, de conocimiento ehhh… leyendo… harto, artículos papers, y perfeccionándome que para mí es una herramienta súper significativa que es coaching, y que lo aplico desde el desde el do hasta el… hasta en capacitaciones, pero el coaching por si solo es una herramienta sola, si se puede decir así, pero por sobre todo, el autoconocimiento como se puede decir, el auto perfeccionamiento, eso me ha ayudado harto

E: Y teniendo en cuenta tu rol en esta organización ¿Cuáles serían tus principales responsabilidades?

P2: Mis principales responsabilidades, tomar las peticiones del cliente, y saber interpretarlas y lograr el objetivo que ellos quieran, ayudarlos a lograr el objetivo que ellos quieren lograr, esa es una de mis principales habilidades requeridas.

E: ¿Cómo logras interpretar las necesidades del cliente?

P2: Conversando, retroalimentando, y haciendo preguntas indagatorias que me hacen … y desafiando constantemente, ehhh… hay veces que uno tiene que desafiar al cliente, cuando hablo de desafío, de desafiar, hablo de ir haciendo preguntas incomodas para ver la naturaleza de las problemáticas, por lo tanto escuchando interpretando y luego nosotros hacemos lo que nosotros entendemos que queremos lograr, cuando entendemos eso, que yo siento que hay que gastar mucha energía en eso, hay que empezar a intervenir, porque hay veces que se escucha muy poco y se interviene, entonces uno dice no pero si yo hice algo similar en otro rubro, así que vamos a hacer lo mismo, bueno, eso puede que funcione o puede que no, eso no dice que no utilicemos lo otro, pero eso se tiene que adaptar o customizar a la organización, siento que eso es una de las cosas más importante como consultor, escuchar. Cuáles son las, las sensaciones que tienen, porque pasa o que pasa, como pasa lo que pasa.

E: ¿Cuando tú hablas de las sensaciones, son las sensaciones del cliente o tuyas?

P2: Las sensaciones del cliente y del entorno, entonces… si es posible conversar más con, con más de una persona, en conjunto, después por separado y analizar los datos, o sea una persona nos puede decir su sensación, pero… ¿es la sensación de todos? pero se escucha uno siempre tiene que aprender a leer entre líneas, no solo quedarse con eso.

E: Y cómo se logra, o como lo haces tú, más que como se logra en general ¿Cómo lo haces tú para leer entre líneas?

P2: Yo creo que eso también es un tema de habilidad, se te da con el tiempo, al principio yo tomaba muchas cosas literales, pero con el tiempo me empecé a dar cuenta que no están así, temas puntuales, me acuerdo mucho, a organizaciones que llego, y dice no, quiero una intervención porque la gente está estresada, en un tiempo atrás hubiéramos hecho una capacitación de manejo de estrés y una actividad focalizada con los más estresados de la red, pero no, proponemos hacer un focus para ver qué pasa y entrevistas específicas, y nos dimos cuenta que el estrés era un síntoma, y habían de fondo problemas de comunicación, y eso provocaba el estrés, que quiero decir con eso, el siente a veces tiene solo el síntoma, y es súper bueno para ellos eliminarlo, pero lo elimina y va a salir otro y otro, entonces uno también tiene que ser súper profesional en ese sentido, que te puedes equivocar? Obvio que te puedes equivocar, pero para eso es necesario indagar.

E: cuando yo te escucho, escucho ciertas fases y cierta manera de hacer consultoría, tú me hablas primero de una preparación y conocimiento, que es transversal, y yo lo entiendo o así lo percibí así en este momento, que no es un certificado, si bien este es importante, lo que me dices que es un proceso de aprendizaje, un proceso en fin, un proceso de preparación y autoconocimiento, luego viene algo relacionado con la escucha, que cuando uno escucha al cliente tiene que también indagar y luego leer entre líneas también, para luego recién intervenir, y proponer una intervención que tenga relación con los conocimientos y habilidades que has desarrollado y la escucha que has generado y las lecturas entre líneas, o las lecturas de las interpretaciones que tú le has dado a las necesidades, esa metodología ¿La logras realizar acá?

P2: Si, pero no tanto como me gustaría, a veces hay muchas cosas como te decía, a veces uno se adapta al cliente, y a veces el cliente tiene algo muy prefabricado, entonces alguno a veces propone alguna cosas, pero él dice, nono prefiero otra forma que es la forma que nosotros hacemos, y uno se adapta, incomoda a veces sí, pero es parte de, pero yo creo que una de las competencias que tenemos que tener como consultores es la flexibilidad, y la posibilidad de… de ir proponiendo, te pueden decir que no, y de hecho te dicen que no, por costos, por tiempo, por recursos, etc. pero creo que también uno de los trabajos de nosotros, es proponer, si lo toman ya es posibilidad de ellos, también tiene que ver con nuestra capacidad de conversar respecto a eso, pero el convencer no es por un beneficio personal de nosotros como consultora, sino buscar el beneficio para la organización.

E: Y ¿Que consideras que te entrega la organización para que tú puedas realizar ese estilo de consultoría que tu nombras?

P2: Me da libertad, yo creo que la consultora me da libertad, si bien por tiempo muchas veces no coincidimos, pero si hay algo que valoro, es que si tenemos alguna idea, entre nosotros como consultora, nos podemos juntar y… proponerla y otro dice, oye y si le sumamos esto, y así se va … como gestión del conocimiento, no sé si esa es la palabra, pero nos dedicamos a hacer eso, aunque también reconozco, que por el día a día nos consume, ya si está bien, pero en realidad no le damos más tiempo profundo de reflexión al tema.

E: Bueno aquí tú también me cuentas que parte importante es compartir el conocimiento.

P2: Si, eso es vital.

E: ¿Y cómo se da esto en la organización?

P2: Se da en reuniones… a veces me gustaría que fuese más, que hubiera espacios específicos para eso, nosotros como te decía nos adaptamos, hay veces que nosotros tenemos… reuniones comerciales, pero… no podemos asistir porque otro cliente nos pone otra reunión ese día, u otra persona no pudo, entonces tenemos que re agendarlo para que una fecha que todos podamos, y que podría ser perfectamente, o sea, sabemos cual podría ser que es el viernes, todos podemos, pero creo que no se da con la frecuencia que debería ser, a veces, a veces interpreto que es como un que es una posibilidad aislada, o sea como, como, les tirai la pelota al delantero y es , hace el gol. En algunas situaciones lo veo así, pero no tiene que ver con una actitud de no querer ayudar, sino, que tiene que ver con que yo estoy en otra cosa, yo en otra cosa, todos en distintas cosas, entonces queda poco tiempo para… si bien estoy hablando de lo óptimo, que nos juntáramos a compartir, gestionar, etc. es el óptimo,

pero siento que hacia allá deberíamos ir, pero valoro las veces que si nos juntamos y las veces que podemos generar esas ideas, y suma y suma y suma, al fin al cabo teoría de sistema, todo es más que la suma de sus partes, convencido de eso.

E: ¿Cómo crees que debería medirse el desempeño de tu rol?

P2: Como se debería medir, por resultados, por impacto, ehhh, como como bueno, primero tiene que ver con una interpretación del cliente, como visualiza el, por dar un ejemplo, no es de do, pero en capacitación nos evalúan por una encuesta de satisfacción, y una parte tiene que ver con el relator, eso puede ser parte de ego, o sea como lo hice, lo otro tiene una parte del impacto y es como lo hico y como ayuda al trabajo, y nosotros muchas veces nos interesamos más en el relator que en el trabajo, esa es una forma de medir, pero como lo vemos después en el lugar de trabajo? Eso es un arma de doble filo porque en consultoría siempre queremos medir pero la medición también implica tiempo, recursos y gastos, y la organización a veces no están dispuesta a, y las consultoras tampoco están dispuestas a hacerlo gratis, por lo tanto queda en un limbo que queda en hacer la intervención y listo ahí está, entonces ¿Cómo debiese ser visualizado o medido? Ehhh… con entrevista con la misma organización que tiene que ver como esto le ha significado, puede ser una entrevistas después de un tiempo pero tiene que ver con percepción, hay veces que uno después de entrevistar de una intervención de algunos meses los clientes ya, cuando uno va a la entrevista se ven sonriendo y dicen no oye de verdad esto es distinto, y en el impacto en las personas, yo creo que si es importante el impacto en la gestión cifras azules, pero por lo menos una cosa de las que a mí me mueve es el impacto en las personas, entonces tiene que ver con que tan beneficioso fue la intervención para las personas yo creo que por ahí tiene que estar.

E: Me gustaría primero profundizar en esto del impacto a las personas ¿qué es…?

P2: Mira, yo, será por mi profesión pero yo trabajo para las personas, si bien el trabajo yo se lo hago a la organización entonces yo siempre se lo hago a las personas, cuando hago una intervención, un coaching, el impacto va a ser para la organización, pero para mí es muy significativo el impacto en las personas, ya que de las personas se va a generar a la otra persona, de la persona al grupo, del grupo al área y del área a la organización, entonces yo soy un convencido de cuando las personas están bien, que cuando las personas tienen las herramientas necesarias, cuando la personas desenvuelve cómoda en un lugar de trabajo, y podríamos decir que lo que le interesa a la organización, que es más productiva, pero es más productiva que tiene un sentido, entonces cuando me preocupo por las personas las números salen, pero eso es un entendimiento mío, puede que venga un ingeniero comercial y me diga todo lo contrario, pero eso es lo bueno de un equipo multidisciplinar y así se hace equipo, mi rol con la profesión también que tengo de psicólogo, siento que mi rol está enfocado en las personas, entonces trabajo para las personas independiente de que yo tengo claro que los objetivos son la organización, lo tengo más que claro, pero cuando intervengo mi ojo está en las personas, que ellos tengan un beneficio, sino, para que vamos a estar haciendo algo.

E: Y tu ¿Ves que esto encaja con la visión de tu sistema organizacional?

P2: ¿Aquí? Si, está, a veces, siempre sale en las conversaciones, los números los números, y eso está bien, una organización tiene que ser productiva y eso está más que claro, pero siempre enfocado en las personas, pero para mí ese respeto es vital en la labor que nosotros realizamos, pero principalmente en lo que realizamos nosotros.

E: ¿Cuáles son tus principales expectativas al ejecutar tu rol?

P2: cumplimiento de los objetivos, cuando nos planteamos objetivos, tratar de que sea lo más específico posible, que que sea medible y que podamos cumplirlo y que sea alcanzable, y a veces las organizaciones plantean unas cosas inalcanzables y de nuevo ahí, se basa en conversaciones que uno dice, ya perfecto, pero con estos recursos, con este tiempo, lo veo bastante imposible, entonces cuando alineamos esas expectativas nos aseguramos que produzca un éxito, también hacer entender que hay muchos procesos, procesos de cambio que son a largo plazo, y no toda la organización están pensando en el largo plazo, muchas piensan en el aquí y en el ahora, a lo más dos años, y los cambios son largos, son procesos muy largos, por lo tanto también hay que indagar que organizaciones están dispuestas a desarrollar por ejemplo do, ahora también me pasa que siento que a veces está muy manoseado el concepto de do, entonces cualquier cosa es desarrollo organizacional, y no todas las cosas son desarrollo organizacional, si el do tiene que ver con un proceso más largo, así yo lo visualizo, tiene que ver con cambios en las estructuras de las personas y la organización, hasta que momento están dispuestos a, hay lugares donde el gerente o el presidente va a estar cuatro años, y hay cambios que se planifican a más largo plazo, entonces, están dispuestos las diversas personas a seguir con esos cambios? Ehhh… el próximo mandato, si podríamos decirlo ¿va a seguir con los mismos procesos? Es como el concepto de gobierno a estado, hay muchas labores que son de gobierno y que después lleva el otro gobierno y hace otra cosa totalmente diferente, pierde recurso, pierde credibilidad , no hay una coherencia lógica, siento que hay un tema de conversación, entonces cuando las organizaciones se pueden sentar a conversar y ver qué solo que nosotros queremos, agarremos la misión, como nos vemos, como vamos a llegar pero todo tiene su coherencia, entonces en toda esa conversación se tiene que ajustar a las necesidades de la organización, de lo que la consultora puede dar y uno tiene que ser honesto y ver si quieren un cambio mucho más radical y uno tiene que ser súper correcto y decir, acá necesitamos mucho más, posiblemente no sé, estoy inventando, una intervención en toda Latinoamérica, no sé si lo podemos hacer, por más que sea interesante tendríamos que contratar a muchas personas y hay que ser realista con el tema, y ese realismo se da a través de la conversación, como generar consciencia de lo que queremos lograr, y el para qué… entonces me deci, no se quiero que mis trabajo estén bien vestidos para que atiendan mejor y vendan más, ya ¿y solamente para que vendan más? ¿Y no para que se sientan mejor? ¿No para que se sientan como vestidos? Que tengan unos zapatos que van a estar parados todo el día, no sé, es darle vuelta el switch, si nosotros nos preocupamos de las personas hacemos que cambien, hacemos que entiendan, los vestimos mejor, nos preocupamos de ellos, existe una alta probabilidad, hablo de probabilidad porque puede que falle también, de que se cumplan los mismos objetivos que me estás diciendo, que vendan más, que estén más contentos que sean más productivos, pero de otro enfoque, entonces por eso es importante generar estas conversaciones para ver, lo vamos a hacer para gastar la plata o porque nos hace sentido, ahora te voy a ser súper sincero, la mayoría de las organizaciones son, si nos interesa la plata, y a todo el mundo sí, pero no creo que sea algo que este contrapuesto, todos podemos ganar plata haciendo un trabajo ético y consciente, y ahora ¿cuál puede ser mi rol ahí? ¿Enfocado en las personas? Entonces eso, por ahí va.

E: Esta expectativas que tú tienes respecto a tu rol, que esta principalmente enfocado a las personas ¿Se cumple? ¿Lo logras ejecutar acá?

P2: Si, yo en lo personal he visto cambio en personas y luego de haber estado en alguna organización ya más profunda ya también, uno ve que hace cambio en la organización en sí.

E: Cuando tú me hablas de estos cambios, lo que yo escucho es que dependen más de ti, que del contexto organizacional que tu participas, siento que estos cambios podrían ocurrir en otro espacio y no necesariamente en este espacio organizacional, sino que responden más a ti más que a un contexto organizacional que propicia esos cambios a través de ti.

P2: ya eso es otro rol del consultor, tiene que ser un espejo y hacer que la otra persona se dé cuenta de, por algo igual nos están llamando, porque ellos son parte del problema, pero a veces no se dan cuenta que son parte de la solución, entonces una persona externa es mucho más fácil detectar a problemática o los posibles cuellos de botella que una persona que está dentro de, por lo tanto tú al ser una persona externa una persona con otra visión sin la contaminación, te puede ser un poco más fácil el dar, pero tampoco tiene que ver con el rol del experto y decirle este es tu problema, sino que tiene que ver con conversaciones, también el proceso hay reuniones que tú tienes que ser súper directo,, y decir esto es lo que pasa, pero a veces y la idea es que a través de preguntas es que la persona le haga sentido y se dé cuenta de cómo estamos, entonces yo creo que si es importante la labor del externo, y por eso nos llaman, y por eso a las consultoras buenas les va bien, pero no sirve de nada si no ve la persona desde dentro, además que le den las herramientas, más que las herramientas que te den los recursos para desarrollar, y los recursos es tiempo, personas, ni siquiera tienen que ser físicos, con dinero si, pero más con la voluntad para que se logren las cosas, pero contestando tu pregunta si, hay un tema que los consultores tienen que ser, y que es un rol que tiene que cumplir, como podríamos decir, a veces nosotros tenemos que llegar a incomodar a las organizaciones para que se movilicen y salgan de su zona de confort.

E: Y esta incomodidad, porque cuando te escucho yo siento insisto, que estas habilidades que tú dices de incomodar a los distintos clientes, las distintas peticiones, por dudas, malestar, etc. tienen que ver más contigo que con la consultora.

P2: Ahhh perfecto, ya , ahora te entiendo… si, pero es… el aporte que cada uno hace a la organización, entonces, yo siento que cada uno aporta de alguna forma al a organización, y por ejemplo la consultora no es una organización muy grande, por lo tanto cuando llega una persona, interfiere, para bien o para mal, genera un aporte, pero ese aporte se transforma, entonces uno puede llegar con una revolución de cien, pero los demás consultores, nuestros jefes nos empiezan abajar el acelerador, entonces ya no hay que hacer cien, hay que hacer sesenta porque lo ideal para esta organización es cincuenta, entonces te generan el equilibrio, a veces uno quiere ser súper revolucionario y uno quiere cambiar el mundo de la organización y uno entra al retail, y cosas básicas, silla, uniforme, loco ponle un microonda, pero uno quiere la revolución completa, y en eso entra el equipo a equilibrar, y eso me ayuda, ya que si yo fuera la persona que hago ejecuto y valido no hay contraparte, necesita haber una persona que te diga, a lo mejor no estás tan bien en esto, y por eso también ay que tener la humildad para decir si, entonces eso lo que hace el equipo y creo que para nosotros, es como la definición de equipo, un número reducido de personas con habilidades complementarias creo que se da acá, creo que cada uno tiene habilidades complementarias, distintas que lo hacen cohesionar.

E: Respecto a ese mismo tema con el equipo, cuales crees tú que son las expectativas que tienen tus pares respecto a ti.

P2: Yo pienso que primero la… que expectativas tiene… yo creo que puede ser, no sé, no sé si estará bien dicho pero, la lealtad, ña responsabilidad, o sea si nosotros nos comprometemos a hacer algo lo hacemos, y eso es una expectativas de todos nosotros… emmm… podría ser una expectativa, me considero un todo terreno, si hay que hacer las cosas las hago, pero claro hay veces que hay pegas que no nos gustan pero igual la hacemos, pero también es parte de la sinceridad transmitirlo, yo creo que eso, un todo terreno y un, y como voluntad, yo creo que, que si a mí me avisan con anticipación y me puedo planificar puedo hacer todo, pero yo creo que eso, esas son las expectativas, eso sería como una expectativa que podrían tener de mí, que tengo algunas habilidades específicas, habilidades para hablar en público, creo que una de las habilidades que puedo tener, ehhh, me gusta hablar, me gustan las personas, me agrada conversar con las personas y eso es súper interesante, creo que tengo un tema como de integración y todo terreno, si hay que hacer algo, se hace, yo creo que por ahí pueden ir la expectativas.

E: Y las expectativas que tú tienes al respecto tus pares.

P2: emmm… que sean de ayuda, que sea una ayuda que, independiente, a veces nosotros estamos en muchos procesos a la vez, y sabemos que cada uno tiene sus tiempos, peor también me he dado cuenta que cuando uno tiene una duda así como oye chiquillos nos podemos juntar tengo tal punto, tratamos de todos coincidir y estamos, y la hacemos, y eso yo lo valoro, lo valoro bastante, que tengamos por lo menos la posibilidad, a veces quizás ni solucionar el problema y lo conversamos, y eso ya te da una posibilidad de solucionar el tema, de ver otro punto de vista también siento que… la gran mayoría de nosotros somos aperrados, yo diría, todos, yo diría que todos somos aperrados, y yo creo que eso es una gran ventaja, somos todo terreno y todos tienen habilidades diferentes, unos más cercanos otros más intelectuales, otros más dicharacheros, algunos se fijan más en los números, otro más en las personas, también tiene que ver con las carreras, la gran mayoría somos psicólogos, pero hay periodistas ingenieros comerciales y hay visión de negocio y de persona y ese complemento hace la fuerza.

E: Y hablamos de las expectativas que tienes respecto a tus pares y que rus pares tienen respecto a ti, ¿Cuáles crees que tú que son las expectativas que tiene la organización respecto a ti? Haciendo la diferencia entre pares consultores en do, y organización como una institución que tiene objetivos que tienes metas, que tiene una estructura, que tiene unos valores.

P2: Que me ha pasado… ehhh… en cuando veo a las organizaciones, a veces las expectativas que tienen las organizaciones es que le solucionen los problemas, y nosotros más que solucionar los problemas nosotros ayudamos mas a pensarlos y proponer espacios de mejora pero os problemas los solucionan ellos, entonces es parte de la conversación… pero yo también creo que tiene que ver con mi rol de coach, aprendí mucho que uno puede resolver los problemas a las personas pero hay gran posibilidad de que vuelvan a ocurrir, si las personas no generan consciencia en la estructura del problema, o de como llego a pasar, por más que se lo solucionemos va a volver a pasar, y siento que eso sería como el maestro chasquilla que arregla el día por dos días, y se va está perfecto pero hay problemas para los cuatros días, y es bueno para el porqué lo van a llamar de nuevo, o malo, porque van a llamar

a otro que si solucione las cosas, entonces creo que las expectativas que tienen respecto a los consultores y te llaman y dicen que mi equipo está mal y quiero que este bien y te la dejan ahí, y bueno hay que indagar, que ha pasado, que se ha hecho anteriormente, que pasa, y dicen no no no, yo quiero que me solucione el problema, entonces nosotros decimos, yo no soluciono problemas, soy un generador de consciencia que a través de esto soluciono problemas entonces yo creo que esas son las expectativas del consultor en do, como ayuda en solucionar los problemas, pero el tema va mucho más allá, tiene que ver con estructuras

E: ¿Y tú logras cumplir esas expectativas?

P2: Bueno, pero conversando, yo voy a una organización y era como queremos que nos ayudes a que esta persona cambie, estoy hablando de un proceso de coaching, pero creo que es un ejemplo que sirve, y era una persona vital en el manejo financiero de la organización en chile, era una empresa multinacional, entonces, esta persona tenía muchos conflictos con las demás ares, y era una persona tan vital que se la quieren llevar a costa rica donde está la sede, que es lo que paso, que la organización era ayúdanos porque esta persona nos está casi saboteando este tema, y el tema no era eso, tenía que ver con toras cosas, con procesos de conversación procesos de interpretación, y yo le decía sí, yo te voy a ayudar y no es cómo no vamos a solucionar con una intervención, no vamos a cambiar esta persona sino que serán procesos de conversación bidireccionales entonces son hay personas culpables, son sistemas los que interfieren, ahora yo te voy a ayudar para que sea mucho más fácil para que sea más fácil la generación de conversaciones, pero a veces uno, tiene que sr tan básico que decirle, que yo tengo que decirle yo no voy a hacer que sean amigos porque algunos quieren que seamos amigos, pero no todos van a hacer amigos, pero vamos a trabajar bien, vamos a tener relaciones saludables, y vamos a cumplir objetivos, que son los intereses de la organización, y hay que aterrizarlas no por el incumplimiento de, sino como aterrizar y concretizar, ajustar expectativas, muchas veces los seres humanos no funcionan así, los humanos no se hacen amigos porque alguien te dice, oye sean amigos, entonces en las conversaciones en las reuniones uno tiene que bajar las expectativas, y uno tiene que bajar la realidad, entonces las organizaciones a veces se van contra eso, esas conversaciones son vitales para ajustar la expectativas, a veces son muy altas, y tu hiciste muy bien tu trabajo pero la persona quería pensaba 10 y tu hiciste 8, y tu trabajo era hacer 8, y era lo que tenías que lograr, pero él pensaba que era 10, entonces no cumpliste las expectativas, entonces hay que aclararlo antes.

E: Como tú me cuentas eso, justamente, literalmente, bajando del 10 al 8 y del 8 al 7, tiene, siento, dime tu, tiene un poco que ver con frustrar un poco al cliente, en el sentido de no solamente no hacer cumplir su expectativa, porque los objetivos van cambiando y se van desarrollando, pero tiene que ver un poco con enfrentar a la realidad al cliente, y eso implica un poco de frustración, ¿cómo lo vives tu eso? Tener que frustrar a tu cliente.

P2: Es parte de, o sea, estoy hablando de una buena frustración, yo creo que es parte de la vida.

E: disculpa, tiene que ver con una frustración de entregar herramientas, no desoladora.

P2: exacto, tiene que ver con una frustración para que genere la realidad, tiene que ver con generar procesos que sean alcanzables, entonces en la voluntad de querer ser los mejores de chile, loco, ningún problema, pero tenemos los recursos necesario? ¿Para ser los mejores de chile? Por ejemplo, ¿tienen un sueldo de mercado para que las personas estén contentas y

sean los mejores? ¿Tienen la infraestructura? Ahora, desarrollo los procesos para ser los mejores? Entonces cuando empezamos a generar estas preguntas las personas empiezan a decir, si hay que hacer cosas, entonces uno dice, ya, perfecto, no olvidemos nuestro objetivo pero no dejemos de lado estas cosas que tenemos que mejorar, que quizás son básicas, por ejemplo, una organización quería generar equipos e alto desempeño y tenía problemas en pagar horas extras, era el retail, entonces como podemos hacer que las personas se involucren, que le den sentido, pero si aún no solucionamos un tema fisiológico que es con horas extras, entonces a gente dice yo me quedo por usted, porque es mi jefe, pero no me han pagado horas extras, que probabilidad hay de que me las paguen ahora, entonces es como poner los pies en la tierra y esa frustración hace reflexión, y esa reflexión hace cambio.

E: Y tu sentado ahí frente al cliente, y pensando lo que te está diciendo él, y pensando tengo que frustrar a esta persona, cuando se frustra, como reaccionas ellos ante ti, ¿tu sientes ansiedad? Tú, ¿cómo te sientes?

P2: Si si no no, a veces la gente te dice ustedes no se la pueden, y te dicen ya conversemos, y al conversar a veces entienden, otros le dan… reflexionan de tal forma que le hace sentido cual es o que es lo que te propones, nosotros lo proponemos algo y no es que tú lo propongas sino que trabajemos en conjunto, yo te puedo asegurar algunas alternativas, sienten que uno no es el maestro chasquilla que te contaba, y es que, tengo que no se hacer un tengo una casa de un piso y la quiero de 7 ¿puede? Si por supuesto que puedo ¿y los permisos? No se preocupe yo me arreglo y vamos en el 4 y no tenemos permiso y quedamos estancados, entonces desde el principio dice, oye existe una posibilidad y estas son las reglas municipales entonces no podemos hace run edificio de 7 pisos, ¿cuál es la alternativa? ¿Cuánto es el máximo? Son cuatro, te interesa con los cuatro o mejor no lo hacemos, porque una alternativa e son hacerlo entonces te pueden decir sí o no, pero las reglas se ponen desde antes, entonces algunas personas no le gusta, llegan otros y dicen no yo tengo un contacto que me consigue los permisos, pero la realidad va a ser otra, entonces eso es, como es el dicho… pan para hoy y hambre para mañana, y yo creo que nosotros o … yo creo que todos en el equipo tenemos una visiona largo plazo, es una competencia o uno de nuestros valores, entonces nosotros somos súper reales le decimo esto es lo que podeos hacer y es lo que hacemos, nos comprometemos, aunque hay veces que nos e cumplen, porque hay circunstancias, pero hay algunos que lo toman bien y otros que no lo toman muy bien que piensan que no que no te la puedes, no si no es eso, no es que no nos la podamos, tenemos alternativas, entonces tenemos que también ser correctos.

E: Cuales son los principales conflictos con que te encuentras ejecutando tu rol, hemos hablado de varios, de la frustración, también las expectativas, un poco la dificultades de la coordinación o desarrollar conocimiento en conjunto que tiene que ver con la tarea, porque tú me explicabas y así lo entendí yo, corrígeme, que tiene que ver con la tarea, con la naturaleza de la tarea que de la organización mismo, porque la organización provee espacios al parecer de libertades para poder asociarse pero la tarea misma muchas veces obstaculiza estos procesos, profundizando un poco más en eso y en otros aspectos cuales crees tú que serían los principales conflictos al ejecutar tu rol, tanto en tarea y relación

P2: Ya justamente, no es solamente la tarea, sino la persona, y uno de las principales dificultades que encontramos es la resistencia al cambio, personas que están haciendo lo mismo y no quieren cambiar, porque de verdad para que voy a cambiar si estoy haciendo lo

mismo y funciona bien, entonces el cambio de switch es decir, si pero lo puede hacer mejor, y puede funcionar mejor, y puede ganar para usted, tiempo, calidad de vida, bonos, etc. tiene que ver con la naturaleza, somos uno de los países que más trabaja y menos produce es bien visto el que esta, es bien visto, el que llega temprano y se va tarde porque es lo que podemos observar, pero las personas no ven la productividad, y hay personas que pueden llegar tarde e irse más temprano y son más productivos que otros, pero a la visión de la organización y los pares ehhh…. Es mejor el que se queda mucho más tiempo, y tiene que ver con un lema o un concepto que trabajamos mucho acá, que es la tarea y la contribución, por lo general hay gente que hace muchas tareas muchas tareas, y generan poca o nada contribución, entonces uno de los grandes desafíos que tenemos además de la estructura que es la tarea de la misma organización son algunas personas y algunas personas le dan sentido y otras que no entonces nos ha pasado en algunos talleres que llegan de 40 personas y 35 encuentran extraordinario el concepto y les va a ayudar y hay cinco que dicen que feo que malo y te lo dicen, sabi que no le encuentro ninguna productividad, perfecto cuales han sido sus objetivos, entonces nunca hicieron el trabajo, nunca entendieron, nunca quisieron entender, nunca preguntaron, comprenderás que con 40 no se puede identificar a uno que no entiende, entonces uno visualiza que tiene que ver con la actitud de las personas, ahora lamentablemente, hay actitud de personas que están en puestos claves que no dejan que las cosas funcionen, por lo tanto uno, o sea un rol del consultor es ser políticamente correcto, saber a quienes tengo que sumar al… trabajo… y si llega el… gerente de recursos humano y dice quiero tener este cambio y nosotros luego de ver al organización decimos que tenemos que trabajar con gerente de finanza y general, entonces, con esos tres, ya tenemos el tema cerrado, y ahí hay que gastar tiempo, energía, recursos… y yo creo que eso es una de las cosas que tenemos que ver nosotros, ser políticamente, para generar cambios.

E: Quiero abordar un punto que me aprecio relevante y no lo había pensado, y tiene que ver con un aporte del consultor y lo quiero contextualizar así, persona cierto que ocupa un cargo y un rol consultor en do, que pertenece a una organización que pertenece a una sociedad que pertenece a un estado/nación, me parece significativo que tu nombres el contexto nacional y al idiosincrasia nacional, y quiero ahondar un poco en eso y preguntarte, un poco del rol del consultor en do, aquí en esta organización, ¿tiene que ver un poco que ver con cuestionarla idiosincrasia o del contexto nacional? esto de estar siempre presente y quizás desnaturalizar ciertas cosas o todo.

P2: Si mira, no lo había pensado, pero si, mira, nosotros somos seres sociables y nos basamos mucho en la sociedades que vivimos, entonces hay que botar algunos mito o cosas, desde la naturaleza de la genética, entonces la gente dice noo que el chileno es flojo por naturaleza y es flojo, y si puedo compartir, pero ¿qué hacen para cambiar? Entonces una de las labores que nosotros realizamos, nosotros tenemos una gran oportunidad de entrar a organizaciones que impactan en chile a ver para ir , tenemos organizaciones que impactan en las personas, por ejemplo que trabajan en al organización y ya es significativo y es parte de chile, y organizaciones que trabajan para ámbitos del servicio y con personas en chile, en la sociedad, pero también esta organización, y como persona pueden impactar, pero también como organización completa, entonces para nosotros también es un desafío, yo a veces me lo planteo, tenemos que hacer, o tenemos que realizar, alguna competencias que tenemos con la posibilidad de sociabilizar con las personas de generar, a lo mejor es un ámbito mucho más elevado, que a lo mejor nos e cumple, pero lo tengo como un meta objetivo… hacer mejores

personas… cuando mira nosotros pasamos intervenimos desde temas de comunicación, calidad de vida, protocolos de servicio, uno visualiza ¿cómo atender bien? ¿Por lo tanto es productividad? Atender bien significa que la persona que atiende se sienta bien, y desde ahí, desde una relación saludable, y la persona que se va atenida también se va mejor, y esta persona que se va bien, se va a relacionar con otra y así sucesivamente vamos generando conexiones emocionales con las demás personas, entonces lo que veo, que si nuestro grano de arena tiene que ver con hacer mejores personas, y las cosas se van replicando, muchas de las cosas que nosotros hacemos no impactan solo en la organización, sino que impactan en la vida de la personas, entonces cuando a las personas las hacemos más conscientes de como comunican, de cómo trabajan, del rol que tienen y que puede impactar en otra persona, no solamente intervenimos en la organización en sí, sino que también intervenimos en su vida y en su calidad de vida, sumado a eso sabemos también el contexto, personas que tienen trabajos ehhh… estay grabando pero igual, trabajos de mierda, con tiempos de traslado de una hora y media ida y otra y media de vuelta, son tres horas de traslado, o sea once horas, ¿en que momento duerme? ¿En qué momento ve a su hijo? Entonces cuando le entregamos alguna herramienta a estas personas, a veces el tiempo no tiene que ver con solo a cantidad, sino con calidad… quiero entender o quiero… o quiero… significar… de que las personas le hace sentido lo que he hablado, entonces ahí viene el concepto que te había dicho, trabajamos, desde un punto de vista personal, trabajamos para las personas y las personas hacen organizaciones, las personas cumplen muchos roles en su vía, si alinean un rol que invierten mucho esfuerzo, es probable que s epoda situar bien como pare, madre, como abuelo, abuela, amigo, amiga, hijo, hija y trabajador, entonces atacamos un punto de ser más productivo y también atacamos un aspecto importante, el rol de las personas diario, entonces ahí se puede generar una contribución a generar mejores ciudadanos, entonces s hablamos mas en general, a hacer mejores chilenos, entonces, cada uno aporta acá, a hacer mejores personas, yo creo que si todas las organizaciones tuvieran en cuenta esto, sería un mejor país, entonces s trabajamos con los … o sea gane plata, pero no abuse.

E: Y la organización que tu participas, ¿busca mejores personas? ¿Ayuda a contribuir a que los participantes, o sea consultores en do….?

P2: ¿La organización esta? ¿O las de afuera?

E: Esta.

P2: Yo creo que sí, pero hay cosas que hacer, hay muchas cosas que hacer, desde que te dé decía gestión del conocimiento, sentémonos a conversar, sobre algún tema puntual, y podemos cometer un error, y nos pasa mucho a nosotros, el día a día, y nos consume el día a día, y no nos amos tiempo de un concepto tan relevante creo yo que es como reflexionar, si nos dice algo pensemos porque, no asumamos que el tema es así y cuestionémoslo, y cuestionemos para bien, entonces a mí me ha pasado que en muchas intervenciones se me acercan personas y me dicen gracia, eso a mí, es pago, es un pago, eso para mí es muy significativo, yo trabaje con gente con situación de calle, con gente cesante, y cuando fui a la premiación me decía profe encontré pega y ya pa' mi eso es valor, le doy un valor a él sin sin sin conocer a su familiar, le di un impacto a su familia y a sus cercanos y posiblemente él o ella va a entrega su contribución al organización que esta, y así se puede repicar y que tiene que ver con que las emociones se contagian, entonces si yo ando amargado por la vida, frustrado por la vida, con todas las negativas voy a generar ese impacto de que manejar, ando

en metro, entonces yo creo que si tenemos un impacto bastante importante, cual es el problema? A veces las organizaciones vena las personas como un número y se puede modificar y listo, y ahí tenemos también un rol que cumplir, y desde mi punto de vista podemos hacer cosas para generar un mejor, un desafío bien grande… súper amplio, por so dije es un meta- objetivo pro que a veces no se cumple, lógicamente por una intervenciones no vas a hacer mejores personas, pero si a una persona persona le hace sentido lo que dijimos, puedo estar feliz, yo te he dicho, yo en procesos de coaching las personas se dan cuenta que no son felices en su trabajo y renuncias, y me dicen cual es el beneficio para la organización, el beneficio es que ya no hay una persona que no entregaba el 100% una persona que estaba todo el día peleando, que generaba conflicto, pero sumado a mí, bueno para mí en estos procesos lo más importante es la persona, entonces después de un tiempo la persona renuncia, y me los encuentro después y me dicen encontré pega les pregunto cómo están y me dicen contento, mi foco siempre ha sido las personas no dice que no me preocupe por los objetivos organizacionales.

E: Y ahora centrándonos un poco más en el rol de consultor do de esta organización ¿cuáles crees tú que son las principales tensiones que se ve afectado el consultor acá?, no estoy hablando necesariamente de la tara, porque de la tarea hemos hablado harto, sino más desde a vivencia, como crees que el consultor de esta organización vive.

P2: Adaptándose constantemente al cliente y eso a veces nos frustra mucho, porque tenemos ideas, hicimos trabajos gastamos y tiempo y a la basura, segundo creo que también hay un tema comunicacional interno, que debiese mejorar, no es malo, pero debiese mejorar y que podríamos ahorrarnos hartas cosas, por ejemplo son estas conversaciones de reuniones y ver tengo este problema como lo podemos solucionar, y dicen no puedo porque estoy en esto y todos estamos en algo, y a veces la multiplicidad de tareas, muchas veces pasa, yo creo que también cansa.

E: Multiplicidad de tareas, o sea ¿desde el mismo rol o de distintos roles?

P2: Distintos roles, do por un lado, capacitación, proceso de coaching, ir a visitar a cliente, sumado a esto los clientes están lejos, algunos entonces esto también desgasta, eso también… como no somos muchos a veces…. Hace poco teníamos… estábamos con un cliente, un consultor estaba en conce, otro en viña otro en Valdivia, no hay procesos de conversación, una semana que no conversemos… o sea estamos haciendo lo que tenemos que hacer pero no generamos las conversaciones que son importantes.

E: Y como se logra sobrellevar eso, teniendo en cuenta que el propósito de la organización está al parecer en el conocimiento para ti, está en generar conocimiento, como se logra sobrellevar en esta organización, y como el consultor en do, logra al final… traspasar por esta vivencia y… como lo logra.

P2: Generar conocimiento pero también consciencia, creo que es importante, como lo logramos, tenemos este mecanismo de que todos los viernes tenemos esta reunión obligatoria, es cómoda darnos cuenta en que esta cada uno y en que puede contribuir cada uno, yo creo que eso también es importante, y es una cultura que todos tenemos que estar en esa reunión, si alguien por algo no está, es porque esta con cliente, por ejemplo ahora, una de nuestras consultoras está en Chuquicamata, no va a estar pero todos los demás si, entonces vemos como cada uno esta, como podemos ayudar al otro, por lo tanto es una herramienta que yo la

valoro bastante porque no todas las consultoras lo hacen, cada jefe se juntaba con la persona y a través de espacios separado, pero acá todos sabemos en que esta le otro, pero si me gustaría aplicarlo a otras cosas, hemos tenido iniciativas pro ejemplo de algunos modelos de algunas coas pero quedo ahí, entonces eso también habla del día a día, que a veces estamos con muchas cosas y no tenemos que dejar que se nos pierda el objetivo por el día a día, y es muy fácil de que pase, porque en las organizaciones pasa, de hecho nosotros nos encontramos con eso, no se si te conteste.

E: Justamente esa fue la última pregunta, y anda más que agradecerte por tu participación y tu tiempo.

P2: Me encanto participar en esto, también me ayudó a pensar ciertas cosas, para lo que quieras cuenta conmigo.

Transcripción de Entrevista Análisis del Dibujo: Participante 1 Sesión 2

Simbología:

E: Entrevistador

P1: Participante 1

E: Me gustaría que me contaras respecto a tu dibujo, primero una descripción no sé, del proceso, y de obvio, que significa esto para ti, que quisiste representar… con esto… de tu rol… que cosas de tu rol quisiste representar en este dibujo.

P1: Me costó… como que me… me costó como visualizarlo, como pa', como como mmm, no ser tan concreto ¿cachay? Trate de ser lo más… lo que más mejor representa lo que siento que estoy ahora, lo que es mi rol actual, realmente, así como muy resumidas cuentas, mi rol igual tiene que ver con que hacer que las cosas pasen, con cierto proyectos, específicamente, entonces lo que quise pone acá, finalmente la cantidad de requerimientos que me llegan o que nos llegan a nosotros como equipo, que van desde los más pequeños de los más mínimos, que eventualmente pueden alargarse eternamente que es un poco lo que me ha pasado estas semanas, que ha sido así, eterna… ehhh… y finalmente como, como yo hago que estos requerimiento o estas cosa que hay que hacerlas, o estas demandas de clientes proyecto

internas finalmente fluyan, que son como una gaviotas, que tiene esta sensación que fluya y que vuele… que pase… y esto metido inserto como en un camino ¿cachay? Como aquí, puse esto como unos candados, como cadenas ¿cachay? Finalmente representa que que las cosas no las hago solamente yo … solo... yo hago que curra esto pero no por mí mismo, sino que tengo un equipo al lado específicamente con un compañero me está pasando que estamos trabajando súper a la par, entonces eso es súper importante, no quise poner nada como personitas tomadas de las manos porque es muy cliché, y no quería, y esto metido en un camino finalmente como tomar lo que nos ha… la experiencia que tenemos, lo que ha ocurrido, trate como de aplicarle como un foco, esto es un foco, no se me ocurrió como hacerlo, como una luz, esto representa lo que ha ocurrido antes, aprendizaje, cosas buenas ,cosas malas y todo esto intencionado a un futuro, que finalmente igual es una , lo vi de representar un bosque frondoso ¿cachay? Es un futuro que no conocemos, que no sabemos pa' donde va, no sabemos si van a hacer mas requerimientos o menos, no sabemos qué va a pasar con el equipo, pero esta, así que todo lo que hago lo hago con esto en mente, como en ir descubriendo de a poquito este bosque, esto frondoso… que finalmente lo que me pasa, igual pensando en mi rol, no puedo como evitar pensar en mi rol... o sea en mi momento personal de vida, obvio, entonces, entonces, es lo que me pasa con esto, es como, que es como hacer las cosas y hacerlas bien, pero sin saber para … que es… que es lo que está pasando, que es lo que me va a pasar a mi más adelante, es eso.

E: Tú me comentas que bueno, esta es como la intención de hacerlo bien, me acabas de decir esto, esto es como este momento el actual al final es lo más claro, es el presente, y lo único que uno puede hacer al final en esto es hacer lo mejor posible para transformar requerimientos en gaviotas… no entendí mucho esta parte (haciendo referencia a luz inferior derecha) yo cuando lo vi era como una explosión, y esto con la misma simbología, y esto (bosque frondoso) era como humo.

P1: Ahhh tú lo viste como humo… también puede ser… lo que pasa es que… ehhh… la verdad es que me… me costó como… representar esta parte (haz de luz) finalmente lo que quise, lo que estoy pensando es como lo que como uno va dejando en el camino, que esta… quise hacerlo luminoso, que es finalmente todo el aprendizaje posterior, eso.

E: ¿Y dónde estás tú?

P1: Yo estoy acá. (Señalando cadena central)

E: ¿Parte de la cadena?

P1: Claro, finalmente todo esto soy yo (cadena) peor lo hice así porque no estoy solo en esto, no puedo separarme del resto, o del equipo, o de todas las cosas, las personas que me apoyan, entonces por eso, soy como yo y todos a la vez… es como a modo de entrada y salida…

E: A mí me da la sensación de que estas flechas están casi empujando, casi como amenazando a esta persona en el camino… son como que la están empujando, bien gráficamente, el movimiento, es ben grafico que la cadena que este cayéndose del camino, yo lo vi desde ahí, como que lo están desplazando fuera.

P1:… Es cierto…

E: Y lo tomo con esto de lo que tú me comentabas, de esta semana, mucho requerimiento, que te saca un poco al parecer del foco, yo no sé si aquí, si en esta dirección se va a avanzar o se va a… o se va a convertir en gaviota o caerse al final.

P1:… Te descarrilas… puta, puede ser que haya algo de eso sabes?... lo que pasa… ehh… cuando tengo mucho requerimiento ehhh… o estoy en semanas complicadas, con mucha carga de trabajo lo que me pasa más que a cualquier otra cosa me siento a la tarea, que quizás tiene que ver con lo que tú me estas proponiendo, es finalmente él es, la tarea el día a día y perder un poquito como el norte… como va al cosa… esas preguntas… que puede ser…

E: ¿Dónde está el cliente acá?

P1:… ¿El cliente?... creo que esta en todo esto (flechas).

E: O sea los requerimientos, estas flechas que atraviesan el camino y empujan al rol.

P1: Y aquí también esta como frondoso porque, también desde mi parte siento como un poco de incertidumbre, a partir del rol, como… que estoy en un momento… de incertidumbre… tomando tareas de coordinación pero… emmm… también desde la incertidumbre, no hay definiciones claras… entonces esto también responde a eso… pero siempre como con esto, siempre dándole a esto (gaviotas) o sea toma y que las cosas fluyan, y que fluyan y que vuele, que ocurra…. Y esto son requerimientos súper concretos, por eso las hice así, flechas rojas.

E:… Me acuerdo que conversamos la primera vez que los requerimientos no eran tan concretos…

P1:… Emmm…

E: Que a veces hay necesidades medias difusas por parte de los clientes, donde uno tiene que indagar.

P1:… Claro… no de todas maneras… bueno si me preguntas ahora ahora, yo creo que lo que… lo que me preocupa de mi rol, es esto (frondoso) lo demás (requerimientos) es así, yo entiendo que funciona así, pero es parte de, o sea yo sé que es parte de la pega, esto el, todo esto, probablemente a mitad de mes se acaba y estemos un par de semanas en nada… entonces da lo mismo… lo que me pasa un poco es esto (frondoso) mi rol laboral, organizacional y como de un momento personal que tiene que ver con lo que queda del año, con el próximo año, cachay, yo soy alguien súper planificado, medio obsesivo, entonces la incertidumbre me desestabiliza un poco, entones estoy con este tema que desde ya… como es que mi rol se va a ir desarrollando… a ver… que cosa… que cosa puedo hacer o también para, para seguir desarrollándome también… que cosas van a pasar, que cosas van a llegar, cual va ser mi rol ahí.

E: Lo que tú me dices es como que es parte (flecha) es parte de la tarea pero esta parte (frondosos) lo difuso, es lo que complica y te pregunto como hipótesis, acá el bosque es de este color y es el mismo color de la organización, ¿fue a propósito? que lo difuso fuese del color de la organización.

P1:… Mira ¿ah?... no se… o sea, definitivamente… mitad y mitad… o sea lo estaba haciendo y dije ahhh si…

E: Y la organización ¿está planteando esto? (frondosos) ¿contribuye a esto?

P1: ¿Cómo convive la organización a esta incertidumbre? Mmm… puta igual contribuye, creo que hay cosas… es que puta ¿sabes? Hay algo, pero no se… no sé si tiene que ver con la organización o conmigo… porque ponte tú, las conversas que tenemos, es como ya, estos son nuestro roles, eventualmente asumir tareas más de coordinación, peor tiene que ser un camino, no es como… más chico no se pase de ser relator a consultor… esto es un camino… emmm… que es súper ansioso, quiero definiciones concretas al tiro, y no quiero que demore, pero eso también me lo plantea de manera difusa, ¿cachay? Entonces como te digo, hay conversaciones que tienen que ver con la organización, pero también mucho tiene que ver conmigo.

E: Entiendo, muchas gracias por tu tiempo y por ayudar con esto.

P1: No, encantado, cuando quieras podemos volver a hablar.

Transcripción de Entrevista Análisis del Dibujo: Participante 2 Sesión 2

Simbología:

E: Entrevistador

P2: Participante 2

E: ME gustaría que me contaras sobre tu dibujo en general, sobre el proceso de elaboración, sobre lo que quisiste representar, lo que me quieras contar.

P2: Mira lo que trate de demostrar es que esto es el equipo (puzle) si bien no son la cantidad de personas exactas representa a la totalidad… ehhh… yo lo represente como todo dentro del mismo, en el mismo ámbito, si bien igual hay dos cosas que la vi desde arriba que lo vi desde la jefatura, están participes también en el ejecución y todos nos vemos como a la par, yo siento que esta es una organización bien vertical y eso queda demostrado en él ... En el mismo proceso de ejecución y todo.

E: ¿Vertical u horizontal?

P2: Horizontal, horizontal, horizontal, es que lo estaba viendo desde este punto (risas), no, es si bien horizontal, si bien hay procesos que son más verticales en toma de decisiones en estrategia, ehhh, siento que hay… en la misma ejecución y en el día a día somos un conjunto, lo tome como una especie de engranaje o rompecabezas que se va conectando, lo ponte distinto porque todos somos diferentes pero todos contribuimos en algo en especial y de cara

al cliente, esto ara mi significa cliente contento cliente feliz (caras) entonces nosotros lo que buscamos y nos adaptamos harto es por esto, nos enfocamos en esto, y esto trae a veces ciertas consecuencias que no nos enfocamos tanto en esto (parte superior izquierda) que son la misión, la visión, los objetivos… yo siento que está pero no sé si todos la sabemos, por eso hice esta línea cruzada, y que… tenemos toda la intención, tenemos todo pero a veces nos cuesta un poco, no sé si yo le preguntase a todos cual es la misión la visión, objetivos de la organización, no sé si todos supiéramos, claro yo me he metido a internet he visto algunas cosas, pero tampoco es lo… lo ideal… esto quise demostrar como un caos (parte izquierda) independiente que todos estamos haciendo este proceso, tenemos un caos para el cliente, jamás, no se da cuenta, pero este caos significa a veces tenemos que estar cinco cocas a la vez, estamos en una capacitación y pasan cosas hoy, lo que paso a un compañero le influyo, sonaba el whatsapp contantemente y la compañera esta súper afectada, y nos ha pasado a todos, y esto yo siento… o percibo… que tiene que ver con un tema de comunicación con un tema de escucha, que siento que si bien nos reunimos constantemente … a ver en que esta cada uno, y siento que falta un poco de escucha e interpretación en que están las cosas, si bien hay voluntad, creo que esto podríamos generar más, un espacio de ayuda, retroalimentación, creo que es algo que nos falta un poco.

E: ¿Esta escucha y retroalimentación es en torno al equipo mismo?

P2: Si, todo, nosotros mismos, el equipo, la jefatura, la administración, todo, creo que debería haber un proceso más de conversación, en torno a… al cumplir… cuando cumplimos los objetivos estamos súper claro lo que tenemos que hacer, son como mini proyectos, cada uno se mueve y sabemos cómo tenemos que llegar y a donde, pero a veces eso chocamos un poco porque es como oye y ¿podrías hacer esto? ¿Y esto? ¿Y esto? Eso colapsa siento que colapsados, pero veo una disposición de hacerlo bien, de estar feliz y hacerlo bien… el estar feliz siento que es el clima que se trabaja acá, es positivo, siento que eso ayuda a todo este caos, y a todo este proceso de poca escucha, y a todo esto que no conocemos tan clara la estrategia, por lo tanto… esto es una forma de … de equilibrar y de decir, independiente de lo que pasa hay que ponerle y salimos adelante y de hecho funcionamos, es súper funcional, puede ser mejor? Obviamente.

E: Tu pusiste estos como engranajes, me gustaría ver dónde estás tú.

P2: Mira, me estaba haciendo la misma pregunta… yo me veo acá (pieza central del puzle) pero… pero siento que independiente que asumimos roles, siento que estamos acá todos, no me siento distinto, si te fijas también la jefatura no las puse tan arriba como elite, las puse ahí, y comparten la operación, o sea les toca ejecutar también, siento que un engranaje bien bien funcional, y que nosotros estamos acá (puzle) yo me siento acá y me siento igual a mis pares, no me siento ni más arriba ni más abajo, si tuviera que elegir uno seria este (pieza central).

E: Cuando yo veo esta parte (superior izquierda)… no sé cómo lo explicarte, pero me quedo la sensación de poca claridad, y cuando yo veo esta flecha, que trunca este proceso, ehhh… me da la sensación de que justamente está claro pero esta de alguna manera bloqueado, más que no se sepa, se está boqueando, intencionalmente.

P2: si, yo creo que es así porque el tiempo no nos ha permitido porque hace mucho, mucho tiempo que yo creo que no nos juntamos todos a una reunión de operaciones porque estamos en la ejecución, porque a l estar en la ejecución estamos pensando en el cliente pero se nos

olvida un poco la misma estrategia entonces, no, no hemos podido dar el tiempo porque no hemos calzado por un tema ehhh... De operación... o sea hoy nos tocó harta operación lo que es súper bueno, yo veo que también es súper importante, si bien esta y la mayoría la conoce, no sé si lo compartimos, yo desde el tiempo que he estado nunca me lo han explicado, o sea, así nos vemos, así estamos, yo creo que se conversa, pero no creo que sea una cosa que todos sepamos, y que es importante que la, que la sepamos.

E: Esto puede ser circunstancial pero lo nombro como hipótesis, al parecer hay algunos más cercanos al caos y otros más lejanos.

P2: Ehhh no, no, es circunstancial al dibujo, yo quería expresar todo, pero no puede expresarlo y lo puse acá, no… ahora sí... hay muchos que están más cercanos al caos, no hay ningún… ehh… mucho más notorio, pero es circunstancial al dibujo, no es que esta persona sea la encargada de caos, es circunstancial a todo.

E: Y los que están mas cercanos al caos, no necesariamente en este dibujo sino que en general, ehh, tú crees que dificulta… o sea ocupando este dibujo, esta persona que está más cercano al caos, como afecta al grupo.

P2: pucha nos afecta mucho, las personas que están más cercanas al caos lo expresa en su vivencia y se refleja en su trabajo… ahora tiene que ver que el caos de algunos tiene que ver con organización o desorganización persona y a lo mejor no pedir ayuda ohhh… o etc. pero… a la vez esto… ojo… cuando sabemos de esta situación de caos tratamos de ayudar, de alguna u otra forma tratamos de ayudar.

E: Tú me nombraste dos cosas organización personal y pedir ayuda… estos conceptos o estas tareas del grupo, como crees que están en tu rol.

P2: Perfecto… la organización personal, generalmente cuando a nosotros nos piden ayuda o alguien de nosotros esta medio colapsado por equis motivo la gran mayoría de nosotros presta ayuda, es actitudinal, si hay algo que valoro del equipo es la actitud, quizás algunos no tienen las competencias necesarias, pero siempre hay una actitud dispuesta a ayudar, y cuando hablo de ayuda, digo a veces no estamos en un proyecto involucrado, pero si alguien nos pide ayuda sin duda lo hacemos… eso es uno... Lo otro ¿que era? ¡Ah! Organización personal… bueno esto es súper importante, cada uno tiene sus formas de llevar a cabo una planificación en un proyecto puntual ehhh y ayuda bastante, ayuda bastante generar una retroalimentación, puta, siento que puedo hacerlo solo, pero nunca esta demás pedir una visión externa a, y cuando se pide esa ayuda se complementa la organización personal y las cosas salen mejor.

E: ehhh… estoy pensando aun en la organización personal, entendiendo también lo que me comentaste en la entrevista y lo que me cuentas de este dibujo, esto que es un poco transversal, y espontaneo, o sea yo puedo estar o no dentro de un proyecto pero ofrezco ayuda y me involucra, al parecer en esta organización personal no solo tiene que ver con algo de que me permite hacer mi trabajo bien, sino que también me permite ofrecer ayuda a los demás debido a que puedo ver más claramente que tanto me puedo involucrar en lo del otro.

P2: Si… mira… creo que… no lo había visto… igual esto se aprende… es para varias cosas, trae una contribución grande a los demás, entre menos le pida ayuda a los demás que están

en otros temas mejor, ahora si hay cosas de conversación que tienen que ver con retroalimentación.

E: Se me ocurre… siendo esto organizado... o sea… siendo estos organizados, pudiendo pedir ayuda, puedo ayudarte pero manteniendo mi esquema organizacional.

P2: exacto, y también trae complicaciones a veces, a veces no todos tienen los recursos y están colapsados, entonces pido ayuda y ¡pah! explotan, pero también tengo que tener la capacidad de decidir y decir esto no y esto sí. Mira también pensé como dibujarme desde mi rol, si lo tomo seria este (pieza central el puzle) siento que yo acá, cumplo un rol, bien… bien significativo ehh… siento que integro mucho, yo siento, yo tengo una percepción que me llevo bien con todas las personas, todos, y cuando hablo de todos es todos, y hablo con uno con otro integro uno integro a otro, siento que he tenido un rol bien de integración, ehhh… me acople muy bien a la organización, siento que.. tengo muy buenos lazos con todos, si bien uno genera compañeros de trabajo, siento que he generado amigos y eso le da sentido a lo que realizo, para mi llevarme bien en el trabajo es una parte esencial de la vida, posiblemente si no me llevara bien y ganara mucho dinero lo pensaría, pero estoy bien, estoy bien donde estoy, me siento contento, siento que contribuyo, siento que esta contribución tiene que ver con la armonía del… o de la dinámica de como funcionamos, tanto en la operación, en lo estratégico pero también en la distención, cuando hay momentos de esparcimiento y eso es súper significativo para mí.

E: Los clientes ¿están abajo cierto? están como yo los veo medio aplastados, por esto (puzle), ¿Puede ser algo que conversamos creo en la primera entrevista?, esto de que el estilo de trabajo del rol y de la organización, es bien especifico, y quizás, quizás esto es como llevar el estilo de la organización al cliente y no adaptarse mucho, y esto es de escuchar al cliente y entenderlo, sino que al final llevamos el estilo y los demás tienen que adaptarse, siento que con esta flecha, que dicho sea de paso, es unidireccional, puede indicar también movimiento, como que el equipo aplasta.

P2: Yo siento que nosotros si tenemos un estilo… si tenemos un estilo de… de hacer las cosas y eso se ve mucho en las clases que nosotros hacemos y como le damos sentido, porque a nosotros nos hace mucho sentido lo que generamos, pero esto no quiere decir que no nos adaptamos, yo creo que uno de los temas es que nosotros nos adaptamos mucho a los clientes, entonces a veces en adaptarse demasiado y nos llenamos de carga, entonces el cliente cambia de opinión y nosotros también y estamos así siempre, a pesar de que pongamos hasta límite de horas y nos pasamos y por tema de dejar contento a los clientes, y por eso si nos adaptamos a ellos, pero está claro que tenemos una forma clara un adn de hacer las cosas, por ejemplo , nosotros nos basamos mucho en el concepto de contribución, la tarea, y estilos de pensamientos y lo llevamos a gran parte de nuestros clientes, luego de eso nosotros nos adaptamos a ellos, si… pero si teniendo un estilo y una forma de hacerlo, una importa. Pero eso no quiere decir que no nos adaptemos al cliente, si bien nos adaptamos y que eso a veces trae conflicto tenemos la impronta yo creo que hay un nexo en eso.

E: Bueno, muchas gracias por tu participación, por tu disposición y tiempo.

P2: No, de nada, me gustó, fue muy interesante.

Transcripción de Entrevista: Participante 3 Sesión 1

Simbología:

E: Entrevistador

P3: Participante 3

E: Quiero que me cuentes un poco de este dibujo, como se ve tu rol en él, y cuáles son las relaciones que surgen con él.

P3: Ehhhh… yo siento que mi rol en la organización, tiene que ver con, el valor agregado de ponerle corazón. Ehhh… creo que todo lo hago como desde la "cuchara" digamos y eso es un valor que yo le doy que no tiene que ver con mis tareas sino que con mi rol que yo cumplo aquí, yo creo que todos aquí de alguna manera lo sienten, ehhh… el signo peso lo puse porque... siento que no es un tema para mí, que si bien yo necesito la plata para trabajar, cuando me relaciono con otro no está dentro de mi cuento, por lo tanto me puedo adaptar a gente con mucho dinero, por eso hice un signo como más grande digamos y gente con muy poco dinero y eso no es tema para mí. Ehhhh esto tiene que ver con la persistencia, yo le doy y le doy y le doy y le doy y le doy, le doy desordenado y para cualquier lado y todo el cuento pero siempre le doy, es raro que me inmovilice, ehh y creo que eso hace que tenga continuidad las cosas que yo hago digamos en el trabajo, ehhh… siento que hago mucho aporte ehhh desde mi manera de expresarme, aparte de aportar con mucho lenguaje y verborrea aquí en la pega siento que hago mucho aporte… aquí puse unos libros que en verdad es el lenguaje con sentido, que le doy a las clases como relator o como coach como acompañamientos como rider como lo que sea, en el rol que sea siento que el lenguaje con sentido ehhh… es parte de mi rol y es un gran aporte que hago también, ehhhh…. Esto es… que soy capaz de formar equipos con las más diversas personas pero además entre grupos soy capaz de generar

sincronía, y creo que también es parte de mi rol, y no solamente en la organizaciones sino que también internamente, como unir personas diferentes siento que yo soy como ese punto, es parte de mi rol, el punto de unión, siento que como que… mi rol tiene tareas específicas pero siento que tiene tiene muchas funciones implícitas, ¿cachay?, o yo siento que ese es mi aporte, y no lo voy a dejar de hacer, siento que esto es mucho más aporte que otras cosas… y… yo creo que… hay un compromiso mutuo con las organizaciones que intervenimos, yo siento que le pongo corazón digamos a las organizaciones y por eso puse como este anillo, compromiso, con harto compromiso yo me comprometo con ellos y me siento parte de las organizaciones que intervenimos, y también siento que ellas me devuelven mucho me entregan mucho conocimiento mucho apoyo, ehhh me generan más negocios, ehhh siempre están ahí aportándome y llenándome … mi corazoncito jajaja… así yo veo mi rol.

E: Tu rol seria entonces todo lo que está dentro del corazón (haciendo referencia al dibujo), y a pesar del compromiso que expresas con las organizaciones estas no están dentro.

P3: Así yo lo veo esa es la verdad, porque las tareas específicas que veo siento, para mí por lo menos yo le doy un sentido como de… funcional no más… no… o sea si yo dijera ¿Cuál es mi contribución en el fondo? Que puede ser distinto al rol, pero yo lo tengo súper asociado es eso. Desde la tarea, las tareas yo las realizo, pero como yo le pongo eso las tareas salen bien.

E: Profundizando en las tareas, me gustaría que me dijeras, ¿Qué tipos de tarea tiene tu rol?

P3: Emmm… bueno gestionar capacitaciones, tener reuniones de coordinación constante con la organización o nuestros clientes, ehhh… levantamiento de información, relatorías como tal, coach, acompañamiento en terreno, ehhh… pega administrativa de… de planillas y cosas para llevar un orden en los programas.

E: ¿Se podrían clasificar las tareas como unas más ligadas a la gestión y otra más ligadas al desarrollo interno?

P3: Si como de cara al cliente la función tiene mucho que ver más de gestión, más de coordinación, más de relación con él, más de y como internamente yo siento que… que mi función es más bien administrativa, esa es mi sensación, por eso me gusta estar más en terreno, como que siento que al estar así es pura administración (tono negativo) llena la planilla, lleva el orden, todo lo que me gusta hacer, todo lo que creo que realmente es importante en mi rol está en terreno, que acompañar, que hacer coach, retroalimentar, coordinar, ehhh, conocer las culturas ehhh, intercambiar ideas, llevar a cabo metodologías de trabajo, más haciendo cosas, así yo lo veo.

E: Bueno tú me comentas que estas tareas que tú haces son para ti las más importantes, las que están mas ligadas al hacer mismo que a la gestión interna, ¿Cómo crees tú que estas tareas son entendidas dentro de tu rol y dentro de la organización misma, es decir, que valor se les asigna a estas tareas?

P3: ¿Desde los otros?

E: Si, cual es crees tú.

P3: Siento que le dan más valor a eso que al rol administrativo, emmm… pero también entiendo que esta organización ha funcionado como ha funcionado no más, o como se ha dado que funcione y ahora estamos tratando de ser más una empresa o micro empresa.

E: O sea, para entender bien, ¿Antes funcionaba más de la improvisación?

P3: Exacto, está poniendo norma ahora, organizando, planificando más… ehhh... y siento que es súper necesario, pero me pasa que no se si quiero hacerlo ¿cachay? Pero creo que es necesario hacerlo, que tengo que aprenderlo, pero como que reniego un poco de eso

E: ¿Por qué?

P3: Porque siento que me quita mucha energía, cuando mi energía debería estar afuera, porque no es mi habilidad, no está dentro de mi competencia o habilidades o… entonces… gasto mucho tiempo y energía en hacer algo, o sea las planillas, las rendiciones, me demoro dos horas, quizás otra persona la hace en diez minutos entonces yo soy más lenta me quita tiempo, porque podría haber ayudado a alguien, hacer algo que me estaban pidiendo, ahora mi computador lo van a arreglar entonces no pude hacer nada, entonces… entiendo que hay que hacerlo, pero siento que me gasta mucha energía, entonces cuando llego a hacer algo que realmente me gusta, o creo que tiene valor, como que tiene valor en la organización, ya voy estresada, porque tengo que ir con un gráfico que se yo, pero tiene que ver más con mi inoperancia que con otra cosa.

E: Eso te quería preguntar, esto es parte de tu rol, tu misma lo dices, es una arista de cómo funciona tu rol y de lo que tu pretendes dar a la organización y o que ella pide de ti, entonces, como se lleva esto, o sea, hemos hablado, me dices que te cansa, pero me gustaría que le diéramos una vuelta, ¿Es una parte del rol? ¿Por qué me dices que no quieres hacer?

P3: Claro, es verdad, pero tiene que ver con la guata, con la emoción, no quiero hacerlo, pero lo hago, y pierdo el tiempo y gasto la energía y que lata, y lo pateo y lo pateo y lo pateo y uff… pero lo hago y pienso que en algún minuto se me va a hacer más fácil, pero creo que no se me hace fácil porque no tengo interés, lo hago mecánicamente, y creo que una herramienta que me ayuda también a funcionar, a ordenarme ah… no puede ser todo puro corazón, pero me cuesta enganchar con eso.

E: Según tu visión y haciendo la misma separación de estas tareas más ligadas al cliente y otras más administrativa y de gestión, ¿Cuáles crees tú que es el fuerte de esta organización? ¿es lo más ligado al cliente o a la gestión?

P3: No, más ligado al cliente, de todas maneras, por eso yo creo que calzo también aquí, porque en otro lado no estaría, no me tendrían, sí, mucho más ligado al cliente, yo creo que esta organización, va a estar enfocada hacia allá, pero no sé si logre ser exitosa como se quiere si no también le ponemos un porcentaje de importancia a todo esto interno en realidad, de gestión de administración.

E: Y tu ¿crees que las demás personas tienen alguna preferencia como tú? ¿Es la misma preferencia? O sea, el equipo que tu participas con todas las personas en la organización tienen la misma preferencia, o en algún otro nivel se prefieren otras tareas.

P3: No yo creo que mezclado fíjate, y eso es lo que hace especial a esta organización, la nueva gente que ha llegado está más enfocada a lo administrativo desde la gestión, desde los coach, de la misma dirección, creo que todo está mezclado, creo que hay una parte, por ejemplo desde tu rol, tu nos apoyas más desde la gestión interna, no desde lo administrativo, pero quizás tu aporte está más ahí que en terreno, entonces yo creo que de alguna manera nos complementamos, y si tú me preguntas creo que a mí me gustaría, así en el futuro, una mano derecha más organizada, y que me organice todo, que me llene as planillas, me rinda lo que tenga que hacer, así yo me enfoco más en el funcionamiento con los clientes, creo que estamos para eso, podríamos organizarnos de manera distinta, creo que la organización tiene diferentes focos, y a veces hacemos que algunos choquen con eso, yo siento que algunos nuevos que han venido a organizar esto, a mí a veces me dan ganas de decirle , no me molesten con eso, estoy en otra, pero también que es parte de su pega, entonces yo les digo si te voy a responder, te voy a entregar las cosas, te pido disculpa por los atrasos, y es parte de su función, es su mirada y la necesitamos, pero todavía estoy en proceso de, de transformación para allá, que no sé si me transforme mucho, pero por lo menos adaptarse, o de hacerlas parte de mis tareas no más, y que no voy a tener una mano derecha en mucho tiempo.

E: Te quiero hacer ora pregunta, ¿qué es lo que sustenta a este equipo? Que es lo que lo mantiene unido, cual es la idea que hace que este equipo sea variado, distinto aveces distanciado en el propósito de la tarea misma, pero se mantiene unido, según tú, que es lo que lo sustenta.

P3: yo creo que lo sustentan dos cosas… tres… uno, siento que todos tenemos compromiso, a lo mejor, hacia distintas aristas, pero el que está aquí está comprometido, o consigo mismo, o con su sueño, o con la organización, o con lo que hace con el cliente, o con la gestión o con alguien el sueño de formar una gran empresa o lo que sea, pero hay compromiso, ehhh… dos, siento que… amor por lo que se hace, yo creo que a todos nos gusta hacer lo que hacemos. y tres, yo creo que las relaciones humanas, si no fuese por esas, quizás esto, sobre todo, en el último tiempo se hubiera roto de manera más definitiva, ¿cachay? Ehh… yo creo que nos queremos tanto, que nos acomoda tanto trabajar acá, ehh… desde eso… desde el apoyo, desde tantas cosas que, que es nos mantiene, porque yo creo que, si fuera solo relación laboral, hay cosas que la organización del funcionamiento, o de la estructura de la organización que nos hace chocar, que no tiene que ver con la relación en el fondo ¿cachay? Yo creo que esas tres cosas mantienen al equipo.

E: Tomando el último punto, te quería preguntar ¿Cómo son las relaciones en esta organización, como son los vínculos?

P3: Ehhh… yo creo que de cariño… yo creo que nosotros nos adaptamos bien a los otros aunque seamos súper distintos, que hay mucho cariño por el otro, por ende, nos da lata, nos da rabia, a veces tener que hacer cosas extras pero lo hacemos por el cariño que le tenemos al otro, aunque no queramos, y eso pasa en todos los niveles, que de alguna manera, por cariño funcionamos más que como jefatura, a mí a veces me dan ganas de decirle, me voy, no quiero nada, chao, pero siento que también la jefatura me mantiene a mi acá, y que yo me mantengo también por ellos, y… yo siento que es puro, que hay mucha empatía, que, hay mucha relación de cariño, que, hay mucha compresión, que hay mucho respeto por el otro, porque también nos podemos decir cosas que estén o no estén validadas incluso, por ejemplo,

no quiero, no puedo, y respetamos eso, yo creo que tampoco nos invadimos, que hay más una relación de orgullo que de invasión digamos, no nos… tratamos de no pasarnos a llevar.

E: Ese tratar de no pasarse a llevar, es al nivel de la relación y la tarea, es decir, no me meto con lo que estás haciendo de manera intrusiva y tampoco me meto en lo que sientes de manera intrusiva.

P3: O sea yo creo que aquí se generan más espacios para que nos soltemos que estar ahí, yapo que te pasa dime que te pasa, tan insistente, creo que cada uno facilita espacios que uno se pueda expresar y decir lo que está pasando, más que estar obligando a que nos cuentes lo que está pasando, yo creo que se da más así, en el fondo, con mucha libertad y yo siento por lo menos que aquí puedo ser yo, y eso me hace sentir libre, no me hace gastar energía en tener que mantener ahí, una imagen, un rol o, algo que no quiero ser y yo creo que todos de alguna manera nos pasa lo mismo, quizás por eso nos cuesta tanto irnos, que a veces no es la mejor plata, que a veces no son las mejores condiciones, pero creo que hay mucho de eso y hay mucho de, de cómo funciona la organización en momentos determinados de darte libertad para venir o no venir, que así como también tenemos que trabajar un sábado o domingo eventualmente, yo creo que esas cosas nos mantienen unido en la organización.

E: Que hace la organización, sobre esto, o sea, la organización como tal, no como alguna jefatura, sino la institución, ¿Que hace para que esto se valore? si es que lo hace o no, o sea, ¿La organización hace algo para que estas relaciones que mantienen al equipo se incentiven? ¿Se mantengan? Crea incentivos quizás, crea alternativas que hace la organización que para que esto que sostiene al equipo exista, se crea, se mantenga y fortalezca al equipo.

P3: Si… yo creo… una, yo creo que da el espacio para poder decir lo que queremos decir, ehhh… también con libertad y con el respeto debido, aunque no pase nada con eso, o sea, aunque no haya una consecuencia de lo que estoy diciendo lo puedo decir, y lo otro es que generas espacios de convivencia, que nos permite estar juntos, acercarnos, hacernos cariños, compartir otro tipo de cosas, como que genera, nos facilita espacios de relaciones humanas en el fondo, y espacios de libertad de expresión, pero más que eso no creo que haga, yo creo que las personas hacemos más cosas que la organización como estructura digamos.

E: ¿Y que serían esas cosas?

P3: O sea yo creo que es, no se po, tú te preocupes de mí, de mi proceso, que algún compañero este lleno de pega y ofrecer ayuda, o, que la otra persona no se po, venga y diga ¿me ayudas con esto? Estoy colapsado y poder tener un espacio para eso, pero creo que es más individual, no sé si la organización nos facilita las cosas, así, como organización.

E: ¿Y estos mecanismos son transversales? ¿Tu dirías que cada uno en su estilo lo hace?

P3: Si, yo creo que sí, sí, yo creo que cada uno lo hace, a su estilo, a su manera, con sus formas, algunos más explícitos, algunos más implícitos, si yo creo que sí.

E: Quería preguntarte esto también que tu nombraste, esta libertad, esta flexibilidad, que también… te lo pregunto, ¿puede ser visto como un incentivo desde las relaciones?

P3: Si, para mi es súper valiosa, yo, creo que, además tiene que ver con mis procesos actuales, pero para mi es súper valioso el poder, tener la libertad de poder llegar mas tarde, de poder ir

a dejar a mi hija al colegio, de poder irme antes, de poder manejar yo mis tiempos, no es algo que, que yo diga, ahh por esto me quedo, o sea si todo el resto fuese malo, no se si me quedaría por una cosa así, pero si le doy valor, ¿cachay? Porque me permite justamente tener vida, tener espacios para otras cosas, tener la libertad de si está lloviendo me quedo en la casa, o sea son cosas mínimas que tienen que ver con con espacios de uno, como para tener más espacios de uno, que no todo en la vida es pega, ahora yo lo vivo con harta responsabilidad, porque también cuando tengo que venir y trabajar hasta tarde, o sea también me pasa la cuenta, también me pasa la cuenta decir que si a muchas cosas y todavía no aprendo mucho a decir que no, me cuesta, si no tengo un argumento fuerte, me cuesta decir que no, porque no quiero, creo que también es válido. Pero, es algo que yo valoro en este minuto, absolutamente, sobre todo teniendo hijos.

E: Y eso bueno, como se ha llevado en esta organización, en un nivel, el personal, pero en el toro nivel, ¿la flexibilidad se vive también desde la tarea? De que los procesos y soluciones, el trato, coordinación con el cliente, en la flexibilidad de las realización y aplicación de metodologías.

P3: Si yo creo que hay mucha libertad, y que cada uno se adapte como pueda al cliente, o haga que el cliente se adapte a nosotros, yo creo que esa libertad también esta, si tuviéramos que ir tan pauteado yo creo que no sería lo mismo, entonces, la libertad de acción, de poner lo que nosotros queremos, de mejorar metodologías, es que uno es dueño y señor cuando está dentro de la sala o cuando esta con el cliente objetivo, con otras personas, yo creo que sí, hay mucha libertad, pero no sé si esta tampoco… tampoco sé si es tan explícito, yo creo que la organización se ha dado como se ha dado, no creo que alguien haya dicho quiero una organización así para tener, y esto es lo que ofrezco, yo creo que así se ha dado, como de manera natural, entonces, también ahora a venir a poner normas es más complejo que no significa que no nos sirva, pero es más complejo cuando permitiste que esto fluyera no más.

E: Quiero preguntarte sobre los riesgos de esta flexibilidad si es que la hay, en el nivel de las relaciones y de la tarea, ¿existe?

P3: En términos de tarea… siento que a veces me pone nerviosa que la libertad también implica, o sea, la libertad se vive con responsabilidad, el resto es libertinaje digo yo, entonces, creo que a veces me… el tener que tomar decisiones frente a los clientes o de cara al cliente que no se si son las mejores, porque mi fuerte no es la mirada desde la gestión ni de lo que va a venir más adelante, no tengo esa mirada, yo tengo una mirada más relacional, entonces me da susto en realidad, me da miedo, pero también entiendo que las decisiones hay que tomarlas, me atrevo, a veces me va bien, a veces me va mal, pero igual tengo el apoyo, pero me genera un poco de miedo, pero no me inmoviliza, sino que me hace sentir que, que también es parte de mi responsabilidad que tengo que cumplir y espero que sea lo mejor, y desde la libertad personal… no, me gustaría vivir esa libertad con más libertad, porque yo igual yo la vivo con culpa, entonces, que ganas de no aparecer no más po´, yo siempre aviso, oye voy a trabajar desde la casa, entonces empiezo a dar unas explicaciones cuando nadie me las está pidiendo, ohhh de repente no tengo ganas de venir no más, y todo lo que tengo que hacer lo podría hacer de allá, pero me vengo igual porque me da culpa no aparecer, pero es un tema mío, no es que alguien me lo coarte, porque si tengo que venir a lo más me dirán, oye no viniste te necesitaba aquí por tal cosa y no va a pasar más con eso, o sea ”ya lo vamos a hacer mañana” o “te tienes que venir ahora” y no más que eso pero me cuesta, yo creo que con otro

consultor, nos cuesta más, a veces uno viene a dar una vuelta no más, pero ahora no, ahora hay hartas cosas que hacer, pero a veces pasa, uno viene hacer un par de horas y chao, y yo viviendo tan lejos, también me gustaría tener más esa libertad, pero es un tema mío, lo asumo así, soy yo la que tiene que, a menos que haya algo implícito que no me haya percatado que me dice que tengo que venir, también puede ser, por el programa que llevo, como estar siempre presente, no sé.

E: Eso sería, muchas gracias por tu participación, por tu tiempo, por tu disposición, muchas gracias.

P3:Me encantó, gracias a ti por hacer las preguntas.